

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



“Ηγεσία και Διοίκηση”

Χαρά Νέστορος

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Ανδρέας Ασιώτης

Μάιος 2021



Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

“Ηγεσία και Διοίκηση”

Χαρά Νέστορος

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Ανδρέας Ασιώτης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2021

Περίληψη

Η Μεταπτυχιακή αυτή μελέτη αναφέρεται σε ορισμούς όπως είναι η Ηγεσία, η Διοίκηση, ο ηγέτης και τα χαρακτηριστικά του και πως αυτά συνδυάζονται και αν είναι εφαρμόσιμα για την επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων. Το επίπεδο του ανταγωνισμού που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι υψηλό. Η εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα δίνει το προβάδισμα σε όσους ακολουθούν τις νέες τάσεις και έρευνες και πλέον είναι απαραίτητο για τη διοίκηση και τους ηγέτες να κρατήσουν επαφή με τον ανταγωνισμό ή ακόμα καλύτερα να τον προσπεράσει μέσω της χρήσης των ηγετών και των μάνατζερ τους. Στόχος της διατριβής αυτής είναι να απαντήσει τα ερωτήματα έχουν τεθεί και να παρουσιάσει σε θεωρητικό επίπεδο, μέσω της προϋπάρχουσας βιβλιογραφίας (δηλ. μιας δευτερογενούς έρευνας), την έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης καθώς επίσης και τις διαφορές ή τις ομοιότητες που έχουν αυτά τα δυο σημεία. Παράλληλα, προβάλλει κάποιους γνωστούς ηγέτες που είναι ταυτόχρονα και μάνατζερ και τα στυλ που τους αντιπροσωπεύουν με βάση τις θεωρίες που υπάρχουν. Μέσω των θεωριών που έχουν δοθεί στο κείμενο γίνεται κατάληξη σε κάποια συμπεράσματα όπως το ότι ο ηγέτης και η διοίκηση έχουν πολλές κοινές θεωρίες που μπορεί να ταιριάζουν εκ πρώτης όψεως και στις δυο αφού ένας μάνατζερ είναι αναγκαίο να είναι ηγέτης ταυτόχρονα. Αναλύοντας όμως τις θεωρίες, κατά κύριο λόγο μέσω των ερευνών που έχουν γίνει από διάφορους συγγραφείς, και συνδυάζοντάς τις, φαίνεται πως ένας ηγέτης και ένας μάνατζερ κινούνται με διαφορετικές αξίες στη εργασία τους για να φτάσουν τους στόχους τους. Αυτό που φαίνεται μέσω της σύγκρισης είναι πως η ηγεσία και η διοίκηση είναι αναγκαία κακά και για να μπορέσει ένας ηγέτης ή ένας μάνατζερ να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό πρέπει να μάθει να εργάζεται χρησιμοποιώντας χαρακτηριστικά και από τις δυο σχολές. Η έρευνα δείχνει επίσης πως υπάρχουν πολλοί ηγέτες, όπως ο Elon Musk που για την διεκπεραίωση της εργασίας έγινε η μελέτη περίπτωσης του, οι οποίοι χρησιμοποιούν γνωστά και χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας και έχουν πετύχει τους στόχους τους αφού οι οργανισμοί που εργάζονται είναι πολυεθνικές εταιρείες με τεράστιο τζίρο και κέρδη. Οι έρευνες και η ανάλυση που δίδεται καταλήγει στο ότι ένας ηγέτης και ένας μάνατζερ πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Σίγουρα χρειάζεται κάποιου είδους εκπαίδευση και εμπειρία των στελεχών που διοικούν καθώς δεν υπάρχει ένα μυστικό επιτυχίας ή μια συνταγή που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει για να είναι σίγουρος πως θα οδηγήσει την εταιρεία του στη επιτυχία και την καθιέρωσή. Η έρευνα προχωρά ένα βήμα παραπέρα και συστήνει πως μπορούν να γίνουν κάποιες νεότερες έρευνες που να καλύπτουν τη σημερινή εποχή πραγμάτων σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως τον Κυπριακό επιχειρηματικό κόσμο ή μια μεγαλύτερη ανάλυση γνωστών και πετυχημένων ηγετών και μάνατζερ και παρουσίασή τους με εμπειρικά δεδομένα και γραφήματα.

Summary

This Dissertation refers to terms such as Leadership, Management, the leader and his characteristics, how these are combined together and applicable for achieving great results. The level of competition businesses face today is huge. Access to data is easy and this gives an advantage to everyone following the new trends and research, and it is very much essential for management and leaders to keep up with the competition or even better to outperform it using its managers and leaders. The purpose of this dissertation is to answer certain questions set by the writer and present, on a theoretical level, through the bibliography (e.g. Secondary research), the concept of leadership and management, along with the differences and similarities of the two. At the same time, some relatively famous leader-managers are presented and discussed using their corresponding leadership styles. The theory in management and leadership, set within the dissertation, provides certain conclusions like the sense of leadership and management being closely relatable for both theories corresponding, since a manager always must be a leader as well through his position. Further analysis of the theories, proposed by the various major authors, and combining them shows that managers and leaders work within different mindsets to reach their goals. The comparison of the two concepts shows that leadership and management are unavoidable to each other and for a leader or a manager to face up to the competition he must learn to work using characteristics of both concepts. The study also shows that a lot of leaders, like Elon Musk who, for the sake of this paper became a case study, use well known leadership styles in their businesses and have been successful since they manage multinational companies with huge income and profits. All in all, it is shown that studies and their analysis led to the fact that leaders and managers need to learn to coexist as values for them to be successful in reaching their goals. This can be reached through training and experience of the various managers since there is no one known recipe for success which someone can follow to be sure that they will lead their company to success and establishment. The research goes on to indicate that there is a need for newer research that cover the modern time, e.g. For the Cypriot businesses or a larger analysis of well know leaders that uses empirical data to reach more specific conclusions.

Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω προς τον ακαδημαϊκό μου σύμβουλο, Δρ. Ασιώτη Ανδρέα την ευγνωμοσύνη μου, για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια που μου προσέφερε για την εκτέλεση της διατριβής αυτής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να δώσω στην οικογένεια μου για την υποστήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια και τα εφόδια που μου παρείχαν. Ευχαριστώ τους φίλους μου για την συνεχή στήριξη και ενθάρρυνση, ειδικότερα το φίλο μου Μιχάλη.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον Αλέξανδρο για όλα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός της Έρευνας.....	2
1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα.....	2
1.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας	3
1.4 Δομή της Διατριβής.....	3
Κεφάλαιο 2	4
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	4
Κεφάλαιο 3	11
Θεωρία Ηγεσίας και Διοίκησης	11
3.1 Ορισμός της ηγεσίας	11
3.1.1 Μοντέλα και Θεωρίες Ηγεσίας	12
3.1.2 Ενδεχομενικές Θεωρίες.....	14
3.1.3 Συναλλακτική Ηγεσία.....	17
3.1.4 Μετασχηματιστική Θεωρία Ηγεσίας	18
3.1.5 Αυθεντική Ηγεσία.....	19
3.1.6 Στυλ Ηγεσίας	19
3.1.7 Ηγεσία Υπηρέτη (Servant Leader).....	21
3.1.8 Μεγάλοι Ηγέτες	23
3.1.9 Θεμελιώδη Ζητήματα της Ηγεσίας	25
3.1.10 Πρακτικές Εφαρμογής της Ηγεσίας.....	25
3.1.11 Θεμελιώδη Χαρακτηριστικά Στοιχεία του Ηγέτη.....	26
3.2 Διοίκηση	28
3.2.1 Κλασσική Προσέγγιση.....	28
3.2.2 Σχολές Διοίκησης.....	34
3.2.3 Θεωρίες X και Y	37
3.2.4 Θεωρία του Maslow	39
Κεφάλαιο 4	41
Μεθοδολογία της Έρευνας	41
4.1 Μέθοδοι που έχουν χρησιμοποιηθεί.....	41
4.2 Προκλήσεις.....	42
4.3 Μειονεκτήματα της μεθόδου συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιούνται.....	43
Κεφάλαιο 5	44

Ανάλυση	44
5.1.1 Ανάλυση Ηγεσίας Έναντι Διοίκησης	44
5.1.2 Ομοιότητες Μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας	44
5.1.3 Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ	45
5.1.4 Διάφοροι Ηγέτες – Μάνατζερ	46
5.2 Ο Elon Musk	49
5.2.1 Ο Elon Musk ως Μετασχηματιστικός ηγέτης	49
5.2.2 Όραμα που εμπνέει και κινητοποιεί	49
5.2.3 Οι στόχοι που θέτει είναι πάντα υψηλοί	50
5.2.4 Προκαλεί τις καταστάσεις	50
5.2.5 Αποδέχεται την αποτυχία και μαθαίνει μέσα από αυτή	51
5.2.6 Επικοινωνία και ανατροφοδότηση για εντοπισμό λύσεων	51
5.2.7 Οργάνωση και καθοδήγηση	52
5.2.8 Ο Elon Musk ως πρότυπο σύγχρονης ηγεσίας	52
5.2.9 Όραμα, καινοτομία και χαρακτηριστικά του	52
Κεφάλαιο 6	57
Συμπεράσματα	57
6.1 Επίλογος	59
6.2 Προτάσεις Βελτίωσης	60
Βιβλιογραφία	62

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στην εποχή που διανύουμε της υπερβολικής πληροφόρησης και της εύκολης πρόσβασης σε δεδομένα έχει καταστεί απαραίτητο από τους οργανισμούς και τις εταιρίες να επιλέγουν άτομα τα οποία μπορούν να ανταποκριθούν στις περιστάσεις. Ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός και οι επιλογές του καταναλωτή ακόμα περισσότερες. Για να μπορεί ο οργανισμός να έχει ανταγωνιστική θέση στην αγορά και να είναι αποδοτικός, ανεξάρτητα των προβλημάτων και των συνθηκών που αντιμετωπίζει, οφείλει να έχει τον σωστό μάνατζερ. Οι μάνατζερ είναι το κλειδί για την καθοδήγηση των υφισταμένων και τη πορεία ενός οργανισμού.

Στην σύγχρονη κοινωνία, παγκόσμια έχει απασχολήσει το ερώτημα πως γίνεται κάποιος ηγέτης. Στην εποχή των ραγδαίων οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, μπορούμε να καταλάβουμε την σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου μέσα στις επιχειρήσεις. Η παρούσα έρευνα πραγματεύεται την έννοια του ηγέτη μέσα σε μια επιχείρηση. Το αν γεννιέσαι ηγέτης ή γίνεσαι είναι ένα φαινόμενο που έχει απασχολήσει πολλούς.

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να αναλυθεί πως μπορεί ένας ηγέτης να διοικήσει και πως τόσο διαφορετικές έννοιες όσο η ηγεσία και διοίκηση μπορούν να συνυπάρξουν για το βέλτιστο αποτέλεσμα και επίσης κατά πόσο μπορούν να συνυπάρξουν στον ίδιο βαθμό. Η ηγεσία είναι ενέργεια για παρακίνηση των υφισταμένων με την θέληση τους για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. (Terry,1993) Διοίκηση είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επιτυχία στόχων (Stogdill, 1974).Στόχος των οργανισμών σήμερα είναι να έχουν ανθρώπους οι οποίοι να εμπνέουν, να μπορούν να εξηγούν και να ηγηθούν.

Η καταλληλότερη προσέγγιση για την ανάλυση και την επεξήγηση των εννοιών που πραγματεύεται η μελέτη αυτή είναι η χρήση της μελέτης περίπτωσης (case study). Θα γίνει μια ανάλυση της ηγετικής συμπεριφοράς του Elon Musk και των χαρακτηριστικών του ως μάνατζερ για να ερμηνευτεί εάν αυτά βασίζονται στις θεωρίες που θα αναλυθούν στο Κεφάλαιο 3 με απώτερο στόχο να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα της έρευνας αυτής.

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Η οικονομική κρίση που έχει επιφέρει η πανδημία του Covid-19 έχει αναγκάσει τους οργανισμούς να είναι πιο προσεκτικοί και να λαμβάνουν μελετημένες αποφάσεις όσον αφορά τα ηγετικά μέλη που θα επιλέξουν για να μπορέσουν να παραμείνουν στο προσκήνιο και να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Κομβικός είναι ο ρόλος του μάνατζερ στο να κατευθύνει την πορεία και την εξέλιξη ενός οργανισμού. Οι αποφάσεις που λαμβάνει συνδέονται άμεσα με θέματα ανάπτυξης, κοινωνίας, απασχόλησης και εξέλιξης.

Στην έρευνα αυτή θα μελετηθούν στοιχεία ηγεσίας και διοίκησης με σκοπό να αναλυθεί και να γίνει κατανοητό αν τα υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων σε ηγετικούς ρόλους έχουν το δικαίωμα να χαρακτηριστούν ηγέτες ή και το αντίθετο. Η εν λόγω έρευνα στοχεύει στην κατανόηση των εννοιών της Ηγεσίας και της Διοίκησης και της συνύπαρξής τους αλλά και της ανάλυσης των χαρακτηριστικών γνωστών ανθρώπων που ορίζονται ηγέτες και αν μπορούν να χρησιμοποιούν ίδιες θεωρίες και συλλογισμοί ηγέτες για να πετύχουν.

1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

- *Πως έχουν αλλάξει τα δεδομένα στη σύγχρονη ηγεσία;*

Πως έχουν αλλάξει τα πρότυπα βάση της εποχής και τι θέση έχουν στην σημερινή κοινωνία. Από θρησκευτικά και πολιτικά πρότυπα ηγετών που μονοπωλούσαν το ενδιαφέρον πλέον μπορεί κάποιος να εντοπίσει ηγέτες και σε άλλους τομείς όπως η τεχνολογία.

- *Συνδυάζεται ηγεσία και διοίκηση;*

Ένας μάνατζερ μπορεί να είναι ηγέτης; Είναι έμφυτα τα απαραίτητα εφόδια που έχει και μόνο με την εφαρμογή των θεωριών της διοίκησης μπορεί να γίνει ηγέτης σε ένα οργανισμό; Εφαρμόζει τις θεωρίες της διοίκησης ή απλά λόγω της ηγετικής του ικανότητας γίνεται μάνατζερ; Μέσω της μελέτης περίπτωσης θα αναπτυχθεί η δυναμική σύγχρονη ηγετική προσωπικότητα που το έχει πετύχει και με ποιο τρόπο.

- Ποια είναι η συνταγή της επιτυχίας ενός ηγέτη;

Υπάρχει μυστική φόρμουλα που μπορεί να εφαρμόσει κάποιος για να γίνει επιτυχημένος ηγέτης;

Ανάλυση και προσπάθεια ερμηνείας μέσω κάποιων γνωστών σύγχρονων ηγετών-μάντζερ επιτυχημένων πολυεθνικών εταιρειών.

1.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας

Την σημερινή εποχή είναι απαραίτητο για έναν οργανισμό να εξελίσσεται για να προλάβει ή και να προχωρήσει μπροστά από τον ανταγωνισμό. Η έρευνα αυτή προσπαθεί να καλύψει την κατανόηση βασικών εννοιών της ηγεσίας και της διοίκησης που είναι απαραίτητες για να δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες. Μέσω παραδειγμάτων ηγετών γίνεται η προσπάθεια της επισήμανσης των χαρακτηριστικών αυτών που πρέπει να κατέχει ένας σύγχρονος ηγέτης έτσι ώστε οι οργανισμοί να κατευθύνονται σε άτομα τα οποία κατέχουν τα χαρακτηριστικά αυτά ή και να δημιουργήσει τους κατάλληλους ηγέτες που πιθανόν να φέρουν την επιτυχία στη εταιρεία τους.

1.4 Δομή της Διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από 6 κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 αποτελείται από την εισαγωγή και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αποτέλεσαν έναυσμα για την μελέτη αυτή. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση και τι πηγές έχουν χρησιμοποιηθεί για την έρευνα αυτή. Παρακάτω, στο Κεφάλαιο 3 το οποίο χωρίζεται σε 2 σκέλη και αποτελείται το πρώτο σκέλος από μοντέλα, αρχές και στυλ ηγεσίας, χαρακτηριστικά ηγέτη και παρουσίαση κάποιων ηγετών και το δεύτερο σκέλος αποτελείται από τις Κλασσικές θεωρίες Διοίκησης και την Εξέλιξη τους. Προχωρώντας στο Κεφάλαιο 4 βρίσκουμε τη Μεθοδολογία της έρευνας. Στο Κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση κάποιων συγκρίσεων μέσω της βιβλιογραφίας της Ηγεσίας και Διοίκησης καθώς και οι διαφορές του ηγέτη με τον μάντζερ και παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Στο Κεφάλαιο 6 δίνονται τα συμπεράσματα και πιθανή μετεξέλιξη της έρευνας αυτής.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Ένα από τα μεγαλύτερα εφόδια που θα μπορούσε να έχει ένας ο οργανισμός είναι η κατανόηση και εφαρμογή δυο βασικών στοιχείων λειτουργίας του, οι οποίοι συμβάλουν μέγιστα στην παραγωγικότητα, την επιτυχία και κατ' επέκταση την κερδοφορία του. Ο βασικός λόγος που υπάρχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι για να φέρει κάποια θετικά αποτελέσματα προς τους μετόχους και ιδιοκτήτες του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας επαναλαμβανόμενης κερδοφορίας σε βάθος χρόνου. Είναι απαραίτητο λοιπόν να υπάρξουν οι σωστές βάσεις ούτως ώστε μια επιχείρηση να είναι υγιής. Οι βάσεις αυτές σίγουρα ξεκινούν και καταλήγουν πάντα στον ηγέτη ή ακόμη και σε πολλούς ηγέτες εντός ενός οργανισμού και στη διοίκησή του. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στη σημερινή εποχή δυστυχώς ή ευτυχώς δεν μπορεί να αφήσει ένα οργανισμό πίσω από τους υπόλοιπους και το βασικό συστατικό της επιτυχίας του οργανισμού βασίζεται στο πως δρα έναντι στους ανταγωνιστές.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης πλέον έχει πολλά τμήματα και έχει ξεφύγει από την κεντρική διοίκηση, που σημαίνει πως δεν βασίζεται μόνο σε ένα Εκτελεστικό Σύμβουλο ή ένα Ιδιοκτήτη ενός οργανισμού για να μπορεί να πετύχει, όμως έχει ανάγκη από τα σωστά άτομα στα σωστά σημεία για να μπορούν να υπάρξουν τα σωστά συστατικά τα οποία θα αποφέρουν την επιτυχία. Αυτός είναι και ο σκοπός της έρευνας, μέσω ανασκόπησης των θεωριών διοίκησης και ηγεσίας να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα μέσω κάποιων γνωστών ηγετών-μάντζερ στο πως μπορούν οι 2 έννοιες αυτές να συνυπάρξουν.

Αρχικά, στον τομέα της ηγεσίας υπάρχουν οι παρακάτω μελέτες και έρευνες που έχουν διεξαχθεί, κάποιες πιο πρόσφατα, μέσα στον 21^ο αιώνα και κάποιες βασικές παλαιότερες. Την αρχική προσέγγιση των χαρακτηριστικών του ηγέτη ή της κληρονομικότητας της ηγεσίας η οποία μελετήθηκε και αμφισβητήθηκε γιατί "κανονικοί" άνθρωποι υπό συγκεκριμένες περιστάσεις επέδειξαν ηγετικές ικανότητες μέσω των Montana & Charnov, 1993. Την συμπεριφορά των ηγετών ως προς τα άτομα και την διαχείριση καταστάσεων και κρίσεων μελέτησαν ο Blake και Mouton με έρευνες στα Πανεπιστήμια του

Michigan και του Ohio. Η έρευνα καταλήγει στο ότι υπάρχουν δυο είδη ηγετών, ένας ο οποίος έχει ως βασική αρχή τον στόχο και άλλη κατηγορία που έχει βάση μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση.

Ο Robbins και Judge το 2011 στο μοντέλο του Fielder ότι οι ηγέτες μέσω ερωτηματολογίου μπορούν να προβλέψουν την κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν, αλλά και πως επηρεάζεται η εξέλιξη του οργανισμού βάση των σχέσεων ηγετών και υφισταμένων. Η ενδεχομενική προσέγγιση εφαρμοζόταν και από τον Bill Gates και παρουσιάζεται στα χαρακτηριστικά και την ανάλυση της ηγεσίας του στα επόμενα κεφάλαια(Nagarathinam,2020).

Ο Bass το 1985 όρισε τους τέσσερεις βασικούς άξονες της συναλλακτικής ηγεσίας και βασίζεται στη ανταμοιβή, τη συμμετοχή του ηγέτη στη διοίκηση και τον χρόνο αντίδρασής του αλλά και την αποφυγή της άσκησης της. Η πολυδιάστατη έννοια της ηγεσίας, της μετασχηματιστικής συγκεκριμένα ,αποτελείται από τρεις διαστάσεις (Avolio, Bass & Yung, 1999. Bass, 1985, 1999) το χάρισμα των ηγετών να επηρεάζουν και να εμπνέουν τους υφιστάμενους τους, την ικανότητα να τους ωθούν να αντιμετωπίζουν υπό άλλο πρίσμα τις δυσκολίες και τέλος την ανθρωπίνη προσέγγιση και ανοικτή επικοινωνία.

Μέσα από τις θεωρίες της ηγεσίας και την ανάλυση των ερευνητών έχουν προκύψει και τα διάφορα συλ που ακολουθά και εφαρμόζει ο ηγέτης όπως τον ηγέτη υπηρέτη που φαίνεται σε πολλούς μεγάλους ηγέτες και εξέχουσες προσωπικότητες οι οποίοι έχουν γράψει ιστορία, όμως όπως φαίνεται και στα παραδείγματα της βιβλιογραφίας αυτοί είναι κυρίως συγκεκριμένες περιπτώσεις που μέσω της προσωπικότητάς τους θέλουν να συνεισφέρουν ή να υπηρετήσουν όπως εξηγεί και ο Greenleaf (1970). Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των ικανοτήτων των ηγετών αποτύπωσε και ανάλυσε εις βάθος ο Μπουραντάς το 2018, κάποια εκ των οποίων εντοπίζουμε στους ηγέτες οι οποίοι αναφέρονται στο κείμενο.

Η διαχείριση και η διοίκηση είναι ένας τομέας ο οποίος μελετάτε εδώ και χρόνια με στόχο την βελτιστοποίηση των διαδικασιών και την μεγιστοποίηση του κέρδους και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αφετηρία και βάση όλων των θεωριών αποτελούν οι κλασσικές προσεγγίσεις αναπτύχθηκαν όταν οι βιομηχανίες δεν μπορούσαν πλέον να οργανώσουν τα διάφορα τμήματα αλλά και να διαχειριστούν τις κρίσεις και τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Ο Taylor το 1911 όρισε τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης που εφαρμόστηκε σε δημόσιους και κρατικούς μηχανισμούς αλλά είχε και πολλές αντιδράσεις επειδή δεν λάμβανε υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα (Montana & Charnov 2002). Μια άλλη κλασσική σχολή ήταν η Γραφειοκρατική του Weber ο οποίος έθεσε την ιεραρχία στην οργάνωση αλλά και το ιδανικό πρότυπο που έπρεπε να έχει ο οργανισμός ως μέτρο σύγκρισης της παραγωγικότητας του. Στην συνέχεια των κλασσικών σχολών μεγάλη συμβολή ήταν αυτή του Fayol ο

οποίος εισάγει πρώτη φορά τον όρο μάνατζερ και τις λειτουργίες του μάνατζμεντ οι οποίες είναι αυτές που χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα. Οι κλασσικές σχολές αν και είναι θεμελιώδης για την εξέλιξη της Διοίκησης είχαν αποκλείσει τον ανθρώπινο παράγοντα. Πολλοί ερευνητές όπως ο Mayo με το πείραμα Hawthorne περί της ανθρώπινης σχέσης (Elton Mayo, 1933), ο Mc Gregor ο οποίος με τις Θεωρίες του Χ και Υ μελέτησε την σχέση των εργοδοτούμενων με των μάνατζερ (Χυτήρης, 2006) και ο Maslow (1943) μέσω της Πυραμίδας των Αναγκών ιεράρχησε τις ανθρώπινες ανάγκες, ήρθαν να καλύψουν το κενό αυτό.

Έχουμε δει αρκετές ερευνητικές μελέτες καθώς και επιστημονικές αναλύσεις που μελετούν το ευρύτερο θέμα της διοίκησης και ηγεσίας ενός οργανισμού, καλύπτοντας πολλές και διαφορετικές πτυχές καθώς δίνουν απαντήσεις σε διαφορετικά ερευνητικά ερωτήματα από την υπάρχουσα μελέτη.

Στην έρευνα της «Effective Leadership in Organization» (Bhumika Shah, 2018) περιγράφονται διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία του οργανισμού και πώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Έχουν μελετηθεί περισσότερα από 60 άρθρα ώστε να βρουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για την αποτελεσματική ηγεσία στον οργανισμό. Στόχος ήταν η μελέτη όλων των σημαντικών πτυχών που δημιουργούν αποτελεσματική ηγεσία στον οργανισμό. Στην έρευνα εστιάζουν στο συνδυασμό αποτελεσμάτων των σημαντικότερων καθιερωμένων μελετών και εννοιών που έχουν εντοπίσει στις ακαδημαϊκές βιβλιογραφίες. Στην μελέτη αυτή εντόπισαν τις πιο σημαντικές μεταβλητές που βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ώστε να "κτίζουν" μια ηγεσία για να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στόχος της μελέτης είναι η δημιουργία υποθέσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, η οποία είναι συντονισμένη, αξιόπιστη, κατανοητή και επαρκώς σαφής (Glaser, 1965). Είναι μια περιεκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία στις επιχειρήσεις. Διάφορα άρθρα έχουν εξετασθεί ώστε να δημιουργήσουν τα θεωρητικά θεμέλια αυτής της εργασίας. Μέσα από την έρευνα ανέδειξαν ότι υπάρχουν πάρα πολλές μελέτες και έρευνες ώστε να βρουν το κλειδί της αποτελεσματικής ηγεσίας αλλά μέχρι και σήμερα ακόμη το θέμα αυτό συζητιέται. Ένα μυστικό της επιτυχίας για την αποτελεσματική απόδοση των οργανισμών είναι η αποτελεσματική ηγεσία. Είναι ευθύνη του ηγέτη να παρακινεί τους ανθρώπους ώστε να συνεργαστούν για ένα κοινό στόχο. Κατέδειξαν μέσα από την μελέτη περισσότερων από 60 άρθρων πως, η ηγετική επικοινωνία, η ηθική, η συμπεριφορά, και η απόδοση επηρεάζουν την γενική απόδοση του οργανισμού. Το μοντέλο της αποτελεσματικής ηγεσίας θα πρέπει να είναι ένα κράμα από όλα τα χαρακτηριστικά που αναλύονται σχετικά με την ηγεσία, καθώς και την ικανότητα να προσαρμόζεται στις καταστάσεις που θα έρθουν αντιμέτωποι.

Η έρευνα « Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers» (Toor, 2011) δίνει απάντηση στο ερώτημα: «Πώς αντιλαμβάνονται οι εν ενεργεία ηγέτες και διευθυντές τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης;». Η ηγεσία και η διοίκηση είναι διαφορετικές και διακριτές με βάση τον τρόπο ορισμού τους, τις υποκείμενες έννοιες, τις λειτουργίες που περιλαμβάνουν και τις συμπεριφορές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες και οι διευθυντές για να εκτελέσουν αυτούς τους αντίστοιχους ρόλους. Από την παρούσα μελέτη προκύπτουν διάφορα θέματα που καταδεικνύουν τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Μεταξύ όλων των αναδυόμενων θεμάτων, τρία βρέθηκαν να είναι τα πιο σημαντικά. Πρώτον, η ηγεσία επιδιώκει αλλαγές που συνδυάζονται με τη βιωσιμότητα, ενώ η διοίκηση προσπαθεί να διατηρήσει την τάξη που συνδέεται με την κατώτατη γραμμή. Δεύτερον, η ηγεσία ασκεί προσωπική δύναμη και σχεσιακή επιρροή για να αποκτήσει την ηγεσία, ενώ η διοίκηση την εξουσία θέσης και την ιεραρχία για την εκτέλεση εντολών. Τρίτον, η ηγεσία ενδυναμώνει τους ανθρώπους, ενώ η διοίκηση επιβάλλει την εξουσία. Ένα σημαντικό μήνυμα που προέκυψε έντονα από αυτή την έρευνα είναι ότι η ηγεσία και η διοίκηση αλληλοσυμπληρώνονται μέσα σε άτομα και οργανισμούς. Η πλήρης εξάρτηση είτε από την ηγεσία είτε από τη διοίκηση δεν μπορεί να επιτύχει οργανωτικούς στόχους, ούτε μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματική ομαδική εργασία.

Ο βασικός στόχος της μελέτης «Impact of Leadership on Organizational Performance» (Ullah Karamat 2013) είναι η μελέτη του ρόλου των ηγετικών χαρακτηριστικών στην απόδοση του οργανισμού. Ως εκ τούτου, το κύριο ερευνητικό ζήτημα της έρευνας αυτής είναι το εξής: "Πώς σχετίζεται η συμπεριφορά ηγεσίας με την οργανωτική απόδοση;". Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν πρωτογενή δεδομένα από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις από όλες τις εργασιακές κλίμακες ώστε να συλλεχθούν νέα δεδομένα , καθώς και δευτερογενή δεδομένα από ήδη υπάρχουσες έρευνες και μελέτες άλλων ερευνητών. Συγκεκριμένα επιλέχθηκε η εταιρεία "D&R Cambria Communication" για τον σκοπό της έρευνας λόγω του ότι η συγκεκριμένη εταιρεία είναι από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες στον τομέα των υπηρεσιών. Ο κύριος στόχος της έρευνας είναι να βρεθεί ο αντίκτυπος της ηγετικής συμπεριφοράς στην επιχειρηματική ανάπτυξη μιας εταιρείας. Μετά τη συνέντευξη με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της D&R Cambria Communication, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει δημοκρατικό και συναλλακτικό τύπο συμπεριφοράς ηγεσίας που αποτελεί λόγο για την ανάπτυξη και την επιτυχία της εταιρείας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες είχαν ελευθερία δράσης στην εταιρεία. Αυτό δείχνει ότι δεν δεσμεύονται από περιορισμένες ενέργειες. Όταν τους τέθηκε το ερώτημα σχετικά με την επίλυση των συγκρούσεων εντός της εταιρείας, οι περισσότεροι από αυτούς ήταν ικανοποιημένοι. Όταν τέθηκε το ερώτημα σχετικά με το κίνητρο για την επίτευξη του στόχου και του έργου, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι και παρακινημένοι από τα επιτεύγματα, ο Διευθύνων Σύμβουλος δήλωσε επίσης

ότι έχουν διαφορετικές στρατηγικές κινήτρων που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία, η στρατηγική που βασίζεται στην ανταμοιβή λέγεται ότι χρησιμοποιείται περισσότερο. Μέσα από την έρευνα αυτή κατέληξαν στο συμπέρασμα πως ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα για την απόδοση των εργαζομένων είναι η ανταμοιβή αλλά και πως οι εργαζόμενοι ήταν πλήρως ικανοποιημένοι από την διοίκηση της εταιρείας. Αυτό που αναδείχθηκε και από την έρευνα είναι πως η ηγετική συμπεριφοράς ήταν ο κύριος λόγος για την ανάπτυξη και την απόδοση του συγκεκριμένου οργανισμού.

Στην έρευνα «Leadership Style and Emotional Intelligence»(Noor, 2011) κάνει αναφορές για τα στυλ ηγεσίας και οργανωτικής συμπεριφοράς. Θέτει το ερώτημα "Τι ορίζει την επιτυχή ηγεσία και πόσο μακριά ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα πρέπει να φτάσει; "Φτάνοντας ωστόσο στο συμπέρασμα, είναι σαφές ότι οι σημερινοί οργανισμοί χρειάζονται τόσο ηγέτες όσο και διευθυντές. Χρειάζονται ηγέτες με διευθυντικές ικανότητες και διευθυντές με ηγετικές ικανότητες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να υιοθετούν στρατηγικές για τη συστηματική ανάπτυξη των επαγγελματιών τους σε διευθυντές που είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Αυτοί οι διευθυντές, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, μπορούν στη συνέχεια να εκτελέσουν ηγετικό ρόλο. Για το σκοπό αυτό, η ανάπτυξη ηγετικής ηγεσίας θα πρέπει να αποτελέσει μέρος της οργανωτικής στρατηγικής, διότι αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η έρευνα «Leadership In A Time of Financial Crisis: What Do We Want From Our Leaders?».(Haddon, A., Loughlin, C. & McNally, C. ,2015) δίνει απαντήσεις από την σκοπιά των εργαζομένων ως προς το τι θέλουν οι εργαζόμενοι από τους ηγέτες στην περίπτωση οικονομικής κρίσεως. Αναδεικνύουν τις προσδοκίες των εργαζομένων από τους ηγέτες να αναλάβουν δράση σε κρίσιμες στιγμές του οργανισμού ή και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι ζητούν περισσότερα αφού και με την πάροδο του χρόνου αλλάζουν οι ανάγκες τους και σε αυτή την έρευνα συγκεκριμένα θα αναφερθεί πως έχουν αλλάξει τα δεδομένα στην σύγχρονη διοίκηση στην σημερινή κοινωνία με τις παρούσες ανάγκες. Οι συγγραφείς χρησιμοποιούν μια προσέγγιση μικτών μεθόδων για να διερευνήσουν τις προτιμήσεις ηγεσίας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της οργανωτικής κρίσης και των χρόνων μη κρίσης χρησιμοποιώντας το Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Πολλαπλών Παραγόντων (Avolio και Bass, 2004) και ποιοτικές συνεντεύξεις. Οι συγγραφείς διερευνούν επίσης τους ρόλους φύλων χρησιμοποιώντας το απόθεμα ρόλων φύλων (Bem, 1981).Καταλήγουν πως η προσέγγιση της μεικτής μεθόδου αποκαλύπτει ορισμένους πιθανούς περιορισμούς στον τρόπο με τον οποίο μετριέται συνήθως η ηγεσία. Τα ποιοτικά ευρήματα αναδεικνύουν τις προσδοκίες των εργαζομένων από τους ηγέτες να αναλάβουν δράση γρήγορα, ενώ ταυτόχρονα ασχολούνται με τη συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της κρίσης. Κανένα από τα συστατικά της μεταμορφωτικής ηγεσίας δεν συνοψίζει αυτή την έννοια.

Η Sumantra Ghoshal στην έρευνα της «Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices», υποστηρίζει ότι η ακαδημαϊκή έρευνα που σχετίζεται με τη διοίκηση είχε μερικές πολύ σημαντικές και αρνητικές επιρροές στην πρακτική της διοίκησης. Αυτές οι επιρροές ήταν λιγότερο στο επίπεδο της υιοθέτησης μιας συγκεκριμένης θεωρίας και περισσότερο στην ενσωμάτωση, στη θεωρία των διαχειριστών, ενός συνόλου ιδεών και υποθέσεων που έχουν έρθει να κυριαρχήσουν σε μεγάλο μέρος της διοικητικής έρευνας.

Η έρευνα «What Makes a Successful Leader?» εξετάζει πώς οι ηγέτες διαφόρων τύπων προσωπικότητας εκτιμούν και αναπτύσσουν συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτή η έρευνα καλύπτει ευρήματα σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά συνδέονται οι άνθρωποι που ασκούν διοίκηση με την επιτυχή ηγεσία. Σαν αποτέλεσμα ανέδειξαν σημαντικά ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι το Όραμα, η Στρατηγική Σκέψη, η Οικοδόμηση Σχέσεων και η Ανάπτυξη Ανθρώπων. (Richmond, Rollin & Brown, 2004)

Όπως θα δούμε στη συνέχεια της παρούσας μελέτης θα θέσουμε το ερώτημα για το ποια είναι ουσιαστικά η «συνταγή» της επιτυχίας ενός ηγέτη. Έχουμε βρει μέσα από την έρευνα μας ότι οι περισσότερες έρευνες ξεφεύγουν από αυτό το ερώτημα και προσπαθούν να βρουν τα στοιχεία εκείνα που χρειάζεται ένας ηγέτης για την επίλυση προκαθορισμένων προβλημάτων στον βιομηχανικό αλλά και ευρύτερο τομέα. Θα εξετάσουμε αν υπάρχει και ποια μπορεί να είναι αυτή η συνταγή που θα οδηγήσει ένα ηγέτη αλλά και ολόκληρο τον οργανισμό στην επιτυχία.

Υπάρχει μεγάλη βιβλιογραφία όσον αφορά την Ηγεσία και την Διοίκηση ξεχωριστά αλλά και συνδυαστικά. Η πρόκληση της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει αν η υπάρχει μοντελοποίηση του συνδυασμού τους με εφαρμογή από τον ιδανικό τύπο ηγέτη. Οι οργανισμοί πρέπει να αντιληφθούν την σημαντικότητα της αναδρομής μας στις αρχικές θεωρίες και συγλ γιατί μέσω αυτών θα καταλάβουν βασικές λειτουργίες τους.

Με την μελέτη όλων αυτών των θεωριών προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα, που με βάση την ανάλυση των κύριων αυτών θεωριών και σχολών θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν. Σε ερευνητικό και θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν πάρα πολλά δεδομένα για την ηγεσία και για την διοίκηση. Η μελέτη αυτή καταπιάνεται με τη ανάλυση των πιο βασικών θεωριών και ερευνών που υπάρχουν στον τομέα αυτό με σκοπό την κατάληξη στο συμπέρασμα του εάν η ηγεσία και η διοίκηση μπορούν να

συνυπάρξουν. Επίσης, η διατριβή αυτή θα προσπαθήσει να βρει κατά πόσον υπάρχει κάποια "συνταγή" επιτυχίας μέσω κάποιων σπουδαίων ηγετών-παραδειγμάτων πολυεθνικών οργανισμών.

Κεφάλαιο 3

Θεωρία Ηγεσίας και Διοίκησης

3.1 Ορισμός της ηγεσίας

Με το άκουσμα των λέξεων “ηγεσία” ή “ηγέτη” προκαλούνται έντονα συναισθήματα θαυμασμού και δημιουργούνται μεγάλες προσδοκίες για το άτομο στο οποίο αναφέρεται, δύναμη δυναμικότητα, πυγμή, σπουδαιότητα αλλά και ελπίδα και μεγαλοσύνη. Συνήθως οι όροι αυτοί έχουν ταυτιστεί με συγκεκριμένες ηγετικές μορφές τόσο σε πολιτικοκοινωνικό πλαίσιο όπως ο Mahatma Gandhi, ο Winston Churchill, ο Martin Luther King, ο Nelson Mandela, ο Barak Obama και η Μητέρα Τερέζα.

Η ηγεσία στα σύγχρονα δεδομένα είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Είναι ξεκάθαρο πως ο καθορισμός της έννοιας της ηγεσίας στους ακαδημαϊκούς διαφέρει όμως η βασική της φιλοσοφία παραμένει. Η σύλληψη της ιδέας του ηγέτη είναι αρχαίο θέμα, έχει αναλυθεί και από τον Αριστοτέλη σε αρχαία κείμενα που έχουν να κάνουν με την πολιτική, τη κυβέρνηση, τη θρησκεία και τη κοινωνία. Η ηγεσία είναι μια μέθοδος η οποία συμπεριλαμβάνει όραμα, καινοτομία και ενέργειες του ηγέτη οι οποίες καθοδηγούν του ακόλουθούς τους να πετύχουν κάποιους συλλογικούς στόχους. Ο σκοπός του ηγέτη είναι να δίνει τη κατεύθυνση και να προωθεί τη αλλαγή.

Ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης της συμπεριφορά και των πράξεων μιας ομάδας έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα με την κατάλληλη και συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό με στόχο να φέρουν εις πέρας το καλύτερο αποτέλεσμα και με συνέργεια να δρουν για κοινό σκοπό (Μπουραντάς 2018). Τζον Φ. Κέννεντυ “η Ηγεσία είναι να ξέρεις τον εαυτό σου, να έχεις ένα σαφές όραμα, να χτίζεις την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους, να ενεργείς αποτελεσματικά για την εκπλήρωση του ηγετικού σας δυναμικού”.

Ο ηγέτης είναι μια φιγούρα την οποία μπορεί κάποιος να βρει μπροστά του καθημερινά και παντού. Ηγέτες μπορεί να είναι αυτοί που ηγούνται στα έθνη τους, μπορεί να είναι ένας πνευματικός ηγέτης ο οποίος να βοηθάει ανθρώπους στη ζωή τους χωρίς να έχει κάποια επιρροή πάνω τους άμεσα, μέσω κάποιας αλυσίδας. Ο ηγέτης ξεχωρίζει από τις πράξεις του και από τη δυνατότητά του να δώσει ώθηση σε άλλα άτομα.

Για όλους τους τύπους οργανισμών σε όλο τον κόσμο, η ηγεσία γίνεται όλο και πιο δύσκολη, περίπλοκη και πολύπλευρη, φέρνοντας νέα προβλήματα και προκλήσεις ως προς το ποιοι θεωρούνται τελικά ως “καλύτεροι” ηγέτες. Ηγεσία δεν είναι κάτι περισσότερο από το να εξασκείς τόση επιρροή σε άλλους ούτως ώστε να ενεργήσουν συλλογικά προς την εκπλήρωση ενός στόχου τον οποίο πιθανόν να μην μπορούσαν να εκπληρώσουν τόσο εύκολα εάν αφήνονταν στις δικές τους δυνατότητες (Dixon 1994).

Εάν πρέπει να κατανοήσουμε τις συνέπειες της ηγεσίας και των διαφόρων συλ της, ειδικά της ηγεσίας των υπηρετών, είναι σημαντικό πρώτα να καταλάβουμε τι είναι η ηγεσία και γιατί είναι μια τόσο βασική έννοια. Ένας γενικός ορισμός στο τι ακριβώς σημαίνει ηγεσία είναι: "Ηγεσία είναι ένα ή περισσότερα άτομα που επιλέγουν, εξοπλίζουν, εκπαιδεύουν και επηρεάζουν έναν ή περισσότερους ανθρώπους-followers που έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και εστιάζει τους ανθρώπους στους στόχους του οργανισμού, προκαλώντας τους να αφοσιωθούν πρόθυμα και ενθουσιωδώς σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων αυτών". Ο Gandolfi (2016) επισημαίνει ότι η ηγεσία για να λειτουργήσει πρέπει να ακολουθεί 5 βασικά κριτήρια:

- Πρέπει να υπάρχει ένας ή περισσότεροι ηγέτες.
- Η ηγεσία πρέπει να έχει ακολούθους – followers.
- Προσδιορισμός πορείας.
- Νόμιμη πορεία δράσης.
- Αντικειμενικούς στόχους.

3.1.1 Μοντέλα και Θεωρίες Ηγεσίας

Η ηγεσία απασχολεί τους ερευνητές εδώ και πολλά χρόνια με απώτερο σκοπό τον εντοπισμό εκείνων των στοιχείων που εφαρμόζονται για την μέγιστη αποτελεσματικότητα της. Έχει αναλυθεί από αρκετούς επιστήμονες με διαφορετικές προσεγγίσεις. Πιο κάτω θα αναλυθούν οι σημαντικότερες για να καλυφθεί όσο το δυνατόν καλύτερα το εύρος και η πληροφόρηση για καλύτερη εικόνα της ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της.

3.1.1.1 Η Θεωρία του Σπουδαίου Ανθρώπου (Great Man Theory)

Είναι η παλαιότερη προσπάθεια προσέγγισης για την ανάλυση και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών του ηγέτη. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι κληρονομική και θέμα γονιδίων αφού είχε στηριχθεί στις βασιλικές, αυτοκρατορικές και τσαρικές οικογένειες.

Ιδιαίτερα αποτελεσματική αποδείχθηκε η προσέγγιση αυτή σε ορισμένες περιόδους της ιστορίας και σε συγκεκριμένες κοινωνίες αλλά η ανεπάρκεια της είχε αποδειχθεί όταν μέλη βασιλικών οικογενειών απέτυχαν να την επιβεβαιώσουν. Σε αντίθεση με όλους αυτούς τους ανθρώπους που κατά την διάρκεια του Παγκόσμιου Πολέμου είχαν επιδείξει ηγετικά χαρακτηριστικά και ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικοί στις ηγετικές θέσεις τους χωρίς να διαθέτουν βασιλικό αίμα (Montana & Charnov, 1993).

3.1.1.2 Θεωρία Χαρακτηριστικών-Προσωπικότητας

Η θεωρία αυτή διαφέρει από την προηγούμενη γιατί υποστηρίζει ότι δεν μεταφέρεται μέσω κληρονομικότητας η ηγεσία, αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να είναι ένας απλός άνθρωπος που έχει γεννηθεί τα κατάλληλα χαρακτηριστικά. Στηρίζει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η ηλικία, η κοινωνική θέση, το ύψος, η αυτοπεποίθηση, η εμφάνιση και η ικανότητα στον προφορικό λόγο συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Η θεωρία αυτή στήριζε ότι τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά ήταν έμφυτα και απλά αναπτύσσονταν στην πορεία. Πολλές κριτικές και αμφισβητήσεις είχε δεχτεί η συγκεκριμένη προσέγγιση αφού πολλοί ικανοί ηγέτες δεν διέθεταν τα πιο πάνω χαρακτηριστικά για παράδειγμα ο Ναπολέων το ύψος. Σύμφωνα με τον Stodgill (1948) ο συνδυασμός και η συνύπαρξη της ευφυΐας και τους κοινωνικού παράγοντα δίνει μεγαλύτερες πιθανότητες την αποτελεσματικότητα του ηγέτη χωρίς αυτό να εγγυείται την επιτυχία του.

3.1.1.3 Ohio State University και University of Michigan

Η αδυναμία στο να δοθούν απαντήσεις από τις προηγούμενες θεωρίες στο ερώτημα της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, έδωσαν το έναυσμα στα πιο πάνω Πανεπιστήμια την δεκαετία του 1940 να διενεργήσουν έρευνες για να βρεθούν απαντήσεις με βάση τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ηγετών. Οι έρευνες αυτές κατάφεραν να ορίσουν δυο ευρύτερα πεδία συμπεριφοράς των ηγετών, αυτών που είχαν στοχοπροσανατολισμό και αυτών που είχαν πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Αυτοί που είχαν προσανατολισμό το στόχο είχαν πιο αυταρχική και τυπική συμπεριφορά και εστίαζαν στην ολοκλήρωση του στόχου με αυστηρό έλεγχο και πολλές φορές καταναγκασμό. Αντιθέτως με αυτούς που είχαν στόχο τους εργαζόμενους, χρησιμοποιούσαν μια πιο φιλική προσέγγιση, με ανάθεση εργασιών

για λήψη αποφάσεων, δίνοντας τους έτσι την ευκαιρία για προσωπική ανέλιξη και εξέλιξη, με αυτό το τρόπο δημιουργούσαν συνοχή στην ομάδα. Και στις δύο περιπτώσεις υπήρχαν αποτυχημένοι ηγέτες και παραγωγικά αποτελέσματα και η σχέση ηγεσίας και βασικών δεικτών απόδοσης δεν είχε αναλυθεί και κατανοηθεί πλήρως γιατί δεν λάμβαναν υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες.

3.1.1.4 Θεωρία Πλέγμα του Προϊστάμενου Blake-Mouton

Στην προσπάθεια τους να καλύψουν τα κενά των δυο πάνω προσεγγίσεων το 1981 ο Blake και Mouton κατόπιν ερευνών ανέπτυξαν τη Θεωρία του Διαχειριστικού Πλέγματος ονομάζοντας τις δυο διαστάσεις του βάση των ερευνών του Michigan και του Ohio, ενδιαφέρον για τα άτομα και ενδιαφέρον για την παραγωγή.

Υψηλό										
	9	Ανθρωπιστικό (1,9) στυλ διοίκησης					Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (9,9)			
ενδιαφέρον για τα άτομα	8	Υψηλό το ενδιαφέρον για άτομα και χαμηλό για την παραγωγή					Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή και άτομα			
	7									
	6									
	5		Πιστικό στυλ (5,5) διοίκησης				Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα			
	4									
3										
	2	Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα					Υψηλό το ενδιαφέρον για την παραγωγή χαμηλό για άτομα			
	1	(1,1) Laissel faire στυλ διοίκησης					(9,1) Αυταρχικό στυλ διοίκησης			
Χαμηλό		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Χαμηλό									Υψηλό

Σχήμα 1. Πλέγμα Blake-Mouton (1981)

Τα πέντε άκρα είναι η κακή διαχείριση, η διοίκηση Club, η διαχείριση εργασιών, η διοίκηση ομάδας και η διαχείριση μισής κατεύθυνσης. Ούτε αυτοί κατέληξαν σε σαφείς ενδείξεις για την σύνδεση του τρόπου καθοδήγησης με την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού. Μπορεί να γίνει χρήση του πλέγματος για τον εντοπισμό κάποιων χαρακτηριστικών του ηγέτη και για είδη διοίκησης αλλά δεν αποδίδει ολοκληρωμένη εικόνα για την χρήση του για αποτελεσματικότερη ηγεσία ή το τι κάνει κάποιον ηγέτη.

3.1.2 Ενδεχομενικές Θεωρίες

Σίγουρα οι προηγούμενες προσεγγίσεις έχουν δώσει νέο φάσμα στην ανάλυση των ηγετικών χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς τους ηγέτη. Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις εν αντιθέσει με τις

συστημικές δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην αλληλεξάρτηση των στοιχείων του συστήματος, ασχολούνται με την ικανότητα προσαρμογής και αναπροσαρμογής τους στις μεταβολές του περιβάλλοντος (Lawrence & Lorsch, 1967, Burrell, 1996). Προσπαθούν να εντοπίσουν την προσέγγιση της ηγεσίας ή την εφαρμογή συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας εάν μπορεί να γίνει λαμβάνοντας υπόψη την περίπτωση και το ενδεχόμενο. Οι ηγέτες να κατανοούν την συμπεριφορά τους αλλά και των υπόλοιπων μελών της ομάδας και εκτιμώντας την κατάσταση στην οποία βρίσκονται να χρησιμοποιούν συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

3.1.2.1 Η Θεωρία του Fielder

Το ενδεχομενικό μοντέλο Fielder προτείνει ότι η απόδοση μιας ομάδας εξαρτάται από το συνταίριασμα ανάμεσα στο στυλ του ηγέτη και στον βαθμό στον οποίο η κατάσταση δίνει τον έλεγχο στον ηγέτη, το στυλ της ηγεσίας κατά το μοντέλο είναι μόνιμο (Robbins&Judge, 2011). Ο Fielder για να εντοπίσει εάν οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι ως προς την εργασία ή τον άνθρωπο χρησιμοποίησε ως εργαλείο το “Ερωτηματολόγιο για το λιγότερο προτιμώμενο συνεργάτη”. Ανάλογα με την βαθμολογία που έπαιρνε από το ερωτηματολόγιο κατέληξε στο στυλ ηγεσίας που θα ακολουθούσε ο ηγέτης για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της κατάστασης. Μπορούσε να προβλέψει την κατάσταση βάση των πιο κάτω τριών μεταβλητών:

- **Σχέση ηγέτη-μέλους** είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης πίστης και σεβασμού που έχουν οι υφιστάμενοι για τον ηγέτη τους. Πόσο αποδεκτός μπορεί να νιώθει ο ηγέτης την ομάδα.
- **Δομή καθηκόντων** αναφέρεται αν κάποια εργασία μπορεί να θεωρηθεί δομημένη ή αδόμητη. Εάν υπάρχουν σαφείς οδηγίες διαδικασίες για όλες τις θέσεις καθώς και στόχοι για τον κάθε εργαζόμενο.
- **Εξουσία της θέσης** είναι το όριο που μπορεί να δράσει και να πάρει αποφάσεις ο ηγέτης όσον αφορά την ανταμοιβή την πρόσληψη αλλά και την τιμωρία και την απόλυση.

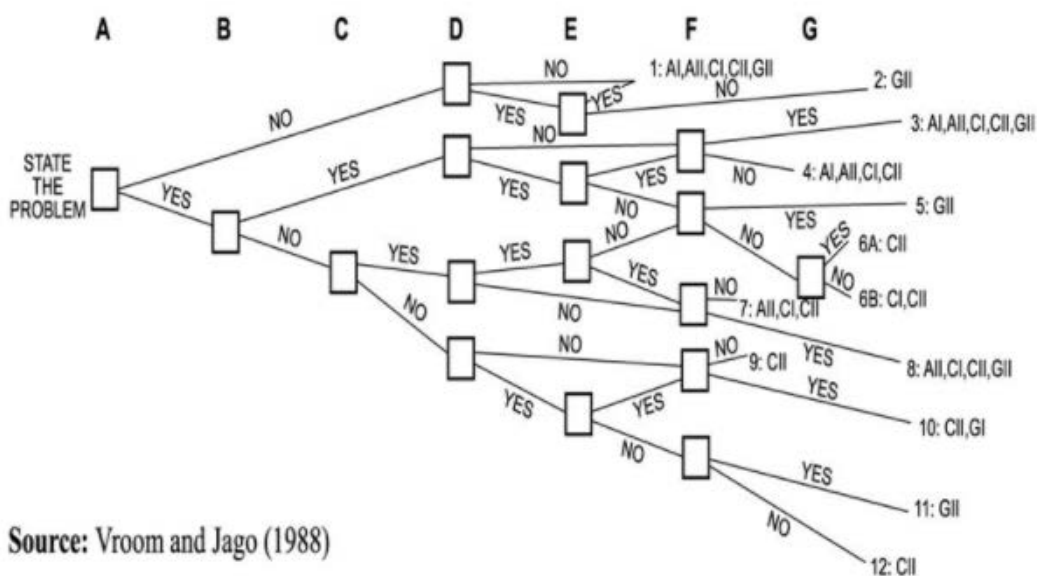
Ο Fiedler συμπέρανε ότι το πόσο δομημένη είναι εργασία εξαρτάται από το πόσο καλές είναι σχέσεις έχουν τα μέλη της ομάδας με τον ηγέτη. Επίσης διατύπωσε ότι προσαρμόζεται ο οργανισμός βάση των χαρακτηριστικών του ηγέτη, εάν για παράδειγμα ο ηγέτης δίνει περισσότερο ενδιαφέρον στην εργασία αντί στους ανθρώπους τότε θα ηγείται ομάδας που έχει ανάγκη για σαφείς οδηγίες και καθοδήγηση. Κατόπιν ερευνών το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ο Fielder είναι ότι ηγέτες που γίνουν έμφαση στην εργασία έχουν καλύτερα αποτελέσματα σε ακραίες καταστάσεις θετικές και αρνητικές, ενώ αυτοί που έχουν ανθρωποκεντρική προσέγγιση είναι αποτελεσματικότεροι σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

3.1.2.2 Θεωρία Vroom & Yetton

Ακόμα μια θεωρία ηγεσίας με βάση τα ενδεχόμενα και τους παράγοντες που συντελούν για να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση στην επιχείρηση προσπάθησαν να αναπτύξουν το 1973 και ο Victor Vroom και ο Philip Yetton. Με την θεωρία αυτή εξίσωσαν την ηγεσία με την λήψη αποφάσεων. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για την λήψη αποφάσεων έχει να κάνει αν θα είναι αποδεκτή η απόφαση από την ομάδα και την προθυμία να την ακολουθήσουν, τα αποτελέσματα που θα προσφέρει η απόφαση αυτή καθώς και ο χρόνος που χρειάζεται για να ληφθεί.

Οι ερευνητές καταλήγουν στα πέντε ακόλουθα στυλ ηγεσίας τα οποία σε κάποια συμμετέχουν και οι υφιστάμενοι: 1) Το Αυταρχικό στυλ (A1) η απόφαση είναι εξ ολοκλήρου από τον ηγέτη, με βάση τα δεδομένα που έχει χωρίς την συμμετοχή της ομάδας, 2) Το Αυταρχικό στυλ (A2) ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση βάση δεδομένων που συλλέγει από την ομάδα, είτε γνωστοποιώντας το πρόβλημα είτε όχι, 3) Το Συμβουλευτικό στυλ (Σ1) κατά το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση εφόσον έχει προηγηθεί συζήτηση με την ομάδα, σε ατομικό επίπεδο, ζητά την προσέγγιση και την άποψη τους αλλά δεν είναι απαραίτητο ότι θα την ακολουθήσει. 4) Το Συμβουλευτικό στυλ (Σ2) ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα στην ομάδα με την οποία συζητά τις προτάσεις όλων για την λύση και στο τέλος λαμβάνει μόνος την απόφαση. 5) Το Δημοκρατικό ή συμμετοχικό Στυλ στο οποίο ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα για διερεύνηση στην ομάδα και η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά.

Το μοντέλο των Vroom-Yetton ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ



Source: Vroom and Jago (1988)

Σχήμα 2. Το Μοντέλο Vroom-Yetton (1998)

3.1.3 Συναλλακτική Ηγεσία

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 επικρατούσαν οι ενδεχομενικές θεωρίες μέχρι που ήρθε ο Burns(1978) να εισάγει την συναλλακτική και μετασχηματιστική θεωρία. Ο Burns (1978) διατύπωσε ότι ο συναλλακτικός ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και προσπαθεί να τις καλύψει μέσω οικονομικής συναλλαγής, με αντάλλαγμα την παροχή υπηρεσιών. Ο υφιστάμενος καθοδηγείται μέσω του ηγέτη να λειτουργήσει πέραν από τα συνηθισμένα επίπεδα επίδοσης, ορίζοντας το ρόλο τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα του. Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται σε σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο. (Avolio, Bass, & Yung, 1999, Bass, 1985, 1999, Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Η σχέση αυτή μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου εξαρτάται αν έχει επιτευχθεί η προσδοκώμενη απόδοση και μπορεί να είναι αμοιβή αλλά και να έχει και επικριτική μορφή στην περίπτωση της αποτυχίας. Η αμοιβή μπορεί να είναι ψυχολογική όπως έπαινος, θετική ανατροφοδότηση, επιδοκιμασίας αλλά και χειροπιαστή όπως κάποια προαγωγή και αύξηση μισθού σύμφωνα με τους Bass & Bass (2008). Οι τέσσερις βασικοί άξονες που μπορεί να διαχωριστεί η συναλλακτική ηγεσία σύμφωνα με τον Bass(1985) είναι:

- **Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής**

Με απώτερο σκοπό την ολοκλήρωση της εργασίας και των συμβατικών τους υποχρεώσεων ο ηγέτης παρέχει στους υφιστάμενους αμοιβές με αντάλλαγμα τις “καλές υπηρεσίες” και την αφοσίωση τους. Οι συναλλακτικοί ηγέτες σύμφωνα με τον Bass παραθέτουν εξαρχής τους προσδοκίες και τους στόχους του και υπόσχονται τις αμοιβές για την ολοκλήρωση του έργου. Διαπραγμάτευση γίνεται για κοινά αποδεκτές συμφωνίες, κατανομή πόρων και χρησιμοποιείται η επιδοκιμασία ως αμοιβή της επιτυχίας.

- **Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης**

Ο ηγέτης ακολουθεί κάποιο στυλ διοίκησης το οποίο δεν παρεμβαίνει στην εργασία των υφισταμένων. Παρακολουθεί εάν κατά την εκτέλεση των εργασιών δεν υπάρχει η αναμενόμενη απόδοση και δεν πληρούνται τα προσδοκώμενα πρότυπα, τότε επεμβαίνει διορθωτικά.

- **Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης**

Η συγκεκριμένη πρακτική διοίκησης διαφέρει από την προηγούμενη στο χρόνο αντίδρασης του ηγέτη και την παρέμβαση του στο πρόβλημα. Ο ηγέτης επεμβαίνει όταν ήδη έχει ήδη προκληθεί το πρόβλημα ενώ στην Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης δρα πριν γίνει σοβαρό(Judge & Piccolo, 2004).

- **Αποφυγή Ηγεσίας (Laissez-faire)**

Οι ηγέτες που ακολουθούν το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης αποφεύγουν ότι αφορά της ηγετικές ευθύνες. Είναι τόσο αναποτελεσματικό το στυλ αυτό που πολλοί δεν το θεωρούν ως μια μορφή συναλλακτικής ηγεσίας (Judge & Piccolo, 2004).

Συνοψίζοντας, η Ηγεσία της Ενδεχόμενης Ανταμοιβής δίνει κίνητρα και επηρεάζει την απόδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας δεν οδηγεί πάντα σε θετικά αποτελέσματα. Είναι αποτελεσματικότερη όταν εφαρμόζεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους και όχι σε καταρτισμένους εργαζόμενους. Πολλοί εργαζόμενοι χάνουν το ενδιαφέρον για την εργασία και δεν καταβάλλουν την επιπρόσθετη προσπάθεια, παραμένοντας στα στενά όρια του ωραρίου και του συμβολαίου τους, ειδικά στις περιπτώσεις της εφαρμογής Ενεργής και Παθητικής Διοίκησης Εξαιρέσης (Waldman, Atwater & Bass, 1992).

3.1.4 Μετασχηματιστική Θεωρία Ηγεσίας

Οι ηγέτες που ασκούν Μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέουν τους υφιστάμενους τους να δίνουν περισσότερη προσπάθεια, για τα βέλτιστα αποτελέσματα για το καλό του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι επηρεάζονται θετικά και λειτουργούν με υψηλό αίσθημα αφοσίωσης και επιτυγχάνουν αποτελέσματα πέραν από τα αναμενόμενα. Η μετασχηματιστική ηγεσία μοιάζει με την επιδίωξη της μετάνοιας για προσωπική βελτίωση και αλλαγή, ενσωματώνοντας την επιθυμία αυτών που μετανοούν να θέλουν να αλλάξουν τα διανοητικά τους πρότυπα για την επιδίωξη υψηλότερων πρότυπων αριστείας (Roberts και Blackaby, 2002). "Η ηγεσία ασκείται ηθικά με τρόπο έτσι ώστε να αυξάνει το επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της ηθικής φιλοδοξίας τόσο του ηγέτη όσο και του υφιστάμενου, εστί ώστε να έχει ένα μετασχηματιστικό αποτέλεσμα και στα δύο" (Burns, 1978).

Η πολυδιάστατη έννοια της ηγεσίας αποτελείται από τρεις διαστάσεις (Avolio, Bass & Yung, 1999. Bass, 1985, 1999):

- **Εξιδανικευμένη επιρροή**

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν το χάρισμα να είναι αποδεκτοί να εμπνέουν σεβασμό και αξιοπιστία. Οι υφιστάμενοι τους έχουν πρότυπο για την υπομονή και την αποφασιστικότητα και βλέπουν σε αυτούς υπερφυσικές δυνάμεις. Αντιμετωπίζουν με σιγουριά και στις δύσκολες καταστάσεις καθησυχάζουν τους υφιστάμενους τους ότι όποια εμπόδια θα ξεπεραστούν. Οι ηγέτες με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ανοικτοί στο να πάρουν ρίσκα και αντισυμβατικές αποφάσεις, κάνοντας πάντα το σωστό βάσει της ηθικής και των αξιών τους (Bass, Riggio, 1998).

- **Πνευματική διέγερση**

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν τους υφιστάμενους τους να επαναπροσδιορίσουν τα προβλήματα τους και να τα αντιμετωπίσουν με διαφορετική προσέγγιση. Οι λύσεις που προτείνουν δεν κρίνονται στην περίπτωση που διαφέρουν από του ηγέτη. Προωθούν την δημιουργικότητα και την αντιμετώπιση παλιών καταστάσεων με νέα ματιά (Bass, Riggio, 1998).

- **Εξατομικευμένο ενδιαφέρον**

Οι ηγέτες που ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία τείνουν να εστιάζουν στην μοναδικότητα των μελών της ομάδας τους και δρουν ως μέντορες. Οι υφιστάμενοι προσεγγίζονται σε ανθρώπινο επίπεδο και όχι σαν υπάλληλοι μέσω της επικοινωνίας με τον ηγέτη. Χρηζουν εξατομικευμένης αντιμετώπισης, ενθάρρυνσης ή αυτονομίας ή και πιο δομημένης εργασίας (Avolio & Bass, 1995).

3.1.5 Αυθεντική Ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία φαίνεται να έχει τις ρίζες της στην θετική ψυχολογία και θέλει τους ηγέτες να υιοθετούν μια πιο θετική στάση και προσέγγιση στην ανάπτυξη της ηγεσίας. (Luthans & Avolio, 2003). Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι εκείνοι που γνωρίζουν βαθιά πως συμπεριφέρονται και σκέφτονται και οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν στην συμπεριφορά τους τις ηθική την γνώση και το πλαίσιο το οποίο λειτουργούν, είναι αισιόδοξοι σίγουροι και ανθεκτικοί (Avolio, Bass 2004). Την ανάγκη να κατανοήσουν τους αυθεντικούς ηγέτες είχαν ο Shamir και ο Eilam (2005) οι οποίοι κατέληξαν τα τέσσερά τους χαρακτηριστικά: 1)είναι αληθινοί στον εαυτό τους χωρίς να δρουν με σκοπό να γίνουν αποδεκτοί, 2)Αποφασίζουν και ηγούνται βάση προσωπικών πεποιθήσεων, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη προσωπικό όφελος ή απόκτηση θέσης και εξουσίας, 3)Δεν αντιγράφουν κάποιον άλλο, είναι πρότυπα και όχι αντίγραφα, 4)Οι πράξεις των αυθεντικών ηγετών ορίζονται από τις αξίες και τα ιδανικά τους

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν χαρακτηριστικά αυθεντικών ηγετών είναι δηλαδή αισιόδοξοι ηθικοί και αναπτυξιακοί (Bass, 1998). Βάση των ορισμών των Bass (1985) και Burns (1978) για την μετασχηματιστική ηγεσία απαιτείται ένας μετασχηματιστικός ηγέτης να είναι αυθεντικός. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι ένας αυθεντικός ηγέτης είναι και μετασχηματιστικός.

3.1.6 Στυλ Ηγεσίας

"Στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας" (Mullins, 1991). Σε συνέχεια των θεωριών ηγεσίας που έχουν αναλυθεί προκύπτουν τα ακόλουθα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται από τους ηγέτες στις ομάδες τους.

3.1.6.1 Αυταρχικό

Είναι το πιο ακραίο στυλ ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες έχουν απόλυτη εξουσία στους υφιστάμενους. Οι ηγέτες έχουν απόλυτο έλεγχο των αποφάσεων και τα μέλη της ομάδας δεν έχουν ευκαιρία στην λήψη αποφάσεων, έστω και αν οι εισηγήσεις και προτάσεις τους θα έχουν μεγαλύτερο συμφέρον για τον οργανισμό. Ο ηγέτης διατάσσει, δεν δίνει εξηγήσεις για τις αποφάσεις του, και οι διαταγές του στηρίζονται στο φόβο των κυρώσεων (Κατσαρός, 2008, Σαΐτης, 2008). Το συγκεκριμένο στυλ είναι απίστευτα αποτελεσματικό γιατί οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες και έτσι μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα. Αρνητικό είναι το γεγονός ότι επιβάλλεται η απόφαση στην ομάδα με αποτέλεσμα να μην είναι αρεστή η επιβολή της, γι' αυτό ονομάζεται και καταπιεστικό στυλ. Το αυταρχικό στυλ συνήθως εφαρμόζεται σε κρίσιμες στιγμές του οργανισμού στις όποιες δεν υπάρχει περιθώριο για καθυστέρηση στην αντιμετώπισή τους και οι αποφάσεις πρέπει να παρθούν άμεσα.

3.1.6.2 Δημοκρατικό-Συμμετοχικό Στυλ

Οι ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις με συμμετοχικές-δημοκρατικές διαδικασίες αφού ληφθούν υπόψη απόψεις των άλλων ή συμβουλευτεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Κατσαρός, 2008). Το συμμετοχικό ηγετικό στυλ, στηρίζεται στις αρχές της ομαδικής εργασίας, της παρακίνησης, της θέσπισης υψηλών στόχων και του συντονισμού της ομάδας. Μεγάλο πλεονέκτημα του δημοκρατικού συμμετοχικού στυλ είναι ότι είναι υψηλά τα επίπεδα ικανοποίησης των μελών της ομάδας και υψηλότερά αποτελέσματα παραγωγικότητας γιατί τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν συνεχώς στην διαδικασία. Τα μέλη της ομάδας παρακινούνται περισσότερο με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν δεξιότητες, να γίνονται πιο δημιουργικά, γιατί νιώθουν ότι συμμετέχουν σε κάτι με μεγαλύτερο νόημα και όχι απλά για οικονομική ανταμοιβή. Μειονέκτημα αυτού του στυλ είναι ο άτομα χωρίς εμπειρία ή τεχνογνωσία συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων επίσης σε περιπτώσεις κρίσεων και περιορισμένων χρονικών περιθωρίων για την λήψη αποφάσεων μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος. Βιβλιογραφικά εντοπίζονται τρεις τύποι συμμετοχικών ηγετών που είναι οι συμβουλευτικοί οι οποίοι δίνουν χώρο στα μέλη της ομάδας τους να εκφράσουν τις απόψεις του αλλά διατηρούν την εξουσία για την λήψη της απόφασης, οι δημοκρατικοί, οι οποίοι μεταβιβάζουν την τελική εξουσία στην ομάδα, λειτουργούν σαν συλλέκτες απόψεων και μέσω ψηφοφορίας καταλήγουν στην λήψη αποφάσεων (Σαΐτης, 2008), και τέλος οι συναινετικοί, οι οποίοι προωθούν την συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας και μετά λαμβάνουν την απόφαση η οποία είναι σύμφωνα με την σύνεση της ομάδας.

3.1.6.3 Χαλαρό ή Εξουσιοδοτικό

Το χαλαρό ή εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι το καλύτερο ή το χειρότερο στυλ ηγεσίας (Goodnight, 2011). Οι ηγέτες δίνουν πλήρη ελευθερία στους υφιστάμενους τους βάσει των προσωπικών τους κριτηρίων, να ορίζουν την δουλειά τους και τα χρονικά περιθώρια εκτέλεσής της (Chaudhry&Javed, 2012). Οι ηγέτες δείχνουν εμπιστοσύνη και στις ικανότητες της ομάδας τους και παραιτούνται από οποιαδήποτε λήψη αποφάσεων και ευθύνης. Παρέχουν τους πόρους και συμμετέχουν μόνο συμβουλευτικά εκεί που χρειάζεται. Το στυλ αυτό μπορεί να επιτύχει εάν ο ηγέτης παρακολουθεί την απόδοση της ομάδας και παρεμβαίνει όπου χρειάζεται για ανατροφοδότηση. Πλεονέκτημα του είναι η αυτονομία που δίνεται στα μέλη της ομάδας με αποτέλεσμα τις υψηλές αποδόσεις και την ικανοποίηση. Το στυλ αυτό είναι καταστροφικό στην περίπτωση που τα μέλη της ομάδας δεν έχουν την εμπειρία τις γνώσεις την ορθή διαχείριση χρόνου αλλά και τα κίνητρα για να παράγουν αποτελεσματικά. Το χαλαρό στυλ ηγεσίας συνήθως εφαρμόζεται όταν οι ηγέτες δεν έχουν επαρκή έλεγχο της ομάδας τους.

3.1.7 Ηγεσία Υπηρέτη (Servant Leader)

Αν και έχει ολοκληρωθεί και πιστοποιηθεί ουσιαστική έρευνα σε σχέση με αυτά που τώρα θεωρούνται κυρίαρχα στυλ αποδεκτής ηγεσίας, όπως η δημοκρατική, συναλλακτική, αυταρχική υπάρχει πολύ λίγη έρευνα σχετικά με την ηγεσία των υπηρετών μέσω πραγματικής σύγκρισης (Gandolfi, Stone, & Deno, 2017). Ο Robert Greenleaf (1970) είχε φέρει την ηγεσία των υπηρετών στο εταιρικό προσκήνιο, αλλά όχι χωρίς αντίσταση και πολύ σκεπτικισμό, καθώς χρειάστηκαν σχεδόν τριάντα χρόνια για να αρχίσει να συγκεντρώνει οποιαδήποτε ουσιαστική προσοχή από εμπειρογνώμονες και μελετητές της ηγεσίας (Gandolfi, 2017). Εν μέσω της προσπάθειας κατανόησης της ίδιας της ηγεσίας, είναι αναγκαίο να καταλάβουμε ταυτόχρονα τι είναι και τι δεν είναι η ηγεσία των υπηρετών (Brown & Bryant, 2015), ως μέσο για να γίνει μια επιτακτική υπόθεση για την εφαρμογή της μαζί με άλλα αποδεκτά στυλ ηγεσίας.

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας στα οποία η εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή, με τους ανθρώπους κάτω από τον ηγέτη να βοηθούν στην επίτευξη των στόχων τους ή εκείνων του οργανισμού. Ωστόσο, η υπηρετική ηγεσία ανατρέπει αυτή τη δυναμική. Αντί των υφισταμένων που εργάζονται για αυτήν, ο ηγέτης, τους βοηθά στην επίτευξη των κοινών, μεγαλύτερων στόχων τους. Με άλλα λόγια, ενεργεί ως υπηρέτης. Η ιδέα της υπηρετικής ηγεσίας υπάρχει εδώ και αιώνες. Ορισμένοι δείχνουν ακόμη και τη Βίβλο, αποκαλώντας τον Ιησού Χριστό ως παράδειγμα ηγέτη υπηρέτη

Κατά κύριο λόγο, οι ηγέτες – υπηρέτες επιδιώκουν να συνεισφέρουν και να βοηθούν τους ανθρώπους γύρω τους και τους ανθρώπους που “υπηρετούν” να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν. Παρά να ασκούν εξουσία έναντι άλλων, εργάζονται με ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων των

υπαλλήλων σε ορισμένες καταστάσεις, για την επίτευξη στόχων. Βοηθούν επίσης τους υφισταμένους τους βελτιώνοντας την ευημερία τους. Αν και αυτή η ιδέα περιγράφεται μερικές φορές εντελώς αντίθετη με το παραδοσιακό ιεραρχικό μοντέλο ηγεσίας, δεν ισχύει. Ο ηγέτης-υπηρέτης δεν "εξυπηρετεί" τους υπαλλήλους του, αλλά συνεργάζεται μαζί τους. Ακόμα, θα τους υποστηρίξει και θα τους ανεβάσει, κάτι που μερικοί μπορεί να το θεωρήσουν ουσιαστικά πως τους εξυπηρετούν.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά των υπηρετών-ηγέτων: Ενσυναίσθηση, θέτουν τους άλλους ως προτεραιότητα, έχουν πειθώ, είναι καλοί ακροατές, έχουν αυτογνωσία και επίγνωση των καταστάσεων, έχουν συναισθηματικά ανεπτυγμένη νοημοσύνη, είναι ταπεινοί και έχουν ενθαρρυντική φύση.

Τόσο στο παρελθόν όσο και σήμερα, υπάρχουν πολλά παραδείγματα υπηρετικής ηγεσίας στην ιστορία. Βλέπουμε ότι οι άνθρωποι αγκαλιάζουν αυτές τις αρχές ανεξάρτητα από το επάγγελμά τους και δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αυτοί οι άνθρωποι έχουν δείξει ή έχουν επιδείξει βαθιά δέσμευση προς τους συνανθρώπους τους.

3.1.7.1 Μερικοί Εξέχοντες Ηγέτες Υπηρέτες

Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ

Γεννημένος και μεγαλωμένος στην Άτλαντά της Τζόρτζιας, στον ξενοφοβικό Νότο, βίωσε τις διακρίσεις ως έγχρωμος. Εμπνευσμένος από την βαθιά Χριστιανική του πίστη και επηρεασμένος από το έργο του Μαχατμαντ Γκάντι για τη δύναμη των μη βίαιων διαδηλώσεων, προσέγγισε το φυλετικό πρόβλημα στις ΗΠΑ. Ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ δεν επιθυμούσε την εξουσία αλλά προχωρούσε για ένα καλύτερο σκοπό, ένα καλύτερο μέλλον για όλους με δικαίωμα στη ζωή, την ισότητα, ελευθέρια και δικαιοσύνη. Ως ηγέτης του Κινήματος Πολιτικών Δικαιωμάτων, εργάστηκε ακούραστα για την ισότητα για όλους όχι μόνο για τους έγχρωμους, κάνοντας συχνά προσωπικές θυσίες, όπως το να συλλαμβάνεται και να φυλακίζεται για τις πράξεις του και για όλα όσα πρέσβευε. Το 1968 δολοφονείται και την κηδεία του ακούγεται ηχογραφημένο μήνυμα από τον ίδιο που αποδεικνύει την ηγεσία που ακολουθούσε " Εκείνο που θα ήθελα να ακουστεί είναι ότι ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ προσπάθησε να αγαπήσει τους άλλους. Θα ήθελα να ειπωθεί ότι προσπάθησε να ταΐσει τους πεινασμένους, να ντύσει τους γυμνούς να κάνει συντροφιά στους φυλακισμένους. Θα ήθελα να μπορείτε να πείτε ότι ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ πάσχιζε να αγαπήσει και να υπηρετήσει τον άνθρωπο".

Μητέρα Τερέζα

Μεγαλωμένη στα Σκόπια μαθαίνει από πολύ μικρή από την μητέρα της την καλοσύνη και την κοινωνική εργασία. Στα 12 της αποφασίζει να ταχθεί στην υπηρεσία του Κυρίου και να γίνει μοναχή. Μέσω της

πίστης της, η Μητέρα Τερέζα έκανε έργο ζωής της, να βοηθά τους συνανθρώπους με βάση την Ινδία. Ιδρύει πολλά κέντρα βοήθειας για λεπρούς, ηλικιωμένους, τυφλούς ανάπηρους πάσχοντες από AIDS. Μερικοί συνεχίζουν να διαφωνούν με τις αμφιλεγόμενες πεποιθήσεις και δηλώσεις της, ωστόσο, είναι ακόμη σαφές ότι καθοδηγείτο από μια αίσθηση ενός σκοπού πολύ μεγαλύτερου από την ίδια. Το 1979 τιμάται με το Νόμπελ Ειρήνης, το ποσό των 192,000 δολαρίων που συνόδευε το βραβείο, το διέθεσε στο ειρηνευτικό της έργο.

Αβραάμ Λίνκολν

Προερχόμενος από πολύ φτωχή οικογένεια κατάφερε να γίνει ο 16^{ος} πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής με κύριο του στόχο την κατάργηση της δουλείας. Επιθυμούσε να διατηρήσει και να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των πολιτών του στη χώρα του πολύ πέρα από κάθε επιθυμία για προσωπική δόξα. Το 1865 με την επανεκλογή του ως πρόεδρος των ΗΠΑ κατάφερε να περάσει την 13^η Τροπολογία με την οποία καταργήθηκε και επισήμως η δουλεία. Λαμβάνοντας υπόψη τις πολλές επιτυχίες του, θεωρείται συχνά ως ηγέτης υπηρέτης.

3.1.7.2 Τομείς Εφαρμογής του Υπηρετικού Στυλ Ηγεσίας

Η ηγεσία-υπηρέτης θα μπορούσε ή και θα έπρεπε να είχε εφαρμοστεί σε ορισμένα επαγγέλματα ή και βιομηχανίες. Η πολιτική και πιο συγκεκριμένα οι εκπρόσωποι της για παράδειγμα θα έπρεπε να επιδιώκουν να εξυπηρετούν μόνο τις ανάγκες του λαού χωρίς να σκέφτονται τα προσωπικά τους συμφέροντα. Στον ιατρικό κλάδο οι ιατροί εξυπηρετούν πρωτίστως τις ανάγκες των ασθενών τους, ανεξάρτητα από το αν είναι διευθυντής νοσοκομείου, ιατρός, νοσοκόμα, βοηθός ιατρού, ή ακόμη εθελοντής. Και τέλος οι κληρικοί ασκούν συχνά αυτόν τον τύπο ηγεσίας κάτι που άλλωστε φαίνεται και σε μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας η οποία αναφέρει τη θρησκεία, ιδιαίτερα το Χριστιανισμό, ως βάση για το μοντέλο ηγεσίας, αν και ο καθένας μπορεί να εφαρμόσει τις πρακτικές της ηγεσίας αυτής, ανεξάρτητα από τις όποιες θρησκευτικές ή άλλου είδους πεποιθήσεις του. Η κύρια κριτική και αμφισβήτηση της ηγεσίας-ηγέτη είναι ακόμη δυνατό να υποστηρίξουμε άλλους χωρίς να ικανοποιούμε κάθε ανάγκη τους ή να κάνουμε ακραίες θυσίες και οι τεράστιες υποσχέσεις και ικανοποίησης που δίνουν συχνά αυτοί οι ηγέτες δεν οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

3.1.8 Μεγάλοι Ηγέτες

Όλοι οι μεγάλοι ηγέτες είχαν κάτι μοναδικό πάνω τους και δεσμεύονταν από το μεγαλείο που τους βοήθησε να οδηγούν τις μάζες στην καινοτομία και τις νέες ιδέες. Μέσα από την ιστορία, οι μάζες καθοδηγούνται από αποτελεσματικούς ηγέτες. Τέτοιοι άνδρες και γυναίκες είναι υπεύθυνοι για την είσοδο του λαού τους σε έναν νέο και πιο σύγχρονο κόσμο, όπως τον γνωρίζουμε σήμερα. Αν και οι

καιροί έχουν αλλάξει, οι συνεισφορές αυτών των μεγάλων ηγετών δεν μπορούν να ξεχαστούν παρόλο που οι πρακτικές και οι τρόποι λειτουργίας των πραγμάτων έχουν αλλάξει.

Mahatma Gandhi

Ο Mahatma Gandhi, γεννήθηκε με αποφασιστικότητα να διαπρέψει σε αυτό που έκανε. Έγινε το πιο σημαντικό μέρος του ινδικού αγώνα ελευθερίας κατά της αποικιοκρατίας. Η πολιτική του για τη μη βία και τη διαμαρτυρία μέσω της πολιτικής ανυπακοής τελικά πέτυχε όταν οδήγησε τη χώρα του στην ελευθερία το 1947. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ήταν η ανθεκτικότητα, οι γνώσεις και ενέπνεε τους ανθρώπους. Ήταν ο ίδιος ένα ζωντανό παράδειγμα για τους υπολοίπους, από το έργο του εμπνεύστηκαν μεταξύ άλλων ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ.

George Washington

Ο George Washington, γνωστός ως ο ιδρυτής των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, ήταν ο ηγέτης της Αμερικανικής Επανάστασης και ο πρώτος πρόεδρος των ΗΠΑ. Ήταν ένας αληθινός οραματιστής του οποίου το όραμα έχει αντέξει για περισσότερα από 200 χρόνια. Αυτό που έκανε τον Washington σπουδαίο ήταν η προνοητικότητα, το όραμα, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ικανότητά του να οδηγεί τους ανθρώπους στην επιτυχία.

Nelson Mandela

Ο Nelson Mandela ήταν ο πρώτος Νοτιοαφρικάνος πρόεδρος που εξελέγη στις δημοκρατικές εκλογές. Ο Μαντέλα ήταν επίσης ο βασικός παράγοντας στα κινήματα κατά του απαρτχάιντ στη χώρα και εξέτισε μακρά ποινή φυλάκισης εξ ονόματος του ίδιου. Αυτό δεν σταμάτησε τον Mandela και στην πραγματικότητα τον ώθησε να αφιερώσει τη ζωή του στην ένωση της χώρας του και κατάφερε με επιτυχία να το πράξει μετά την αποφυλάκισή του από ποινή φυλάκισης σχεδόν 30 ετών. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ήταν η αποφασιστικότητα, η επιμονή, η εστίαση και η θέλησή του.

Julius Ceasar

Ένας από τους μεγαλύτερους στρατιωτικούς ηγέτες όλων των εποχών. Ο Ceasar ήταν επίσης ένας από τους καλύτερους πολιτικούς ηγέτες που έχει δει ποτέ ο κόσμος. Ηγήθηκε αρκετών εκστρατειών με πολλές νίκες και ήταν μόνος υπεύθυνος για την επέκταση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας. Ήταν επίσης υπεύθυνος για τη μεταρρύθμιση της ρωμαϊκής κυβέρνησης και έτσι έθεσε τα θεμέλια για μια μεγάλη αυτοκρατορία. Τα μεγαλύτερα χαρακτηριστικά του ήταν η αποφασιστικότητα, η τόλμη, η προθυμία, τα κίνητρα, και ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Winston Churchill

Πρωθυπουργός της Βρετανίας από το 1940 έως το 1945, ο Churchill ηγήθηκε της Μεγάλης Βρετανίας εναντίον της ναζιστικής Γερμανίας κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Συνεργάστηκε με συμμάχους και συνεπώς οδήγησε στην ήττα και την πτώση του Χίτλερ. Η θητεία του ως Βρετανός πρωθυπουργός ήταν σε μια περίοδο φόβου και καταστροφής που προκλήθηκε από τον Χίτλερ και τους συμμάχους του. Ο Churchill ήταν γνωστός για την τόλμη, την αποφασιστικότητά του, την ανυποχώρητη επιμονή του και την αθάνατη αφοσίωσή του στο στόχο του.

3.1.9 Θεμελιώδη Ζητήματα της Ηγεσίας

Η ανάλυση των διαφόρων θεωριών και συλ ηγεσίας, αλλά και η παρόμοια προσέγγιση σε κάποιες περιπτώσεις έχει δημιουργήσει μία σύγχυση ως το ποια είναι τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας.

Τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας σύμφωνα με τον Μπουράντα (2018):

- **Επιθυμητά αποτελέσματα:** Ορισμός των στόχων προς επίτευξη του ηγέτη, και σε προσωπικό επίπεδο ηγετικής ευθύνης αλλά και για την συστηματική επιτυχία του οργανισμού
- **Ενέργειες:** ποιες είναι οι εργασίες οι αποφάσεις του, οι πρακτικές που θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης για την βέλτιστη αποδοτικότητα του οργανισμού αλλά και ικανοποίησης των υφισταμένων του
- **Χαρακτηριστικά:** ποια είναι τα στοιχεία αυτά του ηγέτη που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της ηγετικής του συμπεριφοράς
- **Ανάπτυξη Ηγετικών ικανοτήτων:** με ποιο τρόπο διοικητικά άτομα μπορούν να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες

3.1.10 Πρακτικές Εφαρμογής της Ηγεσίας

Από την μελέτη των Kouzes και Posner(2002) κατέληξαν ότι “κανονικοί” άνθρωποι καθοδηγούν μέσα από καινοτομίες αλλά χρησιμοποιώντας ίδια μονοπάτια και κοινές πρακτικές. Η ηγεσία δεν είναι θέμα προσωπικότητας, είναι θέμα τρόπου εφαρμογής πρακτικών και εξάσκησης. Οι 5 πρακτικές οι οποίες κατέληξαν κατόπιν μελετών υποθέσεων και ερωτηματολογίων είναι:

1. Δείχνοντας τον τρόπο (Model the way)

Οι ηγέτες δεν πρέπει να επαναπαύονται και να θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι τους γνωρίζουν τις σκέψεις τους. Οφείλουν να δρουν με τρόπο ώστε η συμπεριφορά τους να καθορίζεται ως πρότυπο εάν θέλουν να αποκτήσουν αφοσιωμένους υφιστάμενους με υψηλές αποδόσεις. Η επικοινωνία με τα μέλη του οργανισμού και η κοινοποίηση των αρχών και των αξιών έχει

καθοριστικό ρόλο για την αντιμετώπιση τους από τα υπόλοιπα μέλη και τα αποτελέσματα του οργανισμού.

2. **Εμπνέοντας ένα κοινό όραμα (Inspire a Shared Vision)**

Οι ηγέτες έχουν την ανάγκη να αλλάξουν τα δεδομένα να πετύχουν κάτι που δεν έχει πετύχει ο προηγούμενος στην θέση τους και δημιουργούν ένα όραμα για τον οργανισμό. Το όραμα αυτό πρέπει να μοιραστεί και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για να γίνει κατανοητό και να γίνει κοινό ώστε να συνδεθεί με τους πρακτικές και τους στόχους τους. Ο προσδιορισμός του οράματος αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της ηγεσίας γιατί ξεκαθαρίζει την πορεία που θα πάρει ο οργανισμός, οργανώνει και συντονίζει τα μέλη του οργανισμού σε κοινή κατεύθυνση και δίνει έμπνευση και κίνητρο στους ανθρώπους τους οργανισμού δίνοντας σκοπό στην καθημερινή τους εργασία αλλά και την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών με την επίτευξη του

3. **Προκαλούν τις Διαδικασίες (Challenge the Process)**

Οι ηγέτες αποδέχονται όλες τις προκλήσεις. Δεν επαναπαύονται και δεν πιστεύουν στην τύχη ή στον σωστό συγχρονισμό. Προκαλούν τις καταστάσεις με το να βγαίνουν από την πεπατημένη μερικές φορές και με αντισυμβατικές ενέργειες.

4. **Διευκολύνουν τους άλλους να δράσουν (Enable Others to Act)**

Οι ηγέτες προωθούν την συνεργασία και δημιουργούν ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Ανοίγουν διαύλους επικοινωνίας με τους υφιστάμενους τους και τους δίνουν περιθώρια εξέλιξης και ανάπτυξης για την ισχυροποίηση τους.

5. **Ενδυναμώνουν την καρδιά (Encourage the Heart)**

Συχνά οι εργοδοτούμενοι χάνουν την όρεξη τους και τον προσανατολισμό τους από την κούραση και τις συνεχείς απογοητεύσεις. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι δίπλα τους για να τους συμπαραστέκονται και να εκτιμούν τις προσπάθειες τους. Να αναγνωρίζουν την συνεισφορά τους και να τους επιβραβεύουν ατομικά. Στόχος των ηγετών πρέπει να είναι δημιουργήσουν ένα συλλογικό πνεύμα με την προσωπική εμπλοκή τους και να επικροτούν τις αξίες δείχνοντας την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση τους.

3.1.11 **Θεμελιώδη Χαρακτηριστικά Στοιχεία του Ηγέτη**

Η ηγεσία είναι αλληλοσυμπληρωμένη έννοια και σχέση επιρροής σε επίπεδο ηγετών και υφισταμένων. Ότι κάνουμε δεν είναι ανεξάρτητο του τι είμαστε (Μπουραντάς, 2018). Ο ηγέτης δεν είναι χαρισματικό άτομο, τα περισσότερα χαρακτηριστικά τα όποια συνθέτουν την προσωπικότητα του ηγέτη δεν είναι έμφυτα αλλά αποκτούνται και εξελίσσονται στην πορεία. Όπως έχουν διαπιστώσει οι επιστήμονες κατόπιν ερευνών και μελετών τα χαρακτηριστικά που συνδράμουν για την ηγετική συμπεριφορά κατηγοριοποιούνται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σε συνδυασμό με τις ικανότητες.



Σχήμα 3. Τα συνθετικά Στοιχεία του Ηγέτη

Μια σύντομη επισκόπηση των χαρακτηριστικών αυτών βάση του Μπουράντα (2018):

Ο ηγέτης έχει **ανάγκη για επιτεύγματα** βάση των στόχων που έχει θέσει και των αποτελεσμάτων που θέλει να πετύχει. Νιώθει ότι εκπληρώνει μια ανώτερη αποστολή συνυφασμένη με ιδανικά και αξίες από την οποία εάν την φέρει εις πέρας θα αντλήσει ευχαρίστηση. Δεν τα παρατά, θέτει πάντα υψηλότερους στόχους και δίνει αγώνες με πάθος και συνέπεια για τους πετύχει. Ο ηγέτης έχει την **ανάγκη για αναγνώριση** εκτός του να επιτυγχάνει τους στόχους του, αυτοί να αναγνωρίζονται. Η ανάγκη αυτή του δίνει κίνητρο για την συνεχή βελτίωση και πρόοδο στην δουλειά του, την διάκριση στο πεδίο του και την αναζήτηση του επόμενου του στόχου. Η αναγνώριση των επιτυχιών του ανεβάζουν την αυτοεκτίμηση του και του προσφέρουν δύναμη να συνεχίζει. Ηθική πυξίδα στο συνεχώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον και στα εργασιακά διλλήματα, που συνήθως πιο σύντομος είναι ο εύκολος και λανθασμένος δρόμος, αποτελούν οι **ηθικές αξίες** του ηγέτη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό πίεση και σε ένα περιβάλλον πολύ απαιτητικό και οι ηθικές αξίες οπλίζουν τον ηγέτη να αντιδρά στις καταστάσεις αυτές με συνέπεια και αξιοπιστία. Οι περιβαλλοντικές ευαισθησίες, οι κοινωνικές ευαισθησίες, ο σεβασμός στους συνανθρώπους, η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη, η εντιμότητα και η αξιοπρέπεια αποτελούν καταλυτικές αξίες στο να κερδίσει την καρδιά των υφισταμένων του και να του ανοίξουν τον δρόμο για την επιτυχία. Ο ηγέτης πρέπει να είναι οπλισμένος με το **κουράγιο** να αντιμετωπίσει τον σκληρό ανταγωνισμό, τις αντιξοότητες την στιγμή των δύσκολων αποφάσεων και των πίσωπλάτων μαχαιριών που θα δεχθεί από

τα έμπιστα άτομα του. Με το θάρρος του θα μπορεί να ρισκάρει και να ξεπέρνα τα όρια σπάζοντας τα δεσμά του κατεστημένου και να ανακοινώνει τις δύσκολες αποφάσεις. Ο ηγέτης πρέπει να έχει στοχοπροσήλωση, χωρίς αυτή να επηρεάζεται από οποιαδήποτε εμπόδια και αποτυχίες βρεθούν στην πορεία. Με πειθαρχία **υπομονή** και **επιμονή** δεν θα αποπροσανατολιστεί. Η αλαζονική συμπεριφορά είναι βέβαιο συστατικό της αποτυχίας, η **ταπεινότητα** παρά τις οποιεσδήποτε επιτυχίες και διακρίσεις μαζί με την αναγνώριση των ικανοτήτων των άλλων οδηγούν στην επιτυχία. Ο ηγέτης οφείλει να αποδέχεται τα λάθη του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν και να απολογείται εκεί που είναι απαραίτητο.

Όσον αφορά τις ικανότητες, ο ηγέτης πρέπει να έχει την **ικανότητα άσκησης του ηγετικού ρόλου** να αναγνωρίζει τον ρόλο που πρέπει να έχει ανάλογα με την περίπτωση και να έχει την ικανότητα να εμπνέει να παρακινεί και να επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Απαραίτητη είναι ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει προσεγγίζοντας σπάζοντας το κατεστημένο. Μέσω της **συστημικής σκέψης** να μπορεί να απλοποιεί τα προβλήματα σε κατηγορίες για να μπορεί να αναπτύξει στρατηγική και πλάνο επίλυσης τους.

3.2 Διοίκηση

Κομβικός είναι ο ρόλος της διοίκησης σε ένα οργανισμό για την επιτυχία των στόχων του. Η διαχείριση είναι μια επιστήμη που μελετάται εδώ και αιώνες. Οι επαγγελματίες του σήμερα που αντιμετωπίζουν συνεχής προκλήσεις, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά σε αυτές και στον σκληρό ανταγωνισμό θα πρέπει να διαχειριστούν ορθά τους πόρους που έχουν με βασική προϋπόθεση την γνώση τους στις θεωρίες διοίκησης. Όλα τα σύγχρονα προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν με την γνώση των κλασικών θεωριών διοίκησης εάν γίνει κατανοητή διαχείριση περιβάλλοντος. Η επιστήμη της διοίκησης έχει συνεχή ανάπτυξη με νέες στρατηγικές και θεωρίες αλλά οι σημαντικότερες είναι οι κλασικές γιατί αποτελούν την βάση όλων των σύγχρονων.

3.2.1 Κλασική Προσέγγιση

Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 και αφού οι περισσότερες βιομηχανίες είχαν εκμηχανιστεί, λόγω του κόστους παραγωγής, την οργάνωση των εργασιών και της εταιρείας αλλά και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αρκετές βιομηχανίες δεν μπορούσαν να ανταπεξέλθουν λόγω της πολυπλοκότητας της εργασίας. Συναντήθηκε για πρώτη φορά το πρόβλημα της διαχείρισης της παραγωγής και των ανθρώπων. Έπρεπε να αντιμετωπίσουν την οργάνωση την μονάδας παραγωγής, των υλικών, πρώτων

υλών αλλά και η εκπαίδευση πρόσληψη ο προγραμματισμός και η διαχείριση των ανικανοποίητων υπαλλήλων.

Για τους εργοδότες και τους διευθυντές, την συγκεκριμένη περίοδο, το βασικό εμπόδιο που έπρεπε να ανταπεξέλθουν ήταν η αποτελεσματικότητά της επιχείρησης γιατί δεν ήταν μανάτζερ αλλά μηχανικοί. Η πρώτη παράμετρος είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας. Δεύτερη παράμετρος η παραγωγικότητα να συνδεθεί με την αποτελεσματικότερη οργάνωση την επιχείρησης και τέλος τρίτη παράμετρος με την ανάλυση των στοιχείων της διοίκησης να αντιμετωπιστεί η λειτουργία της επιχείρησης ως συνολική θεώρηση. Αυτή η ανάγκη της διαχείρισης οδήγησε στην δημιουργία των τριών κλασσικών θεωριών διοίκησης της **Επιστημονικής Διοίκησης**(Scientific Management), της **Γραφειοκρατικής Διοίκησης** (Bureaucratic Management) και της **Λειτουργικής Διοίκησης**(Administrative Management)

3.2.1.1 Επιστημονική Διοίκηση

Η επιστημονική διοίκηση προέκυψε από τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες ξεκίνησαν από τον Frederick W. Taylor (Montana & Charnov 2002). Ο Taylor (1911) με την δημοσίευση του βιβλίου του προκάλεσε θραύση στον επιχειρηματικό κόσμο γιατί προσδιόρισε τον καλύτερο τρόπο να εκτελεστεί μια εργασία μέσω της επιστημονικής μεθόδου. Η επιστημονική του διοίκηση βασιζόταν στη ανακάλυψη βασικών δυναμικών κανόνων που θα χρησιμοποιούνταν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης εργασιών και σκοπό ανακάλυψης του πιο αποδοτικού τρόπου εκτέλεσης οποιασδήποτε εργασία Η ορθή κατανομή των εργαζομένων και η εξειδίκευσή τους μειώνει τον χρόνο παραγωγής ανά μονάδα με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Taylor (1911) δεν είχε αμφισβητήσει μόνο την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αλλά μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης έριξε στους εργοδότες για την ανεπάρκεια τους να ορίσουν την ημερήσια εργασία αλλά και τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών. Η διεκπεραίωση των εργασιών μέσω επιστημονικών αρχών και κανόνων ήταν πρώτη της σημασίας, για την βελτίωση της παραγωγικότητας.

Οι τέσσερις αρχές που καθορίστηκαν από τον Taylor (1911) είναι οι εξής:

1. Την ανάπτυξη μιας επιστήμης διαχείρισης για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο.
2. Επιλογή και εκπαίδευση του εργάτη.
3. Συγκέντρωση της επιστήμης τους εργάτη, μέσω της επιστημονικής διαχείρισης, έγινε η κωδικοποίηση των μεθόδων και των πρακτικών εκτέλεσης εργασιών και δημιουργήθηκαν τα πρότυπα.

4. Ίση κατανομή ευθυνών μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη με στόχο οι εργοδότες να εποπτεύουν, ανατροφοδοτούν και να προγραμματίζουν σωστά και οι εργαζόμενοι να εκτελούν την εργασία.

Ο Taylor (1911) πίστευε ότι η επιστημονική διαχείριση θα δημιουργούσε μια καλύτερη και πιο αρμονική σχέση εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών (Frank B. Corley, 1993). Παρόλο που ο Taylor στήριξε την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και εργοδοτών συνιστούσε κάθετη ιεραρχία, με την ανώτατη διοίκηση να γνωστοποιεί τους απαιτήσεις τους υφιστάμενους. Αν και η προσέγγιση του είχε ευρεία αποδοχή είχε και τους επικριτές τους. Μπροστά του βρήκε τα συνδικάτα γιατί ο τους στήριζε ότι ήταν η αιτία που προωθείτο η μη παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα να αντιδράσουν με διαμαρτυρίες και το Κογκρέσο να απαγορεύσει την εφαρμογή τους προσέγγισης του τους ομοσπονδιακές υπηρεσίες των Η.Π.Α. Απέναντι του βρήκε και τους μελετητές των ανθρωπίνων σχέσεων οι οποίοι υπέδειξαν ότι είχε αποκλείσει από την προσέγγιση του τον ανθρώπινο και κοινωνικό παράγοντα κάτι τι οποίο επιβεβαιώθηκε σε μεταγενέστερη έρευνα ότι είχε βαρύτητα. Η προσέγγιση του Taylor λειτουργούσε καλύτερα σε προβλέψιμες και σταθερές εργασίες για αυτό και εφαρμόστηκε ευρέως σε δημόσιους και κρατικούς οργανισμούς.

3.2.1.2 Σχολή Γραφειοκρατικής Διοίκησης κατά Max Weber

Η νέα σχολή δημιουργήθηκε από τον Max Weber (1864-1920) ο οποίος εισήγαγε την φιλοσοφία της αναγκαιότητας της γραφειοκρατίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η φιλοσοφία του ήταν ότι ο οργανισμός πρέπει να διοικείται από κανόνες και ορθολογικές αποφάσεις βάση των αναγκών του και δεν πρέπει να επηρεάζονται από τις επιθυμίες των διοικητικών στελεχών και ιδιοκτητών.

Αυτή η μορφή διοίκησης σύμφωνα με τον Weber μπορούσε να εφαρμοστεί σε διαφορετικούς τύπους εργασιών φτάνει να **εργοδοτούνταν πολλά άτομα**, μεγάλο ποσοστό των εργοδοτούμενων να είναι **ανειδίκευτοι ή μερικώς ειδικευμένοι**, το παραγόμενο **προϊόν να είναι απλό** και να χρησιμοποιείται τεχνολογία **μαζικής παραγωγής**. Ο Weber για να δώσει ένα προσανατολισμό ως προς τον στόχο των υπευθύνων γραφειοκρατών όρισε τον ιδανικό τύπο (ideal type). Τον οποίο θα χρησιμοποιούσαν ως μέτρο σύγκρισης της πραγματικής και της ιδανικής κατάστασης.

Ο γραφειοκρατικός τύπος κατά τον ίδιο αποτελούσε το πιο λογικό σύστημα και ανέλυσε την ιεραρχική δομή σε τρεις τύπους διάρθρωσης της εξουσίας: την Παραδοσιακή εξουσία, η εξουσία η οποία κληρονομείται. Την Ορθολογική-Νομική εξουσία, γραφειοκρατικός τύπος με ορθολογικές και κανονιστικές διαδικασίες και την Χαρισματική εξουσία, βασίζεται στην "αποπλάνηση" των υφισταμένων και την αφοσίωσή τους.

3.2.1.2.1 Χαρακτηριστικά της Γραφειοκρατίας (Weber, 1947):

1. Τα γραφεία οργανώνονται **ιεραρχικά**. Κάθε κατώτερο γραφείο αναφέρεται στο ανώτερο του. Κάθε κατώτερος εργαζόμενος είναι υπό τον έλεγχο και είναι υπόλογος στον ανώτερο του. Ο ανώτερος έχει εξουσία στους κατώτερους του και έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές τις οποίες οφείλουν να ακολουθούν. Τα όρια των ανώτερων περιορίζονται μόνο σε ότι έχει να κάνει με την λειτουργία του γραφείου.
2. Οι ενέργειες που συντελούν για την εκπόνηση των δραστηριοτήτων και των στόχων των οργανισμών ορίζονται με ένα σταθερό τρόπο ως **καθήκοντα**. Με τον καταμερισμό των εργασιών και στην σταθερή εκτέλεση τους γίνεται αποτελεσματικότερη η εργασία αφού εκτελείται από εμπειρογνώμονες με εξειδίκευση.
3. Ο οργανισμός λειτουργεί με σταθερό σύστημα **πρότυπων και κανόνων**, με στόχο την ομαλή εκτέλεση των εργασιών χωρίς να επηρεάζεται από το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού ή τον τύπο της εργασίας.
4. Ο **ιεραρχικά ανώτερος** δρα κατά τρόπο **απρόσωπο**. Δεν επηρεάζεται από συμπάθειες ή αντιπάθειες, χρησιμοποιεί ορθολογιστικό και αμερόληπτο τρόπο για να παραμένει δίκαιος. Αποκλείει την προσωπική εκτίμηση για τους εργαζόμενους και για τις εργασίες για την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας και αποφυγή της μεροληψίας.
5. Προστατεύει τις αυθαίρετες **απολύσεις** και την προωθεί την **επαγγελματική αποκατάσταση**. Υπάρχει μια δομή προόδου που κρίνεται από τον ανώτερο. Διέπτετε από ένα σύστημά αναγνώρισης ετών υπηρεσίας ή επιδόσεων για αξιολόγηση προαγωγών που οδηγεί στην αφοσίωση των εργαζόμενων στον οργανισμό και να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επιτυχία τους.
6. Με την εφαρμογή της γραφειοκρατικής διοίκησης ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει την μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Πολλοί από τους οργανισμούς σήμερα, ειδικά όσον αφορά στον Δημόσιο τομέα, θεωρούνται γραφειοκρατικοί αλλά η θεωρία αυτή δεν εφαρμόστηκε απόλυτα γιατί αποτυγχάνει να αποβάλει όλους τους εξωγενείς και ανθρώπινους παράγοντες. Δεν είναι εφικτό τα μέλη του οργανισμού να δρουν πάντα βάση των συμφερόντων του οργανισμού χωρίς η συμπεριφορά, τα συμφέροντα και τα βιώματα τους να επηρεάζουν τις αποφάσεις και την εργασία τους. Δεν είναι ευέλικτη να προσαρμοστεί σε απότομες αλλαγές σε θέματα εργασιών, εφόσον η δομή της στηρίζεται σε σταθερά καθήκοντα. Τα άτομα που εργοδοτούνται σε γραφειοκρατικό οργανισμό συνήθως είναι μέτριας απόδοσης, δυνατοτήτων και ευφυίας και έτσι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της ιδανικής μορφής. Όλοι οργανισμοί

πρέπει να έχουν στόχο να σχεδιάζουν τον “μέσο” εργαζόμενο που είναι πιθανόν να συναντήσει κανείς στην κάθε θέση και όχι τον “σούπερμαν” (Ζαβλανός, 1998).

3.2.1.3 Λειτουργική Διοίκηση

Η λειτουργική διοίκηση βασίστηκε στην ανάγκη προσδιορισμού ενός νέου προτύπου με βάση την δόμηση ενός οργανισμού ως ενιαίο σύνολο, και ορισμού των βασικών αρχών της διοίκησης του με έμφαση την αποτελεσματικότητα. Μεγάλη είναι η συμβολή του Henry Fayol με το υπόβαθρό του ως μηχανικός σε μεγάλη μεταλλευτική εταιρεία στην Γαλλία, μέσω της παρατήρησης άρχισε να αντιλαμβάνεται τις διοικητικές του ικανότητες. Ενώ εργαζόταν ως γενικός διευθυντής άρχισε να εξελίσσει και να εφαρμόζει την διαχειριστική του ιδέα. Στην πορεία εξέλιξε την διοικητική του θεωρία μέσω των κανόνων, ορισμών μεθόδων και διαδικασιών. Οι τέσσερις παρατηρήσεις στις οποίες συνέβαλε ο Fayol στην θεωρία διαχείρισης είναι:

1. Έκανε διακριτή την διαφορά μεταξύ διοικητικού και λειτουργικού επιπέδου στο εσωτερικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα να δοθεί μεγαλύτερη αναγνώριση και κύρος στην διοίκηση.
2. Λειτουργίες του της διοίκησης (functional of management). Ορίστηκαν βάση του Fayol ως το έργο των διευθυντικών στελεχών.
3. Συνέβαλε στην ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης που χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα.
4. Πίστευε ότι μπορούν τα ευέλικτα διευθυντικά στελέχη με την εφαρμογή των αρχών που ανέπτυξε θα μπορούσαν να διευθύνουν αποδοτικά.

3.2.1.3.1 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ Κατά Τον Fayol

Ο Fayol υποστηρίζει ότι τα διευθυντικά στελέχη εκτελούν εργασίες λειτουργίες και δραστηριότητες διευθύνουν και επιβλέπουν την εργασία των υφισταμένων τους (Robbins, Coulter, Decenzo 2012). Οι πιο κάτω λειτουργίες δημιουργούν το Μάνατζμεντ και το άτομο που της εφαρμόζει όχι επειδή έχει διευθυντική θέση απαραίτητα αλλά κατά την άποψη του Fayol αναφέρονται τα καθήκοντα του στις πιο κάτω λειτουργίες, θεωρείται μάνατζερ:

- α) Προγραμματισμός:** ο μάνατζερ καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης αναπτύσσει το πλάνο και ενημερώνει την πολιτική, συντονίζει τις δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων.
- β) Οργάνωση:** ο μάνατζερ ορίζει των αριθμό των εργασιών και από ποιο εργαζόμενο πρέπει να εκτελεστούν. Επίσης καθορίζει τις ομάδες, ποιος θα λαμβάνει αποφάσεις στις ομάδες και σε ποιον θα αναφέρονται.
- γ) Στελέχωση:** ο μάνατζερ στελεχώνει με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και στην συνέχεια το εκπαιδεύει και είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη του.

δ) Ηγεσία: ο μάνατζερ συντονίζει και διευθύνει τις εργασίες με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων για την εκτέλεση των καθηκόντων και την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις συγκρούσεων επιλέγει προσεκτικά τον τρόπο επικοινωνίας.

ε) Έλεγχος: ο μάνατζερ συγκριτικά με τους αρχικούς στόχους και προγραμματισμό, παρακολουθεί τα αποτελέσματα για να εντοπίσει τυχόν αποκλίσεις για να παρέμβει διορθωτικά.

3.2.1.3.2 Οι Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ κατά Τον Fayol

Ο καταμερισμός της εργασίας σε ομάδες ή άτομα που έχουν περισσότερη εμπειρία σε αυτή δημιουργεί την εξειδίκευση εργασίας. Η **εξουσιοδότηση** που ορίζεται ως το νόμιμο δικαίωμα άσκησης της εξουσίας εντός του οργανισμού και την υπακοή των εργαζομένων της. Η τήρηση **πειθαρχίας**, στην περίπτωση μη εκτέλεσης των εργασιών βάση των οδηγιών αυτών που κατέχουν την επίσημη εξουσιοδότηση εντός του οργανισμού να επιβάλλεται τιμωρία. Με **ενότητα διοίκησης και ενότητα κατεύθυνσης** ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να δεχτεί εντολές μόνο από ένα μάνατζερ με αποτέλεσμα τον σαφή προσδιορισμό εργασιών και κατεύθυνσης και την ξεκάθαρη επικοινωνία για να προάγεται κοινός στόχος μεταξύ του οργανισμού μεταξύ υπαλλήλων και μάνατζερ. Με **ατομική υπακοή** παραμερίζονται τα προσωπικά συμφέροντα και στόχοι και προηγούνται τα συμφέροντα και οι στόχοι του οργανισμού. Να είναι δίκαιη η **ανταμοιβή** και η αποζημίωση σύμφωνα με τους κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Οι παράγοντες οι οποίοι συντελούν στον υπολογισμό του ποσού είναι βάση της εμπειρίας τα προσόντα που διαθέτει ο εργαζόμενος αλλά και τις συνθήκες της επιχείρησης καθώς και της προσφοράς και ζήτησης αλλά και του γενικότερου οικονομικού κλίματος. **Συγκεντρωτισμός** και η λήψη αποφάσεων αφορά αποκλειστικά τα διευθυντικά στελέχη και λογοδοτούν για αυτές. Στους εργαζόμενους παραχωρείται μόνο η απαιτούμενη ευθύνη για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους και της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Στον οργανισμό υπάρχει **ιεραρχική ή βαθμωτή κλίμακα** για την οργάνωση των μάνατζερ. Τα κατώτερα στελέχη έχουν την υποχρέωση να ενημερώνουν τα ανωτέρα από την κλίμακα τους στελέχη και οι εργασίες και οι αρμοδιότητες εξουσιοδοτούνται από πάνω προς τα κάτω. Όσο χαμηλότερα βρίσκεται κάποιος στην κλίμακα τόσο μειώνονται οι εξουσιοδοτήσεις και οι ευθύνες. Για την μεγιστοποίηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας οι πρώτες ύλες οι πόροι και οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται **σε τάξη**, στην σωστή θέση και σωστό χρόνο. Οι μάνατζερ μέσω της εφαρμογής και της τήρησης των εσωτερικών κανόνων δεν μεροληπτούν και δείχνουν στους εργαζόμενους **ισότητα**. Να υπάρχει **σταθερότητα προσωπικού**, η επιτυχία συντελείται και από την μακροχρόνια δέσμευση των μάνατζερ και πρέπει να αποτελεί στόχο των οργανισμών. Το πετυχημένο και ικανό προσωπικό ορίζεται ως κεφάλαιο για έναν οργανισμό γι' αυτό και πρέπει να η στάση του οργανισμού να αναγνωρίζει την αξία του για την δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών. Οι μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνουν το προσωπικό ότι υπάρχει χώρος για **πρωτοβουλίες**, με το τρόπο αυτό θα καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια για την

εκτέλεση των καθηκόντων τους με αποτέλεσμα να είναι πιο αποδοτικοί. Μέσω της διοίκησης θα πρέπει να προωθείται το **ομαδικό πνεύμα**.

3.2.2 Σχολές Διοίκησης

Την ανεπάρκεια των κλασικών προσεγγίσεων να καλύψουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ανάγκες, ώθησε τους επιστήμονες να προχωρήσουν σε μελέτες.

3.2.2.1 Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων

Στην επιστημονική διαχείριση, δίνεται σημασία στην τεχνική της πλευρά για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Από την άλλη, η "Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων" πιστεύει στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση. Η προσέγγιση αυτή εστιάζει την προσοχή στη σχέση μεταξύ του διοικητικού οργάνου και του προσωπικού εργασίας. Η σημασία του προσωπικού εργασίας στη διοίκηση είναι τεράστια για είναι πέραν από διαχείριση ατόμων, είναι κοινωνικό σύστημα. Εάν η νοοτροπία, οι φιλοδοξίες, οι επιθυμίες, οι επιθυμίες και οι ανάγκες τους εξετάζονται και ικανοποιούνται σωστά από τους διευθυντές, οι δραστηριότητές τους γίνονται αποτελεσματικές και ουσιαστικές. Κύρια πτυχή αυτής της προσέγγισης είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως ανθρώπινων όντων. Αυτή η σχολή υπογραμμίζει τη σημασία των άτυπων κοινωνικών ομάδων στον οργανισμό, τις καλές ανθρώπινες σχέσεις, την ανάγκη για διοικητικά κίνητρα, μεγαλύτερη αναγνώριση, συμμετοχή, καλύτερη επικοινωνία και καλή ηγεσία.

Στις αρχές του εικοστού αιώνα ο Elton Mayo, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, θα μπορούσε να συνειδητοποιήσει τη σημασία αυτής της σκέψης με πειράματα και παρατηρήσεις στο εργοστάσιο της Western Electric Company στην πόλη Hawthorne στο Σικάγο. Αυτά τα πειράματα και οι παρατηρήσεις του καθηγητή Elton Mayo είναι γνωστά ως "πείραμα Hawthorne". Τα πειράματα αυτά αποκάλυψαν ότι οι φυσικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν ουσιαστικά την απόδοση και τη στάση των εργαζομένων στην εργασία. Ο Mayo συνειδητοποίησε πρώτα την ανάγκη να εξετάσει και να λύσει τα προβλήματα των εργαζομένων με την προσέγγιση της ανθρώπινης σχέσης. Πίστευε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από την ανθρώπινη σχέση. Άλλοι σημαντικοί πολλαπλασιαστές αυτής της σχολής της διοικητικής σκέψης είναι οι Mary Parket Follet και Abraham Maslow.

3.2.2.2 Σχολή Ανθρώπινης Συμπεριφοράς:

Η προσέγγιση συμπεριφοράς στη διοίκηση σχετίζεται με την εφαρμογή των μεθόδων και των ευρημάτων της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας στην οργανωτική συμπεριφορά. Αυτό η σχολή δίνει έμφαση στις ενέργειες και τις αντιδράσεις των ανθρώπων στην ομαδική δραστηριότητα. Ψυχικές αντιδράσεις όπως συναισθήματα, ευαισθησίες, στόχοι, ένστικτα, ελπίδες και επιθυμίες ρυθμίζουν τη συμπεριφορά ή τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου. Η σχολή αυτή πιστεύει ότι, εάν δεν ληφθούν υπόψη αυτές οι διανοητικές αντιδράσεις των εργαζομένων και τα προβλήματά τους, είτε επιλυθούν είτε τουλάχιστον γίνουν προσπάθειες να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους από τους διευθυντές, δεν είναι δυνατή η αποτελεσματική και ουσιαστική διαχείριση. Η εκτέλεση διοικητικών δραστηριοτήτων λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά ή τη συμπεριφορά του προσωπικού εργασίας είναι μια αποτελεσματική και αξιοπρεπής διαχείριση. Ως αποτέλεσμα των πειραμάτων, παρατηρήσεων και ερευνών πολλών ψυχολόγων και κοινωνιολόγων, και μετά το πείραμα Hawthorne, εξελίχθηκε η "Σκέψη Διαχείρισης Ανθρώπινης Συμπεριφοράς". Από αυτή την άποψη, η συμβολή της Mary Parker Follet, μέλους. Άλλοι ξεχωριστοί αυτής της σχολής είναι ο A. F. Maslow.

3.2.2.3 Σχολή Προσέγγισης Συστημάτων:

Ως σύστημα ορίζεται μια καθιερωμένη διάταξη τμημάτων που είναι αλληλένδετα και αλληλεξαρτώμενα με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων ή προκαθορισμένων στόχων (Jones & George, 2003). Η συστημική προσέγγιση βλέπει τον οργανισμό ως ένα αλληλεξαρτώμενο, ενοποιημένο σύστημα που αποτελείται από αλληλένδετα υποσυστήματα ή μέρη, και όχι ξεχωριστές οντότητες (Stoner, 2004). Σύμφωνα με τον Mullins (2011), η θεωρία συστημάτων χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις φυσικές και φυσικές επιστήμες από έναν βιολόγο που ονομάζεται Ludwig Von Bertalanffy, αλλά το θέμα έχει αναπτυχθεί από άλλους συνεισφέροντες, ειδικά τον Chester Barnard και τη Mary Parker Follet (Lawal, 2012). Η προσέγγιση συστημάτων βασίζεται στη γενίκευση ότι όλα είναι αλληλένδετα και αλληλεξαρτώμενα. Για παράδειγμα, ο κόσμος μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα στο οποίο διάφορες εθνικές οικονομίες είναι υποσυστήματα. Με τη σειρά της, κάθε εθνική οικονομία αποτελείται από τις διάφορες βιομηχανίες της, κάθε βιομηχανία αποτελείται από επιχειρήσεις. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ένα σύστημα που αποτελείται από υποσυστήματα όπως η παραγωγή, η εμπορία, τα οικονομικά, η λογιστική κλπ. Ένας τυπικός οργανισμός ως σύστημα, έχει συνήθως υποσυστήματα (τμήματα) όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά, οι πωλήσεις, οι λογαριασμοί και η εξυπηρέτηση πελατών. Έτσι, κάθε σύστημα μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερα υποσυστήματα και με τη σειρά του κάθε υποσύστημα μπορεί να αποτελείται περαιτέρω από υποσυστήματα. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Ανθρωπίνων Σχέσεων Tavistock στο Λονδίνο αυτή η προσέγγιση παρέχει στους διευθυντές έναν τρόπο να βλέπουν τον οργανισμό στο σύνολό του και ως μέρος του ευρύτερου εξωτερικού

περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές ανεξαρτήτως τμημάτων θα πρέπει να εργάζονται για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Οι διευθυντές υποχρεούνται να δικτυώνουν τα τμήματα ή και τις μονάδες τους με ολόκληρη την επιχείρηση. Οι διευθυντές πρέπει να σχετίζονται και να συνδέονται με τους ομολόγους τους σε άλλα τμήματα. Σύμφωνα με την προσέγγιση συστημάτων στη διαχείριση, οι διευθυντές δεν μπορούν να λειτουργούν αποκλειστικά μέσα στα παραδοσιακά όρια των οργανογραμμάτων τους (Tiles, 1963).

3.2.2.4 Σχολή Θεωρίας Αποφάσεων:

Η ουσία της διαχείρισης έγκειται στη λήψη αποφάσεων. Ό,τι κι αν κάνει ένας μάνατζερ είναι το αποτέλεσμα μιας απόφασης που πήρε από διάφορες εναλλακτικές λύσεις που είχε στη διάθεσή του. Η "Σχολή Θεωρίας Αποφάσεων" της διοικητικής σκέψης επικεντρώνει την προσοχή της στη λήψη αποφάσεων και αντιμετωπίζει τις διάφορες πτυχές της λήψης αποφάσεων ως το πεδίο της μελέτης της διοίκησης. Οι υποστηρικτές της σχολής αυτής υποστηρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων είναι η πιο κρίσιμη λειτουργία της διοίκησης και κάθε μελέτη της διοίκησης θα πρέπει να επικεντρώνεται άμεσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και της ορθολογικής της προσέγγισης. Για την ορθή και αποτελεσματική εκτέλεση των διαχειριστικών λειτουργιών, πρέπει κανείς να μάθει τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τις αιτίες και τα αποτελέσματα της λήψης αποφάσεων. Η διοίκηση ανώτερου επιπέδου πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις στο στάδιο του σχεδιασμού και οι διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των σχεδίων πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις στο στάδιο της εφαρμογής τους. Μεταξύ των υποστηρικτών αυτής της θεωρίας Herbert Simon με το βιβλίο του "Διοικητική Συμπεριφορά" και ο C.I Barnard με το "Οι λειτουργίες του Διοικητικού Στελέχους".

3.2.2.5 Μαθηματική ή Ποσοτική Σχολή:

Η "ποσοτική διαχείριση" επικεντρώνεται στην προσαρμογή μαθηματικών μοντέλων και επεξεργασιών σε διοικητικές και διαχειριστικές καταστάσεις. Σύμφωνα με τον Griffin υπάρχουν τρεις κύριοι τομείς αυτής της Διοικητικής επιστήμης, της Λειτουργικής διοίκησης και των συστημάτων πληροφοριών διαχείρισης.. Οι οργανισμοί άρχισαν να αναγνωρίζουν τις δυνατότητες των ποσοτικών τεχνικών για την επίλυση προβλημάτων διαχείρισης της παραγωγής, όταν ασχολούνταν με τον έλεγχο των αποθεμάτων και των γραμμών αναμονής των πελατών (Ivancevich, J.M., Lorenzi, P.and Skinner, S.J., 1994). Η ποσοτική διαχείριση περιλαμβάνει εφαρμογές στατιστικών, μοντέλα βελτιστοποίησης, μοντέλα πληροφοριών και προσομοιώσεις. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν γραμμικό προγραμματισμό για να βελτιώσουν τις αποφάσεις κατανομής των πόρων. Ο προγραμματισμός έργων μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός χρησιμοποιώντας ανάλυση προγραμματισμού "κρίσιμων διαδρομών" (Robbins, S.P., 1991). Η σημαντική συμβολή της ποσοτικής προσέγγισης για τη διαχείρισή της αφορά τον τομέα της

λήψης αποφάσεων, ιδίως όσον αφορά τον προγραμματισμό και τον έλεγχο (Robbins, S.P., 1991). Χρησιμοποιεί μαθηματικά μοντέλα για τη γνώση και την κατανόηση που σχετίζονται με πολύπλοκες οργανωτικές διαδικασίες. Είναι ένα εργαλείο για την εφαρμογή διαδικασιών οργανωτικού σχεδιασμού και ελέγχου (Hellriegel, D. και Slocum, J.W., 1992) και δίνει έμφαση στους υπολογιστές στα συστήματα ελέγχου αποφάσεων (Higgins, J.M, 1991). Ο βασικός περιορισμός της ποσοτικής διαχείρισης είναι ότι: δεν μπορεί να προβλέψει ή να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς (Hellriegel, D. και Slocum, J.W., 1992).

3.2.2.6 Σχολή Προσέγγισης Έκτακτης Ανάγκης της Διοίκησης:

Η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης, η οποία μερικές φορές αποκαλείται προσέγγιση της κατάστασης, προέκυψε ως αποτέλεσμα ακριβώς ως ονομάζεται. Πολλοί που επιχειρηματολογούν υπέρ αυτής της προσέγγισης επιβεβαιώνουν ότι δεν υπάρχει καλύτερη προσέγγιση διαχείρισης και "εξαρτάται" από τις περιστάσεις ή την κατάσταση. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, η θεωρία έκτακτης ανάγκης αναπτύχθηκε από τους J.W. Lorsch και P.R. Lawrence, οι οποίοι ήταν επικριτικοί για άλλες προσεγγίσεις και παρέθεσαν έναν καλύτερο τρόπο διαχείρισης. Τα προβλήματα είναι διαφορετικά σε διαφορετικές καταστάσεις και πρέπει να αντιμετωπιστούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε κατάστασης. Οι διευθυντές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσους πολλούς παράγοντες της παρούσας κατάστασης (απρόβλεπτα), πριν λάβουν μια απόφαση και θα πρέπει να δράσουν σε εκείνα τα μέρη που είναι ζωτικής σημασίας για την κατάσταση (Cole, 2004). Είναι μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων που λαμβάνει υπόψη όλους τους σημαντικούς παράγοντες σε μια κατάσταση πριν από τη λήψη μιας απόφασης (Higgins, J.M, 1991). Η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει το γεγονός ότι αυτό που κάνουν οι διαχειριστές στην πράξη εξαρτάται από το σύνολο των δεδομένων ανά περίπτωση. Η προσέγγιση αυτή όχι μόνο λαμβάνει υπόψη δεδομένες καταστάσεις, αλλά και την επίδραση της λύσης στα πρότυπα συμπεριφοράς μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι διαχειριστές θα πρέπει να αναπτύξουν μεταβλητές μεθόδους, εργαλεία ή σχέδια δράσης σύμφωνα με τη συγκεκριμένη κατάσταση ή τα απρόβλεπτα γεγονότα. Αλλαγές στον οργανισμό πρέπει να γίνονται για να αντιμετωπίζονται τα απρόοπτα που εμφανίζονται κατά καιρούς.

3.2.3 Θεωρίες X και Y

Η Μελέτη του Douglas McGregor επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την θεωρία και εξέλιξη της διοίκησης. Παρουσίασε την Θεωρία X και Y οι οποίες έχουν βάση την ανθρώπινη φύση και χαρακτηριστικά και την υποκίνηση

Θεωρία του X

Ο McGregor στηρίζει την θεωρία του στις παραδοσιακές σχέσεις προϊστάμενου-υπαλλήλου και θεωρεί ότι από την φύση τους οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες παθητικοί και χωρίς φιλοδοξίες (Χυτήρης, 2006)

- Ο "συνηθισμένος άνθρωπος" τρέφει μια βαθιά αντιπάθεια για την εργασία.
- Ο "συνηθισμένος άνθρωπος" θα προσπαθεί πάντα να αποφύγει την εργασία.
- Λόγω των προηγούμενων χαρακτηριστικών θα πρέπει να έχει σαφή κατεύθυνση και απειλή για κυρώσεις για να αναγκαστεί να εργαστεί.
- Προτιμά να μην παίρνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις για να μην αναλαμβάνει ευθύνες και έχει πολύ μικρές φιλοδοξίες.

Η οργάνωση που εφαρμόζει την θεωρία του X υπό την "απειλή" διατηρεί την ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον και αυτό αναπόφευκτα κάποια στιγμή θα δημιουργήσει συγκρούσεις και αντιδράσεις. Η θεωρία αυτή ταυτίζεται με αυταρχικά συστήματα διοίκησης και ηγεσίας στα οποία επιβάλλονται "κυρώσεις". Ο ίδιος ο McGregor αμφισβήτησε την θεωρία του γιατί όπως δείχνουν και οι επιστημονικές ενδείξεις και ο νους του "συνηθισμένου ανθρώπου" έχει ανάγκη για πνευματική και φυσική δραστηριότητα γι' αυτό εισάγει την θεωρία του Y.

Θεωρία του Y

- Η τιμωρία και ο στενός έλεγχος δεν αποτελούν τον μοναδικό χειρισμό για την καθοδήγηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων. Ο εργαζόμενος μέσω του αυτοελέγχου μπορεί να οδηγηθεί στην επιτυχία και τους στόχους του οργανισμού κατά τον βαθμό για τον οποίο έχουν συναινέσει για αυτούς τους στόχους (Κανελλόπουλος & Κατσίουλας, 1981).
- Η αποφυγή της σωματικής δραστηριότητας και προσπάθειας είναι κάτι που επιθυμεί ο άνθρωπος στην εργασία.
- Υπό τις κατάλληλες προϋποθέσεις ο άνθρωπος εκπαιδεύεται στην ανάληψη ευθυνών και την επιδίωκει.
- Η δημιουργικότητα, η φαντασία και η ευφυΐα του "συνηθισμένου ανθρώπου" είναι απεριορίστη και μπορεί να συμβάλει στην λύση των προβλημάτων του οργανισμού.

Συμπερασματικά η Θεωρία X διατυπώνει ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εργασίες τους μόνο υπό αυστηρή επιτήρηση και χωρίς πρωτοβουλία να λαμβάνουν μέρος ουσιαστικά στις αποφάσεις. Από την άλλη η Θεωρία του Y βασίζεται στο ότι εκ της ανθρώπινης φύσης εάν στον άνθρωπο παραχωρηθεί "χώρος" και ελευθερία για αυτοέλεγχο τότε αναλαμβάνει ευθύνες και συντελεί στο έργο του οργανισμού.

Ο σκνηρός και το μέτριος εργαζόμενος που δεν έχει φαντασία και πρωτοβουλία αποτελεί πρόβλημα το οποίο δημιούργησε ο οργανισμός μέσω της διοίκησης.

3.2.4 Θεωρία του Maslow

Ο Abraham Maslow με την ιδιότητα του ψυχολόγου εισήγαγε πρώτος την "ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών". Όλες οι πράξεις ενός ανθρώπου καθορίζονται από κίνητρα για την κάλυψη των αναγκών του. Η ανάγκες αυτές αποτελούν την υποκίνηση των ανθρώπων και στόχος τους είναι να τις καλύψουν διαδοχικά.

Η ανάπτυξη της θεωρίας του το 1943 βασίστηκε στις τρεις πιο κάτω υποθέσεις:

- Οι ανάγκες των ανθρώπων ποτέ δεν θα ικανοποιηθούν πλήρως.
- Η προτεραιότητα του ανθρώπου είναι η εκπλήρωση των ανικανοποίητων αναγκών που έχει την δεδομένη στιγμή.
- Ότι όλες οι ανθρώπινες ανάγκες εκπληρώνονται ιεραρχικά βάση της πιο κάτω πυραμίδας.



Σχήμα 4. Η Πυραμίδα των αναγκών του Maslow (1943)

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (1943) κατέρριψε τα δεδομένα ότι οι εργαζόμενοι έχουν μοναδικό κίνητρο την οικονομικές απολαβές για καλύψουν τα δυο πρώτα στάδια της πυραμίδα τις βιολογικές ανάγκες μέσω της τροφής και της ασφάλειας μέσω της στέγης. Εφόσον καλύψουν τις ανάγκες αυτές θα επιδιώξουν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες, όπως της αναγνώρισης και την αυτοπραγμάτωσης. Ο Maslow μελέτησε σε βάθος την θεωρία του McGregor τον οποίο θεωρούσε μέντορά του και εντόπισε την αδυναμία να λειτουργήσει η Θεωρία Y χωρίς την συμβολή της της Θεωρίας X. Κατέληξε στο ότι βάση

των χαρακτηριστικών της θεωρίας Υ έστω και εάν δίνονται από τον οργανισμό οι ευκαιρίες στους εργοδοτούμενους αυτοί εξακολουθούν να χρειάζονται συντονισμό και καθοδήγηση που βασίζεται στις υποθέσεις της Θεωρίας Χ.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία της Έρευνας

Όπως έχει αναφερθεί και στην εισαγωγή, ο στόχος αυτής της έρευνας είναι να μπορεί μέσω των αποτελεσμάτων της να συνεισφέρει σε εταιρείες και οργανισμούς την κατανόηση των εννοιών της ηγεσίας και της διοίκησης. Ο πρωταρχικός στόχος των οργανισμών είναι η επιτυχία τους που στα σύγχρονα δεδομένα κρύβεται πίσω από ένα ηγέτη-σύμβολο. Στην μελέτη αυτή θα αναλυθεί αν ο ηγέτης εκπαιδεύεται μέσω των εφαρμογών των δυο αυτών θεωριών και αν μπορούν να συνδυαστούν για την επιτυχία του και αν υπάρχει συγκεκριμένη οδός και πρακτική που μπορεί να ακολουθήσει οποιοσδήποτε για να αναδειχθεί σε ηγέτη.

Στο κεφάλαιο αυτό επεξηγείται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας και οι ειδικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, το τρόπο που έγινε η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και πως αντιμετωπίστηκαν κάποιες προκλήσεις λόγω της φύσης του τομέα που αναλύεται, της ηγεσίας και της διοίκησης.

4.1 Μέθοδοι που έχουν χρησιμοποιηθεί

Για τον σωστό σχεδιασμό και οργάνωση της εργασίας αυτής χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μέθοδοι:

- Συλλογή εννοιών και ερευνών, από δευτερεύουσες πηγές, οι οποίες θεωρούνται σημαντικές και βασικές στον κόσμο της ηγεσίας και της διοίκησης. Τα στοιχεία που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια της συλλογής των στοιχείων της έρευνας πηγάζουν από βιβλία, περιοδικά και το διαδίκτυο.
- Μελέτη και σύγκριση των στοιχείων που έχουν ερευνηθεί κατά τη συλλογή των εννοιών και ερευνών της ηγεσίας και της διοίκησης για την κατάληξη σε κάποια συμπεράσματα τα οποία να μπορούν να χρησιμοποιηθούν, μέσω ανάλυσης, ως προς τη συνύπαρξη των δυο αυτών τομέων.
- Ανάλυση και αξιολόγηση συγκεκριμένων ηγετών οι οποίοι έχουν πετύχει στη καθιέρωση των οργανισμών τους μέσω της χρησιμοποίησης κάποιων γνωστών εννοιών και χαρακτηριστικών της ηγεσίας και της διοίκησης.

Μέσω ανάλυσης, ως προς τη συνύπαρξη των δυο αυτών τομέων μια κατάλληλη ερευνητική προσέγγιση για τη καταγραφή είναι η χρήση της μελέτης περίπτωσης (case study) η οποία χρησιμοποιείται στη παρούσα μελέτη για να προσπαθήσει να απαντήσει τα ερωτήματα που έχουν τεθεί. Με μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να αμφισβητηθεί ή να επιβεβαιωθεί ή να αντιπροσωπεύσει μια μοναδική ακραία περίπτωση (Yin, 1994). Η περίπτωση που αναλύεται αποτελεί βασικό παράγοντα και ο τύπος αυτός της μελέτης τείνει να είναι εκλεκτικός δίνοντας έμφαση σε ζητήματα που είναι θεμελιώδη για να κατανοηθεί το ερώτημα που εξετάζεται (Tellis, 1997).

Η μεθοδολογία τύπου μελέτης περίπτωσης (case- study) είναι η αναφορά προηγούμενων μελετών που μας επιτρέπει την εξερεύνηση, την διερεύνηση και την κατανόηση εις βάθος του θέματος. Η μέθοδος περιπτώσιολογικής μελέτης (case- study) αναπτύχθηκε αρχικά στον τομέα της κλινικής ιατρικής. Από τότε έχει επεκταθεί και σε άλλους κλάδους για να εξετάσει τα βασικά αποτελέσματα, είτε θετικά είτε αρνητικά, που λήφθηκαν μέσω ενός συγκεκριμένου συνόλου αποφάσεων. Αυτό επιτρέπει την έρευνα του θέματος με μεγάλη λεπτομέρεια, επιτρέποντας σε άλλους να αντλούν γνώσεις από τις πληροφορίες που παρουσιάζονται (Gaille, 2018).

4.2 Προκλήσεις

Η συλλογή δεδομένων παρουσίασε κάποιες προκλήσεις που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Ειδικότερα, στη μελέτη για έννοιες και έρευνες που υπάρχουν στο τομέα της διοίκησης και της ηγεσίας, εντοπίστηκε ένας μεγάλος όγκος δεδομένων ο οποίος και έπρεπε να φιλτραρισθεί κατάλληλα ούτως ώστε να καταλήξει στη σωστή βάση που θα χρησιμοποιείτο στο κείμενο της εργασίας. Μέσω της διαδικασίας αυτής και την ενδελεχή ανάγνωση της βιβλιογραφίας που υπήρχε διαθέσιμη πολλοί από τους συγγραφείς χρησιμοποιούσαν κοινά στοιχεία και κάποιες άλλες πηγές οι οποίες φαίνονταν να είναι πιο σημαντικές από τις υπόλοιπες. Μετά από φιλτράρισμα των πολλών πηγών έγινε μια σωστή παράθεση των πιο σημαντικών και σπουδαίων στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη ολοκλήρωση της διπλωματικής. Η προσωπική συνέντευξη με τον Elon Musk ήταν αδύνατη για προφανείς λόγους για αυτό η μελέτη θα βασιστεί σε συνεντεύξεις που έχει δώσει όλα αυτά τα χρόνια και σε εμπειρίες ατόμων που εργοδοτούσε ή και συνεχίζει να εργοδοτεί.

4.3 Μειονεκτήματα της μεθόδου συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιούνται

Οι άνθρωποι μπορεί να φοβούνται να εκφράσουν τα συναισθήματα, τη γνώμη τους και τις ανησυχίες τους σε ότι αφορά τη διαχείρισή τους σαν προσωπικό και τι μπορεί να αλλάξει (Armenakis et al., 1975). Αυτό ισχύει στις περιπτώσεις των εργαζομένων που εξακολουθούν να εργοδοτούνται στις εταιρείες της μελέτης περίπτωσης που αναλύουμε. Μειονέκτημα επίσης στο υλικό από τις συνεντεύξεις που είχαμε είναι το γεγονός ότι όσοι δεν εργοδοτούνται πλέον και έχουν αποχωρήσει με άσχημες συνθήκες δεν μπορούν πάντα να είναι αμερόληπτοι για το λόγο αυτό και δεν χρησιμοποιήθηκαν ακραίες περιπτώσεις και παραδείγματα τα οποία υποδηλώνουν μεροληψία.

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια ανάλυση των δεδομένων που έχουμε παραθέσει στο προηγούμενο κεφάλαιο με σκοπό την κατάληξη στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας.

5.1.1 Ανάλυση Ηγεσίας Έναντι Διοίκησης

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν οι βασικές θεωρίες ηγεσίας, τα συλλ ηγεσίας και χαρακτηριστικά των ηγετών ως επίσης και οι κλασσικές θεωρίες της διοίκησης και η εξέλιξη τους. Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν οι ομοιότητες της Ηγεσίας και της Διοίκησης και του ηγέτη από τον μάντζερ.

Ακολουθεί ανάλυση κάποιων περιπτώσεων που έχουν διαπρέψει στον τομέα τους, εάν εφαρμόζουν κάποιους από τους ορισμούς που έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, ποια είναι τα κοινά τους χαρακτηριστικά και αν μπορεί να υπάρξει μια φόρμουλα επιτυχίας.

5.1.2 Ομοιότητες Μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας

Η διοίκηση και η ηγεσία είναι οι δύο όροι που χρησιμοποιούνται μερικές φορές ως συνώνυμες λέξεις. Για την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού, η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση έχει την ικανότητα να εκδίδει διατάξεις και οδηγίες ώστε να αποκτούνται οι στόχοι εμπρόθεσμα. Έτσι, τόσο οι όροι της ηγεσίας όσο και της διαχείρισης είναι δύο αλληλένδετα μέρη ενός οργανισμού. Κάθε οργανισμός δεν μπορεί να καθορίσει πλήρως τη διοίκηση χωρίς την ηγεσία. Για να εκτελεσθούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες διαχείρισης, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν ηγετικές ικανότητες μέσα από έναν διαχειριστή. Ως εκ τούτου, η ηγεσία και η διοίκηση έχουν συσχέτιση μεταξύ τους.

Εργασιακό περιβάλλον	Και διοίκηση και ηγεσία συνεπάγεται να δουλεύουν με ομάδες ανθρώπων
Λειτουργική Δομή	Προετοιμάζουν ταυτόχρονα τη λειτουργική δομή του οργανισμού
Επιρροές	Μπορούν και επηρεάζουν την δομή όσο και το περιβάλλον εργασίας
Επιτεύγματα	Αυτό συνάδει με τους κοινούς στόχους του οργανισμού
Κατανομή πόρων	Βασικός σκοπός της διοίκησης και των ηγετικών στελεχών είναι η κατανομή των διαθέσιμων πόρων και η αποτελεσματική τους χρήση.

Πίνακας 1. Ομοιότητες Ηγεσίας και Διοίκησης

5.1.3 Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ

Με πρότυπο κάποιον ο οποίος κατέχει Διευθυντική θέση, ο Warren Bennis(1989) προσπάθησε να ορίσει τις διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του Διευθυντή αναφορικά με της ηγετικές και διοικητικές ικανότητες.

- ο ηγέτης καινοτομεί εμπνέει καθοδηγεί, ο Διευθυντής διοικεί.
- ο ηγέτης έχει στόχο την εξέλιξη και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, ο Διευθυντής δίνει έμφαση στην διατήρηση της ορθής λειτουργίας του υφιστάμενου περιβάλλοντος.
- ο ηγέτης δημιουργεί "κληρονομιά" στον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων, ο Διευθυντής ελέγχει την λειτουργία του συστήματος.
- ο ηγέτης δημιουργεί ο ίδιος το μονοπάτι που θα ακολουθήσει, ο διευθυντής κάνει εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών που του έχουν παραδοθεί.
- ο ηγέτης έχει προτεραιότητα τον άνθρωπο, ο Διευθυντής έχει προτεραιότητα τις διαδικασίες και το σύστημα.
- ο ηγέτης έχει μακροπρόθεσμο πλάνο για τον οργανισμό, ο Διευθυντής βραχυπρόθεσμο.
- ο ηγέτης δίνει βάση στο "γιατί;", ο Διευθυντής δίνει βάση στο "πως;"
- ο ηγέτης ερευνά και αντιπαραβάλλεται στην υφιστάμενη κατάσταση, ο Διευθυντής την αποδέχεται.
- ο ηγέτης λαμβάνει την σωστή ενέργεια, ο Διευθυντής κάνει την ενέργεια σωστά.

Τις πιο πάνω διαφορές που ορίστηκαν από τον Bennis (1989) τις παραθέτει και ο Μπουραντάς στο βιβλίο του "Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ" το 2018, υπό την μορφή του πιο κάτω πίνακα:

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
• Διορίζεται.	• Αναδεικνύεται.
• Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δότη» δύναμη (εξουσία).	• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
• Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών.	• Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών.
• Ελέγχει.	• Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει.
• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα.	• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά.
• Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια.	• Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.
• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως»	• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί?».
• Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά την σταθερότητα.	• Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
• Αποδέχεται την πραγματικότητα.	• Ερευνά την πραγματικότητα.
• Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική.	• Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική.
• Κάνει τα πράγματα σωστά	• Κάνει τα σωστά πράγματα.

Πίνακας 2. Διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη (Μπουραντάς 2018)

5.1.4 Διάφοροι Ηγέτες – Μάνατζερ

Η Rubin (2013), παράθεσε μια έρευνα η οποία και αναλύει κάποιους πολύ γνωστούς ηγέτες-μάντζερ πολυεθνικών οργανισμών. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν καταξιωθεί στον επιχειρηματικό κόσμο και θεωρούνται ως επιτυχημένοι ηγέτες μέσω των αποτελεσματικών τους στυλ και χαρακτηριστικών που ακολουθούν. Όπως λέει και ο Kruse (2012), “Η ηγεσία είναι το κλειδί στο 99% όλων των επιτυχημένων προσπαθειών”. Στη έρευνά της η Rubin καταπιάνεται με το θέμα των ηγετικών στυλ και ακολουθεί συνεντεύξεις διάφορων Εκτελεστικών Συμβούλων και προσπαθεί να βρει κάποια δεδομένα ως προς το στυλ που κατηγοριοποιούνται κάποια γνωστά παραδείγματα για να μπορέσει να βγει στο συμπέρασμα του εάν υπάρχει μια φόρμουλα επιτυχίας ή κάποιο στυλ που ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα. Εάν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος μάντζερ για να αναδειχθεί σε ηγέτη.

Παρακάτω φαίνονται τα ηγετικά στυλ που ακολουθούν κάποιοι ηγέτες οι οποίοι είναι και συνάμα Μάνατζερ

Ηγέτης	Εταιρεία	Ηγετικό Στυλ
Jeff Bezos	Amazon	Αυταρχικό
Anne Mulcahy	Xerox	Δημοκρατικό
Brad Smith	Intuit	Laissez-Faire
Howard Schultz	Starbucks	Υπηρετικό
Larry Page	Google	Δημοκρατικό

Tim Cook	Apple	Αυταρχικό
Indra Nooyi	PepsiCo	Μετασχηματιστικό
Warren Buffett	Berkshire Hathaway	Δημοκρατικό
Richard Branson	Virgin Group	Μετασχηματιστικό
Rupert Murdoch	News Corp	Αυταρχικό

Πίνακας 3 – Στυλ επιτυχημένων σύγχρονων ηγετών (Rubin, 2013)

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα από την έρευνα της Rubin κάνουμε μια ανάλυση ενός άλλου ηγέτη-μάντζερ ο οποίος βρίσκεται πολύ συχνά στο προσκήνιο, τον Elon Musk, ιδρυτή και Εκτελεστικό Σύμβουλο εταιρειών όπως η Tesla Inc., SpaceX και διάφορων άλλων. Η ανάλυση που γίνεται στο επόμενο κεφάλαιο του Elon Musk αποσκοπεί στο να προσφέρει κάποια επιπλέον δεδομένα και παραδείγματα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Από την ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου έχουν αποσαφηνιστεί και παρατεθεί οι βασικές έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης, οι οποίες είναι αλληλεξαρτώμενες και συνυφασμένες για την επιτυχία ενός οργανισμού. Για να θεωρείται ένας μάντζερ πετυχημένος, εκτός του ότι πρέπει να κατέχει μεγάλο ποσοστό των χαρακτηριστικών που έχουν αναλυθεί, αυτονόητο είναι ότι πρέπει να είναι και ηγέτης. Τα σημεία αυτά φαίνονται ξεκάθαρα μέσω των μελετών των Μπουραντά και Βεννίς, στις συγκρίσεις που παραθέτουν του ηγέτη και του μάντζερ. Οι συγγραφείς αναφέρονται σε μια λεπτομερή σύγκριση ενεργειών και χαρακτηριστικών ενός ηγέτη έναντι σε κάποιο διοικητικό στέλεχος. Σε μια πρώτη ανάγνωση των συγκρίσεων τους φαίνεται πως η συμπεριφορά τους καθενός μέλους της σύγκρισης είναι διαφορετική. Όταν όμως δοθεί περισσότερη σημασία και αναλυθούν οι συγκρίσεις στις έρευνές τους μπορεί κάποιος να βγάλει το συμπέρασμα πως ένας ηγέτης και ένας μάντζερ κινούνται σε γενικά πλαίσια σε μια διαφορετική πορεία που όμως έχει κοινούς ή παρόμοιους στόχους στο τέλος της ημέρας.

Ο μάντζερ σίγουρα πρέπει να είναι ηγέτης, όχι ακριβώς με τη σημασία του ηγέτη που αναφέρεται εντός των γνωστών θεωριών και εννοιών που εμπνέει και καθοδηγεί άλλους, αλλά με την έννοια του ότι αναγκαστικά πρέπει να ηγείται κάποιου συνόλου ανθρώπων ή ακόμα και μόνο του ίδιου του εαυτού και να λαμβάνει αποφάσεις. Ο ηγέτης από την άλλη μεριά δεν χρειάζεται να είναι και ο ίδιος μάντζερ, όμως στις πλείστες των περιπτώσεων είναι ή ορίζεται και ως μάντζερ. Ένας μάντζερ δουλεύει μέσω κάποιων διαδικασιών και πρωτοκόλλων, αναλόγως του οργανισμού και του τμήματος που διοικεί, για να επιτύχει τους στόχους του. Αυτά γίνονται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης και ελέγχου όλων των πόρων που χρειάζονται, όπως τους ανθρώπινους πόρους, χρηματικούς πόρους, μηχανήματα και γνώσεις του αυτού και της ομάδας που διοικεί. Ένας ηγέτης όμως κινείται κυρίως γύρω από τους

ανθρώπους και τη χρησιμοποίησή τους, μέσω των ηγετικών στυλ που έχουν παρατεθεί στη δευτερογενή έρευνα, για να πετύχει κάποιους στόχους.

Αυτό που διαφαίνεται όμως σε όλες τις μελέτες είναι πως δεν είναι αρκετό για ένα μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί σωστά τους πόρους που του είναι διαθέσιμοι αφού ο πιο σημαντικός πόρος που έχει, ο οποίος θα φέρει και την παραγωγικότητα που χρειάζεται ένας οργανισμός στις πλείστες των περιπτώσεων, ο ανθρώπινος πόρος, είναι αδύνατον να χρησιμοποιηθεί σωστά και να έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα χωρίς να υπάρχουν κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά διαθέσιμα του μάνατζερ. Ένας μάνατζερ μπορεί να είναι γραφειοκρατικά αδύνατον να είναι και σωστός ηγέτης αφού η συμπεριφορά του και οι αποφάσεις του ως προς τους υφιστάμενούς του επηρεάζονται σημαντικά από τους κανόνες και τις νομοθεσίες που διέπουν τον οργανισμό του. Οι συγκρίσεις που γίνονται στη δευτερογενή έρευνα μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη εμπεριέχουν κάποιες λέξεις κλειδιά. Για τον ηγέτη αναφέρεται στην προώθηση της αλλαγής, της έρευνας, το μέλλον και το όραμα, να κερδίζει ανθρώπους. Για τον μάνατζερ είναι το να δίνει οδηγίες, να κινείται εν μέσω διαδικασιών, να προτιμά την σταθερότητα και να μην παίρνει ρίσκα. Με μια απλή ανάγνωση αυτών των συγκριτικών στοιχείων μπορεί εύκολα κάποιος να δει πως αυτοί οι δυο ρόλοι μπορούν εύκολα να δημιουργήσουν εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ τους όταν ένας ηγέτης, που κατέχει κάποιο χαρακτηριστικό και στυλ που έχει αναφερθεί σε θεωρητικό επίπεδο της ηγεσίας, έχει να κάνει με ένα μάνατζερ ο οποίος μάλλον θα επηρεαστεί από τα χαρακτηριστικά ενός μάνατζερ. Σίγουρα όμως ένας ηγέτης ο οποίος έχει υπό την ευθύνη και την καθοδήγησή του ανθρώπινους πόρους είναι αναγκασμένος να δρα και με κάποια δεδομένα που συνάδουν με το γενικό πλαίσιο ενός οργανισμού ή τμήματος.

Οι θεωρίες, έρευνες, έννοιες και χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και μάνατζερ είναι εύκολο να συγχιστούν μεταξύ τους μέσω της δευτερογενούς έρευνας όμως την ίδια ώρα φαίνεται πως οι 2 αυτοί ρόλοι, οι οποίοι είναι εξίσου σημαντικοί σε ένα οργανισμό, εύκολα μπορούν να αντιμετωπίσουν προβλήματα μεταξύ τους αφού όπως φαίνεται και στον Bennis (1989) και ο Μπουραντά (2018) έχουν διαφορετικές αξίες. Σίγουρα όμως ένας καλός μάνατζερ και ένας καλός ηγέτης πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί και να δρα στο σημείο που μπορούν να συνυπάρξουν και οι δυο ρόλοι μεταξύ τους. Ένας οργανισμός φαίνεται πως πρέπει να παρέχει στα στελέχη του την απαραίτητη εκπαίδευση ούτως ώστε να μπορεί να εφαρμόσει ένας πετυχημένος μάνατζερ την ηγεσία στη καθημερινότητά του, ως επίσης και ένας μάνατζερ να μπορεί να ηγηθεί στο σωστό πλαίσιο στους ανθρώπινους πόρους του.

5.2 Ο Elon Musk

Ο Elon Musk γεννήθηκε το 1971 στην Νότιο Αφρική και από μικρός είχε πάθος και όνειρο να ασχοληθεί με τις ανακαλύψεις. Στα 12 πούλησε το πρώτο του παιχνίδι το οποίο προγραμματίσε με κώδικα τον οποίο αυτοδιδάκτηκε. Το πάθος τους για την γνώση και τα βιβλία θα το οδηγήσουν να σπουδάσει Διοίκηση και Φυσική. Στην πορεία αποφάσισε να αποκτήσει το Διδακτορικό του στην Εφαρμοσμένη Φυσική από το Stanford αλλά τα παράτησε πολύ γρήγορα γιατί ήταν η εποχή που το διαδίκτυο έκανε θραύση και θεώρησε ότι ήταν η ευκαιρία του για να πετύχει και να συμμετέχει σε αυτή την ανάπτυξη. Δημιούργησε με τον αδερφό του την πρώτη του εταιρία την Zip2 ένα διαδικτυακό οδηγό πόλης, με τα έσοδα που πήραν από την πώληση της ανέπτυξαν την x.com γνώστη σε όλους μας σήμερα ως PayPal , η οποία το 2002 τον έκανε να κερδίσει το πρώτο του δισεκατομμύριο. Στην συνέχεια ίδρυσε την SpaceX που ασχολείται με την δημιουργία διαστημοπλοίων για εμπορικούς σκοπούς και την Tesla Inc η οποία σχεδιάζει και παράγει μαζικά ηλεκτρικά αυτοκίνητα.

5.2.1 Ο Elon Musk ως Μετασχηματιστικός ηγέτης

Έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ως μετασχηματιστικός ηγέτης γιατί πληροί σε μεγάλο βαθμό τις παραμέτρους που έχει ορίσει ο Bass (1985), ασκεί εξιδανικευμένη επιρροή στα μέλη της ομάδας του. Τα εξαιρετικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει με την ομάδα του συνδέονται με την ικανότητα του να παρακινεί, να εμπνέει και να συνεργάζεται και να τους παρασύρει να τον ακολουθούν στα ρίσκα που παίρνει. Είναι αρκετά σαφές ότι ο Musk είναι ηγέτης επειδή έχει ξεκάθαρο όραμα για την εταιρεία του, αφοσίωση και είναι αποφασισμένος να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια. Προωθεί την δημιουργικότητα και αντιμετωπίζει παλιές καταστάσεις ή δυσκολίες υπό νέο πρίσμα για να βρει την λύση. Έχει μεγάλη δύναμη να διεγείρει τους ανθρώπους να πιστεύουν στο όραμά του.

5.2.2 Όραμα που εμπνέει και κινητοποιεί

Ο Musk είναι μετασχηματιστικός ηγέτης, ο Burns (1978) αναφέρει ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα των οπαδών ή των υπαλλήλων του μέσω της επιρροής και της εποπτείας του. “Αυτό που κάνει τον Elon να ξεχωρίζει είναι η ικανότητα του να εμπνέει τους ανθρώπους να πιστέψουν στο όραμα του” δήλωσε στο Quora η Dolly Singh , πρώην επικεφαλής Ανθρώπινου Δυναμικού στο SPACE X για πέντε χρόνια. Όπως ο ίδιος δήλωσε απαραίτητο προσόν για να δουλέψει κάποιος μαζί του, ενός ηγέτη παγκόσμιου βεληνεκούς, θα πρέπει ο ίδιος να πιστέψει στον εαυτό του και στα εξαιρετικά αποτελέσματα που θα επιτευχθούν. “Ο Elon είναι ηγέτης και αφεντικό που σε εμπνέει και θα κάνω ότι χρειάζεται για να τον βοηθήσω” είπε η Gwynne Shotwell COO της SpaceX. Οι Conger και Kanungo (1998) δηλώνουν ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης μετατρέπει τους στόχους σε ακραίες

ανάγκες των οπαδών του. Έτσι, οι οπαδοί δίνουν τις καλύτερες προσπάθειές τους για να το επιτύχουν. Ο Elon Musk έχει τρελή εργασιακή ηθική, εργάζεται σκληρά, ακόμη και 100 ώρες σε μια εβδομάδα. Η νοοτροπία του να εργάζεται τόσο παρακινεί τους υπαλλήλους του να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Η προσέγγιση αυτή και ο τρόπος που λειτουργεί ο Musk επιβεβαιώνει την διαφοροποίηση που έδωσε ο Bennis το 1989 για τον μάνατζερ και τον ηγέτη. Ο Musk ως σωστός ηγέτης είναι ο ίδιος πρώτα συνεπής στο όραμά του και με οδηγό αυτό και κινητήριο δύναμή του, δημιουργεί το μονοπάτι που θα ακολουθήσει και θα οδηγήσει την ομάδα του αντιθέτως με ένα μάνατζερ ο οποίος θα αντιμετώπιζε κάτι διαδικαστικά με το να δίνει οδηγίες, αμοιβές, τιμωρίες και θα παρακινούσε μέσω κατώτερων αναγκών.

5.2.3 Οι στόχοι που θέτει είναι πάντα υψηλοί

“Όταν ο Elon πει κάτι τότε αυτό πρέπει να γίνει και να μην υπάρχει σκέψη πως αυτό δεν είναι εφικτό” ανέφερε η Gwynne Shotwell COO της SpaceX στο TED 2018. Η Tesla απέτυχε να εκπληρώσει πάρα πολλές από τις προσδοκίες που είχε ο ιδρυτής της λόγω της καινοτομίας τους, σύμφωνα με το Harvard Business Review “οι μεγαλεπήβολοι στόχοι οι οποίοι σπαν το κατεστημένο περιλαμβάνουν προσδοκίες οι οποίες υπερβαίνουν τις τρέχουσες επιδόσεις και δυνατότητες”. “Θέλουμε να διασφαλίσουμε ότι υπάρχει δυνατότητα αποίκησης στον Άρη με επαναχρησιμοποιούμενα μέσα, είναι από τα πράγματα που ακούγονται «αδύνατα» αλλά αυτά κάνουμε εμείς στην SpaceX”, είπε στην αποφοίτηση των φοιτητών στο CALTECH το 2012. Όπως αναφέρει και ο Μπουραντάς ένας μάνατζερ προτιμά την σταθερότητα και αποδέχεται την υφιστάμενη κατάσταση (status quo) ενώ ένας ηγέτης όπως ο Musk προκαλεί τις καταστάσεις και δεν επαναπαύεται. Μπορούσε να παραμείνει στην επιτυχία του και την οικονομική άνεση που απέκτησε μέσω την πώλησης της PayPal αλλά επειδή η ανησυχία του για την βιωσιμότητα του πλανήτη και το περιβάλλον τον ώθησαν να ασχοληθεί με το «αδύνατο». Όπως και ο ίδιος είπε στην ομιλία του στο CALTECH το 2012 αντιμετωπίζει τα πράγματα λες και είναι «μαγικά» και παρακίνησε και τους αποφοίτους “Μην αφήσετε τίποτα να σας κρατά πίσω, η φαντασία σας είναι το όριο, βγείτε έξω και δημιουργήστε μαγεία”.

5.2.4 Προκαλεί τις καταστάσεις

Είτε αυτό είναι να η αποίκηση στον Άρη είτε η δημιουργία εγκεφαλικών τσιπ για την εξέλιξη της νευροεπιστήμης ο Musk δεν επαναπαύεται ούτε ακολουθά πιστά τις τάσεις και δημιουργεί κάτι που δεν υπήρχε πριν. Είτε με την δημιουργία της The Boring company με την οποία ασχολείται μόνο 2% του χρόνου του και αντιμετωπίζει σαν χόμπι, ως ανέφερε ο ίδιος στο TED το 2017, για να λύσει το πρόβλημα κυκλοφοριακής συμφόρησης των μεγαλουπόλεων μέσω υπόγειων τούνελ. Αυτό τον διαχωρίζει από τους μάνατζερ γιατί έστω και αν δεν ασχολείται πλήρως με την The Boring company έχει στόχο εκτός από την κυκλοφοριακή συμφόρηση να βρει και ένα γρηγορότερο και οικονομικότερο τρόπο διάνοιξης τούνελ.

Ένας μάνατζερ θα ασχολείτο μόνο με τη λύση της παρούσας κατάστασης αλλά επειδή ο Elon Musk είναι ηγέτης δίνει σημασία με στόχο την μακροπρόθεσμη προοπτική για την χρήση της τεχνολογίας του και σε άλλους τομείς. Για την δημιουργία των πυραύλων δεν χρησιμοποίησε καμιά προσχεδιασμένη τεχνολογία, αφού και οι Ρώσοι αρνήθηκαν να του πουλήσουν πυραύλους, αλλά προσέγγισε την ανάπτυξη της τεχνολογίας αυτής ως νέα. Στην ίδια συνέντευξη στο TED το 2017 είπε “δεν είχα παράξει ή συναρμολογήσει ποτέ οτιδήποτε και έπρεπε να φτιάξω μια ομάδα που να μπορεί να το κάνει”. Με την προσέγγιση αυτή δημιούργησε ένα καινοτόμο προϊόν με τους δικούς του όρους και οικονομικότερο από το να προσαρμοζόταν σε υπάρχουσες τεχνολογίες που θα έπρεπε να εξελιχθούν.

5.2.5 Αποδέχεται την αποτυχία και μαθαίνει μέσα από αυτή

Όταν οι πρώτες εκτοξεύσεις πυραύλων ήταν αποτυχημένες δεν τα παράτησε και ούτε το όνειρο του. Η αποτυχία δεν τον κάνει να παρατάει τα όνειρα του αλλά του δίνει τα εφόδια μέσα από τα λάθη του να μάθει και να βελτιωθεί. Αποτελεί κίνητρο για βελτίωση και καινοτομία. Ένας μάνατζερ θα αντιμετώπιζε την αποτυχία ως μήνυμα για να τα παρατήσει γιατί κινείται και αποφασίζει διοικητικά μέσω του «πώς;» εφαρμόζονται και εκτελούνται οι εργασίες, εν αντιθέσει με τον ηγέτη Elon Musk μέσω των αποτυχιών ενδιαφέρεται για το «γιατί;». Με την προσπάθεια να ερμηνεύσει το «γιατί;» αποτυγχάνουν οι προσπάθειες του, εξελίσσεται και προετοιμάζεται για να επιτύχει. Η ανθεκτικότητά του στις αποτυχίες προκύπτει από την αισιοδοξία ότι κάποια στιγμή θα πετύχει τον στόχο του, καθοριστικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως ορίζονται και από τον Μπουνταρά (2018).

5.2.6 Επικοινωνία και ανατροφοδότηση για εντοπισμό λύσεων

Ο Musk θεωρεί πολύ σημαντική την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση γιατί έτσι επέρχεται η βελτίωση. Όλοι σύμφωνα με τον Musk πρέπει να ζητούν ανατροφοδότηση και κριτική, να την ακούνε προσεκτικά και να την επεξεργάζονται έτσι ώστε να μπορούν να σκέφτονται συνεχώς πως μπορούν να κάνουν τα πράγματα καλύτερα. Με μια επιστολή που στάλθηκε στην Tesla το 2018 και κοινοποιείται από την ιστοσελίδα Inc.com ο Musk παρότρυνε τους εργαζομένους τους να επικοινωνούν άμεσα χωρίς να σκέφτονται την αλυσίδα διοίκησης. Τα προβλήματα και οι τυχόν αλληλοσυνδεόμενες διαδικασίες μεταξύ των τμημάτων θα επιλυθούν μόνο με επικοινωνία χωρίς την καθυστέρηση της ιεραρχίας. Οποιοσδήποτε ο οποίος έχει εντοπίσει ένα πρόβλημα ή έχει βρει μια λύση θα πρέπει να την επικοινωνεί άμεσα χωρίς εγκρίσεις από προϊστάμενους. Όπως ο ίδιος ανέφερε στην ομιλία του στην αποφοίτηση το 2012 στο CALTECH, όταν παρουσίαζε την Paypal πολλοί του είπαν ότι δεν ήταν εύκολο πρακτικό και κατανοητό, λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις και την ανατροφοδότηση το αποτέλεσμα ήταν να βελτιώσει το προϊόν του και να πετύχει.

5.2.7 Οργάνωση και καθοδήγηση

Ο Musk σχεδιάζει κάθε λεπτομέρεια στα εργασιακά του αλλά και σε ότι κάνει κάθε μέρα. Ένας από τους μηχανικούς του SPACE X ο Kevin Brogan, ο οποίος είναι μηχανικός της ομάδας του Space X, αναφέρει ότι ο Musk επιμένει και προτρέπει όλους να κάνουν ημερήσια σχέδια. Ο ηγέτης γίνεται κάτι σαν σύμβουλος όπου δίνει εισηγήσεις για την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού. Ο Musk παρακολουθεί πάντα το έργο των υπαλλήλων του, τους δίνει οδηγίες και αναλαμβάνει διορθωτικές πρωτοβουλίες. Ο Garret Reisman πρώην αστροναύτης που δούλεψε ως σύμβουλος στην SpaceX είπε στο JRE το 2020 “Είναι αξιοθαύμαστες οι γνώσεις που έχει ο Elon. Συνήθως οι έξυπνοι άνθρωποι είναι καλοί σε ένα τομέα. Τον έχω δει να μιλάει για λογισμικό και μετά αμέσως για κάτι πολύ τεχνικό και αυτό το κάνει ασταμάτητα σε όλες τις τεχνολογίες”. Στην ίδια συνέντευξη ο Garret Reisman έθεσε και το θέμα της καλής οργάνωσης και την σωστή διαχείρισης χρόνου του Musk “Ο Elon κάνει καλή διαχείριση χρόνου γιατί όποτε μιλάς μαζί του μιλάει μόνο για δουλειά και μόνο για το συγκεκριμένο θέμα. Δεν συζητάει άλλα πράγματα, γι’ αυτό τα προλαβαίνει.”

5.2.8 Ο Elon Musk ως πρότυπο σύγχρονης ηγεσίας

Αναμφισβήτητα μπορεί οριστεί ως ένας από τους μεγαλύτερους σύγχρονους ηγέτες. Προκαλώντας τις καταστάσεις με την σκέψη “εκτός του κουτιού” ανοίγει αντισυμβατικούς ορίζοντες και χαράζει πορείες που καθορίζουν κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις. Καταπιάνεται με προβλήματα μεγαλύτερα από την κερδοφορία του των επιχειρήσεων του και έχει πάντα επαναστατικές απόψεις για επαναπροσδιορισμό και επανασχεδιασμό του ιδανικού μέλλοντος. Οι σκέψεις του και οι προτάσεις του είναι δεκαετίες μπροστά με στόχο μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Έχει εμπνεύσει με τα σχέδια του για το ιδανικό μέλλον και έχει παρασύρει σε αυτή του την αποστολή των μεγάλο αριθμό ανθρώπων που εργοδοτεί αλλά και του πιστού κοινού του. Καινοτόμησε στην βιώσιμη ενέργεια και καθόρισε και την εξέλιξη των άλλων εταιριών. Μετά την παραγωγή του πρώτου ηλεκτρικού Tesla δειλά δειλά άρχισαν όλες οι αυτοκινητοβιομηχανίες να εισάγουν ηλεκτρικά αυτοκίνητα και πολλές από αυτές σκέφτονται και το ενδεχόμενο παραγωγής μόνων ηλεκτρικών αυτοκινήτων. Με μεγάλους στόχους απενίζει το μέλλον η σουηδική Volvo έως το 2030 θα κατασκευάζει αποκλειστικά οχήματα ηλεκτρικά, στόχο για επέκταση στα ηλεκτρικά αυτοκίνητα έχουν Volkswagen και BMW(Καθημερινή,4/3/2021).

5.2.9 Όραμα, καινοτομία και χαρακτηριστικά του

Ως πρότυπο ηγέτη έχει επηρεάσει με την επιτυχία του και πιο κάτω θα αναλύσουμε κάποιες από τις ιδιότητες του με στόχο αν μπορούν να αναπαραχθούν:

- Δια βίου μαθητής, όπως φαίνεται και από την βιογραφία του από μικρός είχε μια κλίση προς τα βιβλία, το ανήσυχο του πνεύμα τον ωθούσε στο να βρίσκει απαντήσεις. Παρόλο που σε πολλές από τις συνεντεύξεις σχεδόν πάντα ερωτάτε αν πρέπει κάποιος να σπουδάσει στο Πανεπιστήμιο, ο ίδιος δεν απαντά πολύ ξεκάθαρα, φέρνει ως παράδειγμα τον Bill Gates και τον Mark Zuckerberg που κανένας από τους δυο δεν ολοκλήρωσε τις σπουδές τους και πέτυχαν. Έτσι κι αλλιώς η ιστορία του ίδιου έδειξε ότι δεν έχει να κάνει τόσο πολύ η επιτυχία με την συμβατική μάθηση αφού και ο ίδιος παράτησε το Διδακτορικό του γιατί ήταν η «ώρα» να πετύχει επιχειρηματικά.
- Αισιόδοξος, παρόλες τις δυσκολίες, τις αποτυχίες και τις αμφισβητήσεις που έχει δεχθεί εξακολουθεί να πιστεύει με αισιοδοξία στην επιτυχία του σκοπού του. Παρόλες τις αμφισβητήσεις που δέχτηκε για το εγχείρημα το με την SpaceX και τις 3 φορές τις οποίες απέτυχε η απογείωση των πυραύλων όπως λέει και ο ίδιος με το γνωστό του χιούμορ στην συνέντευξη του στο TEDx το 2018 “μάζευα κομμάτια πυραύλου από τον χώρο στάθμευσης”, την τέταρτη φορά με τα τελευταία χρήματα που είχαν η εκτόξευση πέτυχε.
- Εργάζεται πολύ σκληρά, κάτι ο οποίο έκανε από την εφηβεία του όταν δημιούργησε το πρώτο του παιχνίδι και ήταν η αφετηρία των επιχειρηματικών του πλάνων. Έχει πλήρη έλεγχο και παρουσία σε όλες του τις εταιρείες και όπως ο ίδιος έχει ομολογήσει πολλές φορές κοιμάται για λίγο σε ένα καναπέ στο γραφείο του στο εργοστάσιο της SpaceX.
- Αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους γιατί πρώτα ο ίδιος έχει μεγαλύτερες προσδοκίες από τον εαυτό του και μετά από τους υπολοίπους. “Είναι ο τύπος που θέλε να κάνει το σωστό και δεν είναι εύκολο να δουλέψεις μαζί του. Είναι απαιτητικός και τελειομανής και θέλει όλοι να δουλεύουν όπως αυτόν”, Ron Baran πρώην εργαζόμενος στην SpaceX είπε στο CNBC TV.
- Αποτελεί μέρος της διοίκησης, έχει συμβάλει με την διοικητική του συμπεριφορά και προσέγγιση στην εξελεγκτική πορεία των επιχειρήσεων του, οι βάσεις από το πτυχίο του στην Διοίκηση και τα Οικονομικά συντέλεσαν καθοριστικά. “Σπούδασα Διοίκηση και Φυσική γιατί για να κάνω αυτά που ήθελα έπρεπε να γνωρίσω πως «δουλεύει» το σύμπαν και πως η οικονομία”, είπε στην αποφοίτηση των φοιτητών στο CALTECH το 2012.
- Είναι ενθουσιώδης και παρασύρει τους άλλους μαζί του. Πολλοί εργαζόμενοι του το θεωρούν κίνητρο για να τον ακολουθήσουν αντίθετη όμως άποψη έχει ο πρώην εργαζόμενος του Jim Candrell σε συνέντευξη του στο Yahoo Finance “Έχει τόση ενέργεια που είναι εξαντλητικό και δεν μπορείς να τον ακολουθήσεις”.
- Ως εμπνευσμένος ηγέτης αποτελεί πρότυπο της σκληρής προσπάθειας και της τήρησης των αξιών. Παρόλο που πολλοί από τους πρώην υπαλλήλους τους τον θεωρούν πολύ σκληρό

εργοδότη στο σημείο του αυταρχικού αλλά παραμένουν εξαιρετικά πιστοί και αναγνωρίζουν το έργο και την αξία του.

Ο Musk όπως έχουμε αναλύσει την συμπεριφορά του και τις πράξεις του αποτελεί ένα ηγέτη, όπως τον ορίζει και ο Μπουραντάς, γιατί επηρεάζει ανθρώπους να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα για να εκπληρώσει τον σκοπό του και το όραμα του. Βάση των ενεργειών του έχει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν ένα ηγέτη, αντιδρά άμεσα σε ένα δύσκολο και απαιτητικό περιβάλλον, συνεχώς ενημερώνεται και εκπαιδεύεται σε νέες τεχνολογίες για να βρίσκεται πάντα μπροστά από τους ανταγωνιστές του. Κάνει καλή διαχείριση του χρόνου με καθορισμό προτεραιοτήτων για την μέγιστη αποδοτικότητα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν τεθεί και έγινε μια προσπάθεια να απαντηθούν μέσω της μελέτης περίπτωσης του ανθρώπου ηγέτη-φαινομένου Elon Musk. Κρίθηκε κατάλληλο το συγκεκριμένο παράδειγμα για μελέτη γιατί σύμφωνα με την λίστα του Forbes το 2021 είναι δεύτερος στην κατάταξη στους δισεκατομμυριούχους παγκόσμια με περιουσία που ανέρχεται σε 151 δισεκατομμύρια δολάρια. Το 2018 βρέθηκε σύμφωνα με το Forbes στην 28 θέση με τους πιο ισχυρούς ανθρώπους στον κόσμο και στην πρώτη θέση του πιο καινοτόμου ηγέτη το 2019. Ο Elon Musk διαφέρει από τα παραδείγματα ηγετών που έχουμε παραθέσει γιατί οι παλαιότεροι ηγέτες είχαν αυτοσκοπό την φροντίδα και την διεκδίκηση των δικαιωμάτων των ανθρώπων που βρίσκονταν σε δυσμενή θέση. Στις περιπτώσεις δε των πολιτικών οι ηγέτες είχαν κίνητρο τους να υπηρετήσουν και να εκπροσωπήσουν τα δικαιώματα των ψηφοφόρων τους με μοναδική ανταμοιβή τους την αναγνώριση και εκτίμηση, οι οικονομικές απολαβές δεν συγκρίνονται με τις απολαβές και τα μεγέθη των σύγχρονων ηγετών όπως του Elon Musk. Οι καινοτόμες ιδέες τα προϊόντα αλλά και η στάση του στην αντιμετώπιση των καταστάσεων αλλά και η αμεσότητα του τον ξεχωρίζουν. Δεν εκπληρώνει και υλοποιεί το όραμα κάποιου άλλου, τις δικές του ιδέες και οράματα τα μετατρέπει σε επιχειρηματική δραστηριότητα έχοντας σύμμαχο τους ικανότερους και πιο ταλαντούχους ανθρώπους. Η επιρροή του στα μέσα μαζικής δικτύωσης είναι τεράστια αφού με μια δημοσίευση του στο twitter με απλή αναφορά της λέξης bitcoin έκανε την αξία του κρυπτονομίσματος να ανέβει 20% και το Φεβρουάριο του 2021 με την αγορά bitcoin αξίας 1,5 δισεκατομμυρίων ανακοίνωσε ότι η Tesla θα δέχεται πληρωμές μέσω κρυπτονομισμάτων, μέσω της ηγεσίας και των αποφάσεων του θέτει τον πήχυ και τα όρια για τους υπολοίπους.

Η ανάλυση της προσωπικότητας και της ηγεσίας του Elon Musk μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα στις εταιρίες αλλά και σε μελλοντικούς ηγέτες, ότι με την επιμονή, τον ξεκάθαρο στόχο αλλά και την προσαρμοστικότητα η αντιμετώπιση αποτυχημένων καταστάσεων ως «ευκαιρίων» μπορεί να οδηγήθουν σε επιτυχία.

Τα δεδομένα έχουν αλλάξει όσον αφορά την σύγχρονη ηγεσία. Όπως έχουμε δει και από την παράθεση της θεωρίας της Ηγεσίας στα αρχικά στάδια τα ηγετικά πρότυπα ήταν μόνο θρησκευτικά και πολιτικά. Πίστευαν ότι η ηγεσία ήταν κάτι κληρονομικό ή κάτι που βασίζεται σε έμφυτο χαρακτηριστικό. Ηγετικές μορφές βρήκαμε μόνο σε θρησκευτικά πρότυπα όπως ο Χριστός ή Μητέρα Τερέζα, που όπως αναλύσαμε το 1970 από τον Grealeaf ορίστηκαν ως ηγέτες-υπηρέτες ή σε πολιτικά πρόσωπα όπως ο Mahatma Gandhi και ο Nelson Mandela αλλά και σε στρατιωτικά όπως ο Ναπολέων. Τα πρότυπα πλέον έχουν αλλάξει μαζί με την εξέλιξη της κοινωνίας και αυτοδημιούργητα άτομα με σύμμαχο τους την ευφυΐα τους και την σκληρή δουλειά αναδεικνύονται σε ηγέτες της νέας γενιάς. Τα πρόσωπα που ηγούνται σήμερα είναι στη πλειοψηφία από την τεχνολογία, όπως έχουμε δει και από την μελέτη περίπτωσης του Elon Musk, αλλά και από τους πρωτεργάτες της τεχνολογίας όπως τον Steve Jobs, Bill Gates αλλά και τον νεότερο Mark Zuckerberg. Η απήχηση και η επιρροή που έχουν μέσω της αμεσότητας τους και της απευθείας επικοινωνίας με το κόσμο μέσω των social media, τους κατατάσσει στο να έχουν μεγαλύτερη επιρροή και επίδραση στις κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις.

Όπως έχουμε αναλύσει και παρουσιάσει, η ηγεσία και διοίκηση δεν ταυτίζονται όπως πιστεύουν κάποιοι λανθασμένα λόγω του ότι πολλές φορές παρερμηνεύεται ο ρόλος του μάνατζερ ως ηγέτη. Η μελέτη περίπτωσης που έχουμε παραθέσει πιο πάνω αποδεικνύει ότι η **ηγεσία και η διοίκηση συνδυάζονται**. Ο Elon Musk διαθέτει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που σύμφωνα με τους μελετητές πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης του σήμερα αλλά και την ικανότητα να συντονίζει και να διοικεί τις εταιρείες του και τα διαφορετικά project που τρέχει. Με την μετασχηματιστική ηγεσία που ασκεί εφαρμόζει πιο σύγχρονες θεωρίες διοίκησης όπως την Θεωρία της Προσέγγισης Έκτακτης Ανάγκης, γιατί όπως ο ίδιος είπε ο στόχος του είναι το «ακατόρθωτο» γι' αυτό, βρίσκεται πολλές φορές στο σημείο να αντιμετωπίσει μια κρίση ή έκτακτη ανάγκη όπως η καταστροφή των τριών πρώτων πυραύλων της SpaceX. Αντιμετωπίζει τα προβλήματα σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης (Cole, 2004). Συνδυαστικά ασκεί διοίκηση μέσω της Σχολής Προσέγγισης Συστημάτων αντιμετωπίζοντας τους οργανισμούς που διοικεί ως ένα σύνολο και μέρος του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος, αλλά και εσωτερικά ως ενοποιημένο σύστημα που αποτελείται από σχετιζόμενα και εξαρτώμενα μέρη και όχι ξεχωριστές οντότητες (Stoner, 2004). Αυτό συμπεραίνεται και από την επιστολή του στους εργαζόμενους της Tesla που προωθεί την ανοικτή επικοινωνία έστω κι αν αφορά άλλα τμήματα χωρίς τα «κολλήματα» της ιεραρχίας γιατί αντιλαμβάνεται ότι όλα είναι αλληλεξαρτώμενα και αλληλένδετα.

Δεν έχει εντοπιστεί ακόμα η μυστική συνταγή για την εγγυημένη δημιουργία ενός ηγέτη. Όπως έχει αναλυθεί και από την έρευνα μας υπάρχουν πολλά στοιχεία που μπορεί να εκπαιδευτούν και

τεχνικές που μπορεί να εφαρμοστούν από άτομα για να αναδειχθούν ηγέτες. Πρακτικά αν το απλοποιήσουμε δεν μπορεί να αναδειχθεί με το ζόρι κάποιος σε ηγέτη αν δεν διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα και τις ικανότητες του. Βασικό και αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας του ηγέτη είναι το πείσμα, η υπομονή, η θέληση και η σκληρή δουλειά. Ο εν δυνάμει ηγέτης βρίσκει το δρόμο και τον τρόπο να εξελιχθεί και να αναδειχθεί. Μπορεί κάποιος να έχει όλα τα εφόδια αλλά να μην έχει βλέψεις να ηγείται και το όραμα του να το αναλαμβάνει κάποιος άλλος. Οι οργανισμοί το μόνο που μπορούν να αντιληφθούν είναι να αναγνωρίσουν αν κάποιος από τα άτομα τα οποία εργοδοτούν έχει όλα τα στοιχεία που συνθέτουν κάποιον να εξελιχθεί σε ηγέτη και να του παρέχουν τα κατάλληλα εφόδια γιατί το όφελος θα είναι πρωτίστως δικό τους. Το μόνο που πρέπει να υπάρχει είναι θέληση και σκληρή δουλειά.

Οι πιο πάνω αναλύσεις δίνουν το έναυσμα για τη παράθεση των συμπερασμάτων μεταξύ των θεωρημάτων και της ερευνητικών ερωτημάτων μέσω των ερευνών και των παραδειγμάτων που έχουν δοθεί πιο πάνω, αλλά και στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Οι ηγέτες σημαντικό είναι να διαθέτουν αφήγημα και να ορίζουν με σαφήνεια το όραμα και τον σκοπό της επιχείρησης για να δημιουργούν ομάδες με κοινή ταυτότητα και προορισμό. Με αυτό το τρόπο θα ενεργοποιήσουν την νέα γενιά που επιζητεί ενεργό ρόλο στην εργασία, να γνωρίζει για τι εργάζεται και πως η δουλειά της επωφελεί την κοινωνία(Εφημερίδα Καθημερινή, Κασελαδάκη, 19/4/21).

Για να διαφοροποιηθεί ένας οργανισμός και να επιβιώσει αλλά και να προσαρμόζεται στις τρέχουσες καταστάσεις και δυσκολίες απαραίτητο είναι να θέσει προτεραιότητα στους στόχους του. Μεγαλύτερη επένδυση του είναι οι ηγέτες του, τους οποίους μέσω της διοίκησης της οποίας θα ασκήσει αλλά και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που θα παρέχει ίσως με τα κατάλληλα μέσα δημιουργήσει. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη, ικανό να τον υποστηρίξει και να του «δείξει τον δρόμο» σε έναν κόσμο ασταθή αβέβαιο, πολύπλοκο, όπως την εποχή που διανύουμε με την κατάσταση που δημιούργησε ο Covid-19 και αναμένεται να κυριαρχήσει στο μέλλον, είναι η ευελιξία. Να αντιμετωπίσει την ηγετική ικανότητα ως μια ποιότητα η οποία μπορεί να αναπτυχθεί – και να την αναπτύξει! (Εφημερίδα Καθημερινή,25/4/21)

Η ηγεσία και η διοίκηση είναι τελικά δυο διαφορετικά, αλλά ταυτόχρονα και συμπληρωματικά συστήματα επίδρασης. Στις πλείστες των περιπτώσεων χρειάζονται και τα δυο για να λειτουργήσουν και να φτάσουν στους επιθυμητούς στόχους τους οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί. Λειτουργούν και δραστηριοποιούνται μέσα από τα συστατικά που τα χαρακτηρίζουν. Μπορούμε να αναφέρουμε ότι ένας οργανισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί περισσότερο εάν δεν αναπτυχθούν μέσα από τον οργανισμό ή την επιχείρηση άτομα ηγέτες με τα χαρακτηριστικά που έχουμε αναλύσει στην παρούσα μελέτη.

Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι πολλές εταιρείες διαθέτουν περισσότερους μάνατζερ παρά ηγέτες. Είναι κάτι που πρέπει να προσέξουν ώστε να καταφέρουν να δώσουν τα απαραίτητα εφόδια και ευκαιρίες

στους κατάλληλους ανθρώπους να αναπτύξουν την ηγετική τους μορφή προς όφελος των επιχειρήσεων ή οργανισμών αλλά και των ανθρώπων που τους αποτελούν.

Έχουμε δει ότι οι επιτυχημένες εταιρείες και οργανισμοί δεν περιμένουν να εμφανιστεί από το πουθενά ένα στέλεχος με ηγετικές ικανότητες για να τον προσλάβουν αλλά οι ίδιες πλέον αναζητούν αυτά τα άτομα. Άτομα τα οποία είναι γεμάτα όρεξη, πάθος, αυτοπεποίθηση και έχουν τις δυνατότητες να αναλάβουν αυτό τον ηγετικό ρόλο. Με την βοήθεια της διοίκησης δίνουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν ακόμη περισσότερο τα "άτομα ηγέτες" προς κοινό τους όφελος.

Είναι όμως και ανθρωπίνως αδύνατο να έχουν όλα τα άτομα τα γνωρίσματα εκείνα που τους επιτρέπουν να διαμορφωθούν είτε κορυφαίοι στη διοίκηση είτε επιτυχημένοι ηγέτες. Ο κάθε άνθρωπος αναπτύσσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, άλλοι αποκτούν κάποια από αυτά στην πορεία και ορισμένοι δύνανται να αναπτύξουν και να βελτιώσουν άλλα. Οι επιλογές των ατόμων εκείνων που διαθέτουν τα εχέγγυα για να γίνουν μελλοντικοί ηγέτες αλλά και ικανότατοι μάνατζερ πρέπει να γίνονται από τις εταιρείες και οργανισμούς με αφετηρία τους κοινούς τους στόχους και όραμα του οργανισμού. Πρέπει όμως να γνωρίζουν ότι ένας ικανός ηγέτης με μια ανενεργή διοίκηση δεν είναι προτιμότερο από μια ισχυρή διοίκηση δίχως ηγέτη. Το ιδανικότερο σενάριο είναι η συνύπαρξη των άξιων ηγετών και δυνατής διοίκησης ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο για να υπάρξει μια ισορροπία που μόνο θετικά αποτελέσματα μπορούν να εξάγουν.

Είναι αδύνατον να βρούμε φυσικά αυτό το συστατικό με την κατάλληλη χημεία όμως μέσα από την ερευνά και την ανάπτυξη μπορούν να δοθούν οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη των ατόμων εκείνων που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά ώστε να διαμορφωθούν άριστοι στη διοίκηση και αυτών που μπορούν αναλάβουν τον δύσκολο ρόλο ενός ηγέτη.

Στο ερώτημα εάν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται ; η απάντηση μας μέσα από την μελέτη είναι και τα δυο. Όπως έχουμε αναλύσει τα χαρακτηριστικά για έναν ηγέτη είναι σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά και δεν μπορούν όλοι άνθρωποι να τα διαθέτουν αλλά ούτε και στον ίδιο βαθμό. Από την άλλη μπορούν εξελίξουν τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν αλλά και να αναπτύξουν άλλα τα οποία δεν είχαν προηγουμένως. Τα χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου είναι συνήθως επίκτητα και σε λιγότερο βαθμό έμφυτα και όλα μπορούν να βελτιωθούν κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες.

Από την άλλη η Διοίκηση ενός οργανισμού δεν έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να καθοριστούν από την αρχή παρά μόνο όταν καθοριστεί και σφραγιστεί ο στόχος και το όραμα τους.

Απαιτείται μια συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια μαζί με τα ηγετικά στελέχη όλων των βαθμίδων του οργανισμού με πρωτεργάτη την ανώτατη διοίκηση.

Μέσω των παραδειγμάτων της βιβλιογραφίας και της ανάλυσης του Elon Musk φαίνεται πως υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας για να έρθει η επιτυχία σε έναν οργανισμό. Στυλ ηγεσίας όπως τον μετασχηματιστικό ηγέτη (Elon Musk), τον υπηρέτη ηγέτη, τον αυταρχικό ηγέτη και τον χαλαρό ηγέτη φαίνεται να κυριαρχούν στη δευτερογενή έρευνα που έχει γίνει, το οποίο μας φέρνει στο γεγονός ότι κάποιες συνταγές επιτυχίας της κουβαλά ο κάθε άνθρωπος μέσω των χαρακτηριστικών του και ένα μέρος της επιτυχίας οφείλεται στον συνδυασμό της εφαρμογής σωστής διοίκησης και ηγεσίας.

Εν κατακλείδι οι σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις είναι αυτοί που κατέχουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τον χαρακτήρα που ταιριάζει στα πλανά, το όραμα και την κουλτούρα της επιχείρησης φτάνει να έχουν οι ίδιοι την θέληση αλλά και την συνεργασία με άλλα άτομα ή ομάδες ώστε να φέρουν αποτελέσματα και υλοποίηση των στόχων τους.

6.1 Επίλογος

Ξεκίνησε αυτή η έρευνα με στόχο μέσα από την παρουσίαση και την ανάλυση των θεωριών της Ηγεσίας και της Διοίκησης να γίνουν κατανοητές αυτές οι δύο έννοιες μέσω της ιστορικής τους εξέλιξης. Αφού παρουσιάστηκαν και επεξηγήθηκαν θεωρίες της ηγεσίας και της διοίκησης που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και με τη χρήση αυτής της δευτερογενούς έρευνας να παραχθούν κάποια συμπεράσματα τα οποία συνδέονται με τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 1. Τα ερωτήματα αυτά είχαν ως κύριο στόχο την ανάλυση κάποιων πιο σύγχρονων και κάποιων πιο βασικών και παλαιότερων θεωριών στη διοίκηση και στη ηγεσία ούτως ώστε να μπορέσει να βρεθεί η σύγκριση μεταξύ των δυο αυτών στοιχείων. Για να μπορέσει κάποιος να αντιληφθεί τη διαφορά στην ηγεσία και τη διοίκηση πρέπει να κατέχει το υπόβαθρο αυτών των θεωριών και εννοιών.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας αυτής εντοπίστηκε βιβλιογραφία η οποία και συγκρίνει τις δυο αυτές έννοιες εις βάθος και βοηθά τον αναγνώστη να δώσει τη δική του ερμηνεία ως προς το αν μπορούν να συνυπάρξουν η ηγεσία και η διοίκηση, που σίγουρα σε κάποιο βαθμό η κάθε μια είναι αναγκαίο κακό για την άλλη. Στη σύγκριση του μάνατζερ και του ηγέτη οι ερευνητές δείχνουν να συμφωνούν στα στοιχεία αυτά που τους διαφοροποιούν. Τα βασικά στοιχεία του χαρακτήρα του ηγέτη διαμορφώνονται μέσω της εκπαίδευσης, της διάθεσης και της θέλησης να βελτιωθούν και να επιτύχουν το όραμα τους.

Παρουσιάστηκαν κάποια ειδικά παραδείγματα γνωστών ηγετών-μάντζερ και τα ειδικά στυλ ηγεσίας που ακολουθούν στις εταιρείες τους και αναλύθηκε η περίπτωση του Elon Musk. Μέσω των παραδειγμάτων αυτών φάνηκε πως αν και μπορεί να υπάρξει συσχέτιση μεταξύ των θεωριών των στυλ και τον τρόπο που ηγούνται αυτοί οι ηγέτες, σίγουρα δεν μπορεί να γίνει μια κατάληξη ως προς το πιο στυλ είναι καλύτερο ή αν υπάρχει κάποιο στυλ που μπορεί να εφαρμόσει ένα στέλεχος για να είναι σίγουρο πως με σκληρή δουλειά και τη πιστή αντιγραφή των χαρακτηριστικών του κάθε στυλ θα μπορεί να φέρει στον οργανισμό του την επιτυχία. Ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και με τον δικό του τρόπο, αν και μπορεί να ταιριάζει με τα χαρακτηριστικά κάποιου στυλ, επιφέρει από μόνος του την επιτυχία ή την αποτυχία.

Από την μελέτη καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι όπως όλα έχουν εξελιχθεί μέσα στο χρόνο έτσι και η αντίληψη του ανθρώπου για την ηγεσία. Ο άνθρωπος σήμερα ψάχνει να ταυτιστεί και να έχει ως πρότυπο κάποιον που έχει πετύχει στον τομέα του και έχει αναδειχθεί ως ηγέτης γιατί ο ίδιος τα κατάφερε με τις δικές του προσπάθειες και δυνατότητες. Αυτό δίνει μια ελπίδα και αισιοδοξία ότι και ο ίδιος μπορεί να πετύχει και να κάνει διαφορά στον κόσμο έστω και αν δεν ασχοληθεί με την πολιτική ή δεν αποτελεί μέλος βασιλικής οικογενείας ή δεν ανήκει σε κάποια οικογένεια ισχυρή που θα διαδεχθεί τους προγόνους του.

Ένας ικανός ηγέτης μπορεί να ασκήσει ηγεσία αλλά ένας μάντζερ δεν μπορεί απαραίτητα να γίνει ηγέτης έστω κι αν είναι αναγκασμένος να ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων ή έστω του ίδιου του εαυτού. Οι διάφορες έρευνες που μελετήθηκαν για τις διαφορές της ηγεσίας και της διοίκησης και το αν μπορούν να συνυπάρξουν, σχεδόν όλοι οι ερευνητές και συγγραφείς αναδεικνύουν διαφορές στα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και ενός μάντζερ χωρίς να μπορούν να αγνοήσουν το γεγονός ότι η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να συνυπάρχουν για να τηρηθούν πρωτόκολλα και βασικές αρχές λειτουργίας ενός οργανισμού.

6.2 Προτάσεις Βελτίωσης

Η έρευνα αυτή μπόρεσε να απαντήσει μέχρι ένα σημείο τα ερευνητικά της ερωτήματα. Κατά τη ανάλυση των δεδομένων της δευτερογενούς έρευνας δημιουργήθηκαν κάποια ερωτήματα τα οποία και θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ούτως ώστε να γίνει μια άλλη μελέτη η οποία να απαντά αυτά τα ερωτήματα, κυρίως μέσω της πρωτογενούς έρευνας.

Ένα από αυτά τα ερωτήματα είναι το εάν μπορεί να γίνει μια πιο μεγάλη έρευνα η οποία και να διαχωρίζει κάποια χαρακτηριστικά που κατέχουν στελέχη σε οργανισμούς και την κατηγοριοποίησή τους. Η

κατηγοριοποίηση αυτή μπορεί να γίνει μέσω κάποιων γραφημάτων τα οποία να δείχνουν εάν υπάρχουν χαρακτηριστικά ηγέτη και χαρακτηριστικά μάντζερ τα οποία να θεωρούνται ως παρόμοια ή ακόμη και τα ίδια για να μπορεί να βγει ένα πιο συγκεκριμένο συμπέρασμα.

Σίγουρα, η κάθε χώρα έχει τις δικές τις ιδιαιτερότητες. Αυτό από μόνο του δημιουργεί ένα άλλο ερώτημα. Αυτές οι θεωρίες που υπάρχουν στη βιβλιογραφία μπορεί να θεωρηθούν ότι ισχύουν στη Κύπρο; Μέσω μιας μελέτης του Κυπριακού επιχειρηματικού τομέα μπορεί να δοθεί απάντηση σε αυτό. Υπάρχουν γνωστοί ηγέτες-μάντζερ στη Κύπρο πχ. Νίκος Σιακόλας, Κώστας Παπαέλληνας οι οποίοι ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας το οποίο και τους έφερε εκεί που είναι σήμερα; Μπορεί κάποια στυλ ηγεσίας να βρεθούν πιο συχνά από άλλα σε συγκεκριμένους τομείς, όπως τον βιομηχανικό κλάδο, τον κατασκευαστικό κλάδο ή τον κλάδο της εστίασης;

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν.

Κανελλόπουλος, Χ. & Κατσιούλας, Ε. (1981). Μάνατζμεντ -Αποτελεσματική Διοίκηση. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΛΦΑ.

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μπουραντάς Δ.(2018). Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε

Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Σαϊτης, Χ. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης: Θεωρία και πράξη. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Χυτήρης Λ. (1996). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks

Montana, P. & Charvon, B. (2002). Μάνατζμεντ. Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση. Ν.Υ. USA: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring Key. Mind Garden, Inc

Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). "Re – examining the components of transformational leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72, pp.441 – 62.

Avolio, B. and Bass, B., (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B.M., Avolio, B.J. and Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45: 5-34.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, J. B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (1998). *The Transformational Model of Leadership*. G. Robinson-Hickman *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, Los Angeles: SAGE.

Bass, B.M.(1998).*Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence & Erlbaum.

Bass, B., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. New York: Simon & Schuster.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207 – 218.

Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, Mass, Addison-Wesley Pub.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper and Row: New York.

Bertalanffy L., (1972). The History and Status of General Systems Theory, Academy of Management Journal, Vol.15 pp. 407-426 Chacko

Bhumika Shah B.(2018). Effective Leadership in Organization, <https://ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/13/16>

Blake, R. R., & Mouton, S. J. (1964). The managerial grid. Houston. TX: Gulf Publishing Company Inc.

Brown, S. & Bryant, P. (2015). "Getting to know the elephant: a call to advance servant leadership through construct consensus, empirical evidence, and multilevel theoretical development," *Servant Leadership: Theory and Practice*.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.

Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice* (6th ed.). Thomson.

Donnelly, H. James Jr. , Gibson, L. James & Ivancevich, M. John. (1992). Management. Burr Ridge: Richard D. Irwin Inc, 544

Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle*. London: McGraw-Hill.

Fayol, Henri.1949. *General and Industrial Management*. (Translated by C. Storrs), London: Pitman.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2017) "The emergence of leadership styles: A clarified categorization," *Review of International Comparative Management*, 18 (1), pp. 18–30.

Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017) "Servant leadership: An ancient style with 21st Century relevance," *Review of International Comparative Management*, 18 (4), pp. 350–361.

Gandolfi, F. (2016). "Fundamentals of leadership development," Executive Master's in Leadership Presentation, Georgetown University, June 2016.

Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). "Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis," *Review of International Comparative Management*, 17 (3), pp. 212 – 224.

George K. (1989), *The Systems Approach*, New York

Goodnight, R. (2011). *Laissez-Faire Leadership*. *Encyclopedia of Leadership*. London, UK: Sage Publications.

Greenleaf, R. K. (1970). "The servant as leader," *Servant Leadership*, pp. 1–338.

Griffin, R. W. (1990) *Management (3rd Ed.)*, Houghton Mifflin Company, Boston Mass.

Ghoshal S. (2017). *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*
Published Online: 30 Nov 2017 <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>

Haddon, A., Loughlin, C. & McNally, C. (2015), "Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders?," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 5, pp. 612-627. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0166>

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1986). *Organizational Behavior*. St. Paul, West.

Higgins, James M. & Vincze, Julian W. (1993). *Strategic management : text and cases*. Fort Worth Dryden Press

Hirschy, M. J., Gomez, D., Patterson, K., & Winston, B. (2012). "Servant leadership, humane orientation, and Confucian doctrine of Jen," In *Allied Academies International Conference*. Academy of Strategic Management. Proceedings (11), p. 3. Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Ivancevich, J.M., Lorenzi, P. and Skinner, S.J. (1994). *Management Quality and Competitiveness*. Burr Ridge, Illinois, Irwin Amsterdam, Addison-Wesley Publishing Group.

- Jones, G. R., & George, J. M. (2003). *Contemporary management*. New York: McGraw Hill.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768
- Karamat U. A. (2013). Impact of Leadership on Organizational Performance, <https://core.ac.uk/download/pdf/38098529.pdf>
- Kouzes, J. & Posner, B. (2007). "The Leadership Challenge (4th ed.)," San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Liker, J. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H., *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper and Row, (1970), New York.
- McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, C. (1995). "The Empowered Leader: 10 Keys to Servant Leadership," Nashville: B&H Publishing Group.
- Mullins L.(1991). *Management and organizational behavior*, Prentice Hall.
- Nagarathinam D., (2020). Leadership Styles, Qualities, and Characteristics of the World Great Leaders with Constitutional and Judicial Flavors, *International Journal of Law Management & Humanities*.
- Noor, Masud & Uddin, Md & Shamaly, Sheikh. (2011). Leadership Style and Emotional Intelligence: A Gender Comparison. *European Journal of Business and Management*.
- Quader, Mohammed. (2011). LEADERSHIP STYLE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE: A GENDER COMPARISON.. 3. 236-259.

Richmond L. S., Rollin F. P. & Brown M.J. (2004), What Makes a Successful Leader?
<http://ideashape.com/wp-content/uploads/2012/06/what-makes-a-successful-leader-report2.pdf>

Robbins, S. and Judge, T., (2013). Organizational Behavior. 15th ed. [ebook] New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S., Coulter, M. and DeCenzo, D., (2017). Fundamentals of Management. 10th ed. Harlow: Pearson.

Rubin E. N. (2013). Assessing Your Leadership Style to Achieve Organizational Objectives, published online in Wiley Online Library.

Schermerhorn, R. J, Cataneo, R. J. & Templer, A. (1995). Management. Canada: John Wiley & Sons, Ltd

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly.

Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology.

Stoner A. F., Freeman, R. E. & Gilbert, R. David Jnr. (1995). Management, 6th Ed. Prentice Hall Inc. N.J. p.46

Taylor, F. W. (1903). Shop management. McGraw-Hill.

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York & London: Harper Brothers.

Tellis, W. M. (1997). Application of a Case Study Methodology . The Qualitative Report, 3(3), 1-19.
Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1>

Terry, R. W. (1993). Authentic Leadership, Joss-Bass Publishers.

Tiles, Seymour (1963), General Systems Theory – The Skeleton of Science The Manager's Job –A Systems Approach, Harvard Business Review 41, No. 1, Jan-Feb pp.73-81

Tiles, Seymour (1963), General Systems Theory – The Skeleton of Science The Manager's Job –A Systems Approach, Harvard Business Review 41, No. 1, Jan-Feb pp.73-81

Tiles, S.(1963). General System Theory -The Sketelon of Science The Manager's Job-A Systems Approach, Harvard Business .

Toor, Shamas-ur-Rehman. (2011). Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. 10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000138.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Waldman, D.A., Atwater, L., & Bass, B.M.(1992). Transformational leadership and innovative performance in a R & D laboratory (final report). Bethlehem, PA: Lehigh University, Center for Innovation Management Studies. Administration, 40(4), 368-384.

Waldman, D. A., Bass, B. M. and Yammarino, F. J. (1990) 'Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership', *Group & Organization Studies*, 15(4), pp. 381–394.

Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organisation. London: Oxford University Press.

Πηγές από το Διαδίκτυο

<https://www.youtube.com/watch?v=MevKTPN4ozw> [Πρόσβαση:10/02/2021].

<https://www.accountancygreece.gr/%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%AD%CE%B3%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD/> [Πρόσβαση:10/02/2021].

Matousen M.(2019) .Former Tesla employees reveal what is like to work with Elon Musk. [Πρόσβαση: 25/03/21]

Northouse, P. (2010).Leadership. Thousand Oaks: Sage.YouTube. (2018). Elon Musk Tour of SpaceX. [online] Available at: <https://youtu.be/P8i5fDwMBNc> [Πρόσβαση:15/02/2021].

Morris C. (2017). School of Hard Knocks:Elon Musk Learns from his Failures. <https://evannex.com/blogs/news/elon-musk-is-a-failure> [Πρόσβαση: 28/03/2021]

100 people who changed the world. <https://www.biographyonline.net/people/people-who-changed-world.html> [Πρόσβαση: 20/02/2021]

<https://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills/leadership-a-management/item/behavioral-approach-to-management> [Πρόσβαση: 25/10/2020]

Kruse, K. (2012). 100 best quotes on leadership. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/10/16/quotes-on-leadership/>

https://www.youtube.com/watch?v=QFu_lfNe4TE[Πρόσβαση: 28/03/2021]

https://www.youtube.com/watch?v=bz7yYu_w2HY[Πρόσβαση: 28/03/2021]

<https://www.youtube.com/watch?v=Wwt4Hdp-MKq>[Πρόσβαση: 28/03/2021]

<https://www.youtube.com/watch?v=LkGUTg3AyBU>[Πρόσβαση: 28/03/2021]

<https://www.youtube.com/watch?v=GNG6ZzDh9C8>[Πρόσβαση: 28/03/2021]

<https://www.inc.com/justin-bariso/this-email-from-elon-musk-to-tesla-employees-descr.html>[Πρόσβαση:15/02/2021].

<https://www.kathimerini.gr/economy/561282775/mono-ilektrika-o-stochos-tis-volvo/>
[Πρόσβαση:25/04/2021]

<https://nymag.com/intelligencer/2016/10/the-kink-in-elon-musks-hyperloop.html> [Πρόσβαση:25/04/2021]

<https://www.kathimerini.gr/pages/best-workplaces-2021/561336121/o-eyeliktos-igetis/> [Πρόσβαση:25/04/2021]

<https://www.kathimerini.gr/economy/561334381/o-igetis-tis-omadas-apo-to-ego-sto-emeis/> [Πρόσβαση:25/04/2021]

<https://brandongaille.com/12-case-study-method-advantages-and-disadvantages/>
[Πρόσβαση:25/04/2021]

<https://www.cnbc.com/2021/02/08/tesla-buys-1point5-billion-in-bitcoin.html>
[Πρόσβαση:25/04/2021]

<https://www.forbes.com/billionaires/> [Πρόσβαση:25/04/2021]