



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**«Από το Μάνατζμεντ στην Υγεία: μια συστημική θεώρηση»  
ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ  
στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**Ακαδημαϊκό Έτος: 2010-2011**

**Μάιος 2011**

**Ονοματεπώνυμο Σπουδάστριας: Μουστάκα Μαρία  
Ονοματεπώνυμο Επιβλέπουσας: Δρ. Γλύκου Ιωάννα**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Ευχαριστίες</b>	4
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	5-6
<b>ABSTRACT</b>	7-8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ &amp; ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ</b>	9-28
1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	9
1.1.α. Μάνατζμεντ	9-13
1.1.β. Ηγεσία	13-20
1.2. ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	20
1.2.α. Μάνατζμεντ	20-25
1.2.β. Ηγεσία	25-27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ &amp; ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	29-36
2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ	29-30
2.2. ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ	31-33
2.3. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΗΓΕΤΗ	34-35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΠΕΔΙΩΝ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ &amp; ΗΓΕΣΙΑΣ</b>	37-51
3.1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ & ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	37
3.1.α. Ανάδειξη της συγγένειας μέσω της ετερότητας	37-40
3.1.β. Τεκμηρίωση της σχεσιακής αλληλεξάρτησης μάνατζμεντ-ηγεσίας	40-43
3.2. ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΛΑΠΛΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	43
3.2.α. Μάνατζερ: ο θεμελιώδης παράγοντας	43-46
3.2.β. Ηγέτης: ο συνεκτικός κρίκος	47-51

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΥΟ ΕΝΝΟΙΕΣ, ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	52-75
4.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ	52
4.1.α. Μεθοδολογία	52
4.1.β. Εμπειρική Εφαρμογή	52-54
4.2. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	54
4.2.α. Φυσιολογία του δείγματος της έρευνας	54-55
4.2.β. Ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας	55
4.2.β.1. Πρώτο Μέρος Ερωτηματολογίου (Γενικά Στοιχεία)	55-56
4.2.β.2. Δεύτερο Μέρος Ερωτηματολογίου (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1-6)	57-64
4.2.β.3. Τρίτο Μέρος Ερωτηματολογίου (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 7-15)	64-72
4.2.β.4. Συνολική Αποτίμηση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου	72-73
4.2.β.5. Αντιστοίχιση ηγεσίας και μάνατζμεντ του Οργανισμού Εργατικής Εστίας με παρεμφερείς ευρωπαϊκούς δημόσιους φορείς κοινωνικής πολιτικής υπό το πρίσμα των καλών πρακτικών της Ε.Ε.	73-77
4.3. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	77-79
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	80
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	81-108
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	109-112

## **Ευχαριστίες:**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κυρία Ιωάννα Γλύκου, επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας διατριβής για τη διακριτικότητα, την προβλεπτικότητα, τη συνέπεια, την εμπιστοσύνη και εμπύχωση, που μου παρείχε κατά την εκπόνησή της και για την άριστη συνεργασία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Νικόλαο Ηρειώτη, Ακαδημαϊκό Υπεύθυνο του Προγράμματος, για την τελική έγκριση του θέματος της διατριβής και την υποστήριξη του εγχειρήματος.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες σε όλους τους διδάσκοντες του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου κατ' αλφαβητική σειρά: κ.κ. Ιωάννη Λαζαρίδη, Χρήστο Πιτέλη, Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου και Αλίνα Μπάρμπαρα Χυζ, χωρίς την πολύτιμη βοήθεια των οποίων, δεν θα είχα την ευκαιρία να εκπονήσω αυτή τη διατριβή.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή επιχειρεί τη διερεύνηση της εννοιολογικής και εφαρμοσμένης συσχέτισης των εννοιών μανάτζμεντ και ηγεσία στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, στα οποία ανταποκρίνεται, είναι η αποσαφήνιση των όρων «μανάτζμεντ»-«ηγεσία» μέσω συγκριτικής ανάλυσης, ο ορισμός - αξιολόγηση - αποτίμηση του ρόλου και της εφαρμογής τους, η σύνδεση και ενσωμάτωση του μανάτζμεντ στην ηγεσία υπό μία συστημική θεώρηση και η ερευνητική εξέταση της εφαρμογής του θεωρητικού της πλαισίου σε πραγματικές συνθήκες, ώστε να εξαχθούν αξιόπιστα επιστημονικά συμπεράσματα. Πρόκειται για ένα ζήτημα που έχει εκτενώς απασχολήσει τη διεθνή βιβλιογραφία κατά τη διαρκή αναζήτηση από τη διοικητική επιστήμη του βέλτιστου τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας.

Σκοπός της διατριβής είναι η κατανόηση σε σημασιολογικό και εμπειρικό επίπεδο των δομικών συστατικών και των πολλαπλών διαστάσεων της ηγεσίας και του μανάτζμεντ, ώστε να αναδυθεί η σημασία τους στην επίτευξη του οντολογικού στόχου και στη νοηματοδότηση της διοίκησης.

Επιγραμματικά καταλήγει στο συμπέρασμα πως παρά την εμφανή τους διαφορετικότητα, οι δύο έννοιες στην πράξη δεν συνθέτουν ένα μέγα-σύστημα αντιπαλότητας, αλλά ένα πλέγμα σχεδόν ολικής αλληλεξάρτησης, καθώς μόνο συνυπάρχοντας μπορούν να οδηγήσουν στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και στη διαχρονική επιτυχία.

Ακολουθήθηκε συνδυασμός περιγραφικής-επιστημονικής μεθοδολογίας (αποτύπωση και θεωρητική διαπραγμάτευση του προβλήματος, επιλογή και εφαρμογή ερευνητικής διαδικασίας για τη συλλογή - επεξεργασία - ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων, ανάπτυξη της ερευνητικής μελέτης, κοινοποίησή της στην επιστημονική κοινότητα). Εφαρμόστηκε συστημική προσέγγιση κατά τον προσδιορισμό του βαθμού επιρροής και αλληλεπίδρασης των δύο συστημάτων, μέσω ανταλλαγής σημείων (δομισμός). Η ερμηνεία των πρωτευόντων δεδομένων κατά τη διεξαγωγή της έρευνας με αντικείμενο την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για το μανάτζμεντ και την ηγεσία και η πρακτική εφαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον είχε αναλυτικό και συλλογιστικό χαρακτήρα.

Η διατριβή διαρθρώνεται σε τέσσερα συνολικά κεφάλαια (που αναπτύσσονται σε υποενότητες) και καταλήγει σε συμπεράσματα. Το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει τις έννοιες ηγεσία και μανάτζμεντ στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη. Το δεύτερο κεφάλαιο δομείται

από τη συγκριτική ανάλυση και τον εντοπισμό διαφοροποιήσεων μεταξύ τους. Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη συστημική θεώρηση πεδίων επιρροής και αλληλεξάρτησης μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ερευνητική προσέγγιση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για τις δύο έννοιες, της πρακτικής τους εφαρμογής και αντιστοίχιση με τη διεθνή βιβλιογραφία. Η διατριβή ολοκληρώνεται με συνοπτική αποτύπωση των συμπερασμάτων.

## **ABSTRACT**

The current thesis is an attempt to investigate the conceptual and practical connection between management and leadership in the modern managerial reality. The basic inquiring questions, to which this thesis is responding, are the clarification of the terms “management”-“leadership” through comparative analysis, the definition and evaluation of their role and their implementation, the connective integration of management within leadership through a systemic approach and the exploratory examination of its theoretical background in its application to real circumstances, in order to end up in scientific conclusions. The relationship between leadership and management has been and remains an important question in scientific literature, which emphasizes in the continual quest for the best organizational and functional schemes.

The primal task of the thesis is the semantic and empirical understanding of the structural components and multiple dimensions of leadership and management, to reveal their importance in accomplishing the ontological significance of today’s business administration.

In summary, it results to the conclusion that despite their obvious differentiation, the two concepts in practice don’t form a mega-system of conflict, but a grid of total interdependence, because their coexistence is the only way to achieve corporate efficiency and sustainable success.

The methodology followed combines narrative and scientific tools (problem setting, selection and pursuance of research principles: empirical data processing and interpretative analysis, survey formulation and its results’ dispersion to the scientific community). The thesis is based on systemic approach to identify the degree of influence and interaction between the two systems (structuralism). The interpretation of the findings in the early stages of the research on the conception of management and leadership by executives in their working environment and their attitude in day to day life had both analytical and reasoning orientation.

The structure of the thesis includes four chapters (divided in subchapters) and ends with the derived conclusions. The first chapter examines management and leadership in their contemporary scientific context. The second chapter concentrates on their comparative analysis and the detection of differences between them. The third chapter attempts a systems approach of their influential and interactive relation. The fourth chapter encompasses the research on how managers perceive the terms “management” and “leadership” and express

themselves in action, compared to other research findings in bibliography. The thesis is completed with a brief conclusive epilogue.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ & ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

### 1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι έννοιες «ηγεσία» και «μάνατζμεντ», ως μοχλοί δόμησης, οργάνωσης και διαχείρισης ενός οικονομικού και κοινωνικού συστήματος, απασχόλησαν εξ αρχής την ανθρωπότητα και υπήρξαν πεδίο διερεύνησης μέχρι σήμερα<sup>1</sup>. Σε αυτή την πορεία συνεχούς επαναδιαμόρφωσης συνδέθηκαν και ενσωμάτωσαν, αναπτύσσοντας συσσωρευτικές τάσεις αποικισμού, άλλα πεδία σκέψης και δράσης<sup>2</sup>, που επιδίωκαν την εξέταση της πολυπλοκότητας των εντάσεων ανάμεσα στις σφαίρες της επιστήμης και της κοινωνίας<sup>3</sup>: ανθρωπολογία, διοίκηση επιχειρήσεων, ιστορία, στρατιωτική επιστήμη, οργανωσιακή συμπεριφορά, δημόσια διοικητική, ψυχολογία, κοινωνιολογία, θεολογία, πολιτικές επιστήμες, κ.λπ.<sup>4</sup>, καλύπτοντας ζητήματα, από την ηθική μέχρι την τεχνολογική και συγκρουσιακή διάσταση των κυρίαρχων μοντέλων σκέψης.

Στον ραγδαία μεταβαλλόμενο σύγχρονο κόσμο της παγκόσμιας οικονομίας αναδύθηκε η ανάγκη βαθύτερης κατανόησης της δυναμικής των δομικών της συστατικών (μάνατζμεντ, οργανωτικές δομές και οργανωσιακή αλλαγή, ηγεσία) και επανασχεδιασμού τους<sup>5</sup>. Στη ροή του χρόνου οι προσεγγίσεις τους εξελίχθηκαν, άλλαξαν επίκεντρο και κατεύθυνση, και χτίστηκαν η μία επάνω στα θεμέλια της άλλης, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα. Η κριτική ανασκόπηση αυτής της προοδευτικής κλιμάκωσης θα συμβάλλει στην κατανόηση<sup>6</sup> της θεωρητικής και πρακτικής τους υπόστασης και θα προσδώσει μια ιστορική και σημασιολογική συνέχεια στην πραγμάτευσή τους.

#### 1.1.α. Μάνατζμεντ

Το «μάνατζμεντ» ως λειτουργία, με το στοιχειώδες εννοιολογικό του περιεχόμενο – οργάνωση, διαχείριση και εφαρμογή της γνώσης<sup>7</sup> –, αποτελεί τη βάση του ανθρώπινου πολιτισμού από τη γένεσή του. Ωστόσο, η σύγχρονη αντίληψη του όρου άρχισε να

---

<sup>1</sup> Northouse P. (2012), p. 2.

<sup>2</sup> Golding D. & D. Currie (2000), p. 65.

<sup>3</sup> Jeffcutt P. (2004), p. 3.

<sup>4</sup> Northouse P. (2012), p. 2.

<sup>5</sup> Cooper, C.L. (2004), p. xiv.

<sup>6</sup> Northouse P. (2012), p. 2.

<sup>7</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 43.

διαμορφώνεται στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και εκδηλώθηκε ως αποτέλεσμα της βιομηχανικής ανάπτυξης σε μεγάλη κλίμακα μετά το 1870<sup>8</sup>. Πρόκειται για περίοδο κοινωνικοπολιτικών αναταραχών (επαναστάσεις, πτώση κυβερνήσεων, επιθέσεις αναρχικών, διαμαρτυρίες για τις απάνθρωπες συνθήκες εργασίας και βίαιες συγκρούσεις, κ.λπ.) σε Ευρώπη και Αμερική, όπου στον επιχειρηματικό κόσμο αποδίδεται πρωταγωνιστικός ρόλος στην αύξηση της κοινωνικής δυσαρέσκειας. Ταυτόχρονα όμως γίνεται κατανοητό ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει αντίστροφα, συμβάλλοντας στην εξομάλυνσή της, επιλύοντας παράλληλα την οργανωτική και λειτουργική της αναποτελεσματικότητα, μέσω της συστηματοποίησης του μάνατζμεντ<sup>9</sup>.

Τα θεμέλια της μετεξέλιξής του σε επιστήμη τέθηκαν με τις **κλασικές θεωρίες** στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα στις Η.Π.Α. από τον μηχανικό Frederick W. Taylor, που επικεντρώθηκε στην οργάνωση της εργασίας, αναλύοντας συστηματικά τη λειτουργία ενός οργανισμού ως μηχανισμό, κινούμενο από υποσύνολα σαφών και οριοθετημένων στόχων [εργασιακά αντικείμενα], στους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν μηχανιστικά με την κατάλληλη παρακίνηση και εκπαίδευση, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα<sup>10</sup>. Έτσι η εμπειρική άσκηση της διοίκησης αντικαταστάθηκε από τις «επιστημονικές αρχές της ανάλυσης, οργάνωσης και ταξινόμησης», (όπως αναφέρεται στο βιβλίο του «Principles of Scientific Management» το 1911), ώστε να επιτευχθεί μείωση της σπατάλης των πόρων και κοστολογική συρρίκνωση. Το «**επιστημονικό μάνατζμεντ**» ανέδειξε την τακτικότητα και την τυποποίηση σε αξίες, υποστηρίζοντας πως το χάος, η αταξία, η ανάλωση και η στρατιωτικού τύπου ζωή των εργατών, που συνδεόταν με την αυθαιρεσία, την απληστία και την έλλειψη ελέγχου της διοίκησης περιόριζαν σημαντικά την παραγωγικότητα και την κοινωνική ευημερία<sup>11</sup>.

Την ίδια περίοδο στη Γαλλία, ο επίσης μηχανικός Henri Fayol συμπλήρωνε το θεωρητικό πλαίσιο του επιστημονικού μάνατζμεντ, εστιάζοντας σε θέματα αρχής και διοικητικής δομής, καθώς έκρινε ότι από το προτεινόμενο τειλορικό μοντέλο απουσίαζε η εκτελεστική συνοχή. Στο έργο του «Administration Industrielle et Générale» (1916) ορίζει τα πέντε δομικά συστατικά του μάνατζμεντ: προγραμματισμός, οργάνωση, εκτέλεση, συντονισμός και έλεγχος, που διέπονται από τις αρχές της εργασιακής εξειδίκευσης, της υπευθυνότητας στην άσκηση εξουσίας, της τάξης και πειθαρχίας, του συγκεντρωτισμού, της εκτελεστικής και διευθυντικής συνάφειας μέσω θεσμοθετημένης ιεραρχίας, του υποβιβασμού του ατομικού μπροστά στο συλλογικό συμφέρον, της ανταμοιβής και πρωτοβουλίας, της εργασιακής

<sup>8</sup> Wilson J.F. & A. Thomson (2006), p. 6.

<sup>9</sup> Witzel M. (2009), pp. 18-19.

<sup>10</sup> Shriberg A. & D. Shriberg (2011), p. 62.

<sup>11</sup> Guillén M.F. (2006), p. 19.

δικαιοσύνης και διασφάλισης (για τους αποδοτικούς εργάτες), του ομαδικού πνεύματος<sup>12</sup>. Η **διοικητική θεωρία** εμπλουτίστηκε με την κοινωνιολογική προσέγγιση του Γερμανού Max Weber (1922), που ανέπτυξε την έννοια της γραφειοκρατίας (ορθολογιστική μέθοδος δόμησης παραγωγικών οργανισμών), ως απαραίτητο εργαλείο για την αντιμετώπιση της εργασιακής αναταραχής και την καθοδήγηση της διοίκησης, ώστε να εξαιρεθούν πρακτικές οικογενειοκρατίας, ευνοιοκρατίας και υποκειμενικότητας. Το γραφειοκρατικό μοντέλο έθεσε ένα λεπτομερές πλαίσιο διαδικασιών, κανόνων και κανονισμών εργασίας, όπου υπήρχε αυστηρή ιεραρχία (κάθε εργαζόμενος αναφερόταν σε έναν μόνο προϊστάμενο), η εξειδίκευση επιδίωκε τη συνένωση ικανότητας και εργασιακής συνέπειας, η επιλογή και προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώθηκε σε απρόσωπα και τεχνικά κριτήρια και η συγκέντρωση της διοικητικής δύναμης αποδόθηκε στην κορυφή της οργανωσιακής δομής<sup>13</sup>.

Τομή στην επιστήμη του μάνατζμεντ αποτέλεσε η **συμπεριφορική θεώρηση**, που μετέφερε το κέντρο βάρους από την εργασία καθαυτή στους ανθρώπους που την ασκούν, αναζητώντας τον βέλτιστο τρόπο διοίκησης όλων των οργανισμών και αναδεικνύοντας την ανάγκη για ανθρώπινες δεξιότητες και όχι τόσο για τεχνικές. Ο [Αυστραλός κοινωνιολόγος και βιομηχανικός ψυχολόγος<sup>14</sup>] George Elton Mayo πρωτοστάτησε στο κίνημα των «ανθρώπινων σχέσεων», μελετώντας με μια ομάδα ερευνητών από το Χάρβαρντ την ανθρώπινη συμπεριφορά σε πραγματικό χώρο εργασίας (εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company στο Cicero του Illinois) την περίοδο 1927-1932, με στόχο την αύξηση της εργασιακής απόδοσης, που όμως, σε αντίθεση με τον Taylor, επιτυγχάνεται από τη διαμόρφωση ενός βελτιωμένου περιβάλλοντος εργασίας. Οι έρευνές του απέδειξαν ότι η στάση της διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους επηρέαζε την επίδοσή τους, οπότε η σωστή τους μεταχείριση και η ικανοποίηση των αναγκών τους θα απέφερε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Στον τομέα της παρακίνησης, που ακόμα και σήμερα αποτελεί πεδίο αιχμής, η ψυχολογική «θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών» του [Αμερικανού ψυχολόγου<sup>15</sup>] Abraham Maslow [1943<sup>16</sup>] έθεσε τις επιστημονικές βάσεις για περαιτέρω διερεύνηση, ενώ ο [κοινωνικός ψυχολόγος<sup>17</sup>] Douglas Mc Gregor, μέσω των θεωριών του X & Y, που αναλύουν τις νοητικές υποθέσεις της διοίκησης για το εργατικό δυναμικό (X: απέχθεια για τη δουλειά ⇒ η υψηλή επίδοση επιτυγχάνεται με προγραμματισμό, οργάνωση, στενή εποπτεία και

<sup>12</sup> Shriberg A. & D. Shriberg (2011), p. 62-63.

<sup>13</sup> Fox, W. (2006), p. 111.

<sup>14</sup> Online Edition of Australian Dictionary of Biography.

<http://adbonline.anu.edu.au/biogs/A100454b.htm>

<sup>15</sup> BRITANNICA Online. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/367986/Abraham-H-Maslow>

<sup>16</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 254.

<sup>17</sup> THE ECONOMIST Online. <http://www.economist.com/node/12366698>

έλεγχο  $\neq$  Υ: αρέσκεια για τη δουλειά  $\Rightarrow$  η αυστηρή επίβλεψη δεν είναι αναγκαία), πρότεινε έναν επαναπροσανατολισμό της διοικητικής συλλογιστικής<sup>18</sup> [στο βιβλίο του «The Human Side of Enterprise» το 1960<sup>19</sup>].

Η **διοικητική επιστήμη**, που δομήθηκε με τη συνδρομή των ανθρωπιστικών επιστημονικών κλάδων (κοινωνιολογία, ψυχολογία, ανθρωπολογία, κ.λπ.<sup>20</sup>), εστίασε επίσης στη χρήση των μαθηματικών για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Μετά τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο, κατά τη διάρκεια του οποίου διερευνήθηκε η δυνατότητα εφαρμογής ποσοτικών μεθόδων σε στρατιωτικά και λογιστικά ζητήματα, οι επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν μαθηματικά μοντέλα στους τομείς των οικονομικών, της διαχείρισης διαδικασιών και των συστημάτων πληροφοριών, ενώ η ανάπτυξη και χρήση της πληροφορικής οδήγησε σε αύξηση της χρήσης ποσοτικών μεθόδων σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>21</sup>.

Η **συστημική προσέγγιση** αντιμετωπίζει την οικονομική μονάδα ως ολότητα και ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης των μερών της. Τη δεκαετία του '50 οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ επιχείρησαν να ενσωματώσουν τις προηγούμενες – υπεραπλουστευμένες και ελλιπείς λόγω αποσπασματικότητας, κατά τον Russell Ackoff<sup>22</sup> – θεωρίες, σε μια ολιστική ανάλυση της διοικητικής διαδικασίας, όπου κάθε συστατικό της (υποσύστημα) εξετάζεται μέσα από την σχέση αλληλεξάρτησης με όλα τα υπόλοιπα και τη συνεισφορά του στη συλλογική δράση, ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα στο σύνολό της<sup>23</sup>. Παράλληλα όμως κάθε οργανωμένη επιχείρηση εξαρτάται από το εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς αποτελεί τμήμα ευρύτερων συστημάτων, όπως ο βιομηχανικός τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται, το οικονομικό σύστημα και η κοινωνία. Έτσι, λαμβάνει εισροές, τις επεξεργάζεται και τις μετατρέπει σε εκροές προς το εξωτερικό περιβάλλον. Σ' αυτό το απλό μοντέλο θα πρέπει να ενσωματωθεί ο ακριβής προσδιορισμός αυτής της μεταποίησης εισροών σε εκροές, μέσα από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ: προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, ηγεσία και έλεγχος. Κατά συνέπεια, πέρα από την αλληλένδετη εσωτερική του λειτουργία, ένας οικονομικός οργανισμός μπορεί να ορισθεί ως ένα ανοικτό σύστημα διαδραστικότητας με το εξωτερικό του περιβάλλον<sup>24</sup>.

<sup>18</sup> Lussier R.N. (2009), pp. 40-41.

<sup>19</sup> Businessballs.com. <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>

<sup>20</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 43.

<sup>21</sup> Lussier R.N. (2009), p. 41.

<sup>22</sup> Πρωτοπόρος θεωρητικός στους τομείς της συστημικής σκέψης, της διοικητικής επιστήμης και της έρευνας διαδικασιών. Worldlingo [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Russell\\_L.\\_Ackoff](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Russell_L._Ackoff)

<sup>23</sup> Lussier R.N. (2009), p. 42.

<sup>24</sup> Koontz H. & H. Wehrich (2008), p. 22.

Η **κοινωνιοτεχνική θεωρία** υποστηρίζει την ενοποιημένη και ισόρροπη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογίας από τη διοικητική και διατυπώθηκε τις δεκαετίες του '50 και '60 από τους Eric Trist, Ken Bamforth, Fred Emery, κ.ά.<sup>25</sup>. Αναλύει το τεχνικό σύστημα (φυσικά εργαλεία, μηχανολογικός εξοπλισμός, τεχνολογικές εφαρμογές), που χρησιμοποιείται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, το κοινωνικό σύστημα οργάνωσης της εργασίας (οριζόντιες και κάθετες εργασιακές διαδράσεις, συσχετισμοί και προσδοκίες ρόλων κατά τους Taylor & Asadorian, 1985, αλλά και δομή των θέσεων εργασίας και της οργάνωσης, πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οργανωσιακή κουλτούρα και σχέσεις εργασίας) και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους (Howarth, 1984)<sup>26</sup>.

Η **θεωρία πιθανοτήτων (contingency theory)** στηρίζεται στην ιδέα πως το μάνατζμεντ και η οργάνωση είναι περιστασιακά και υπόκεινται σε συγκυρίες, οπότε οι στρατηγικές, οι δομές και οι πρακτικές μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τον τρόπο συσχέτισής τους με τις εξωτερικές μεταβλητές<sup>27</sup>. Επικεντρώνεται στην εύρεση της βέλτιστης διοικητικής προσέγγισης για μια δεδομένη κατάσταση. Είναι αποτέλεσμα της διερεύνησης και προσδιορισμού, κατά την περίοδο '50-'60, της σφαίρας επιρροής του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας στην εταιρική οργάνωση και στα διοικητικά συστήματα. Σύμφωνα με τα ερευνητικά πορίσματα των [κοινωνιολόγων<sup>28</sup>] Tom Burns και George Stalker, το περιβάλλον διακρίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά του σε δύο κατηγορίες: σταθερό (όπου παρατηρούνται μικρής έκτασης αλλαγές) και καινοτόμο (έντονα μεταβαλλόμενο), ενώ τα συστήματα διοίκησης αντίστοιχα χωρίζονται σε μηχανιστικά (προσομοιάζοντας στη γραφειοκρατική κλασική θεωρία) και οργανικά (μη-γραφειοκρατικά, πλησιάζοντας τη συμπεριφορική θεώρηση), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ιδανική τους αντιστοίχιση είναι σε σταθερό περιβάλλον η εφαρμογή μηχανιστικής διοικητικής, ενώ σε καινοτόμο οργανικής<sup>29</sup>.

### **1.1.β. Ηγεσία**

Από την αρχαιότητα η ηγεσία υπήρξε προσφιλέσ πεδίο ενασχόλησης πλήθους επιστημών (φιλοσοφία, ιστορία, κοινωνιολογία, ψυχολογία, πολιτική επιστήμη), καθώς ήταν σαφές ότι η ποιότητά της προκαθόριζε την ακμή ή την παρακμή της κοινωνικής ζωής σε κάθε επίπεδο<sup>30</sup>.

---

<sup>25</sup> Lussier R.N. (2009), p. 42.

<sup>26</sup> Haddad C.J. (2002), p. 41.

<sup>27</sup> Salzmann O. (2008), p. 7.

<sup>28</sup> THE INDEPENDENT Online. <http://www.independent.co.uk/news/obituaries/professor-tom-burns-729339.html>

<sup>29</sup> Lussier R.N. (2009), p. 42.

<sup>30</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 309.

Για τη διοικητική επιστήμη οι πρώτες έρευνες βασίστηκαν στη μελέτη προσώπων, που υπήρξαν ήδη κορυφαίοι ηγέτες (πολιτικοί κυρίως, θρησκευτικοί, ακόμα και μυθικοί) θέτοντας δύο υποθέσεις: «ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται» [διαδοχή εξουσίας λόγω καταγωγής] και «οι μεγάλοι ηγέτες προκύπτουν όταν υπάρχει μεγάλη ανάγκη» σχεδόν ως δια μαγείας [μετεξέλιξη της «ελέω θεού» κυριαρχίας].

Η θεωρία του «μεγάλου ανδρός» αποτέλεσε τη βάση για την «προσέγγιση των χαρακτηριστικών», που αποτελεί πιο εκλεπτυσμένη και συγκεκριμενοποιημένη εκδοχή της, αναζητώντας το σύνολο των γνωρισμάτων (ευφυΐα, κυριαρχικότητα, αυτοπεποίθηση, υψηλή ενεργητικότητα και δραστηριότητα, τεχνογνωσία συγκαταλέγονται στα πιο δημοφιλή και κοινώς αποδεκτά σε όλες τις αναλύσεις ηγεσίας), που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τον υφιστάμενο και καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ή την αναποτελεσματικότητά του<sup>31</sup>. Πρόκειται για την πρώτη συστηματική προσπάθεια αποσαφήνισης των δομικών ηγετικών συστατικών, που τοποθετείται χρονικά στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ωστόσο αμφισβητείται ερευνητικά στα μέσα του ως προς την καθολικότητά τους. Σε μια εκτενή μελέτη (1904-1947) ο Ralph Melvin Stogdill<sup>32</sup> υποστήριξε τη σχετικότητά τους σε σχέση με την ποικιλομορφία των καταστάσεων, επαναπροσδιορίζοντας την ηγεσία ως σχέση ανθρώπων και κοινωνικών περιστάσεων, μέσα από την ανάλυση του τρόπου, με τον οποίο άτομα έγιναν ηγέτες σε διαφορετικές ομάδες και καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο μέσος ηγέτης διαφέρει από τον μέσο μέλος της ομάδας ως προς τα εξής χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα, χωρίς όμως να εξασφαλίζουν την ανάδειξη στην ηγεσία, που προϋποθέτει συνάφεια με τις συνθήκες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης. Στη δεύτερη περίοδο ερευνών του (1947-1974) προστέθηκαν σε αυτά η πραγματικότητα, η συνεργατικότητα, η ανοχή και η δύναμη επιρροής.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση παρέμεινε επίκαιρη και εμπλουτίστηκε με ιδιότητες όπως η κινητικότητα, η κινητροδότηση, η ακεραιότητα, η αξιοπιστία, η γνωστική επάρκεια και στοχοθετική επίγνωση [Shelley A. Kirkpatrick<sup>33</sup> & Edwin A. Locke<sup>34</sup>, 1991: οι αποτελεσματικοί ηγέτες ξεχωρίζουν λόγω αυτοπαρακίνησης (φιλοδοξία, ενέργεια, αντοχή, αποφασιστικότητα, επίτευξη), γνώσης (αυξημένη αντίληψη και βαθιά κατανόηση των

<sup>31</sup> West L. (2006), pp. 97-98.

<sup>32</sup> Καθηγητής ψυχολογίας στο Ohio State University Columbus.

<http://www.getcited.org/mbrx/PT/99/MBR/10296508>

<sup>33</sup> Πρώην Καθηγήτρια οργανωσιακής συμπεριφοράς στο Carnegie Mellon University και διοικητικής στο American University. <http://www.linkedin.com/pub/shelley-kirkpatrick/4/238/530>

<sup>34</sup> Καθηγητής ηγεσίας και παρακίνησης στο University of Maryland. <http://www.edwinlocke.com/>

ηγετικών απαιτήσεων), αρετής (ακεραιότητα και ειλικρίνεια) και υψηλής αυτοεκτίμησης<sup>35</sup>]. Στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα προστέθηκαν η εξωστρέφεια, η συνειδητότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η ευθύτητα, η ηπιότητα, η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, η αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων (Stephen Zaccaro<sup>36</sup>, Cary F. Kemp<sup>37</sup> and Bader<sup>38</sup>, 2004). Ένας σχεδόν αιώνας διερεύνησης των στοιχείων που συνθέτουν την ηγετική ιδιότητα πρόσφερε τα προαπαιτούμενα, αλλά και επιθυμητά γνωρίσματα κάθε υποψήφιου ηγέτη<sup>39</sup>, που τον διαφοροποιούν από τον μη-ηγέτη, χωρίς όμως να καταφέρει να διασφαλίσει την επιτυχία του κατόχου τους<sup>40</sup>.

Ήδη, από τη μέση περίοδο αναζήτησης των ηγετικών χαρακτηριστικών, που αποτυπώνουν τη «φυσιολογία» της ηγεσίας, η διοικητική επιστήμη ασχολήθηκε παράλληλα και με τη λειτουργία της. Από τη δεκαετία του '40 πολλοί ερευνητές έστρεψαν το επιστημονικό τους ενδιαφέρον στην διαπραγματεύσή της ως παρατηρήσιμη διαδικασία ή δραστηριότητα<sup>41</sup> και όχι ως δυνατότητα, που πραγματώνεται μέσω χαρισμάτων προσωπικότητας, οπότε μπορεί να διδαχθεί, να αφομοιωθεί και άρα να είναι προσβάσιμη σε όλους<sup>42</sup>. Έτσι τέθηκαν οι βάσεις για τη **συμπεριφορική (behavioral) προσέγγιση** της ηγεσίας, που επικεντρώθηκε στην ανάλυση, αποκωδικοποίηση και ταξινόμηση των συμπεριφορών, που οδηγούν στην ηγετική αποτελεσματικότητα και μπορούν να υιοθετηθούν από υποψήφιους ηγέτες<sup>43</sup>.

Στα μέσα της δεκαετίας του '40 και μέχρι τα μέσα της επόμενης δεκαετίας δύο καταξιωμένα αμερικάνικα πανεπιστήμια κινήθηκαν ερευνητικά προς αυτή την κατεύθυνση: Ohio State [με επικεφαλής τους Ralph Stogdill & Carroll D. Shartle<sup>44</sup>] και University of Michigan<sup>45</sup> [υπό την καθοδήγηση του Rensis Likert<sup>46</sup>]. Μελετώντας τις ηγετικές συμπεριφορές που αποσκοπούν στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και στην αύξηση της

---

<sup>35</sup> Price T.L. (2006), p. 66.

<sup>36</sup> Καθηγητής ψυχολογίας στο George Mason University. [http://mile.gmu.edu/team/zaccaro\\_s.html](http://mile.gmu.edu/team/zaccaro_s.html)

<sup>37</sup> Υποψήφια Διδάκτωρ ψυχολογίας στο George Mason University. <http://mason.gmu.edu/~ckemp1/CV-06-14-06.pdf>

<sup>38</sup> Υποψήφια Διδάκτωρ βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας στο George Mason University. [http://books.google.gr/books?id=1AzZFv-WaHUC&q=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&dq=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&hl=el&ei=ESu gTYbTN8fG8QPLoamoAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ](http://books.google.gr/books?id=1AzZFv-WaHUC&q=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&dq=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&hl=el&ei=ESu gTYbTN8fG8QPLoamoAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ)

<sup>39</sup> Northouse P.G. (2010), pp. 15-16 & 19.

<sup>40</sup> Hannagan T. (2008), p. 43.

<sup>41</sup> Griffin R.W. & G. Moorhead (2010), p. 311.

<sup>42</sup> Daft R.L. & P. G. Lane (2008), p. 44.

<sup>43</sup> Ahlstrom D. & G.D. Bruton (2010), p. 240.

<sup>44</sup> House J. S., Juster F.T., Kahn R.L., Schuman H. & E. Singer (2004), p. 203.

<sup>45</sup> Lussier R.N. & C.F. Achua (2010), p. 71.

<sup>46</sup> Shriberg A. & Shriberg D. (2011), p. 68.

ικανοποίησης των υφισταμένων, κατέληξαν σε δύο βασικές συμπεριφορικές διαστάσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας (χρησιμοποιώντας όμως διαφορετική ορολογία):

1. Πρωτοβουλία ή σαφήνεια στη δομή (initiating structure) κατά το Ohio State ή «εργασιοκεντρική ηγεσία» (job-centered leadership) κατά το University of Michigan: εκφράζει τον βαθμό δόμησης, από τον ηγέτη, των ρόλων των υφισταμένων, θέτοντας στόχους, παρέχοντας οδηγίες, ορίζοντας διορίες, αναθέτοντας αρμοδιότητες<sup>47</sup>, μέσω οργάνωσης, προγραμματισμού και επικοινωνίας<sup>48</sup>.
2. Θεώρηση και μέριμνα του ατόμου (consideration) κατά το Ohio State ή «ανθρωποκεντρική ηγεσία» (employee-centered leadership) κατά το University of Michigan: περιγράφει έναν φιλικό, προσιτό και υποστηρικτικό ηγέτη, που ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους<sup>49</sup> και δημιουργεί σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, διαλογικής συνεργασίας, σεβασμού και συμπάθειας.

Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η καλύτερη μορφή ηγεσίας είναι ο ισοβαρής συνδυασμός μεταξύ τους<sup>50</sup>.

Τα ευρήματα των δύο πανεπιστημίων προσαρμόστηκαν, [αναβαθμίστηκαν<sup>51</sup>] και εφαρμόστηκαν στη βιομηχανία, κυρίως από τους Robert Blake & Jane Mouton (1964) [του Texas University<sup>52</sup>], που συνέλαβαν τη «**θεωρία του ηγετικού [αρχικά διατυπωμένο ως «διοικητικού (διευθυντικού)» (managerial)] πλέγματος» (leadership grid)**, η οποία υιοθετήθηκε από βιομηχανικές επιχειρηματικές μονάδες αρκετών χωρών ως εργαλείο ανάπτυξης ηγεσίας<sup>53</sup>. Αποτυπώνει το εύρος μεταξύ δύο παραγόντων: «ενδιαφέρον για την παραγωγή» και «ενδιαφέρον για τους ανθρώπους», σκιαγραφώντας πέντε βασικά ηγετικά στιλ<sup>54</sup> (ομαδικό, αδιάφορο, αυταρχικό<sup>55</sup>, στιλ της λέσχης, στιλ του εκκρεμούς<sup>56</sup>). Πρόκειται για κανονιστική και καθοδηγητική θεωρία, που αναδεικνύει το [δημοκρατικό-] ομαδικό στιλ (βέλτιστος συνδυασμός «ενδιαφέροντος για [παραγωγή-] αποτελέσματα» και «ενδιαφέροντος για άνθρωπο») σε κορυφαία έκφραση της ηγετικής συμπεριφοράς και ακριβώς σε αυτή τη βάση

<sup>47</sup> Williams C. (2008), p. 351.

<sup>48</sup> Hellriegel D. & J. W. Slocum (2007), p. 219.

<sup>49</sup> Williams C. (2008), p. 351.

<sup>50</sup> Hellriegel D. & J. W. Slocum (2008), pp. 220-221.

<sup>51</sup> Nelson D. L. & Quick J. C. (2011), p. 410.

<sup>52</sup> Williams C. (2008), p. 351.

<sup>53</sup> Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J. & I. Nonaka (2003), p. 416.

<sup>54</sup> Kanji G. K. (2002), p. 96.

<sup>55</sup> Κατσαρός Ι. (2008), σ. 102.

<sup>56</sup> Nelson D. L. & J.C. Quick (2011), Figure 12.1, p. 409.



εφαρμόστηκε για την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος (team building) και την εκπαίδευση ηγετών στο πλαίσιο της οργανωσιακής ανάπτυξης<sup>57</sup>.

Τις επόμενες δεκαετίες, οι παρατηρήσεις εργαστηριακών ερευνών απέδειξαν πως η εμφάνιση της ηγεσίας συνδέεται σαφώς με τη συμπεριφορά<sup>58</sup>, ενώ κατά τη δεκαετία του '80 στη συμπεριφορική εξίσωση προστέθηκε η παράμετρος των υφισταμένων μέσω των μελετών των Bennis, Nannus, Kouzes κ.ά., ενσωματώνοντας τις ηγετικές πρακτικές της διευκόλυνσης, της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης<sup>59</sup>. Παράλληλα μεγάλη βαρύτητα δόθηκε στην εξέταση πολυπλοκότερων ηγετικών στυλ, όπως η **χαρισματική (charismatic)**, η **μετασχηματιστική (transformational)**<sup>60</sup> και η **συναλλακτική (transactional)**<sup>61</sup> ηγεσία [**Προσεγγίσεις Νέας Ηγεσίας**<sup>62</sup>]. Οι επιτυχημένοι χαρισματικοί ηγέτες κερδίζουν τη θέση τους, επιδεικνύοντας αυτοπεποίθηση, ικανότητα επίτευξης στόχων, συναισθηματική εκφραστικότητα και πίστη στις πεποιθήσεις τους και εμπνέουν στους υφισταμένους τους υψηλά επίπεδα αφοσίωσης, πνευματικής διέγερσης και εκτίμησης<sup>63</sup>. Στην περίπτωση της μετασχηματιστικής της εκδοχής η ηγεσία θεωρείται ανταλλαγή αναγκών μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου. Αντίστροφα, σε ένα συναλλακτικό περιβάλλον, ο ηγέτης θα βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν, τους προετοιμάζει κατά συνέπεια να μεταμορφωθούν οι ίδιοι σε ηγέτες<sup>64</sup>.

Ωστόσο τόσο η «προσέγγιση των χαρακτηριστικών», όσο και οι «συμπεριφορικές θεωρίες» επιχειρούν να σκιαγραφήσουν τον ιδανικό ηγέτη και αντίστοιχα το ιδεατό ηγετικό στυλ για όλες τις περιστάσεις, εγχείρημα που αποδείχθηκε αδύνατο στα τέλη της δεκαετίας του '60, [οπότε και προστέθηκε στη διερεύνηση ο παράγοντας της περιπτώσιολογίας (πλαίσιο συνθηκών)]. Η **ενδεχομενική (contingency) θεώρηση της ηγεσίας** υποστήριξε πως τα πιο κατάλληλα ηγετικά χαρίσματα και δράσεις ποικίλουν κατά περίπτωση και η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τον ηγέτη, τους υφισταμένους του και περιστασιακούς παράγοντες (αντικείμενο εργασίας, εργασιακή κουλτούρα, επιτακτικότητα του επιδιωκόμενου στόχου)<sup>65</sup> και η επιτυχημένη ηγεσία προκύπτει όταν ηγετικό στυλ και περίσταση εναρμονίζονται, τονίζοντας την ανάγκη ευελιξίας<sup>66</sup>. Ο Fred Fiedler<sup>67</sup> (το 1967)

---

<sup>57</sup> Nelson D. L. & J.C. Quick (2011), Figure 12.1, p. 409.

<sup>58</sup> Kenny D. A. & S. Livi (2009), p. 149.

<sup>59</sup> Kanji G. K. (2002), p. 96.

<sup>60</sup> Kenny D. A. & S. Livi (2009), p. 149.

<sup>61</sup> Glaid T. (2010), p. 25.

<sup>62</sup> Northouse, P. (2012), p. 2.

<sup>63</sup> Kenny D. A. & S. Livi (2009), p. 149.

<sup>64</sup> Glaid T. (2010), pp. 25-26.

<sup>65</sup> Manning G. & Curtis K. (2003), p. 23.

<sup>66</sup> Reece B. & Brand R. (2008), p. 266.

έθεσε τις θεωρητικές βάσεις, διατυπώνοντας τη **θεωρία του λιγότερου «επιθυμητού» συνεργάτη - LPC (Least Preferred Coworker)**, που αντικατοπτρίζει τη σχετική σημασία του καθήκοντος έναντι της διαπροσωπικής επιτυχίας<sup>68</sup>. Στηρίζεται στη θέση πως το κατάλληλο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς καταλήγει σε υψηλή στοχοθετική απόδοση και αποτελεί τη συνισταμένη δύο σημαντικών παραγόντων: της «επιθυμητής» συμπεριφοράς του ηγέτη και των πλαισιακών καταστάσεων, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι ομάδες. Σε αυτή την εξίσωση υπάρχουν τρεις βασικές μεταβλητές: Σχέση Ηγέτη-Μέλους Ομάδας (ποιότητα συνεργασίας μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων). Δομή Στόχου-Έργου (φύση ομαδικής εργασιακής στοχοθεσίας). Δύναμη-Ισχύς Θέσης Ηγέτη (επίσημη οργανωτική εξουσία του ηγετικού ρόλου)<sup>69</sup>. Λίγα χρόνια αργότερα (1971) οι Robert House<sup>70</sup> και Martin Evans<sup>71</sup>, με τη **θεωρία «πορείας-στόχου» (path-goal)**, επιχείρησαν να αποκωδικοποιήσουν τον τρόπο πραγμάτωσης της ουσίας της ηγεσίας (άσκηση επιρροής στους άλλους προς έναν συλλογικό στόχο), επεξηγώντας την ηγετική ανταπόκριση στις εκάστοτε περιστάσεις και την καθοδήγηση [διευκόλυνση<sup>72</sup>] των υφισταμένων προς την επίτευξη του συλλογικού αυτού στόχου, κυρίως επενεργώντας στη δική τους εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση<sup>73</sup>. Διακρίνει (μετά την προσθήκη το 1974) τέσσερις συμπεριφορικές μετα-κατηγορίες<sup>74</sup>: Κατευθυντική (directive-instrumental) ηγετική συμπεριφορά: εστιάζει στην παροχή ψυχολογικών δομών στους υφισταμένους, Υποστηρικτική (supportive) ηγετική συμπεριφορά: προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών και των προτιμήσεων των υφισταμένων<sup>75</sup>, Συμμετοχική (participative) ηγετική συμπεριφορά: προωθεί την ενθάρρυνση των υφισταμένων να ασκούν επιρροή στη λήψη αποφάσεων και στις διαδικασίες των μονάδων εργασίας, Προσανατολισμένη στον στόχο (achievement-oriented) ηγετική συμπεριφορά: προάγει την εργασιακή τελειότητα στην απόδοση, επιδεικνύοντας εμπιστοσύνη για την ανταπόκριση των υφισταμένων σε υψηλά πρότυπα επίδοσης<sup>76</sup>. Με αφετηρία δύο

---

<sup>67</sup> Καθηγητής επιχειρησιακής και διοικητικής ψυχολογίας στο University of Washington, μεταξύ των κορυφαίων επιστημόνων στους τομείς της βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας. Vector Study Online. [http://www.vectorstudy.com/management\\_gurus/fred\\_fiedler.htm](http://www.vectorstudy.com/management_gurus/fred_fiedler.htm)

<sup>68</sup> Goethals G. R., Sorenson G. J. & J. MacGregor Burns (2004), p. 277.

<sup>69</sup> Rollinson D. (2008), pp. 369-370.

<sup>70</sup> Διακεκριμένος Καθηγητής Οργανωσιακών Σπουδών και Διοίκησης στο Wharton University of Pennsylvania (Online <http://www.wharton.upenn.edu/faculty/house.cfm>).

<sup>71</sup> Ομότιμος Καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο J.L. Rotman University of Toronto (Online <http://www.rotman.utoronto.ca/~evans/>)

<sup>72</sup> Avery G. C. (2004), p. 84.

<sup>73</sup> Mumford, M.D. (2009), p. 12.

<sup>74</sup> Bryman A., Jackson B., Collinson D., Grint K. & M. Uhl-Bien (2011), p. 289.

<sup>75</sup> Bowerman K.D. & M. Van Wart (2011), p. 75.

<sup>76</sup> Bowerman K.D. & M. Van Wart (2011), pp. 75-76.

προγενέστερες σχολές (θεωρητικής και συμπεριφορικής) και κατάληξη τη σύγχρονη (ενδεχομενική) διαμορφώθηκε η προσέγγιση των [Robert] Tannenbaum και [Warren] Schmidt (1973) «**συνεχές ηγετικής συμπεριφοράς**», που ενώνει τα τρία στιλ ηγεσίας (δημοκρατικό, απολυταρχικό και επιτρεπτικό) του Ohio University, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων: οι δημοκρατικοί ηγέτες εμπλέκουν ενεργά τους εργαζόμενους στη διαδικασία, οι απολυταρχικοί αποφασίζουν και απλά ανακοινώνουν τις αποφάσεις τους στις ομάδες, ενώ οι επιτρεπτικοί παρέχουν στους συνεργάτες τους απόλυτη ελευθερία δράσης. Η επιλογή εξαρτάται από τρεις παράγοντες<sup>77</sup> [ανά πεδίο]: α. ηγέτης: προσωπικότητα, αξίες, προτιμήσεις, πεποιθήσεις, όσον αφορά τη συμμετοχή και την εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, β. υφιστάμενος: ανάγκη ανεξαρτησίας, ανοχή ασάφειας, γνώση του προβλήματος, προσδοκίες συνεισφοράς, γ. περίσταση: οργανωσιακές νόρμες, μέγεθος και θέση των εργασιακών ομάδων, αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας, φύση του προβλήματος<sup>78</sup> (διαθέσιμος χρόνος για την επίλυσή του και οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης). Σε αυτό το θεωρητικό σχήμα το πιο αποτελεσματικό ηγετικό στιλ συνιστά λειτουργικό συστατικό της περιστασης<sup>79</sup> και κατάληξη ενός συνόλου επιλογών, που έχουν εξετασθεί από τον ηγέτη, πριν δράσει. Ωστόσο θέτει το σοβαρό πρακτικό ζήτημα της «αυτοεκπληρούμενης προφητείας», δηλαδή της λανθασμένης εντύπωσης πως η επιλεγμένη συμπεριφορά δικαιώνει τον φορέα της. Για παράδειγμα ένα απολυταρχικό ηγετικό στιλ, που αποκινητροδοτεί την ομάδα και οδηγεί σε χαμηλή απόδοση εκλαμβάνεται από τον ηγέτη ως απόδειξη ορθότητας της αρχικής του τοποθέτησης να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους εργαζόμενους<sup>80</sup>.

Οι πολυάριθμες έρευνες (σε εύρος δεκαπενταετίας) με αντικείμενο την αποτελεσματικότητα της ενδεχομενικής θεώρησης ανέδειξαν στην πράξη τη συνδυαστική εφαρμογή ηγετικών συμπεριφορών και την ανάγκη διασύνδεσής τους με την ποικιλομορφία των εκάστοτε καταστάσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση οι [Paul Hersey<sup>81</sup>] και [Ken Blanchard<sup>82</sup>] διατύπωσαν την **περιστασιακή προσέγγιση (situational approach) της ηγεσίας**, υποστηρίζοντας πως η ποικιλομορφία των καταστάσεων απαιτεί αντίστοιχη διαφοροποίηση των ηγετικών συμπεριφορών<sup>83</sup> (1988), ενσωματώνοντας στο σχήμα την

---

<sup>77</sup> Needle D. (2010), p. 246.

<sup>78</sup> Boddy D. (2008), p. 466.

<sup>79</sup> Needle D. (2010), p. 246.

<sup>80</sup> Chell E. (2001), p. 185.

<sup>81</sup> Διεθνώς αναγνωρισμένος συμπεριφορικός επιστήμονας - Διακεκριμένος Καθηγητής Ηγετικών Σπουδών στο Nova Southeastern University. <http://programs.chicagobooth.edu/execmba/docs/Hersey-LeadershipStudies.pdf>

<sup>82</sup> Καταξιωμένος Καθηγητής Ηγεσίας στο University of Massachusetts (Amherst) [http://www.allamericanspeakers.com/sportsspeakers/printerbio.php?speaker\\_id=645](http://www.allamericanspeakers.com/sportsspeakers/printerbio.php?speaker_id=645)

<sup>83</sup> Mumford, M.D. (2009), p. 13.

ενδεχομενική παράμετρο της «ωριμότητας του υφισταμένου» (ικανότητα και προθυμία δράσης χωρίς καθοδήγηση). Εάν κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, ενδείκνυται το σχεσιακό (relationship-oriented) ηγετικό στιλ, ενώ στην αντίθετη περίπτωση το εργοστρεφές (task-oriented)<sup>84</sup>.

## 1.2. ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Η σύγχρονη διοικητική επιστήμη αναπτύχθηκε σε πλήρη συνάρτηση με τις συνεχείς ριζικές μεταβολές της επιχειρηματικής πραγματικότητας, με κινητήριες δυνάμεις την εμφάνιση νέων τεχνολογιών-έκρηξη γνώσεων, την παγκοσμιοποίηση, την μεταλλαγή των εργασιακών σχέσεων, που διαμόρφωσαν ένα πολύπλοκο, απρόβλεπτο, διαρκώς εξελισσόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

### 1.2.α. Μάνατζμεντ

Οι θεωρίες των τελευταίων ετών αντιστρέφουν τη γραμμικότητα αιτίου – αιτιατού, καθώς απορρέουν από ανάγκες ανταπόκρισης στις περιβαλλοντικές προκλήσεις, ακολουθώντας μια διαχρονική πορεία συνολικής επαναξιολόγησης της φόρμας και της δράσης τους<sup>85</sup>. Έτσι θα αποτυπωθούν όχι σε χρονολογική, αλλά σε εννοιολογική αλληλουχία, βάσει του προσανατολισμού τους.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ (προσαρμοστικότητα στις πιέσεις-απαιτήσεις, πρωτοστασία στις εξελίξεις, ανταπόκριση στον ανταγωνισμό, βελτιστοποίηση εξυπηρέτησης πελατών)<sup>86</sup>:

- **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM):** ολιστική οργανωσιακή και ανθρωποκεντρική διοικητική προσέγγιση διαρκούς βελτίωσης των επιχειρηματικών δράσεων, διαδικασιών<sup>87</sup> και μεθόδων, με συνέπεια την αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση εξαιτίας χαμηλού κόστους και υψηλής απόδοσης των προσφερόμενων προϊόντων<sup>88</sup>, διασφαλίζοντας τις προσυμφωνημένες μεταξύ πωλητή και αγοραστή ιδιότητες<sup>89</sup>. Επικεντρώνεται στην εξ αρχής δημιουργία ποιότητας, ελέγχοντας διεξοδικά κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, οδεύοντας προς «μηδενική ανοχή» αστοχιών, αναπτύσσοντας το αντίστοιχο συμπεριφορικό πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο<sup>90</sup>.

<sup>84</sup> Sadler P. (2003), p. 77.

<sup>85</sup> Μπουραντάς Δ.. (2002), σσ. 463-465.

<sup>86</sup> Μπουραντάς Δ.. (2002), σ. 465.

<sup>87</sup> Padhi N. & S. Palo (2005), p. 65.

<sup>88</sup> Grady J.O. (2006), p. 346.

<sup>89</sup> Black K. (2010), p. 756.

<sup>90</sup> Dicken P. (2004), p. 111.

- **Υιοθέτηση επιχειρηματικών προτύπων επίδοσης (Benchmarking):** συγκριτική διαδικασία εντοπισμού, κατανόησης και εφαρμογής εξαιρετικών πρακτικών των πιο καταξιωμένων παγκοσμίως επιχειρηματικών μονάδων, με στόχο τη βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιείται ευρύτατα στον επιχειρησιακό τομέα και συγκαταλέγεται στα πιο αξιόπιστα διοικητικά συστήματα, που συμβάλλουν στην επίτευξη διαχρονικής επιτυχίας. Συνήθως σε πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει μελέτη των κορυφαίων εταιρειών του κλάδου και διαμόρφωση συνολικής αξιολόγησης της λειτουργίας των ανταγωνιστών, ενώ σε δεύτερο επίπεδο αναζήτηση μεθόδων, καλών πρακτικών και πολιτικών σε ευρύτερη κλίμακα<sup>91</sup>.
- **Ισορροπημένη κάρτα (Balanced Scorecard):** εργαλείο ανάλυσης, σχεδιασμένο να παρέχει πολύπλευρη πληροφόρηση για την επιχειρησιακή επίδοση, μέσω ενός προσεκτικά προκαθορισμένου και κατανοημένου σε κάθε διοικητικό και ιεραρχικό επίπεδο πλαίσιο στοχοθέτησης και ενός συστήματος συσχετιστικών παραμέτρων αξιολόγησής του, που αναδεικνύουν τον βαθμό εταιρικής, υπηρεσιακής ή ατομικής εργασιακής βελτίωσης της πρότερης απόδοσης σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων<sup>92</sup>. Στην ουσία μετατρέπει την αποστολή και τη στρατηγική σε στόχους και μέτρα και συνθέτει τη γλώσσα επικοινωνίας τους, ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί τη μέτρηση για να ενημερώσει τους εργαζόμενους για τα συστατικά της τρέχουσας και της μελλοντικής επιτυχίας, ώστε να εμπλακούν ενεργά στην επίτευξη μακρόβιας ευημερίας. Η ισορροπημένη κάρτα συντάσσεται σε τέσσερις διαστάσεις: οικονομική (κερδοφορία, κόστη, κύκλος εργασιών, κ.ά.), πελατειακή (μερίδιο αγοράς, εξυπηρέτηση, προσέλκυση, κ.λπ.), εσωτερικά διαδικαστική (λειτουργική βελτιστοποίηση, επαναξιολόγηση και εφαρμογή νέων διαδικασιών, μεθόδων, συστημάτων, κ.λπ.), μαθησιακή (επανεκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, ενίσχυση πληροφοριακών υποδομών και χρήση νέων τεχνολογιών, κ.ά.) - αναπτυξιακή (οργανωτική ευθυγράμμιση, αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, προαγωγή της καινοτομίας, κ.λπ.)<sup>93</sup>.
- **Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning):** διοικητικό εργαλείο καθορισμού του εταιρικού οράματος, της αποστολής, των θεμελιωδών αξιών, των προκλήσεων και των ευκαιριών, καθιέρωσης μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων, καθοδήγησης των επιχειρηματικών διαδικασιών και μέτρησης της απόδοσης. Δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας επιχειρησιακού μέλλοντος αντί απλής αντίδρασης σε αυτό. Συμβάλλει στην πολύπλευρη αναβάθμιση δραστηριοτήτων και προγραμμάτων και στη βελτίωση της ευθυγράμμισης μεταξύ διοικητικής και μετοχικής στοχοθεσίας<sup>94</sup>.

---

<sup>91</sup> Allen M.E. (2006), p. 27.

<sup>92</sup> Schaltegger S. & R. Burritt (2000), p. 151.

<sup>93</sup> Kaplan R.S. & D.P. Norton (2002), pp. 25-29.

<sup>94</sup> Lawrie J.J. (2005), p. 1.

## ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ <sup>95</sup>:

- **Επιχειρηματικός Διαδικαστικός Ανασχεδιασμός (Business Process Re-engineering - BPR):** ριζική, επαναστατική προσέγγιση<sup>96</sup> αναθεώρησης και ανασχεδιασμού της επιχειρησιακής δομής, των διοικητικών συστημάτων και των διαδικασιών<sup>97</sup>, ακολουθώντας μία συλλογιστική ασυνέχειας (εντοπισμός και εγκατάλειψη ξεπερασμένων κανόνων και θεμελιωδών υποθέσεων, που υποθάλπουν οι τρέχουσες επιχειρηματικές λειτουργίες)<sup>98</sup>, για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων στους κρίσιμους, σύγχρονους δείκτες απόδοσης (κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση, ταχύτητα). Θεωρείται επαναληπτική διαδικασία<sup>99</sup>, που οδηγεί σε απλοποίηση και ενισχύει την εσωτερική αποτελεσματικότητα,<sup>100</sup> ανατρέποντας ταυτόχρονα την εξατομικευμένη εργασιακή εξειδίκευση ως ζητούμενο από τη βιομηχανική επανάσταση, εστιάζοντας στη συνολική συνεισφορά της εργασιακής δράσης ενός ατόμου στην όλη διαδικασία<sup>101</sup>.
- **Διαλειτουργικές Ομάδες (Cross-Functional Teams):** σύζευξη της ενδοεπιχειρησιακής υπάρχουσας γνώσης και εξειδίκευσης σε ομαδικά εργασιακά σχήματα, όπου η ολοκλήρωση της πληροφόρησης προάγει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ενθαρρύνει την οργανωσιακή μάθηση<sup>102</sup>. Μία διαλειτουργική ομάδα απαρτίζεται από μέλη διαφορετικών εργασιακών τομέων, διοικητικών λειτουργιών ή ειδικοτήτων, που προσδιορίζουν και επιλύουν κοινά προβλήματα, σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση. Η σύστασή της ενδείκνυται και παρουσιάζει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα σε περιπτώσεις αναγκαιότητας καινοτομίας, ταχύτητας και ανταπόκρισης στις πελατειακές ανάγκες. Το πεδίο δράσης της περιλαμβάνει: σχεδιασμό και εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, εισαγωγή νέων τεχνολογιών, συναντήσεις με πελάτες και προμηθευτές για την αναβάθμιση εισροών και εκροών, σύνδεση ξεχωριστών λειτουργιών (π.χ. μάρκετινγκ, οικονομική διαχείριση, κατασκευαστική, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων) για τον εκσυγχρονισμό προϊόντων και υπηρεσιών<sup>103</sup>.
- **Ανάπτυξη μοναδικών ή θεμελιωδών ικανοτήτων (core competencies):** πρακτική που αναδύθηκε από το ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής συλλογιστικής με βάση τους διαθέσιμους πόρους<sup>104</sup> και παρέχει στην επιχείρηση συνεχές συγκριτικό ανταγωνιστικό

<sup>95</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 465.

<sup>96</sup> Trott P. (2008), p. 128.

<sup>97</sup> Oakland J.S.(2003), p. 204.

<sup>98</sup> Thierauf R.J. (2001), p. 281.

<sup>99</sup> Kovacs G., Wozny M. & Fang M. (2006), p. 371.

<sup>100</sup> Lawrence P. (2004), pp. 29-28.

<sup>101</sup> Hammer M. (2002), p. 87.

<sup>102</sup> Levi D. (2011), p. 229.

<sup>103</sup> Hellriegel D. & J.W. Slocum (2007), p. 262.

<sup>104</sup> Gopinath C. & J.I. Siciliano (2010), p. 65.

πλεονέκτημα, μέσω της εκτέλεσης της εκάστοτε ικανότητας<sup>105</sup>. Υπό αυτή την προσέγγιση η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να αναπτύσσεται με γνώμονα τους μοναδικούς πόρους (κύριος εξοπλισμός, προσόντα ανθρώπινου δυναμικού, ευρεσιτεχνίες, χρηματοδότηση, κ.λπ.) και τις μοναδικές δεξιότητες, δηλαδή τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά [υψηλή εξειδίκευση, οργανωσιακή γνώση, κ.λπ.<sup>106</sup>] για τη μέγιστη αξιοποίηση των εταιρικών προτερημάτων<sup>107</sup> και οι θεμελιώδεις ικανότητες προκύπτουν από τον ξεχωριστό, συνεκτικό συνδυασμό τους, ως αποτέλεσμα διαχρονικής εξέλιξης και βιωματικής ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς, προσδίδοντας έτσι στην επιχείρηση μοναδικότητα<sup>108</sup>. Πράγματι, το συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μόνο όταν οι ανταγωνιστές αδυνατούν να αναπαράγουν τα οφέλη της εταιρικής στρατηγικής και κατά συνέπεια μοναδικές είναι οι επιχειρησιακές ικανότητες που πληρούν τα τέσσερα παρακάτω κριτήρια: πολυτιμότητα, σπανιότητα<sup>109</sup> και υψηλό κόστος μίμησης, – που προκύπτει από τους εξής παράγοντες (μεμονωμένους ή συνδυασμένους): ιστορικό χρονισμό, αιτιατή αμφισημία, κοινωνική πολυπλοκότητα – , και ανυποκατάσταση<sup>110</sup>.

#### ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΚΤΥΩΣΗ<sup>111</sup>:

- **Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων (Outsourcing):** μακροπρόθεσμη, προσανατολισμένη στα αποτελέσματα σχέση μεταξύ εταιρείας και ενός εξωτερικού «προμηθευτή δραστηριοτήτων», οι οποίες υπό αντίθετες συνθήκες υλοποιούνται ενδοεπιχειρησιακά (insourcing)<sup>112</sup>. Επιλέγεται για λόγους επιχειρησιακής αυτοβελτίωσης (απόκτηση νέων δεξιοτήτων, διοικητικός εκσυγχρονισμός, στρατηγική συσπείρωση, λειτουργική επικέντρωση, ενίσχυση ευελιξίας, αύξηση της συνολικής απόδοσης, ισχυροποίηση της αξιοπιστίας), κοστολογικής εξοικονόμησης (αποφυγή σημαντικών επενδύσεων, βελτιστοποίηση των οικονομικών δεικτών), ανταπόκρισης σε περιόδους αιχμής και γρήγορης ανάπτυξης ή προώθησης μιας νέας στρατηγικής πρωτοβουλίας<sup>113</sup>. Στον τομέα της διακυβέρνησης υπονοεί τη θεσμική μετάβαση από έναν ιεραρχικό σε έναν αγορακεντρικό ή υβριδικό τύπο, ενώ υπό όρους προοπτικής αρμοδιότητας την παραγωγή των εισροών από μια διαφορετική εταιρεία με ιδιοσυγκρασιακούς πόρους και ικανότητες<sup>114</sup>.

<sup>105</sup> Drejer A. (2002), p. 78.

<sup>106</sup> Stonehouse G. & D. Campbell (2004), p. 76.

<sup>107</sup> Gopinath, C. & J.I. Siciliano (2010), p. 65.

<sup>108</sup> Marr B. (2008), p. 52.

<sup>109</sup> Ahlstrom D. & G.D. Bruton (2010), p. 102.

<sup>110</sup> Hoskisson RE., Hitt M.A., Ireland R.D. & J.F. Harrison (2007), pp. 107-109.

<sup>111</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 465.

<sup>112</sup> Jacques V. (2006), p. 19.

<sup>113</sup> Brown D. & S. Wilson (2005), pp. 37-39.

<sup>114</sup> Kohleick H. (2008), p. 14.

- **Κοινοπραξία (joint-venture):** συνεργατικότροπη οργανωτική μορφή δραστηριοποίησης επιχειρηματικών μονάδων, που ενώνουν πόρους και τεχνογνωσία υπό την επιδίωξη κοινών ευκαιριών. Ως πρακτική υιοθετείται σε ευρείας ποικιλομορφίας βιομηχανικούς κλάδους (κατασκευαστικό, εξαγωγικό, παροχή υπηρεσιών), ενώ μπορεί να ενέχει και συμφωνίες τεχνολογίας (technology licensing) από πλευράς ενός ή όλων των μελών της<sup>115</sup>. Συνιστά συνήθως ξεχωριστή νομική οντότητα, όπου οι συνέταιροι είναι κάτοχοι των μετοχικών κεφαλαίων. Συστήνεται για την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου και παύει με την ολοκλήρωσή του<sup>116</sup>.
- **Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances):** συνεταιριστική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών, σχεδιασμένη για την επίτευξη ενός κοινού στρατηγικού στόχου. Αποτελούν μοναδικές οργανωσιακές μορφές, με ποικίλες δομές. Συνεπάγονται τον ανταγωνισμό (co-opetition), δηλαδή τη συνύπαρξη συνεργασίας και ανταγωνισμού, αφού συνάπτονται κατά κύριο λόγο μεταξύ αντιπάλων, που αποφασίζουν να συμμαχήσουν με προοπτική την κατάκτηση ενός συγκεκριμένου τομέα της αγοράς, οπότε συνήθως έχουν προσωρινό χαρακτήρα<sup>117</sup>.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΥΤΟΕΞΕΛΙΞΗ (ως αντίβαρο στην πολυπλοκότητα, στον δυναμισμό και στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος<sup>118</sup>):

- **Μαθησιακή Οργάνωση (Learning Organization):** εκφράζει μία στάση ή φιλοσοφία της ιδεατής μελλοντικής επιχειρησιακής φόρμας. Ορίζεται ως μία οργανωσιακή οντότητα, της οποίας το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του δεσμεύεται για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων, επιτρέποντας τον συνεχή πειραματισμό, τη διαχρονική αλλαγή και βελτίωση, άρα τη διεύρυνση της ικανότητας ανάπτυξης, εκμάθησης και αυτοεκπλήρωσης. Πραγματώνεται μέσω αλλαγών σε όλα τα οργανωτικά υποσυστήματα προς την κατεύθυνση της ομαδοκεντρικής δομής, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της διάχυσης της πληροφόρησης, για την προώθηση της διαρκούς μάθησης<sup>119</sup>.
- **Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management):** πολυσυλλεκτικότητα πρακτικών και στρατηγικών διάδοσης και διάχυσης της πληροφορίας, σε επίπεδο οργανωτικό, επικοινωνιακό, γνωσιακό, διεπιχειρησιακά δικτυακό<sup>120</sup>. Σκοπός της είναι η διασφάλιση της

<sup>115</sup> Kulakowski E.C. & L.U. Chronister (2006), p. 362.

<sup>116</sup> Trott, P. (2008), p. 223.

<sup>117</sup> Day S.G., Schoemaker P.J.H. & R.E. Gunther (2000), p. 360.

<sup>118</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 465.

<sup>119</sup> Daft R.L. (2008), p. 55.

<sup>120</sup> Batten L. (2008), pp. 86-87.



παροχής της σωστής πληροφορίας στους σωστούς ρόλους στον σωστό χρόνο<sup>121</sup>. Επειδή όμως η γνώση αποτελεί προσωπικό, βιωματικό απόκτημα, η αληθινή Διοίκηση της Γνώσης απαιτεί ανθρωποκεντρικές στρατηγικές: πολλαπλασιασμό των ευκαιριών επίσημων ή ανεπίσημων διαπροσωπικών συναντήσεων, πρόσληψη ατόμων για τη διαλογή των δεδομένων ως προς την ποιότητα και τη σχετικότητα και καθιέρωση συστημάτων αμοιβής, που υποστηρίζουν την ανταλλαγή γνώσεων και οργανωτικής μάθησης<sup>122</sup>.

### 1.2.β. Ηγεσία

Οι νέες προσεγγίσεις αναπτύχθηκαν επίσης ανταποκρινόμενες στην αυξανόμενη πολυπλοκότητα και δυναμική εντός και εκτός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, αναδεικνύοντας την ανάγκη απομάκρυνσης από το τυπικό, ιεραρχικό ηγετικό πλαίσιο, που οριζόταν ως το σύνολο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ανωτέρου και υφισταμένου<sup>123</sup>, απαντώντας στο ζητούμενο της μετατόπισης των σχέσεων δύναμης στους κόλπους των σύγχρονων επιχειρήσεων και κατηγοριοποιήθηκαν από τον Bryman (1996) υπό τον γενικό «διάχυτη ηγεσία». Γενικά αντιπροσωπεύουν τη διοικητική αποκέντρωση των ηγετικών προσόντων και ευθυνών μέσα σε έναν οργανισμό και πρωτίστως περιλαμβάνουν τις έννοιες της αυτό-ηγεσίας (self-leadership), δηλαδή της ενθάρρυνσης των εργαζομένων να ηγούνται του εαυτού τους αναλαμβάνοντας την ευθύνη «αυτοδιεύθυνσης» - «αυτοελέγχου», και της ομαδοκεντρικής ηγεσίας (team-based leadership), που επικεντρώνεται στη διευκόλυνση του συντονισμένου ελέγχου μέσω αυτόνομων ομάδων εργασίας, γνωστές ως αυτό-οδηγούμενες, που ελέγχονται καθεμία από τον δικό της ηγέτη.

- ☑ **Υπερ-ηγεσία (Superleadership)** [Manz & Sims, 1991]<sup>124</sup>: θέτει την πρόκληση παρακίνησης των συνεργατών (followers) να ανακαλύψουν τις δυνατότητες, που ενυπάρχουν μέσα τους, ώστε να ηγηθούν του εαυτού τους [αυτό-ηγεσία], εφαρμόζοντας απλές συμπεριφορικές και γνωστικές στρατηγικές για να επηρεάσουν την καθημερινή δράση τους. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να εφαρμοσθεί σε τρία επίπεδα: διαπροσωπικό (παροχή πλήρους πληροφόρησης και γνώσης στους συνεργάτες, ώστε να αυτενεργούν όταν χρειάζεται), ομαδικό (ισομερής κατανομή της εξουσίας σε όλα τα μέλη της ομάδας) και οργανωτικό (δρομολόγηση αλλαγών προς την κατεύθυνση της επίπεδης ή οριζόντιας δομής, που μεταφέρει τις ευθύνες στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ τα διαδικτυακά και εικονικά οργανωτικά σχήματα συνάδουν με την ιδέα της υπερ-ηγεσίας)<sup>125</sup>.

<sup>121</sup> Long J. (2008), p. 50.

<sup>122</sup> Galos J.V. (2008), p. 157.

<sup>123</sup> Weibler J. (2004), p. 330.

<sup>124</sup> Bryman A., Jackson B., Collinson D., Grint K. & M. Uhl-Bien (2011), p. 197.

<sup>125</sup> Manz C.C. & H. Sims (2001), pp. 48-49.

- ☑ **Ηγεσία πραγματικών ομάδων (Real-Teams)** [Katzenbach & Smith, 1993]<sup>126</sup>: βασίζεται στην ιδέα: «οι πραγματικές ομάδες πάντα βρίσκουν τρόπο να συνεισφέρει κάθε άτομο και έτσι να κερδίζει τη διάκριση». Άρα ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία και την επινοητικότητα, εναρμονίζοντάς τες με την ανάγκη διατήρησης της εστίασης σε καθορισμένους στόχους<sup>127</sup>.
- ☑ **Αυτο-ηγεσία (Self-Leadership)** [Kouzes & Posner, 1993]<sup>128</sup>: διαδικασία αυτο-επιρροής, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αυτοδιεύθυνση και η απαραίτητη για την απόδοση αυτοκινητροδότηση. Δομείται από συγκεκριμένες συμπεριφορικές και γνωστικές στρατηγικές (αυτοπαρατήρηση, αυτοστοχοθέτηση, αυτοαμοιβή, αυτοτιμωρία, άρση στερεοτύπων, οραματισμός, κ.λπ.), σχεδιασμένες να επιδρούν θετικά στην προσωπική αποτελεσματικότητα, μέσω διεργασιών αυτογνωσίας και αυτοπροσδιορισμού<sup>129</sup>.
- ☑ **Ηγεσία ως Διαδικασία (Leadership as a Process)** [Hosking, 1991]<sup>130</sup>: προσέγγιση αναγνώρισης των ηγετών μέσω της ανάλυσης των ηγετικών διαδικασιών και τη σχέσης ηγέτη-υφισταμένου, από όπου προκύπτουν ορισμένες «πράξεις», που συμβάλλουν σε μια «κοινωνική τάξη» («social order»), η οποία προστατεύει τις αξίες και τα ενδιαφέροντα των ομάδων, στις οποίες ανήκουν. Ο ηγέτης ορίζεται από τη διαρκή αποτελεσματική συνεισφορά του σε αυτή την «κοινωνική τάξη», όπως αναμένεται και γίνεται αντιληπτό από τους συνεργάτες του. Αυτές οι ηγετικές «πράξεις» εκτελούνται με έναν βαθμό ικανότητας, προσομοιάζοντας τις ηγετικές ικανότητες με εκείνες της διαπραγμάτευσης<sup>131</sup>.
- ☑ **Διανεμητική (Επιμεριστική) Ηγεσία (Distributed Leadership)** [Senge, 1999]<sup>132</sup>: κατανομή ηγεσίας σε πολλούς παίκτες στους κόλπους και στο σύνολο της οργάνωσης, σε όλο το εύρος της ιεραρχίας, οπουδήποτε υπάρχει πληροφόρηση, εξειδίκευση, όραμα και νέοι τρόποι συνεργασίας. Έτσι προκύπτει ένα δίκτυο ηγετών, που ευθυγραμμίζονται να οδηγήσουν την επιχείρηση σε νέες κατευθύνσεις, βασισμένες στις ευκαιρίες της αγοράς και σε τεχνολογικές καινοτομίες. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η επιρροή δεν ασκείται μόνο προς τα κάτω, αλλά κινείται επάνω, κάτω και πλευρικά, ενδυναμώνοντας όσους είναι περισσότερο ικανοί να ηγηθούν σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή. Η ηγεσία ταυτόχρονα μοιράζεται με άτομα εκτός εταιρείας, που μπορούν να βοηθήσουν, παρέχοντας νέες ιδέες,

<sup>126</sup> Bryman A., Jackson B., Collinson D., Grint K. & M. Uhl-Bien (2011), p. 197.

<sup>127</sup> Cohen C.M. & S.L. Cohen (2005), p. 66.

<sup>128</sup> Bryman A., Jackson B., Collinson D., Grint K. & M. Uhl-Bien (2011), p. 197.

<sup>129</sup> Neck C.P. (2006), pp. 271-272.

<sup>130</sup> Bryman A., Jackson B., Collinson D., Grint K. & M. Uhl-Bien (2011), p. 197.

<sup>131</sup> Hicks M.J. (2004), p. 313.

<sup>132</sup> Bryman A., Jackson B., Collinson D., Grint K. & M. Uhl-Bien (2011), p. 197.

αποτελεσματικότερες διαδικασίες και ισχυρότερες συνδέσεις με εξωτερικές αγορές και κανάλια διανομής<sup>133</sup>.

Επίσης τη δεκαετία του '90 αναπτύχθηκε η **σχεσιακή προσέγγιση της ηγεσίας**, που πραγματεύεται τη φύση της σχέσης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων με τη διενέργεια πλήθους επιστημονικών ερευνών. Η διερεύνηση μετεξελίχθηκε στη Θεωρία της Αλληλεπίδρασης/Δοσοληψίας ηγέτη-υφισταμένων (Leader-Member Exchange – LMX Theory), που προβλέπει πως υψηλής ποιότητας σχέσεις παράγουν θετικότερα ηγετικά αποτελέσματα από ό,τι οι ποιοτικά υποδεέστερες.

Στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα εντοπίζονται αναδυόμενες θεωρήσεις<sup>134</sup>:

- **Αυθεντική Ηγεσία (Authentic Leadership)** [Bass and Steidlmeier, 1999]: ενσάρκωση του ηγετικού ρόλου με ακεραιότητα, ηθικό ανάστημα και γνησιότητα, χωρίς την προβολή ενός τεχνητού προσωπίου. Στα χαρακτηριστικά του αυθεντικού ηγέτη προστέθηκαν σταδιακά η θετική αυτοαντίληψη, η συναισθηματική νοημοσύνη, η επιθυμία για μάθηση και συνεχή αυτοεξέλιξη<sup>135</sup>.
- **Πνευματική Ηγεσία (Spiritual Leadership)** [Fry, 2003]: αιτιώδης θεωρία, που δομείται από το σύνολο των απαραίτητων (για εγγενή αυτοπαρακίνηση και κινητροδότηση) στάσεων και συμπεριφορών, που οδηγούν στην απόκτηση της αίσθησης της πνευματικής νοηματοδότησης, μέσω ενόρμησης και συναδελφικότητας. Στόχος της είναι η δημιουργία ενός οράματος και μιας συμφωνίας αξίας σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και κυρίως η ενθάρρυνση υψηλών επιπέδων οργανωσιακής δέσμευσης και παραγωγικότητας. Πραγματώνεται όταν ο ηγέτης προάγει στην πράξη πνευματικές αξίες (αλτρουισμό, ακεραιότητα, ειλικρίνεια, ταπεινότητα) και γίνεται ο ίδιος πρότυπο αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης, άξιο θαυμασμού<sup>136</sup>.
- **Υπηρετική Ηγεσία (Servant Leadership)** [Greenleaf, 2002]: σχετίζεται με ζητήματα διαφορετικότητας, συνυπολογισμού και κοινωνικής δικαιοσύνης, καθώς επικεντρώνεται περισσότερο στην υπηρετήση του ατόμου ή του υφισταμένου από ό,τι στις ανάγκες της οργάνωσης ή του ηγέτη<sup>137</sup>. Ορίζεται ως η ικανότητα ισόσταθμης επιρροής των υφισταμένων και των ομάδων να εργασθούν με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων για το συλλογικό καλό, αναπτύσσοντας μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη-συνεργάτη, όπου ο πρώτος αναδεικνύει καταδεκτικότητα και ανιδιοτέλεια, επιτρέποντας στον δεύτερο να

---

<sup>133</sup> Rowe Glenn W. & L. Guerrero (2010), p. 340.

<sup>134</sup> Northouse P. (2012), p. 2.

<sup>135</sup> Landy F.J. & J.M. Conte (2010), p. 564.

<sup>136</sup> Fernando M. (2007), p. 30.

<sup>137</sup> Timberley H. & J. Robertson (2011), p. 175.

αναπτυχθεί πνευματικά μαζί του, ενημερώνοντάς τον για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες<sup>138</sup>. Ο υπηρετικός ηγέτης οφείλει να ενισχύει την υλική ευημερία και φήμη της επιχείρησης, δημιουργώντας μια κληρονομιά, δημιουργώντας ένα περιβάλλον υποκίνησης της διαχρονικής βελτίωσης της απόδοσης όλων των εργαζομένων και παρέχοντας στους συνεργάτες του τα εργαλεία για την πραγμάτωση του εταιρικού οράματος με ηθικό τρόπο<sup>139</sup>.

---

<sup>138</sup> Madueke C. (2010), pp. 50-51.

<sup>139</sup> Gaspar J.E. (2006), p. 266.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

# ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ & MANAGEMENT

### 2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ

Η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ ως συμπεριφορική έκφραση αποτελεί πεδίο διερεύνησης και συγκριτικής μελέτης από τη διοικητική επιστήμη. Μία πρώτη τοποθέτηση ορίζει το μάνατζμεντ ως ανταπόκριση σε ευθύνες, άσκηση εξουσίας και αναζήτηση των απαιτούμενων δράσεων, ενώ την ηγεσία ως επιδίωξη κατανόησης των πεποιθήσεων των ανθρώπων και απόκτησης της δέσμευσής τους. Έτσι διαφοροποιούνται όσον αφορά το είδος της προσπάθειας, τον τρόπο σκέψης και εργασίας, αλλά και τη μορφή αλληλεπίδρασης. Συγγενής θέση είναι πως το μάνατζμεντ εστιάζει στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, ενώ η ηγεσία επικεντρώνεται στον χειρισμό της αλλαγής<sup>140</sup>. Πιο συγκεκριμένα, το μάνατζμεντ παράγει προβλέσιμο και προσανατολισμένο στα αποτελέσματα έργο: εκπλήρωση στόχων, μέτρηση προόδου και επίτευξη επιτυχίας. Έχει τεχνικό χαρακτήρα, χρησιμοποιώντας αντικειμενικά εργαλεία και μέτρα, που μειώνουν την αβεβαιότητα και ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο. Το ηγετικό έργο είναι κατηγορηματικά διαφορετικό. Διαχειρίζεται την αβεβαιότητα, λαμβάνει ρίσκα και προωθεί, μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλαγές, τις οποίες κάνει λειτουργικές ως νέες πρακτικές ηγεσίας, ώστε να πραγματοποιήσει τις επιχειρησιακές φιλοδοξίες, που το μάνατζμεντ από μόνο του δεν θα πετύχει ποτέ (Kotter, 1996)<sup>141</sup>.

Στην ουσία μάνατζμεντ και ηγεσία αποτελούν δύο ξεχωριστά συστήματα δράσης. Η διαφοροποίηση εντοπίζεται αρχικά σε γλωσσολογικό, άρα εννοιολογικό επίπεδο: ο μεταβατικός χαρακτήρας του μάνατζμεντ έχει αντικείμενο περισσότερο πραγματιστικό (περιουσιακά στοιχεία, διαδικασίες και συστήματα), ενώ η ηγεσία εφαρμόζεται σε ανθρώπους [πελάτες, εξωτερικούς συνεργάτες και άτομα, μέσω ομάδων ή οργάνωσης («εσωτερικούς συνέταιρους»)]. Έτσι το πρώτο εκφράζει έναν τρόπο διαχείρισης, ενώ η δεύτερη έναν τρόπο ύπαρξης και λειτουργίας, όπως αποτυπώνεται περιφραστικά στον πίνακα που ακολουθεί, επιχειρώντας μια «ανατομική» ανάλυση της φύσης, του προσανατολισμού και των κινητήριων δυνάμεων:

---

<sup>140</sup> Lewis P., Goodman S.H., Fandt P.M. & J.F. Michlitsch (2007), p. 321.

<sup>141</sup> McGuire J.B. & Rhodes, G. (2009), The Need for Clarity About Management Versus Leadership.

## MANAGEMENT ΗΓΕΣΙΑ

Διαδικασίες	Άνθρωποι
Γεγονότα	Αισθήματα
Διανόηση	Συναισθηματικότητα
Κεφάλι	Καρδιά
Δύναμη θέσης	Δύναμη πειθούς
Έλεγχος	Δέσμευση
Επίλυση προβλημάτων	Συλλογιστική πιθανοτήτων
Αντίδραση	Πρόδραση
Κανόνες	Αξίες
Γραπτή επικοινωνία	Προφορικός διάλογος
Τυποποίηση	Καινοτομία <sup>142</sup>
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Στοχοθέτηση	Οραματισμός
Αυταρχισμός	Δημοκρατία
Διατήρηση	Ανάπτυξη
Συγκράτηση	Υλοποίηση
Προσαρμογή	Πρόκληση
Μίμηση	Δημιουργία
Διαχείριση	Καινοτομία
Συνέπεια	Ευελιξία
Αποφυγή κινδύνου	Ευκαιρία κινδύνου <sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> Clemmer J. (2003), p. 17.

<sup>143</sup> McManus J. (2006), p. 12.

## 2.2. ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ

Σε μια πιο αναλυτική αποτύπωση αναδεικνύονται τομές και διαφοροποιήσεις, που αναδύονται χωρίς τη χρήση συγκριτικής αντιπαράθεσης:

### ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1. Ορισμός: καθορισμός των απαραίτητων επιχειρησιακών δράσεων και υλοποίησή τους μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων, με έμφαση στον πολυτιμότερο όλων: τον ανθρώπινο παράγοντα<sup>144</sup>
2. Βασικές Λειτουργίες:
  - Προγραμματισμός: προσδιορισμός οικονομικών πόρων, στόχων και στρατηγικών
  - Οργάνωση: σχεδιασμός συστημάτων και δομών, που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων<sup>145</sup>
  - Διεύθυνση (ή διοίκηση, ή επιρροή, ή υποκίνηση)<sup>146</sup> των εργαζομένων, για να συμβάλλουν ενεργά στη στοχοθετική εκπλήρωση<sup>147</sup>
  - Έλεγχος: διασφάλιση εναρμόνισης των δράσεων των μελών της επιχείρησης με τις προκαθορισμένες εταιρικές αξίες<sup>148</sup>
3. Χαρακτήρες:
  - Κοινωνικός: δομείται από αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων
  - Πολιτικός: συνεπάγεται την άσκηση εξουσίας, επιχειρώντας να τροποποιήσει τη συμπεριφορά των άλλων, κάμπτοντας τη δική τους αντίσταση ή αμφισβήτηση
  - Προβληματικός: ενέχει τον κίνδυνο απόκλισης των αποτελεσμάτων των διοικητικών προσπαθειών από τα επιδιωκόμενα<sup>149</sup>
4. Γνωρίσματα:
  - ➔ Αϋλότητα
  - ➔ Σκοπιμότητα: ασκείται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

---

<sup>144</sup> Armstrong M. & T. Stephens (2005), p. 3.

<sup>145</sup> Dyck B. & N. Neubert (2010), p. 3.

<sup>146</sup> Springer M.L. (2005), p. 55.

<sup>147</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 40.

<sup>148</sup> Dyck B. & N. Neubert (2010), p. 3.

<sup>149</sup> Hales, C. (2001), p. 3.

- ➔ Απροσωπία: αποτελεί δραστηριότητα και όχι ταυτοσημία με ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων. Πραγματώνεται από ποικίλα άτομα (προϊσταμένους, διευθυντές, στελέχη) ως δραστηριότητα, που μπορεί να μελετηθεί και οι ικανότητες για την εφαρμογή της μπορούν να αποκτηθούν
- ➔ Απαιτητικότητα: προϋποθέτει γνώσεις, προσόντα και πρακτικές για την αποτελεσματική του εφαρμογή
- ➔ Ανυποκατάσταση: μπορεί να υποβοηθηθεί αλλά όχι να αντικατασταθεί από τη σύγχρονη τεχνολογία
- ➔ Ιδιοκτησιακή αποστασιοποίηση: οι μάνατζερς δεν είναι απαραίτητα οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης
- ➔ Επιδραστικότητα: επενεργεί στην ανθρώπινη καθημερινή πρακτική, προσδίδοντας όραμα, ελπίδα, επίτευξη και δράση για συνολική βελτίωση
- ➔ Ανθρωποκεντρική αυτοπραγμάτωση: το μάνατζμεντ προέρχεται, χρειάζεται και στηρίζεται στις προσπάθειες των άλλων<sup>150</sup>

## ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1. Ορισμός: Σχέση επιρροής μεταξύ ηγέτη-υφιστάμενου, που αμφότεροι επιδιώκουν αληθινές αλλαγές και αποτελέσματα, τα οποία αντανακλούν τους κοινούς τους στόχους<sup>151</sup>. Σε αυτή την εξίσωση ο ηγέτης επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των συνεργατών του, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να συμμετέχουν στην παραπάνω προσπάθεια, με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα<sup>152</sup>
2. Βασικές Λειτουργίες:
  - Θεμελίωση στρατηγικής κατεύθυνσης: καθορισμός του κατευθυντήριου επιχειρησιακού οράματος και της αποστολής
  - Ευθυγράμμιση των ανθρώπων: επικοινωνία της στρατηγικής κατεύθυνσης και κατάκτηση της δέσμευσης όλων
  - Υποκίνηση και έμπνευση: ενεργοποίηση και διατήρηση της ορμής, που θα κινήσει την επιχείρηση προς το μέλλον, υπερβαίνοντας τα εμπόδια

<sup>150</sup> Dhillon B.S. (2002), p. 5.

<sup>151</sup> Daft R.L. & P.G. Lane (2008), p. 4..

<sup>152</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 310.



Δημιουργία αλλαγής: συνεχής εταιρική αναβάθμιση και βελτίωση<sup>153</sup>

### 3. Χαρακτηριστικά:

- Προσωποκεντρισμός: ο ηγέτης εμπλέκεται προσωπικά, ταυτίζεται απόλυτα και αποτελεί την υλική υπόσταση της επιχείρησης, αναπτύσσοντας το κατάλληλο αξιακό σύστημα, εκφράζοντας ο ίδιος μια εταιρική κουλτούρα τελειότητας και ταυτόχρονα διασφαλίζοντας την επιτυχή εφαρμογή του διοικητικού συστήματος και τη συνεχή αναβάθμισή του
- Διαπροσωπικότητα: υποκίνηση, υποστήριξη και αναγνώριση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και αποτελεσματική συναναστροφή με το ανθρωπογενές εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, συνεργάτες, κοινωνικούς εταίρους)
- Δυναμισμός: τόνωση και ενθάρρυνση της ενδυνάμωσης, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας
- Παρεμβατικότητα: ευθυγράμμιση της οργανωσιακής δομής, για την υποστήριξη της υλοποίησης της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής και δρομολόγηση δράσεων βελτίωσης του περιβάλλοντος και της εταιρικής συνεισφοράς στο κοινωνικό σύνολο
- Μεταδοτικότητα: προσωπική επικοινωνία του επιχειρησιακού οράματος, της αποστολής, των αξιών, της πολιτικής και στρατηγικής, των σχεδίων, των προδιαγραφών και των στόχων σε όλους τους εργαζόμενους<sup>154</sup>
- Πολυσυλλεκτικότητα: ταυτόχρονη χρήση λογικής και διαίσθησης στη χάραξη της επιχειρηματικής πορείας - εξισορρόπηση τάξης και χάους, σύμφωνα με τις εταιρικές ανάγκες
- Συνεκτικότητα: οι διαφορές προσωπικότητας του ανθρώπινου δυναμικού επισκιάζονται από την αφοσίωση σε ένα κοινό σκοπό
- Προσαρμοστικότητα: καλλιέργεια συλλογικής ικανότητας μάθησης και ανταπόκρισης στις αλλαγές μέσω της ανάλογης καθοδήγησης
- Ομαδικότητα: συνδιαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης και σύμπραξη για την επιτυχή εφαρμογή της<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> Till D.W. (2004), pp. 9-10.

<sup>154</sup> Gill R. (2006), p. 10.

<sup>155</sup> Gill R. (2006), pp. 6-7.

### 2.3. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΗΓΕΤΗ

Στην προσωποποιημένη τους μορφή οι έννοιες μάνατζμεντ και ηγεσία διαφέρουν σε πολλαπλά σημεία:

ΤΟΜΕΑΣ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ  &	Συχνός τίτλος, που συνήθως υποδεικνύει θέση πάνω ή και στο μέσον της διοικητικής ιεραρχίας.	Σπάνιος τίτλος - περισσότερο όρος που αντικατοπτρίζει την αναμενόμενη τεχνική υποκίνησης, που συνήθως συνδέεται με θέσεις στελεχών <sup>156</sup> , ή άτυπη ιδιότητα ακόμη κι ενός απλού εργαζομένου, χωρίς την ανάλογη επίσημη διοικητική εξουσιοδότηση <sup>157</sup>
ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	Διορίζεται, χρησιμοποιώντας νόμιμη-δοτή δύναμη (εξουσία)	Αναδεικνύεται, χρησιμοποιώντας προσωπική δύναμη <sup>158</sup> .
ΕΣΤΙΑΣΗ ΔΡΑΣΗΣ	Κατευθύνει τη δράση, αναπτύσσοντας ενεργητικό, επιτηρώντας διαδικασίες και εφαρμόζοντας συστήματα, επιδεικνύοντας εργοστρέφεια. Επικεντρώνεται στον διοικητικό σχεδιασμό και στη σύνταξη προϋπολογισμού, στην οργάνωση και στελέχωση, στον συντονισμό και έλεγχο, στην παρακολούθηση και επίλυση προβλημάτων.	Εστιάζει στην παροχή νοηματοδότησης στους ανθρώπους να ακολουθήσουν ένα μονοπάτι προς έναν προορισμό, δείχνοντας ο ίδιος τον δρόμο, απευθυνόμενος στα προσωπικά τους κίνητρα. Δημιουργεί ενέργεια για την επίτευξη του στόχου και άρει τα εμπόδια για την υλοποίησή του.

<sup>156</sup> Davenport T.O. & S.D. Harding (2010), Part I-Chapter 1-Defining Table 1.1.

<sup>157</sup> Griffin R.W. (2012), p. 406.

<sup>158</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 315, Πίνακας 24.

<b>ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>ΜΑΝΑΤΖΕΡ</b>	<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ	Εργάζεται στο πλαίσιο του κατεστημένου οργανωτικού συστήματος. Αναζητά και στη συνέχεια ακολουθεί την κατεύθυνση. Εκτελεί σχέδια.	Καθορίζει τα υψηλού επιπέδου οργανωτικά συστήματα. Παρέχει καθοδήγηση, προσδιορίζοντας και επικοινωνώντας το όραμα και τη στρατηγική. Επινοεί τα προς εκτέλεση σχέδια.
ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ	Εγκόσμιος, πεζός, απαραίτητος, αλλά πρέπει να περιορισθεί.	Ευγενής, σημαντικός, ευχάριστος <sup>159</sup> .
ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξυπνάδα</li> <li>• Ορθολογισμός και έλεγχος</li> <li>• Ισχυρογνωμοσύνη</li> <li>• Επιμονή</li> <li>• Σκληρή δουλειά</li> <li>• Ευχέρεια επίλυσης προβλημάτων</li> <li>• Αναλυτική σκέψη</li> <li>• Ανεκτικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ιδιοφυΐα, αλλά και μοναχικότητα</li> <li>• Αυτοπειθαρχία και αυτοέλεγχος</li> <li>• Οπτικοποίηση σκοπού και δημιουργία αξίας στην εργασία</li> <li>• Επινοητικότητα</li> <li>• Πάθος</li> <li>• Αντισυμβατική - τολμηρή ανάληψη κινδύνου</li> </ul>
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θεώρηση της εργασίας ως επιτρεπτική διαδικασία</li> <li>• Θεμελίωση στρατηγικών</li> <li>• Συνεχής συντονισμός και εξισορρόπηση αντικρουόμενων απόψεων</li> <li>• Ανοχή σε πρακτικό επίπεδο</li> <li>• Ικανότητα επίτευξης συμβιβασμών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων σε μακροχρόνια προβλήματα</li> <li>• Διαχείριση των ζητημάτων με καινούριες επιλογές</li> <li>• Χρήση του οράματος ως εργαλείο διέγερσης - ενεργοποίησης των ανθρώπων</li> <li>• Προσανατολισμός των συνεργατών σε κοινά ιδανικά και ενίσχυση των προσδοκιών τους</li> </ul>

<sup>159</sup> Davenport T.O. & S.D. Harding (2010), Part I-Chapter 1- Table 1.1.

ΤΟΜΕΑΣ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απρόσωπη στάση, σχεδόν παθητική</li> <li>• Συμβατικότητα και συγκατάβαση</li> <li>• Αντιδραστική τάση</li> <li>• Λήψη αποφάσεων με γνώμονα την αναγκαιότητα και όχι την επιθυμία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολύ προσωπική εμπλοκή και προσπάθεια ενεργής συμμετοχής στην επίτευξή τους</li> <li>• Προώθηση των ιδεών του και επιδίωξη διαμόρφωσης των στόχων</li> <li>• Λήψη αποφάσεων με βάση την επιθυμία</li> </ul>
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτίμηση να εργάζεται με άλλους</li> <li>• Αίσθημα ανησυχίας για μοναχικές δραστηριότητες</li> <li>• Συνεργατικότητα</li> <li>• Διατήρηση χαμηλού επιπέδου συναισθηματικής εμπλοκής στη σχέση</li> <li>• Προσπάθεια θεμελίωσης μιας ισορροπίας δυνάμεων</li> <li>• Αρέσκεια για ελεγχόμενες, ορθολογικές και δίκαιες δομές.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρή αίσθηση ατομικότητας και διαφορετικότητας</li> <li>• Διατήρηση εσωτερικής αντίληψης, που χρησιμοποιεί στις σχέσεις του με τους άλλους</li> <li>• Σύνδεση με τους ανθρώπους με έναν διαισθητικό και ενσυναισθητικό τρόπο<sup>160</sup></li> <li>• Έμπνευση εμπιστοσύνης στους συνεργάτες<sup>161</sup>.</li> </ul>

<sup>160</sup> Leitner A. (2004), pp. 8-10.

<sup>161</sup> Bennis W. & J. Goldsmith (2010), p. 33.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### **ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΠΕΔΙΩΝ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ & ΗΓΕΣΙΑΣ**

#### **3.1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΣΙΑΣ & ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

##### **3.1.α. Ανάδειξη της συγγένειας μέσω της ετερότητας**

Η διαφοροποίηση μάνατζμεντ και ηγεσίας, αλλά και η αναγκαιότητά τους, απορρέει και ταυτόχρονα επιδρά στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Το βασικό αντικείμενο του μάνατζμεντ, δηλαδή η διαχείριση της πολυπλοκότητας μέσω πρακτικών και διαδικασιών, αποτελεί απάντηση σε ένα από τα πιο καθοριστικά οικονομικά φαινόμενα του εικοστού πρώτου αιώνα: την εμφάνιση μεγάλων επιχειρησιακών μονάδων [ή ομάδων]<sup>162</sup>, που επαναδιαμορφώνουν διαρκώς την επιχειρηματική πραγματικότητα, αλλά και αντίδραση στις προοδευτικά αυξανόμενες απαιτήσεις των κανονιστικών ιδρυμάτων [εθνικής ή διεθνούς εμβέλειας]<sup>163</sup>. Χωρίς καλό μάνατζμεντ, τα πολύπλοκα επιχειρησιακά συγκροτήματα τείνουν προς το χάος, απειλώντας την ίδια τους την ύπαρξη, ενώ στην αντίθετη περίπτωση διασφαλίζεται, σε έναν βαθμό, τάξη και συνέπεια. Αντίστοιχα, αλλά αντίστροφα η ηγεσία ανταποκρίνεται στην ανάγκη χειρισμού της αλλαγής και αποκτά βαρύτητα τα τελευταία χρόνια σε ένα επιχειρηματικό σύμπαν ανταγωνιστικό και ασταθές. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η αύξηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, η απορύθμιση των αγορών, η πλεονάζουσα παραγωγικότητα των υψηλής έντασης βιομηχανιών, το ρευστό πετρελαϊκό περιβάλλον και οι δημογραφικές διακυμάνσεις της εργασιακής δύναμης συνέβαλλαν σε αυτή την αλλαγή και έθεσαν τις διοικητικές αρχές του παρελθόντος, ακόμα και στην βελτιωμένη τους εκδοχή, ανεπαρκείς για την επιχειρησιακή επιβίωση. Περισσότερη αλλαγή συνεπάγεται ανάγκη για περισσότερη ηγεσία<sup>164</sup>.

Σε αυτό το πολυπρισματικό πλαίσιο αναδύθηκε η ηγετική προοπτική των μάνατζερς και μια μεταστροφή από μια λειτουργική ή τεχνοκρατική σε μια πιο ευρυγνώστική προσέγγιση, που επικεντρώνεται στο σύνολο του συστήματος αναφοράς και όχι σε επιμέρους τμήματα ή μεμονωμένα γεγονότα, επιχειρώντας να κατανοηθούν οι αιτιώδεις δομές και γενεσιουργοί

---

<sup>162</sup> Kotter J.P. (2011), p. 38.

<sup>163</sup> Jonker J. & J. Eskildsen (2009), p. 16.

<sup>164</sup> Kotter J.P. (2011), p. 38.

μηχανισμοί που επηρεάζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς και τελικά συνθέτουν την καθημερινότητα. Στηρίζεται σε μια δυναμική και όχι στατική οπτική και προϋποθέτει ταυτόχρονα αναλυτική και συνθετική σκέψη. Αυτή η νέα εικόνα συνοψίζεται στην ιδέα της **συστημικής διοικητικής**<sup>165</sup>, που βασίστηκε στη «γενική θεωρία συστημάτων», σύμφωνα με την οποία ο κόσμος αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα αέναα εξελισσόμενο, αποτελούμενο από υποσυστήματα άρρηκτα συνδεδεμένα με πολυδιάστατες σχέσεις αλληλεπίδρασης, που μπορούν διεπιστημονικά να μελετηθούν, να ταξινομηθούν και να συνθέσουν ένα δυναμικό πλαίσιο αρχών, χρηστικό για την εξέταση και διερεύνηση όλων των φαινομένων. Πρόκειται για μία φιλοσοφική θέση περισσότερο διαδικαστική (υπακούοντας σε κανόνες θετικής ή αρνητικής εντροπίας) παρά πραγματιστική<sup>166</sup>, με βασικές ιδιότητες την ολότητα, την αυτοσυντήρηση, την αυτο-οργάνωση<sup>167</sup>, που ανάγονται στον τομέα των επιχειρήσεων σε μία ιδιότυπη «ατομικότητα», που διαμορφώνει ένα πρωτόγνωρο τοπίο, όπου:

- Οι [οικονομικοί] οργανισμοί υπάρχουν στον δικό τους κατασκευασμένο κόσμο ως ανεξάρτητα μεταξύ τους συστήματα, οπότε δεν υπάρχει ένα κοινό για όλους περιβάλλον. Έτσι μια αντιπροσωπευτική προσπάθεια προσαρμογής ενδέχεται να μην παρέχει κανένα πλεονέκτημα επιβίωσης. Ο τρόπος δράσης τους δεν είναι πανομοιότυπος, αλλά σύμφωνος με την έμφυτη δική τους τάξη, οπότε η εφαρμογή των ίδιων μέτρων σε όλους θα οδηγήσει σε απρόβλεπτες αντιδράσεις
- Οι εξελιγμένες στρατηγικές είναι επιτυχημένες, όταν δεν στηρίζονται στον ανταγωνισμό, αλλά στη συνεργασία και στη δικτύωση
- Η αυτο-οργάνωση πραγματώνεται ακόμα και σε συνθήκες αναταραχής
- Η μάθηση, η αλλαγή και η επίλυση προβλημάτων εξατομικεύονται και υλοποιούνται αυτόβουλα και εποικοδομητικά, αξιοποιώντας τους ίδιους πόρους
- Η δημιουργικότητα που απελευθερώνεται από την αυτο-οργάνωση αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης των επιχειρήσεων<sup>168</sup>.

Έτσι σε διοικητικό και οργανωσιακό επίπεδο το «**Συστημικό Μάνατζμεντ**» εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο ένα συγκεκριμένο ανοικτό σύστημα, οργανισμός ή ομάδα εργασίας λειτουργεί εσωτερικά σε συνάρτηση με τις εξωτερικές σχέσεις με το περιβάλλον του και η κατανόηση δεν περιορίζεται στα όρια του τομέα, της επιστήμης ή των αρχών, που το διέπουν. Η διάκριση μεταξύ επιστημονικής και συστημικής σκέψης είναι καίρια. Ενώ η επιστήμη προάγει πιο συμβατικές και χρονικά συντονισμένες αναλυτικές νόρμες, η συστημική

<sup>165</sup> Jonker J. & J. Eskildsen (2009), pp. 16-17.

<sup>166</sup> Murthy K.K. (1999), p. 141.

<sup>167</sup> Murthy K.K. (1999), p. 49.

<sup>168</sup> Achouri C. (2010), p. 193.

συλλογιστική, έχοντας να αντιμετωπίσει διαδραστικούς συσχετισμούς, επιδράσεις και συναλλαγές, συχνά οδηγεί στην καινοτομία<sup>169</sup> και στη συνέργεια<sup>170</sup>. Σε αυτό ακριβώς το σημείο γειτνιάζει με τη «**Συστημική Ηγεσία**», που επικεντρώνεται στην εναρμόνιση της επιχείρησης με το εκάστοτε επιχειρηματικό σκηνικό. Εμβαθύνοντας στον αντίκτυπο των νέων δεδομένων και μεταβολών, βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό να αντιμετωπίζει τις εντάσεις που παρουσιάζονται, να μαθαίνει και να αναπτύσσει την ανάλογη προσαρμοστικότητα, ενισχύοντας τη συλλογική ικανότητα μάθησης ως κύριο προαπαιτούμενο για τη επιχειρησιακή μακροβιότητα και τη διατήρηση της ανταγωνιστικής ισχύος<sup>171</sup>.

Σύμφωνα με τις αρχές του συστημισμού, η σύγχρονη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα προκύπτει ως συνιστώσα της εύρυθμης λειτουργίας των δομικών, αλληλεξαρτώμενων συστατικών της και της εναρμόνισης, μέσω αλληλεπίδρασης, με το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον<sup>172</sup>. Έτσι εστιάζει στη θεμελίωση πέντε λειτουργιών:

1. Ανάπτυξη, μέσω [συνεχούς] αλλαγής και καινοτομίας
2. Έμφαση στην παραγωγή, μέσω τυποποίησης και εκτέλεσης
3. Διαχείριση της συνάφειας, μέσω ελέγχου και αξιολόγησης
4. Διασφάλιση της προσαρμογής σε ευρύτερη οργάνωση, μέσω αποφασιστικού μανάτζμεντ
5. Θεμελίωση της συνοχής μεταξύ λήψης αποφάσεων και λειτουργικής δράσης, μέσω ρύθμισης και επικοινωνίας.

Υπό αυτούς τους όρους η κλασική επιχειρησιακή αποστολή και τα συστατικά της: ανάπτυξη (έρευνα, μάρκετινγκ, πωλήσεις, συγκριτική αξιολόγηση), παραγωγή, έλεγχος, ηγεσία και ζωτική λειτουργικότητα (διοίκηση, ανθρώπινοι πόροι, μανάτζμεντ, επικοινωνία), βρίσκουν τον συστημικό τους ρόλο. Αυτός ο κύκλος επικυρώνει την αναλογία μεταξύ ενός οργανικού και ενός παραγωγικού συστήματος. Η συγκεκριμένη ομοιότητα επιβεβαιώνεται και οδηγεί στην παραδοχή πως όπως ένα οργανικό σύστημα οφείλει να στηρίξει τη ζωή και να παραμείνει ζωντανό, αντίστοιχα μια επιχείρηση πρέπει να πληρεί ταυτόχρονα δύο προϋποθέσεις: διατήρηση της αειφορίας της, μετατρέποντας ιδέες και ύλη σε πλούτο (υλικό και κοινωνικό) και προσαρμογή στο περιβάλλον (φυσικό και κοινωνικό), κυριαρχώντας στη διαδικασία ανταλλαγής αυτής της αφθονίας στην αγορά. Έτσι διεισδύει στον

---

<sup>169</sup> Murthy K.K. (1999), p. 277.

<sup>170</sup> Συνέργεια: ιδιότητα συστημάτων, που εκφράζει τον βαθμό της αρμονίας και της συνεργασίας μεταξύ των υποσυστημάτων μιας ολότητας, ώστε η ύπαρξη και τα αποτελέσματά της να είναι μεγαλύτερα από το αντίστοιχο άθροισμα των μερών της. Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 36.

<sup>171</sup> Beerel A. (2009), p. 25.

<sup>172</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), σ. 38.

κοινωνικοοικονομικό ιστό όπως ένα οργανικό σύστημα διατηρεί τη ζωή<sup>173</sup>. Η συγκεκριμένη όμως συνάρτηση νοσηματοδότησης είναι ανέφικτη χωρίς τις ανεξάρτητες, αλλά πρωταρχικές της μεταβλητές: ηγεσία και μάνατζμεντ.

### 3.1.β. Τεκμηρίωση της σχεσιακής αλληλεξάρτησης μάνατζμεντ-ηγεσίας

Η αυθυπαρξία των δύο εννοιών και η διάσταση μεταξύ τους δεν αποκλείει τη σύνδεσή τους ως διακριτά μεν, αλλά συμπληρωματικά συστήματα δράσης, διατηρώντας το καθένα τη δική του λειτουργία και τις χαρακτηριστικές του δραστηριότητες. Σε ένα περιβάλλον όμως αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αστάθειας, γίνεται κατανοητό ότι η επιτυχία συνιστά αποτέλεσμα συνδυασμού τους. Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις πάσχουν από τη δυσαναλογία υπερβολικού μάνατζμεντ και ελάχιστης ηγεσίας, γεγονός που επιτάσσει την ανάπτυξη της ηγετικής τους ικανότητας. Παράλληλα όμως δεν πρέπει να αγνοηθεί η αλληλεξάρτησή τους, καθώς η συνύπαρξη ισχυρής ηγεσίας και αδύναμου μάνατζμεντ αποδεικνύεται συχνά στην πράξη χειρότερη από την αντίστροφη κατάσταση. Η αληθινή πρόκληση είναι η υλοποίηση ενός μίγματος των δύο στη βέλτιστη μορφή τους και η αμφίδρομη εξισορρόπηση<sup>174</sup>.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άρρηκτη συσχέτιση μάνατζμεντ-ηγεσίας, παρά τη μεταξύ τους διαφοροποίηση, σε σχετικό άρθρο της *Harvard Business Review* με τίτλο: «Οι πέντε τρόποι σκέψης ενός μάνατζερ» των Jonathan Gosling<sup>175</sup> και Henry Mintzberg<sup>176</sup> (2003), όπου εξετάζονται οι αναστοχαστικές, αναλυτικές, διεθνοποιημένες, συνεργατικές και προσανατολισμένες στην αλλαγή διαστάσεις των συλλογιστικών πλαισίων των μάνατζερ, επισημαίνοντας τους κινδύνους του διαχωρισμού μάνατζμεντ-ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν: «το μάνατζμεντ χωρίς την ηγεσία ενθαρρύνει ένα στίλ χωρίς έμπνευση, που νεκρώνει τις δραστηριότητες, ενώ η ηγεσία χωρίς το μάνατζμεντ ενθαρρύνει ένα στίλ αποδιοργάνωσης, που προάγει την ύβρη [αλαζονεία]»<sup>177</sup>. Υποστηρίζεται πως οι οργανισμοί του μέλλοντος χρειάζονται ηγέτες και μάνατζερς ικανούς να ανασκοπούν τις εμπειρίες τους και να αξιολογούν κατά διαστήματα τη δράση τους, ονομάζοντάς τους στοχαστικοκριτικούς [αναστοχαστικούς] μάνατζερς. Επίσης απαιτείται μια βαθύτερη κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού: «η εύστοχη ανάλυση παρέχει έναν κώδικα οργάνωσης, επιτρέποντας στους

---

<sup>173</sup> Gensse C. (2006), p. 35.

<sup>174</sup> Kotter J.P. (2011), p. 37.

<sup>175</sup> Καθηγητής και Διευθυντής του Centre for Leadership Studies του University of Exeter. [http://business-school.exeter.ac.uk/about/whoswho/index.php?web\\_id=Jonathan\\_Gosling](http://business-school.exeter.ac.uk/about/whoswho/index.php?web_id=Jonathan_Gosling)

<sup>176</sup> Καθηγητής Διοικητικής του McGill University of Montreal. <http://www.mintzberg.org/resume>

<sup>177</sup> Jones S. (2008), pp. 44-45.



ανθρώπους να μοιράζονται μία επίγνωση των κινητήριων δυνάμεων αποτελεσματικότητας και παρέχοντας ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης». Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό τοπίο είναι ταυτόχρονα απαραίτητη μια πιο διεθνοποιημένη νοοτροπία, καθώς οι μάνατζερς καλούνται να κατανοήσουν άλλες κουλτούρες και υποκουλτούρες, ώστε να σχεδιάσουν καλύτερα τις μελλοντικές τους στρατηγικές, αγορές, κ.λπ. Παράλληλα, δεδομένης της ποικιλομορφίας και διασποράς της εργατικής δύναμης, το μάνατζμεντ ανθρώπων και ανθρώπινων συνεργασιών συνιστά μία ακόμα κρίσιμη πρόκληση σε επίπεδο νοοτροπίας<sup>178</sup>.

Εντοπίζονται λοιπόν αντιφατικές εκφάνσεις του μάνατζμεντ: τοπικός και ταυτόχρονα διεθνοποιημένος χαρακτήρας, συνύπαρξη συνεργασίας και ανταγωνισμού, αέναη αλλαγή και διατήρηση των αξιών, κ.λπ. Έτσι, οι μάνατζερς καλούνται να υλοποιήσουν πολλαπλούς και προφανώς αντικρουόμενους στόχους. Οι συντάκτες του άρθρου προτείνουν μία διανοητική επανακατεύθυνση από τη στοχοστρέφεια στην εξερεύνηση του προσωπικού τρόπου σκέψης. Ενθαρρύνοντας τη σύνθεση αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων, αποτυπώνουν πέντε πεδία του μάνατζμεντ, στα οποία αντιστοιχεί η ανάλογη νοοτροπία:

- ⇒ Αυτοδιαχείριση (managing the self) - (αναστοχαστικός τρόπος σκέψης): ανάλυση των πιθανών επιπτώσεων και μετατροπή των γεγονότων σε εμπειρίες, ακολουθώντας μια πρακτική συνεχούς μάθησης από τις επιτυχίες και τις αστοχίες, σε καθημερινή βάση
- ⇒ Διοίκηση Οργανισμών (managing organizations) - (αναλυτική συλλογιστική): ορθολογική και αποστασιοποιημένη οργάνωση, διευρυμένη αντίληψη του πλαισίου και του περιβάλλοντος, εστιάζοντας στην ουσία και όχι στις μικρές λεπτομέρειες
- ⇒ Διαχείριση του πλαισίου (managing context) - (διεθνοποιημένος τρόπος σκέψης): συνυπολογισμός των εθνικών πολιτισμικών ιδιομορφιών και όχι αυθαίρετες στρογγυλοποιήσεις υπό το πρίσμα μιας παγκοσμιοποιημένης σύγκλισης, διαμορφώνοντας μια νέα κουλτούρα γρήγορης αναγνώρισης των βασικών διαφορών
- ⇒ Διαχείριση Σχέσεων (managing relationships) - (συνεργατική συλλογιστική): επιδίωξη συνεργασιών αμοιβαίου οφέλους και όχι αντιμετώπιση των ανθρώπων ως πόρους ή αντικείμενο εκμετάλλευσης
- ⇒ Διοίκηση Αλλαγών (managing change) - (νοοτροπία δράσης).

Έτσι αποκαλύπτονται οι πολυπρισματικές απαιτήσεις για τον ηγέτη [-μάνατζερ] του σήμερα. Η παράλληλη εκτέλεση διαφορετικών εργασιών (multi-tasking) δεν αρκεί, εάν δεν συνδυαστεί με έναν πολύπλευρο τρόπο σκέψης και μια νοητική ικανότητα πολυεπεξεργασίας.

---

<sup>178</sup> Cooper C.L. (2005), pp. 10-11.

Ο επιτυχημένος ηγέτης υφίσταται πολύ μεγαλύτερη πίεση να κατανοήσει ένα ευρύτερο σύνολο διαστάσεων της οργάνωσης, οπότε δεν παραμένει σε συμβατικά στεγανά του λειτουργικού μάνατζμεντ, αλλά καλείται να συλλάβει το όλον [συστημική προσέγγιση], εξισορροπώντας αντιφάσεις που συναντά στην πορεία<sup>179</sup>. Δεν περιορίζεται στη διοίκηση της αλλαγής, αλλά κατανοεί πως «η αλλαγή δεν έχει νόημα χωρίς συνέχεια»<sup>180</sup>.

Μια άλλη σχηματοποίηση της σχέσης ισοδυναμίας και αλληλοσυμπλήρωσης μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας εκφράζει ο Ken Parry (2004)<sup>181</sup>, υποστηρίζοντας πως εάν κάποιος διαθέτει εξαιρετικά διοικητικά προσόντα, αλλά ασθενή ηγετικά μπορεί να κατακτήσει διαρκή, αλλά μόνο μέτρια επιτυχία. Στην αντίστροφη εκδοχή, προκύπτει βραχυπρόθεσμη επιτυχία, αλλά μακροχρόνια αποτυχία. Μόνο ο ισοβαρής συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσει σε συνεχή και υψηλή επιτυχία, συνάδοντας με τη θέση του Henry Mintzberg: «ο διαχωρισμός του μάνατζμεντ από την ηγεσία είναι δυσλειτουργικός. Οι ηγέτες που δεν διοικούν έχουν άγνοια της κατάστασης, ενώ το μάνατζμεντ χωρίς την ηγεσία οδηγεί στην εξαχρείωση»<sup>182</sup>. Το σοβαρό έλλειμμα ηγεσίας και η κακοδιαχείριση αντανάκλαται στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα. Πολλοί μάνατζερς διαθέτουν τεχνογνωσία, αλλά δεν ξέρουν να ηγούνται. Μπορούν να προϋπολογίζουν, να οργανώνουν και να επιλύουν προβλήματα, αλλά υστερούν στη σφυρηλάτηση ενός οράματος, στη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας, στην αναγνώριση του ταλέντου κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, στην ταχεία λήψη σκληρών αποφάσεων, στην αντιστροφή της χαμηλής απόδοσης, στην ενστάλαξη υπευθυνότητας και στην ανάπτυξη ισχυρού εφεδρικού δυναμικού. Υπερέχουν στην τακτική, αλλά δεν σκέφτονται στρατηγικά. Διατηρούν, αλλά δεν εξελίσσουν. Σχεδιάζουν το αποτέλεσμα, αλλά δεν σχεδιάζουν την αιτία του. Λύνουν, αλλά δεν προβλέπουν προβλήματα. Εργάζονται σκληρά στον τομέα τους, αλλά δεν εργάζονται σκληρά για την αυτοβελτίωσή τους. Επικεντρώνονται στο επιχειρησιακό κέρδος ή ζημία, αλλά δεν εξετάζουν ποτέ τη μακροπρόθεσμη προοπτική. Αφιερώνουν τον χρόνο τους στο κόστος μιας δραστηριότητας, αλλά αγνοούν το κόστος παραμέλησής της. Απαιτούν, αλλά δεν επικοινωνούν. Συσσωρεύουν αυξημένες αρμοδιότητες και εξουσία, κι έτσι δεν αναπτύσσουν ποτέ μία ομάδα. Μάνατζμεντ χωρίς ηγεσία σημαίνει αδύνατη αύξηση των κεκτημένων, ενώ ηγεσία χωρίς μάνατζμεντ αδύνατη διατήρηση των επιχειρηματικών κατακτήσεων<sup>183</sup>.

---

<sup>179</sup> Jones S. (2008), p. 45.

<sup>180</sup> Cooper C.L. (2005), p. 11.

<sup>181</sup> Καθηγητής Ηγεσίας και Διευθυντής του Centre for Leadership Studies του Bond University.  
[http://works.bepress.com/ken\\_parry/](http://works.bepress.com/ken_parry/)

<sup>182</sup> Muller R. & J.R. Turner (2010), p. 3.

<sup>183</sup> Anderson D. (2007), Chapter 1.6.

Η αμφιταλάντευση μεταξύ ηγεσίας και μανάτζμεντ έχει διαρκέσει υπερβολικά και πρέπει να σταματήσει: μια επιχείρηση έχει ανάγκη και τα δύο, συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει ο John P. Kotter: «Το ισχυρό μανάτζμεντ χωρίς ηγεσία καταντά στατικό και γραφειοκρατικό, ενώ η ηγεσία χωρίς μανάτζμεντ είναι ευμετάβλητη και μπορεί να διαστρεβλωθεί από την αμετροέπεια»<sup>184</sup>. Μάλιστα, επισημαίνει τη δυσκολία του εγχειρήματος αρχικά σε ατομικό επίπεδο, υποστηρίζοντας πως δεν μπορεί ο καθένας να διαθέτει ταυτόχρονα καλές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες. Ορισμένοι άνθρωποι μπορούν να γίνουν άριστοι μανάτζερς, αλλά αδύναμοι ηγέτες και άλλοι έχουν εξαιρετικές ηγετικές προοπτικές, όμως για διάφορους λόγους αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία να λειτουργήσουν ως ισχυροί μανάτζερς. Οι «έξυπνες» επιχειρήσεις εκτιμούν και τα δύο είδη ανθρώπων και πασχίζουν να τους μετατρέψουν σε μέλη μίας ομάδας. Ωστόσο, όταν τους προετοιμάζουν για εκτελεστικές εργασίες σωστά αγνοούν την πρόσφατη βιβλιογραφία, που αποδεικνύει πως οι άνθρωποι δεν μπορούν ταυτόχρονα να διοικούν και να ηγούνται και προσπαθούν να αναπτύξουν μανάτζερς-ηγέτες. Μόλις ο επιχειρηματικός κόσμος κατανοήσει τη διαφοροποίηση μεταξύ ηγεσίας και μανάτζμεντ [και αποκτήσει σε κάθε επίπεδο την ανάλογη ωριμότητα] θα είναι σε θέση να ξεκινήσει να εκπαιδεύει τα κορυφαία του στελέχη να είναι φορείς και των δύο<sup>185</sup>.

### **3.2. ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΛΑΠΛΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΡΟΛΟΥ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Η ιστορία της εξέλιξης των ρόλων των μανάτζερς και των ηγετών των επιχειρήσεων και ο τρόπος θεώρησής τους οδήγησε στο επιχειρησιακό παρόν και είναι αδιαμφισβήτητη η συνέχιση της μετεξέλιξής τους σε φόρμες, που πιθανόν να προκαλέσουν την ανθρώπινη έκπληξη. Η οργανωσιακή πραγματικότητα αποδεικνύει πως η εξέλιξη των ρόλων δεν αποτέλεσε ούτε αποτελεί προϊόν προγραμματισμού, αλλά προκύπτει από θεσμικές ενέργειες που διαμορφώνουν και ταυτόχρονα διαμορφώνονται από ποικίλους διοικητικούς, ηγετικούς, συμβουλευτικούς, ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς ρόλους<sup>186</sup>.

#### **3.2.α. Μανάτζερ: ο θεμελιώδης παράγοντας**

Στη βιβλιογραφία της κλασσικής διοικητικής ο βασικός ρόλος του μανάτζερ είναι η ανάπτυξη και τροφοδότηση της ευλειτουργικότητας της επιχειρησιακής οργάνωσης. Ο καλός

---

<sup>184</sup> Haines S.G. (2005), p. 26.m

<sup>185</sup> Kotter J.P. (2011), p. 38.

<sup>186</sup> Stacey R.D. (2010), p. 46.

μάνατζερ διασφαλίζει την επαρκή στελέχωση, την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, την υλικοτεχνική επάρκεια, την καθιέρωση των τυποποιημένων εργασιακών διαδικασιών και την ανάθεση αρμοδιοτήτων, δημιουργώντας συνθήκες αξιόλογης απόδοσης<sup>187</sup>. Η μετατόπιση της έμφασης όμως από κάθετα σε οριζόντια σχέδια συνεργασίας αναδιαμόρφωσαν τον ρόλο των μάνατζερς. Η μεγαλύτερη μεταβολή ήταν η μετάβαση από τον άμεσο έλεγχο των απαιτούμενων για την απόδοση πόρων στην εξάρτηση από τους άλλους, στους οποίους είναι ανέφικτη η άσκησή του. Ακόμα και υπό την αιτιώδη σχέση και τον μειωμένο έλεγχο, που δημιούργησαν τα νέα δομικά σχέδια, οι μάνατζερς είναι ακόμα υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα επίδοσης. Για έναν μάνατζερ, που έχει συνηθίσει να λειτουργεί με μια παραδοσιακή προσέγγιση από επάνω προς τα κάτω, είναι δύσκολο να αποχωριστεί την αυξημένη άσκηση ελέγχου. Είναι χαρακτηριστική η θέση του διακεκριμένου στον χώρο του μάνατζερ Peter Drucker, που επισήμανε πως το πρόβλημα με τους μάνατζερς μεγάλων επιχειρησιακών μονάδων είναι ότι έχουν συνηθίσει να δίνουν διαταγές και όχι να συνεργάζονται<sup>188</sup>.

Το εύρος των ρόλων ενός μάνατζερ ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο εργασίας και εξαρτάται από τη λειτουργική θέση, το επίπεδο, την εργοδότη επιχειρησιακή μονάδα (τύπος, δομή, κουλτούρα, μέγεθος) και το γενικότερο εργασιακό του περιβάλλον (σε ποιόν βαθμό είναι ταραχώδες, προβλέψιμο, παγιωμένο, πειστικό, σταθερό). Οι μεμονωμένοι μάνατζερς θα προσαρμοσθούν σε αυτές τις καταστάσεις με διαφορετικό τρόπο και θα λειτουργήσουν με μεγαλύτερη ή μικρότερη επιτυχία σε συνάφεια με τις αντιλήψεις τους για την αναμενόμενη συμπεριφορά, την εμπειρία των αποτελεσματικών ή αναποτελεσματικών πρακτικών του παρελθόντος και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους<sup>189</sup>.

Από το αξιόλογο ερευνητικό έργο του Henry Mintzberg (1990) με αντικείμενο τις συμπεριφορές των μάνατζερς σε πραγματικές συνθήκες προκύπτουν δέκα συνολικά ρόλοι, που εντάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

1. **ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ:** εμπεριέχουν τις αλληλεπιδράσεις και σχέσεις με τα μέλη της επιχείρησης και τους άλλους φορείς.
  - ➔ Βιτρίνα (Διακοσμητικός Αρχηγός)<sup>190</sup> (Figurehead): προσωποποίηση της επιχείρησης και σύμβολο της οργανωσιακής εξουσίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, εκπέμποντας τις αξίες, τη συμπεριφορική φυσιογνωμία και την εταιρική κουλτούρα<sup>191</sup>. Ως

<sup>187</sup> Mallory R.E. (2010), p. 62.

<sup>188</sup> Anand N. & R.L. Daft (2010), p. 319.

<sup>189</sup> Armstrong M. & T. Stephens (2005), p. 25.

<sup>190</sup> Lewis P.S., Goodman S.H., Fandt P.M. & J.F. Michlitsch (2007), p. 7.

<sup>191</sup> Matthaei E.E. (2010), p. 171.

επικεφαλής των οργανωτικών μονάδων οφείλει να εκτελεί εθιμοτυπικά καθήκοντα (συμμετοχή σε κοινοτικές λειτουργίες, παρουσία σε κοινωνικά γεγονότα, υποδοχή στα επιχειρησιακά γεύματα με πελάτες, κ.λπ.).

- ➔ **Ηγέτης (Leader):** εφόσον φέρει την ευθύνη της επιτυχίας ή αποτυχίας των οργανωτικών τμημάτων ή της συνολικής εταιρικής απόδοσης, θα πρέπει να λειτουργεί ως ηγέτης<sup>192</sup>. Σε αυτόν τον τομέα αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους του, αναθέτοντας αρμοδιότητες, παρέχοντας κίνητρα για την ανάληψή τους και υποστηρίζοντας την επίτευξή τους<sup>193</sup>.
- ➔ **Σύνδεσμος (Liaison):** συντονίζει τις δραστηριότητες μεταξύ ατόμων και ομάδων εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης και αναπτύσσει ευνοϊκές σχέσεις με εξωτερικούς συνεργάτες. Η ευαισθησία σε σημαντικά οργανωσιακά θέματα τον βοηθάει να δημιουργήσει δεσμούς και δίκτυα εντός και πέραν της εταιρείας του.

2. **ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ:** ο μάνατζερ αναλαμβάνει να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι, με τους οποίους συνεργάζεται, έχουν επαρκείς πληροφορίες, για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Από τη φύση των διοικητικών ευθυνών, μετατρέπεται σε κέντρο πληροφοριών της μονάδας του και αποτελεί πηγή πληροφόρησης για άλλες ενδοεπιχειρησιακές ομάδες εργασίας. Σε όλο το εύρος της επιχείρησης οι άνθρωποι εξαρτώνται από τη διοικητική δομή και από το ίδιο το μάνατζερ για τη διάδοση των πληροφοριών ή την παροχή πρόσβασης σε απαραίτητα για τη δουλειά τους δεδομένα.

- ➔ **Δέκτης<sup>194</sup> - Συλλέκτης<sup>195</sup> (Monitor):** ανιχνεύει συνεχώς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την εύρεση χρηστικών δεδομένων. Ζητά πληροφόρηση από τους υφισταμένους του και τους υπεύθυνους επικοινωνίας και μπορεί να λάβει εκούσιες πληροφορίες από τα δίκτυα των προσωπικών τους επαφών, στις οποίες αναγνωρίζουν δυνητικές ευκαιρίες ή απειλές για τις ομάδες εργασίας ή την επιχείρηση.
- ➔ **Διανομέας - Πομπός (Disseminator):** επιμερίζει και διανέμει το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών, μεταβιβάζοντας τις σημαντικότερες στα κατάλληλα μέλη των εργασιακών ομάδων και παρακρατώντας κάποιες άλλες κατά την κρίση του. Ιδιαίτερη βαρύτητα όμως δίνεται στην παροχή επαρκούς πληροφόρησης στους εργαζομένους, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά στις αρμοδιότητές τους<sup>196</sup>.
- ➔ **Εκπρόσωπος - Ομιλητής (Spokesperson):** επικοινωνία πληροφοριών σε τρίτους αναφορικά με την οργανωτική σχεδίαση, τις δράσεις, τις προθέσεις ως κατάλληλες και

<sup>192</sup> Lewis P.S., Goodman S.H., Fandt P.M. & J.F. Michlitsch (2007), p. 7.

<sup>193</sup> Wickman P.A. & L. Wickman (2008), p. 7.

<sup>194</sup> Lewis P.S., Goodman S.H., Fandt P.M. & J.F. Michlitsch (2007), p. 7.

<sup>195</sup> Sumpf D. (2005), Figure 1.5, p. 33.

<sup>196</sup> Lewis P.S., Goodman S.H., Fandt P.M. & J.F. Michlitsch (2007), p. 7.

εφαρμόσιμες<sup>197</sup> (ενημέρωση των μετόχων για τη χρηματοοικονομική επίδοση, τεκμηρίωση της εκπλήρωσης των εταιρικών κοινωνικών υποχρεώσεων στις ενδιαφερόμενες ομάδες, ικανοποίηση των στελεχών του δημοσίου ως προς την τήρηση της κείμενης νομοθεσίας κατά την επιχειρησιακή λειτουργία).

3. **ΡΟΛΟΙ ΑΠΟΦΑΣΗΣ:** ο μάνατζερ λειτουργεί ως λήπτης οργανωσιακών αποφάσεων, αναλύοντας πληροφορίες και εξάγοντας συμπεράσματα. Δεσμεύει τα μέλη των ομάδων εργασίας σε σχέδια δράσης και κατανέμει τους πόρους, για την εφαρμογή τους<sup>198</sup>.

➔ **Επιχειρηματίας (Entrepreneur):** ενεργοποιεί και σχεδιάζει την ελεγχόμενη αλλαγή του οργανισμού. Τέτοιες αποφάσεις περιλαμβάνουν την αξιοποίηση ευκαιριών, την εξέλιξη στρατηγικών και την επίλυση προβλημάτων ευρείας κλίμακας και μακράς εμβέλειας, καταλήγοντας στη βελτίωση συγκεκριμένων διαστάσεων των οργανωτικών δραστηριοτήτων<sup>199</sup>.

➔ **Κυματοθραύστης (Disturbance Handler):** λήψη διορθωτικών μέτρων<sup>200</sup> για εκούσια και απρόβλεπτα γεγονότα, των οποίων η πηγή και ο συγχρονισμός ξεπερνούν τον έλεγχο της επιχείρησης (αλλαγή σχεδίων, προτύπων και τεχνασμάτων, χρήση δύναμης, συμμετοχή σε ομάδες συμφερόντων ή πολιτική συμπεριφορά). Επίσης εμπεριέχει τη διαχείριση κρίσεων, συγκρούσεων και διαταραχών. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια αυτού του ρόλου μπορούν να θεωρηθούν αναγκαστικές, απαιτητές, αυτοεπιβαλλόμενες ή ορθολογικά στοιχειώδεις<sup>201</sup>.

➔ **Κατανομέας Πόρων (Resource Allocator):** επιλέγει τους τρόπους βέλτιστης αξιοποίησης της επιχειρησιακής προσπάθειας, κατανέμοντας αποτελεσματικά τους πολύτιμους πόρους (χρήμα, χρόνο, υλικά και ανθρώπινο δυναμικό). Μεριμνά για τον προγραμματισμό εργασίας και διατηρεί τον έλεγχο, εγκρίνοντας σημαντικές αποφάσεις πριν την εφαρμογή τους<sup>202</sup>.

➔ **Διαπραγματευτής (Negotiator):** χειρίζεται εύστοχα άτομα ή ομάδες με αντικρουόμενες επιδιώξεις, διαμεσολαβώντας μεταξύ τους για την αποφυγή συγκρούσεων<sup>203</sup>. Υπερασπίζεται τα επιχειρησιακά συμφέροντα και επιδιώκει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στις συναλλαγές με τρίτους (προμηθευτές, πελάτες, φορείς). Ιδιαίτερα στις

---

<sup>197</sup> Springer M.L. (2005), p. 56.

<sup>198</sup> Lewis P.S., Goodman S.H., Fandt P.M. & J.F. Michlitsch (2007), p. 7.

<sup>199</sup> Hogan D.R. Jr. (2009), p. 47.

<sup>200</sup> Curry A., Flett P. & I. Hollingsworth (2006), p. 66.

<sup>201</sup> Mullins L.J. (2006), p. 71.

<sup>202</sup> Mullins L.J. (2006), p. 71.

<sup>203</sup> Elsy P.A. & G. Simon Thattil (2009), p. 69.

σύγχρονες δυναμικές εργασιακές συνθήκες, όπου οι απαιτήσεις και οι πιέσεις διαρκώς μεταβάλλονται, οι έρευνες αναδεικνύουν πως οι διαπραγματεύσεις με άλλους καταλαμβάνουν αξιοσημείωτο μερίδιο του χρόνου των μάνατζερς<sup>204</sup>.

Η ποιότητα των αποφάσεων επηρεάζεται από τα διοικητικά προσόντα. Οι πιο επιτυχημένοι μάνατζερς αξιοποιούν ιδιαίτερα αποτελεσματικά τις ικανότητες που διαθέτουν, οι οποίες κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Τεχνικές: απαραίτητες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Διαπροσωπικές: συνθέτουν την επιδεξιότητα επικοινωνίας, κατανόησης και κινητροδότησης ατόμων και ομάδων
- Αντιληπτικές: εκφράζουν τη δυνατότητα αφαιρετικής σκέψης και διαύγειας
- Διαγνωστικές: περικλείουν την κατανόηση των σχέσεων αιτιότητας και την αναγνώριση των βέλτιστων λύσεων σε ένα πρόβλημα<sup>205</sup>

Γενικότερα, κάθε μάνατζερ οφείλει να κατέχει πλήθος επαγγελματικών, μεθοδολογικών, συστημικών, κοινωνικών και ηγετικών δεξιοτήτων, για την εκπλήρωση των υψηλών απαιτήσεων των διοικητικών ρόλων (Thommen, 2004)<sup>206</sup>. Συνοψίζοντας, το μάνατζμεντ δεν συνδέεται με έναν από αυτούς, αλλά με όλους: έλεγχος, δράση, διαχείριση, σκέψη, ηγεσία και λήψη αποφάσεων δεν προστίθενται, αλλά αναμειγνύονται και αλληλεπιδρούν, συνθέτοντας ένα αδιαίρετο σύνολο, που ενθαρρύνει τη διεύρυνση και όχι τον περιορισμό της επιστημονικής του θεώρησης<sup>207</sup>.

### **3.2.β. Ηγέτης: ο συνεκτικός κρίκος**

Η πολυπρισματική φύση του ηγέτη οδήγησε στην καταγραφή πολλαπλών ερμηνειών και αναλύσεων των ηγετικών ρόλων, με άξονα τις βασικές ηγετικές λειτουργίες. Από τη συγκριτική μελέτη και αντιστοίχιση των σύγχρονων προσεγγίσεων προκύπτουν οι εξής:

#### **A. ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ:**

⇒ Ακραίος καταλύτης (Edgy Catalyst): δημιουργεί ένταση αλλαγής, αναδεικνύοντας την απόσταση ανάμεσα στο τι συνέβη και τι θα μπορούσε, ή θα έπρεπε να συμβεί, θέτοντας δύσκολα, διεισδυτικά ερωτήματα, εντοπίζοντας σημεία δυσλειτουργίας και αντίστασης, προκαλώντας συχνά δυσφορία και αμηχανία, όταν δεν υπάρχει βελτίωση. Θεωρεί πως η

<sup>204</sup> Band J. & L. Partridge (2001), p. 7.

<sup>205</sup> Wentland D.M. (2007), p. 22.

<sup>206</sup> Sumpf D. (2005), p. 33.

<sup>207</sup> Mintzberg H. (2009), p. 44.

αναγνώριση των άβολων ή δυσάρεστων διαστάσεων της αλήθειας μπορεί να λειτουργήσει ως προπομπός της υγιούς αλλαγής. Εκδηλώνεται σε περιορισμένη κλίμακα, κυρίως σε περιόδους κρίσης και συνθήκες αναδιοργάνωσης

- ⇒ Οραματικός Παρακινητής (Visionary Motivator): επικεντρώνεται στη δέσμευση. Δημιουργεί μια ελκυστική εικόνα για το μέλλον και εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν στο ταξίδι εκπλήρωσής του, νοηματοδοτώντας έτσι την καθημερινή τους παρουσία. Το όραμα καθαυτό τείνει να ανατανακλά τις ανάγκες και επιθυμίες των υφισταμένων και προκαλεί το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό τους, χωρίς να είναι περιγραφικό ή οριοθετημένο.
- ⇒ Συγκρατημένος Ρευματοδότης (Measured Connector): εστιάζει στη συνδεσιμότητα. Ενισχύει το ουσιώδες και θεμελιώνει ορισμένους απλούς κανόνες, που συνδέουν τους ανθρώπους με τα εργασιακά τους καθήκοντα
- ⇒ Επίμονος Εφαρμογέας (Tenacious Implementor): λειτουργεί με εργοστρέφεια, ακολουθώντας με προσήλωση το σχέδιο, υπολογίζοντας τους ανθρώπους και οδηγώντας τα έργα στην ολοκλήρωσή τους<sup>208</sup>.

## **B. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ:**

**ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΕΝΙΑΣ (Clan Culture):** φιλικό εργασιακό κλίμα αφοσίωσης και δέσμευσης, προσομοιάζοντας στην παραδοσιακή οικογενειακή ατμόσφαιρα, όπου ο ηγέτης συμβολίζει την πατρική φιγούρα

- Διευκολυντής (Facilitator): ενδιαφέρεται για ανθρώπους και διαδικασίες. Διαχειρίζεται τη σύγκρουση και αναζητά συναίνεση. Η επιρροή του βασίζεται στην εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Προάγει τη συμμετοχή και την ευθύτητα.
- Μέντορας (Mentor): είναι προστατευτικός και ενσυναίσθητικός. Κατανοεί τους άλλους και νοιάζεται για τις ατομικές ανάγκες. Η επιρροή του στηρίζεται σε αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη. Αποζητά το υψηλό εργασιακό ηθικό και τη δέσμευση.

**ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (Hierarchy Culture):** επίσημο και δομημένο περιβάλλον εργασίας. Οι διαδικασίες καθορίζουν την ανθρώπινη δράση. Η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας είναι προτεραιότητα, ενώ το μακροπρόθεσμο ζητούμενο είναι η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα. Η επιτυχία ορίζεται υπό όρους αξιοπιστίας, ομαλού προγραμματισμού και χαμηλού κόστους.

---

<sup>208</sup> Cameron E. & M. Green (2008), pp. 30, 36, 30, 49, 30.



- Επιτηρητής (Monitor): διαθέτει τεχνογνωσία και επαρκή πληροφόρηση. Παρακολουθεί όλες τις λεπτομέρειες και συνεισφέρει εξειδίκευση. Η επιρροή του βασίζεται στον έλεγχο της πληροφορίας. Ακολουθεί την τεκμηρίωση και τη διαχείριση πληροφοριών.
- Συντονιστής (Coordinator): αποπνέει φερεγγυότητα και αξιοπιστία. Διατηρεί την οργανωτική δομή και την εργασιακή ροή. Η επιρροή του στηρίζεται στην περιστασιακή διαχείριση εργασιών, στην παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, στη φυσική σχεδίαση, κ.λπ. Επιδιώκει τη σταθερότητα και τον έλεγχο.

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ (ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ) ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (Adhocracy Culture):** δυναμικό, πρωτοποριακό και δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν τολμηρά και παίρνουν ρίσκα. Υπάρχει δέσμευση για πειραματισμό και επινοητικότητα, ώστε να επιτευχθεί επιχειρησιακή κυριαρχία, μέσα από ανάπτυξη και απόκτηση νέων πόρων. Επιτυχία σημαίνει δημιουργία μοναδικών και πρωτοεμφανιζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η οργάνωση προωθεί την ατομική πρωτοβουλία και ελευθερία.

- Καινοτόμος (Innovator): χαρακτηρίζεται από υψηλή ευφυΐα και δημιουργικότητα. Οραματίζεται την αλλαγή. Η επιρροή του βασίζεται στην προσμονή ενός καλύτερου μέλλοντος και στην ενεργοποίηση της ελπίδας στους άλλους. Επιδιώκει την πρωτοπορία και την προσαρμοστικότητα.
- Οραματιστής (Visionary): ακολουθεί μελλοντοκεντρική συλλογιστική. Εστιάζει στην ανάλυση της επιχειρηματικής πορείας και επικεντρώνεται στις δυνατότητες, αλλά και στις πιθανότητες. Η στρατηγική κατεύθυνση και η συνεχής βελτίωση αποτελούν τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα.

**ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ (Market Culture):** οργάνωση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη την απόδοση. Η κινητήρια δύναμη ενδοεπιχειρησιακής συνοχής απορρέει από την έμφαση στη νίκη, προβαίνοντας σε ανταγωνιστικές κινήσεις και εκπληρώνοντας αξιοσημείωτους στόχους και έργα. Η φήμη και η επιτυχία αποτελούν κοινό τόπο και η επιτυχία εκφράζεται από το μερίδιο αγοράς και τη διεισδυτικότητα. Το οργανωτικό στιλ εκφράζει σκληρό ανταγωνισμό.

- Ανταγωνιστής (Competitor): συμπεριφέρεται με επιθετικότητα και αποφασιστικότητα. Κυνηγά τους στόχους και ενεργοποιείται από ανταγωνιστικές καταστάσεις. Η νίκη αποτελεί τον κυρίαρχο σκοπό, με έμφαση στους εξωτερικούς ανταγωνιστές και στη βελτίωση της θέσης στην αγορά.
- Παραγωγός (Producer): είναι εργοστρεφής και εργασιοκεντρικός. Πετυχαίνει την οργανωσιακή ευλειτουργικότητα με σκληρή δουλειά. Η επιρροή του στηρίζεται στην

ένταση και στα ορθολογικά επιχειρήματα για την επίτευξη κάθε στόχου. Προάγει την παραγωγικότητα<sup>209</sup>.

### Γ. ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΑ (VALUE DRIVEN): (S. Wells<sup>210</sup>, 1997)

- ➔ Σοφός (Sage): αναπτύσσει σοφία, αποκτώντας γνώσεις για την ιστορία της επιχείρησης και τις μελλοντικές προοπτικές. Μπορεί να αντιμετωπίσει πολυπλοκότητες, ασάφειες και αντιφάσεις.
- ➔ Οραματιστής (Visionary): ωθεί την επιχείρηση στην υπέρβαση των ήδη κεκτημένων και παρακινεί τους άλλους να ακολουθήσουν το όραμα.
- ➔ Ταχυδακτυλουργός (Magician): συντονίζει την αλλαγή, εξισορροπώντας τις οργανωσιακές δομές, τα συστήματα και τις διαδικασίες.
- ➔ Θεωρητικός της Παγκοσμιοποίησης (Globalist): δημιουργεί γέφυρες ανάμεσα στους πολιτισμούς και βρίσκει κοινό έδαφος, όπου μπορεί να προκύψει παραγωγική δουλειά
- ➔ Μέντορας (Mentor): κινητροδοτεί τους άλλους να προωθήσουν την καριέρα τους, βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να βρουν νέες προοπτικές και νοήματα στην εργασία.
- ➔ Σύμμαχος (Ally): χτίζει συνεργασίες, αναζητώντας αμοιβαία επωφελείς συμπράξεις, για τη βελτίωση της απόδοσης.
- ➔ Κυρίαρχος (Sovereign): φέρει την ευθύνη των αποφάσεών του και ενδυναμώνει τους άλλους, εκχωρώντας σημαντική εξουσία.
- ➔ Οδηγός (Guide): χρησιμοποιεί σαφώς προσδιορισμένες αρχές, για να κατευθύνουν τις εργασίες προς την επίτευξη των ζωτικών επιχειρησιακών στόχων. Θεωρεί πρόκληση την εξέλιξη και την πρωτοπορία.
- ➔ Τεχνίτης (Artisan): αφοσιώνεται στη δεξιοτεχνία και αναζητά την τελειότητα σε επίπεδο αισθητικής και πρακτικής, παρέχοντας στον πελάτη τη μέγιστη αξία, μέσω συνεχών βελτιώσεων<sup>211</sup>.

Ανακεφαλαιώνοντας, από την πολυπλοκότητα και κυρίως από το εύρος της εμβέλειας των ηγετικών ρόλων (που δεν περιορίζονται στη συνοπτική αποτύπωση που προηγήθηκε), αναδύεται ο συστημικός τους χαρακτήρας και η πραγμάτωσή τους αυταποδεικνύεται αναγκασιότητα. Η διαχρονική επιτυχία μιας επιχείρησης, όπως ορίστηκε από τον Tom

---

<sup>209</sup> Cameron K.S. & R.E. Quinn (2006), pp. 222 (Figure E.1.), 224 (Figure E.2).

<sup>210</sup> Διδάσκων Οργάνωσης και Διοίκησης στο San Hose State University.

<http://www.elsevier.com/wps/find/bookdescription.agents/677050/description#description>

<sup>211</sup> Bass B.M. and R. Bass (2008), p. 39.

Cannon<sup>212</sup> εξαρτάται από την ικανότητα μετατροπής του παράδοξου σε μια νέα ολότητα, συνενώνοντας φαινομενικά αντίθετες ιδεολογίες, φιλοσοφίες ή πρακτικές. Ακριβώς προς την κατεύθυνση της σύνθεσης, ως πεδίο καινούριων επωφελών προοπτικών σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, οι σύγχρονοι ηγέτες καλούνται να:

- Έχουν ένα ξεκάθαρο, αποκρυσταλλωμένο όραμα και να είναι προετοιμασμένοι να προχωρήσουν προς το άγνωστο και το αβέβαιο
- Αναγνωρίζουν την προσαρμοστικότητα της ρεαλιστικής, αλλά και τις δυνατότητες της διευρυμένης και μεγαλεπήβολης σκέψης
- Εξειδικευθούν στη στοχαστική εμβάθυνση και στην ευελιξία δράσης
- Παραχωρήσουν μέρος της επίσημης εξουσίας τους, ώστε να ηγηθούν έξυπνα
- Αποκομίζουν πολύ περισσότερα από πολύ λιγότερα
- Δρουν σήμερα, ώστε να μορφοποιήσουν το αύριο<sup>213</sup>.

---

<sup>212</sup> Διδάκτωρ Στρατηγικής Ανάπτυξης στο University of Liverpool.  
[http://tulip.liv.ac.uk/portal/pls/portal/tulwwwmerge.mergepage?p\\_template=ulms&p\\_tulipproc=staff&p\\_params=%3Fp\\_func%3Dteldir%26p\\_hash%3DA938551%26p\\_url%3DBL%26p\\_template%3Dulm](http://tulip.liv.ac.uk/portal/pls/portal/tulwwwmerge.mergepage?p_template=ulms&p_tulipproc=staff&p_params=%3Fp_func%3Dteldir%26p_hash%3DA938551%26p_url%3DBL%26p_template%3Dulm)

<sup>213</sup> Williams M. (2006), p. 207.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

# **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΥΟ ΕΝΝΟΙΕΣ, ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **4.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ**

### **4.1.α. Μεθοδολογία**

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε αποτελεί συνδυασμό περιγραφικής και επιστημονικής. Η επιλογή της περιγραφικής ερευνητικής προσέγγισης οφείλεται στην αναζήτηση των πραγματικών σημερινών αντιλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού για τις έννοιες μάνατζμεντ - ηγεσία και της πρακτικής τους εφαρμογής σε πραγματικό χώρο υπό φυσιολογικές συνθήκες (εργασιακό περιβάλλον) και η σε βάθος ερμηνευτική ανάλυση των πρωτευόντων δεδομένων<sup>214</sup>. Η επιστημονική μεθοδολογία της έρευνας υπακούει στον ορισμό της ως «μια συστηματική, οργανωμένη διερεύνηση στην οποία οι ενδείξεις βασίζονται σε παρατηρούμενα γεγονότα και όχι σε προσωπικές πεποιθήσεις, με στόχο τη θεμελίωση μιας γνώσης, που μπορεί να γενικευθεί»<sup>215</sup>.

### **4.1.β. Εμπειρική Εφαρμογή**

#### **ΠΗΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ:**

ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣ (ΝΠΔΔ):

Οι εννέα (9) Διευθυντές/Διευθύντριες της Κεντρικής Υπηρεσίας (με έδρα την Αθήνα)

#### **ΕΙΔΟΣ & ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ:**

Απαντήσεις δομημένων ερωτηματολόγιων (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ), που, μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες, διανεμήθηκαν και παραλήφθηκαν ταχυδρομικά

#### **ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ:**

5/4/2011 – 7/5/2011

#### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ:**

ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ: μικρό, αλλά ικανό να αναδείξει την αντίληψη για το εννοιολογικό ζεύγος μάνατζμεντ-ηγεσία και την καθημερινή πρακτική της εφαρμογή από άτομα υψηλής επιστασίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον δημόσιου χαρακτήρα σε σύνολο 821 εργαζομένων.

<sup>214</sup> Fox W. and M.S. Bayat (2007), p. 8.

<sup>215</sup> Antonisamy B., C. Solomon and P. Prasanna Samuel (2010), p. 277.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ: όπως στο σύνολο των ερευνών που διεξάγονται, παρότι η αποτύπωση της πραγματικότητας είναι το ζητούμενο, δεν υπάρχει αποτελεσματικός τρόπος διασφάλισής της. Η αξιοπιστία των απαντήσεων εξαρτάται από την ειλικρίνεια των ερωτώμενων και το μέγεθος της εσωτερικής αποστασιοποίησης, ώστε να μην επιδιώκουν (ενσυνείδητα ή ασυνείδητα) τη δημιουργία, μέσω των απαντήσεων, μιας διαστρεβλωμένης εικόνας για τον χαρακτήρα τους.

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑ: τα δεδομένα αντανακλούν πεποιθήσεις και συμπεριφορές της τρέχουσας περιόδου, που, δεδομένων των συνεχών και ταχέων πολυεπίπεδων μεταβολών στην έκφραση της ανθρώπινης φύσης, έχουν περιορισμένη χρονική εγκυρότητα.

### **ΟΙΚΟΝΟΜΕΤΡΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ:**

Microsoft Office Excel 2000.

### **ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:**

Ο σχεδιασμός της συλλογής των πρωτευόντων δεδομένων έγινε στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, που αποσκοπεί στην ποσοτικοποίηση στάσεων και συμπεριφορών ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος<sup>216</sup>, με προοπτική την αποκάλυψη και ερμηνεία των στατιστικών στοιχείων, που θα προκύψουν από την επεξεργασία τους<sup>217</sup>. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με μέθοδο επαφής τα ταχυδρομούμενα ερωτηματολόγια (που ενδείκνυται για τη συλλογή περιγραφικών πληροφοριών, δίνοντας τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει με μεγαλύτερη ειλικρίνεια και χρονική άνεση), παρότι απαιτήσαν περισσότερο χρόνο για την ολοκλήρωση της έρευνας (περίπου τέσσερις εβδομάδες). Η μορφή τους ήταν δομημένη (χρησιμοποιήθηκε διαμορφωμένος κατάλογος ερωτημάτων, τα οποία τέθηκαν στους ερωτώμενους με όμοιο τρόπο και απαντήθηκαν με την ίδια σειρά)<sup>218</sup>.

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ:**

Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) διαρθρώνεται με τριμερή διάταξη και περιλαμβάνει αποκλειστικά ερωτήσεις κλειστού τύπου πολλαπλών επιλογών (multiple choice), ώστε αφενός να διασφαλιστεί η κατανόησή τους και αφετέρου να διευκολυνθεί η αποτύπωση της απάντησης και να διαμορφωθεί σε συνολικό επίπεδο μια ενιαία βάση διερεύνησης.

Στο **Πρώτο Μέρος** ζητούνται γενικά στοιχεία του ερωτώμενου (για τον προσδιορισμό καθοριστικών παραμέτρων για την ερμηνεία των απαντήσεων: φύλο, θέση εργασίας, χρόνος

<sup>216</sup> Kirch Wilhelm (2008), p. 1225· Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J. & V. Wong (2008), σ. 358.

<sup>217</sup> Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J. & V. Wong (2008), σ. 358.

<sup>218</sup> Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J. & V. Wong (2008), σ. 363.

απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση, συνολικός χρόνος υπηρεσίας στον Οργανισμό Εργατικής Εστίας, επίπεδο σπουδών) και μετά την επεξεργασία τους αποτυπώνονται στατιστικά.

Το **Δεύτερο Μέρος** (Ερωτήσεις 1-6) στηρίζεται στο τεστ αυτο-αξιολόγησης “Frames Self-Rating Scale”<sup>219</sup> [βασίστηκε σε ιδέες που περιλαμβάνονται στο Bolman L.G. and T.E. Deal (1988), *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, 1991-1997-2003, San Francisco], μέρος διαθέσιμου διδακτικού υλικού του δρ. L.G. Bolman<sup>220</sup>, το οποίο φέρει σχετική παραχώρηση των πνευματικών δικαιωμάτων χρήσης του, υπό προϋποθέσεις που τηρήθηκαν<sup>221</sup>. Στόχος αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου είναι η κατάταξη σε ένα από τα τέσσερα είδη οργανωσιακής ηγεσίας (δομική – ανθρωποκεντρική – πολιτική - συμβολική, σε συνάρτηση με τη διοικητική παράμετρο<sup>222</sup>). Η ανάλυση όμως δεν περιορίστηκε στην εφαρμογή της προκαθορισμένης μεθοδολογίας του υποδείγματος του L.G. Bolman, το οποίο ως προς τα πορίσματα τροποποιήθηκε ανάλογα, αλλά συμπληρώθηκε με σχολιασμό του πρωτεύοντος σε προτίμηση στοιχείου - συμπεριφοράς ανά ερώτημα ως προς τη γενική κατεύθυνση που φέρει, ώστε να ενσωματωθούν αναλυτικά στοιχεία συνδυαστικής ερμηνευτικής - συλλογιστικής προσέγγισης.

Το **Τρίτο Μέρος** (Ερωτήσεις 7-14) συντάχθηκε με κατάλληλα προσαρμοσμένο μέρος των ερωτήσεων του «Leadership Self Test» (Ηγετική αυτοαξιολόγηση) από σχετικό άρθρο<sup>223</sup> του δρ. A.J. Schuler<sup>224</sup>, με αντικείμενο την ανάδειξη του ατομικού μίγματος μάνατζμεντ - ηγεσίας στην εργασιακή καθημερινότητα. Ακολουθούνται τα προτεινόμενα ερμηνευτικά εργαλεία ανά ερώτηση, όμως εμπλουτίζονται με προσθήκες συλλογιστικού χαρακτήρα.

## **4.2. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

### **4.2.a. Φυσιολογία του δείγματος της έρευνας**

#### **ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ:**

Το δείγμα απαρτίζεται από τα ανώτατα στελέχη του Οργανισμού Εργατικής Εστίας, ενός φορέα που νομικά, διοικητικά και λειτουργικά ταυτοποιείται στον στενό δημόσιο τομέα. Ο υψηλός βαθμός μονιμότητας της εργασιακής τους σχέσης, η «εταιρική» κουλτούρα [με βασικά χαρακτηριστικά την εξειδίκευση και γνώση στον στενό τους τομέα και μια αίσθηση

---

<sup>219</sup> Bolman L.G. (2011), p. 1.

<sup>220</sup> Κάτοχος έδρας ηγεσίας στο University of Missouri, Kansas City. <http://www.leebolman.com/bio.htm>

<sup>221</sup> Bolman L.G. (2011), p. 1.

<sup>222</sup> Bolman L.G. (2011), p. 2.

<sup>223</sup> Schuler A.J. (2002), pp. 1-2.

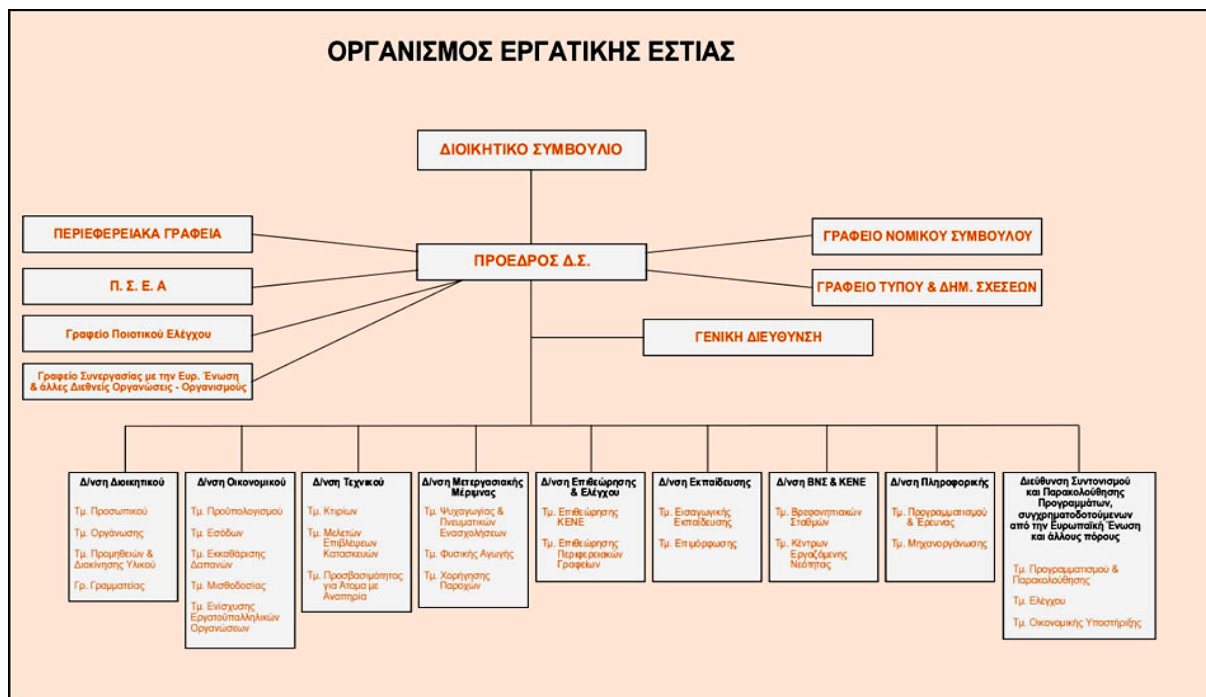
<sup>224</sup> Διδάκτωρ Ψυχολογίας του Long Island University (NY).  
<http://www.schulersolutions.com/index.html>

αλληλεγγύης ή ένα esprit de corps (ομαδικό πνεύμα)], σε συνδυασμό με την οργανωσιακή αρχιτεκτονική (τυπικές ιεραρχικές και οργανωτικές δομές), αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διασφάλισης μιας σχετικής αυτονομίας απέναντι στον εργοδοτικό (κρατικό) έλεγχο<sup>225</sup>, που σαφώς αντανακλάται κατά τη διενέργεια της έρευνας. Ταυτόχρονα η διαφοροποίηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος, συγκριτικά με ένα αντίστοιχο του ιδιωτικού τομέα, εντοπίζεται σε επίπεδο στόχων (δεν προσδιορίζονται και δεν αποτιμούνται με αποτελέσματα και οικονομικά μεγέθη), κινήτρων (η βαθμολογική εξέλιξη κλιμακώνεται με κριτήρια παλαιότητας, η προαγωγή αποφασίζεται με εισήγηση της Διεύθυνσης Προσωπικού από το Δ.Σ., η αμοιβή προκαθορίζεται στενά, χωρίς εφαρμογή συστημάτων διοίκησης βάσει απόδοσης ή έκτακτες αμοιβές) και επίδοσης (δεν υπάρχουν περιγραφές θέσεων εργασίας ή πρότυπα, ενώ η αξιολόγηση περιορίζεται στις ετήσιες εκθέσεις). Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά επενεργούν δραστικά στην εργασιακή ψυχολογία και διαμορφώνουν το επαγγελματικό προφίλ των ερωτώμενων.

## 4.2.β. Ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας

### 4.2.β.1. ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (Γενικά Στοιχεία):

Για την ολοκλήρωση της εικόνας του εύρους ευθύνης των διευθυντών, που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ακολουθεί γραφική απεικόνιση του οργανογράμματος<sup>226</sup> του Οργανισμού Εργατικής Εστίας:



<sup>225</sup> Ball A.R. & B.G. Peters (2001), σσ. 309-310.

<sup>226</sup> Δικτυακός τόπος Οργανισμού Εργατικής Εστίας.

[http://www.oee.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=29](http://www.oee.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=29)

## ΣΥΝΟΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΑΡΧΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΥΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ: 9

ΤΕΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ: 9

ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ: 100%

[Το ενδιαφέρον του δείγματος να συμμετέχει και να μάθει τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν ιδιαίτερα υψηλό].

## ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ / ΤΡΙΕΣ: 9

(10,47% επί συνόλου 86 θέσεων ευθύνης)

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΦΥΛΟ: Στην έρευνα συμμετείχαν εννέα (9) άτομα, που κατανέμονται ως εξής:

Διευθυντές: 6 (66,67%)	Διευθύντριες: 3 (33,33%)
------------------------	--------------------------

Το ανδρικό φύλο υπερτερεί, κατ' αναλογία 1 προς 3. Παρότι το φύλο αποτελεί σημαντική μεταβλητή και διαφοροποιεί τη συμπεριφορική λειτουργία των στελεχών, δεν συμπεριλήφθηκε στις πρωτεύουσες παραμέτρους της ερευνητικής διαδικασίας (οι απαντήσεις δεν έχουν ταξινομηθεί ανά φύλο), καθώς το επιστημονικό ζητούμενο δεν σχετίζεται άμεσα με τη συγκεκριμένη μεταβλητή και αποφεύχθηκε μια στερεοτυπική προσέγγιση επεξεργασίας των δεδομένων.

## ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ:

α. στη συγκεκριμένη θέση:

μήνες-5 έτη: 3 (33,33%)      5-10 έτη: 5 (55,56%)      10-15: 1 (11,11%)

β. συνολικά στον Οργανισμό Εργατικής Εστίας:

15-20 έτη: 1 (11,11%)      20 έτη και άνω: 8 (88,89%)

Διαπιστώνεται ότι στο σύνολό τους οι ερωτώμενοι είναι υπάλληλοι για περισσότερα από 20 χρόνια στον φορέα, που, συνδυαστικά με την παραμονή τους στη συγκεκριμένη θέση, αναδεικνύει μειωμένη εργασιακή κινητικότητα, η οποία υποδηλώνει, σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό, παγιωμένη εργασιακή στάση και συμπαγείς νόρμες συμπεριφοράς.

## ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ: Σε ποσοστό 100% απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης .

Η καθολικότητα της εμπειρίας της ανώτατης εκπαίδευσης από το δείγμα θα πρέπει να συνυπολογισθεί ως παράμετρος επενεργητική στις απαντήσεις.



#### 4.2.β.2. ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1-6)

Το υπόδειγμα του δρ. L.G. Bolman, που εφαρμόστηκε (με την κατάλληλη τροποποίηση), αντικατοπτρίζει τέσσερις βασικές **κατηγορίες οργανωσιακής ηγεσίας**, που παραθέτονται κατ' αντιστοιχία των απαντήσεων:

Επιλογή απάντησης: **a.** = **Δομική**

Επιλογή απάντησης: **b.** = **Ανθρωποκεντρική**

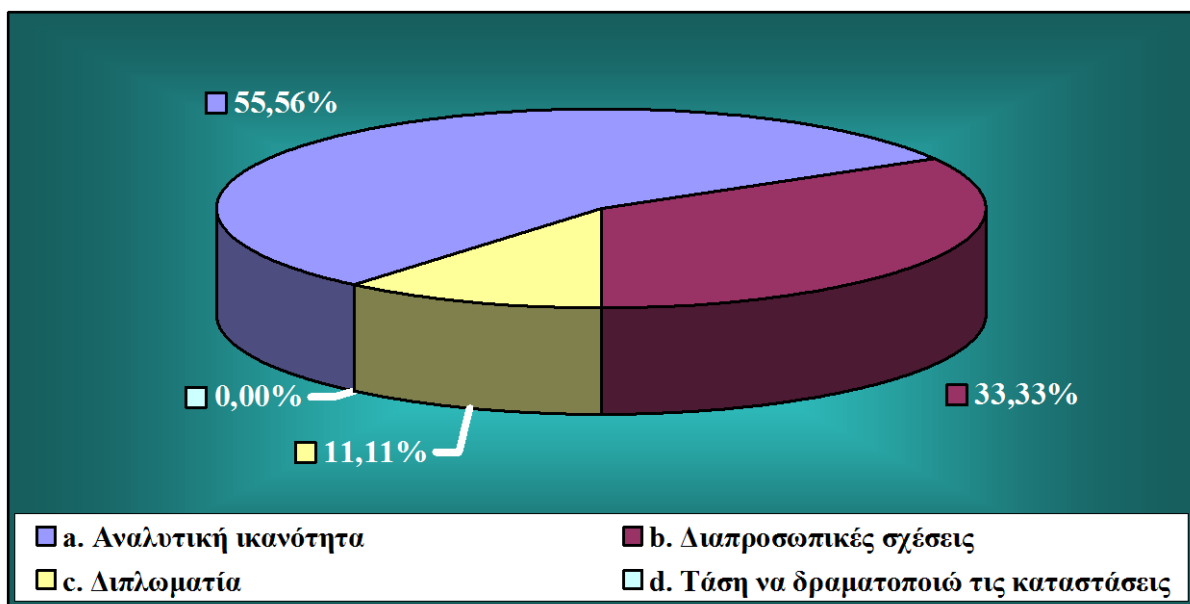
Επιλογή απάντησης: **c.** = **Πολιτική**

Επιλογή απάντησης: **d.** = **Συμβολική**<sup>227</sup>

Όπως προαναφέρθηκε, αρχικά θα αναλυθεί συνοπτικά ανά ερώτημα η **πρώτη σε ιεραρχικό επίπεδο επιλογή των ερωτώμενων**, από όπου αναδύεται ο σκληρός πυρήνας των πεποιθήσεών τους.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1

#### ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 1<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Τα πιο δυνατά μου σημεία είναι:

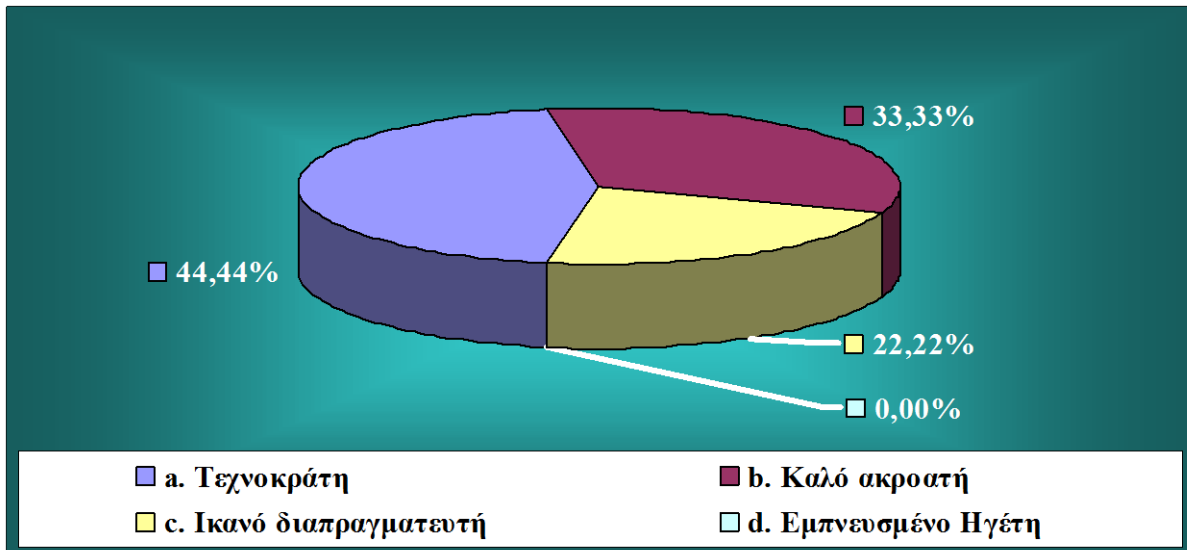


Όπως διαφαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, 5 από τους 9 ερωτώμενους αναγνώρισαν ως πρωταρχικό δομικό τους χαρακτηριστικό την αναλυτική ικανότητα, 3 στους 9 τις διαπροσωπικές σχέσεις και 1 στους 9 τη διπλωματία. Ο σαφής προσανατολισμός της πλειοψηφίας στον ορθολογισμό υποδηλώνει ένα πλαίσιο τυπικότητας, όπου όμως η εργασιακή επικοινωνία διατηρεί τον ανθρώπινο χαρακτήρα της, με μία εξαίρεση στον κανόνα, που προτάσσει τη διπλωματία. Αξίζει να σημειωθεί ότι απουσιάζει η επιλογή d., δηλαδή κανείς δεν παρουσιάζει ροπή προς το δράμα..

<sup>227</sup> Bolman L.G. (2011), p. 2.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

### ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 2<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως:



Οι 4 στους 9 συμμετέχοντες αυτοπροσδιορίζονται από την τεχνοκρατική τους ιδιότητα, με δεύτερη επιλογή την ενεργητική ακρόαση (επιλογή 3 από τους 9) και την ικανή διαπραγμάτευση να εκφράζει 2 στους 9. Οι γεινιάσεις σε αυτές τις τρεις κατηγοριοποιήσεις είναι οριακές (υπολείπονται κατά έναν ερωτώμενο), υπαγορεύοντας ότι στην αντίληψη των ερωτώμενων δεν υπάρχει σημασιολογική σύγκρουση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι κανείς δεν θεωρεί τον εαυτό του εμπνευσμένο ηγέτη (επιλογή d.).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 3

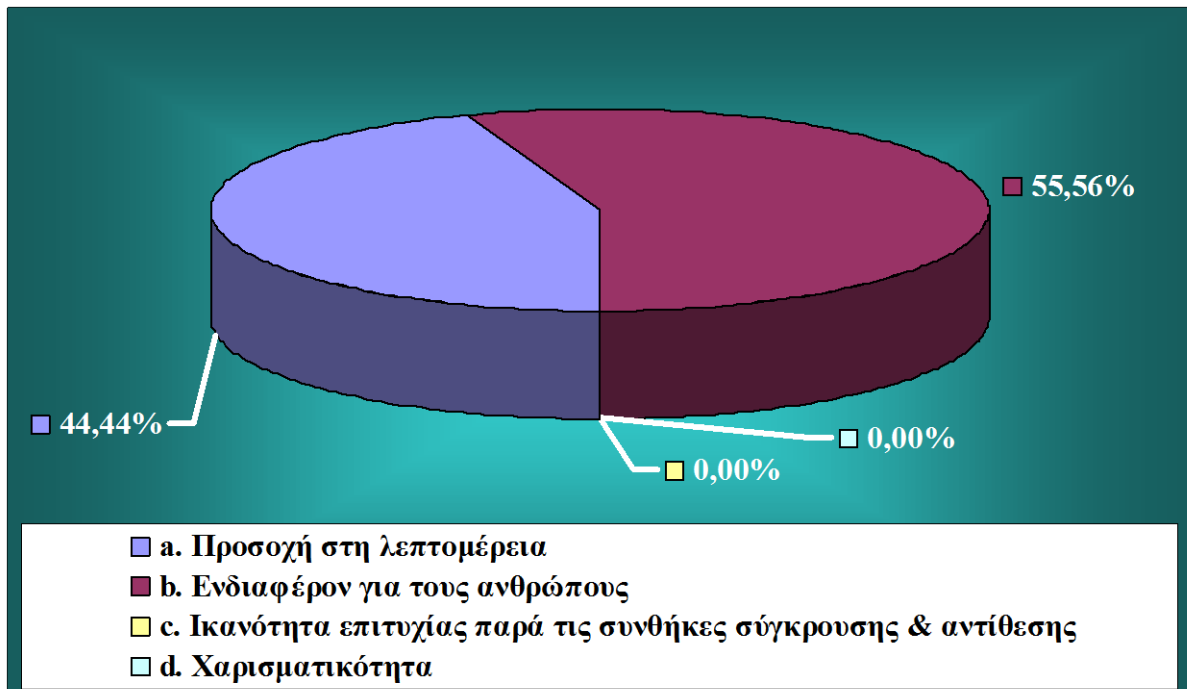
### ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 3<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Με βοήθησε περισσότερο να είμαι επιτυχημένος/η η ικανότητά μου



Η λήψη σωστών αποφάσεων αναδεικνύεται στον καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για τους 6 από τους 9 ερωτώμενους, με δεύτερη επιλογή από τους υπόλοιπους (3 στους 9) την υποστήριξη των συνεργατών στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων και τη συμβολή στην ανάπτυξή τους. Κανένας δεν ταυτίστηκε με τη δημιουργία συμμαχιών και ζωνών επιρροής, ούτε με την παροχή έμπνευσης και παρακίνησης στους συναδέλφους. Έτσι, το δείγμα επικεντρώθηκε σε έναν από τους θεμελιώδεις στόχους της διοικητικής και 1 στους 3 στις βασικές αρχές ηγεσίας.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4

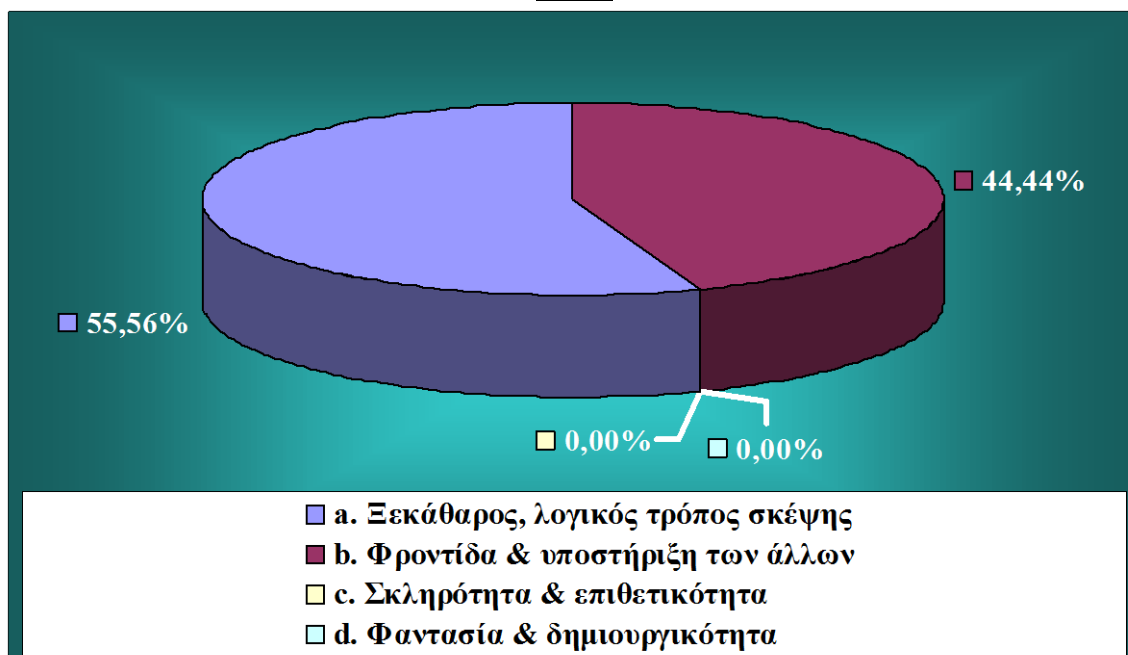
**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 4<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Αυτό που οι άλλοι είναι πιθανότερο να παρατηρήσουν σε μένα είναι:**



Το κυρίαρχο στοιχείο στην εικόνα που πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι δημιουργούν στους γύρω τους αναδεικνύεται το ενδιαφέρον τους για τους συνεργάτες τους (5 στους 9), ενώ αμέσως επόμενη προτίμηση (4 από τους 9) έδειξαν για την εργασιακή τους εστίαση στη λεπτομέρεια. Η απουσία επιλογής της ικανότητας επιτυχίας παρά τις συνθήκες σύγκρουσης και αντίθεσης θα μπορούσε να εκληφθεί και ως μη αναγκαιότητα σε ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, ή έστω στοιχείο αμελητέο σε σχέση με τις άλλες δύο εναλλακτικές, ενώ η χαρισματικότητα φαίνεται να μην εκφράζει στον μεγαλύτερο βαθμό κανέναν. Το συγκεκριμένο σημείο του ερωτηματολογίου, κατά προσωπική εκτίμηση, έχει ειδική βαρύτητα γιατί καλεί τον συμμετέχοντα να αποπροσωποποιηθεί, κρίνοντας ο ίδιος τον εαυτό του ως τρίτος.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

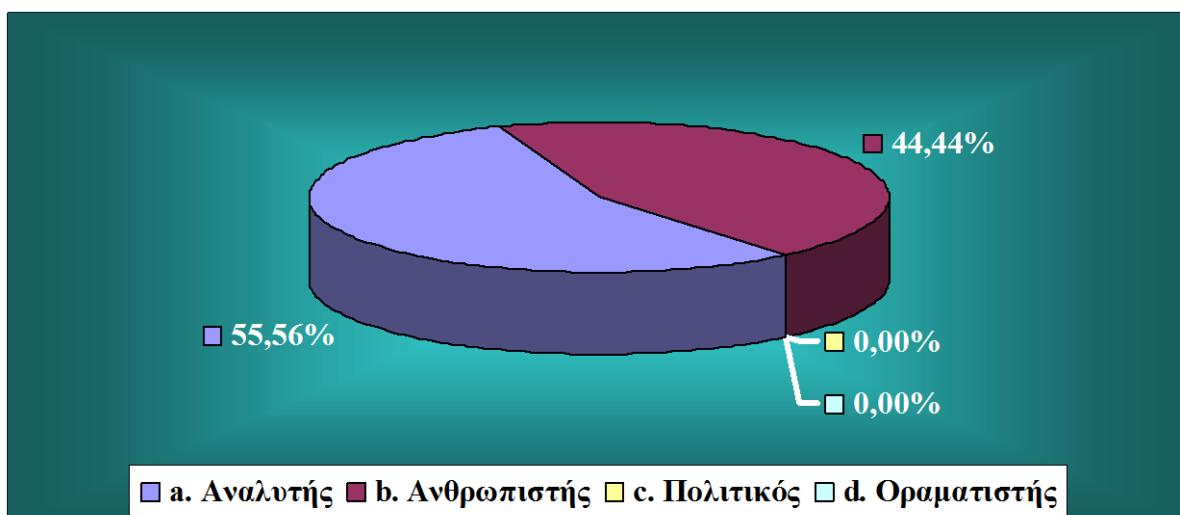
**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 5<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Το πιο σημαντικό ηγετικό χαρακτηριστικό μου είναι:**



Ο ορθολογισμός επανέρχεται ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των ερωτηθέντων (5 από τους 9), επιβεβαιώνοντας μια σαφή προτίτηση της πλειοψηφίας προς τη δομική οργανωσιακή ηγεσία, με δεύτερη οριακά επιλογή την ανθρωπιστική τους διάσταση - φροντίδα και υποστήριξη των άλλων - (4 στους 9), εκδηλώνοντας τη δική τους τάση προς την ανθρωποκεντρική. Παρότι αντίρροπα ως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα ζεύγη σκληρότητα - επιθετικότητα και φαντασία - δημιουργικότητα δεν συμπεριλήφθηκαν στις πρώτες επιλογές.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 6<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Η λέξη που με περιγράφει καλύτερα είναι:**



Στο τελευταίο ερώτημα του δεύτερου μέρους ζητείται ο μονολεκτικός αυτοχαρακτηρισμός του δείγματος. Το μεγαλύτερο ποσοστό προτίμησης συγκεντρώνει η ιδιότητα του αναλυτή (5 από τους 9), με δεύτερη κατά μόλις έναν ερωτώμενο εκείνη του ανθρωπιστή (4 από τους 9), προσομοιάζοντας στις απαντήσεις του ερωτήματος 5 (όπου οι έννοιες αποδίδονταν περιφραστικά). Αξίζει να σημειωθεί ότι για ακόμα μία φορά οι κατηγορίες της πολιτικής (δυναμική απάντηση c.) και της συμβολικής (d.) οργανωσιακής ηγεσίας δεν εκφράζει κατά προτεραιότητα κανέναν συμμετέχοντα.

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΜΕΡΟΥΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

### ΤΡΟΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΚΟΡ

(ακολουθώντας το υπόδειγμα του L.G. Bolman)<sup>228</sup>

Η βαθμολογία (4, 3, 2, 1) που δόθηκε από τον ερωτώμενο (συμβολίζοντας αναλογικά τον βαθμό που τον εκφράζει κάθε απάντηση a., b., c. ή d.) προστίθεται ανά ονομασία δυναμικής επιλογής: a., b., c., d. και καταγράφεται το άθροισμα που προκύπτει.

#### **Παράδειγμα:**

στο ερωτηματολόγιο του συμμετέχοντα X τα σκορ είναι:

(βάσει της εκάστοτε επιλεγμένης απάντησης)

- **a.:**  $(2+2+3+3+3+1) = 14$
- **b.:**  $(3+3+4+4+4+4) = 22$
- **c.:**  $(4+4+1+2+1+3) = 15$  και
- **d.:**  $(1+1+2+1+2+2=9) = 9$

Εξαιτίας του περιορισμένου αντιπροσωπευτικού δείγματος και της μορφολογίας των απαντήσεων, υπήρξαν μόνο δύο (2) περιπτώσεις ταύτισης απαντήσεων (ποσοστό 22,22%). Έτσι, εφαρμόζεται αρχικά τροποποιημένο το αναλυτικό εργαλείο του υποδείγματος του L.G. Bolman<sup>229</sup> και αμέσως μετά η κατανομή λαμβάνει την τελική της μορφή, ώστε να είναι (κατά τη μέγιστη δυνατή προσέγγιση) συγκρίσιμη με την προγενέστερη έρευνα (σε 700 μανάτζερς από τον επιχειρηματικό, τον εκπαιδευτικό και τον κρατικό χώρο)<sup>230</sup>.

<sup>228</sup> Bolman L.G. (2011), p. 2.

<sup>229</sup> Bolman L.G. (2011), p. 3.

<sup>230</sup> Bolman L.G. (2011), p. 3, Table Leadership Orientation Scoring.

**ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ**

Σε δείγμα 9 Διευθυντών (μάνατζερς) η αυτοαξιολόγηση ως προς τον ηγετικό τους προσανατολισμό (σε ποσοστιαία κλίμακα)	ΔΟΜΙΚΟΣ	ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ	ΣΥΜΒΟΛΙΚΟΣ
<b>22,23%</b>	24	15	11	7
<b>11,11%</b>	24	17	11	8
<b>11,11%</b>	23	16	14	7
<b>11,11%</b>	22	19	12	7
<b>11,11%</b>	19	21	12	8
<b>11,11%</b>	16	24	13	6
<b>11,11%</b>	14	22	15	9
<b>11,11%</b>	13	24	14	10

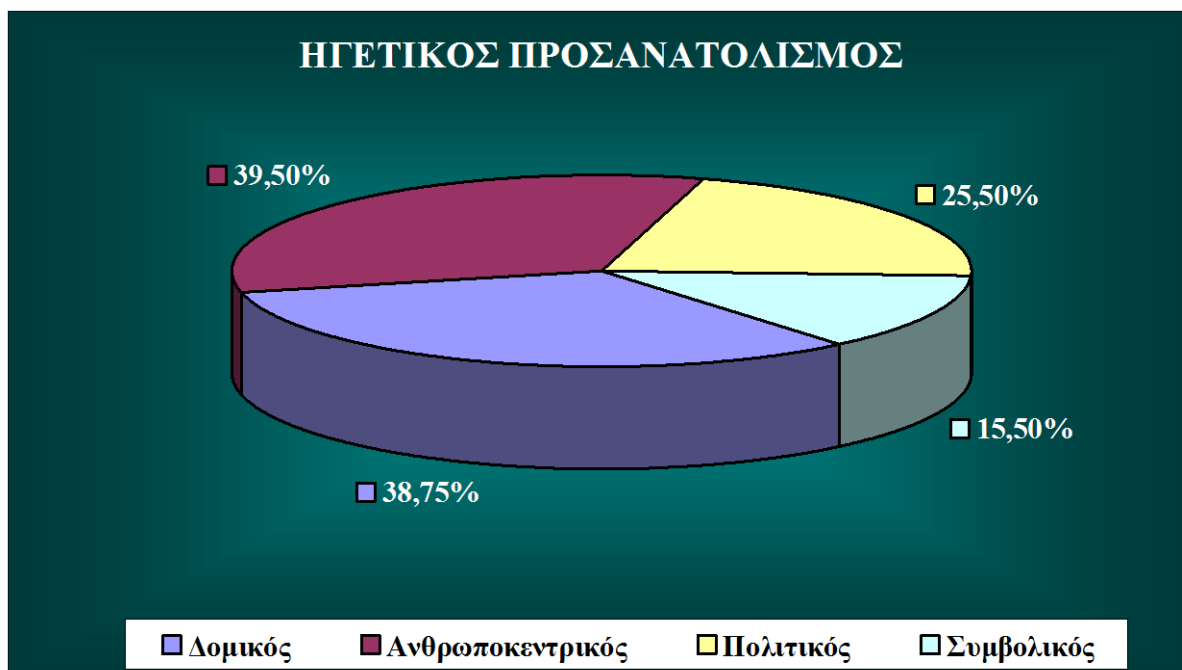
**ΠΙΝΑΚΑΣ 7**  
**ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ<sup>231</sup>**

Σε δείγμα 9 Διευθυντών (μάνατζερς)	ΔΟΜΙΚΟΣ	ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ	ΣΥΜΒΟΛΙΚΟΣ
Αυτοαξιολογήθηκαν οι <u>5</u> - <b>55,56%</b> με σκορ <b>υψηλότερο ή ίσο με:</b>	<b>22</b>	15	11	7
Αυτοαξιολογήθηκε <u>1</u> - <b>11,11%</b> με σκορ <b>ίσο με:</b>	<b>19</b>	21	12	8
Αυτοαξιολογήθηκε <u>1</u> - <b>11,11%</b> με σκορ <b>ίσο με:</b>	<b>16</b>	24	13	6
Αυτοαξιολογήθηκαν οι <u>2</u> - <b>22,22%</b> με σκορ <b>υψηλότερο από:</b>	<b>12</b>	22	15	9

<sup>231</sup> Bolman L.G. (2011), p. 3.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 8

### ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΜΕΡΟΥΣ<sup>232</sup>



**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΣΚΟΡ** (κατά L.G Bolman<sup>233</sup>):

**ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ:**

- ΔΟΜΙΚΟΣ:** Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας δίνουν έμφαση στην ορθολογιστική ικανότητα, στην αναλυτική συλλογιστική, στη «λογική», στα γεγονότα και στα δεδομένα. Είναι πιθανόν να επιδεικνύουν αυξημένη πίστη στις καθαρές δομές και στα άρτια αναπτυγμένα συστήματα μάνατζμεντ. Υπό αυτή την οπτική, καλός ηγέτης είναι εκείνος που σκέφτεται με διαύγεια, λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις, διαθέτει καλά αναλυτικά προσόντα και μπορεί να σχεδιάσει δομές και συστήματα, ώστε να ολοκληρώνεται το ζητούμενο έργο.
- ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ (έμφαση στους ανθρώπινους πόρους):** Οι ηγέτες της συγκεκριμένης κατηγορίας επικεντρώνονται στη σημασία των ανθρώπων. Επικυρώνουν την άποψη ότι ο κεντρικός στόχος του μάνατζμεντ είναι να αναπτύσσει έναν καλό συνεργασμό ανθρώπων και οργάνωσης. Πιστεύουν στη βαρύτητα της συμβουλευτικής (coaching), της συμμετοχής, της παρακίνησης, της ομαδικής εργασίας και των καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Καλός ηγέτης είναι εκείνος που λειτουργεί ως διευκολυντής και συμμετοχικός μάνατζερ, που υποστηρίζει και ενδυναμώνει τους άλλους.

<sup>232</sup> Bolman L.G. (2011), p. 3.

<sup>233</sup> Bolman L.G. (2011), p. 3.

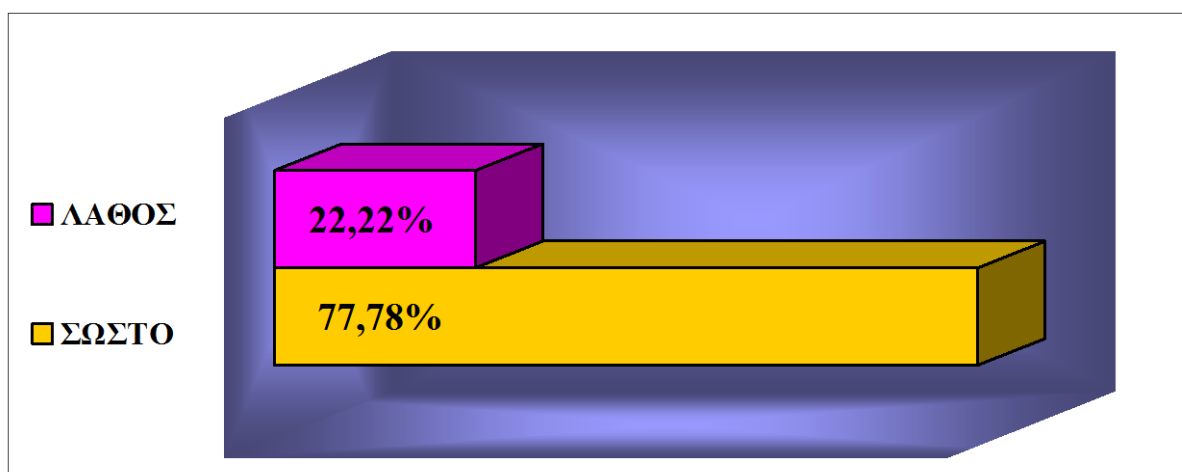
- c. **ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ**: Οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας πιστεύουν ότι μάνατζερς και ηγέτες συνυπάρχουν σε έναν κόσμο σύγκρουσης και λιγοστών πόρων. Βασικός σκοπός του μάνατζμεντ θεωρείται η ενεργοποίηση των απαιτούμενων πόρων, για την υποστήριξη και μαχητική επίτευξη των υπηρεσιακών ή εταιρικών στόχων. Εστιάζουν στη σημασία θεμελίωσης μιας βάσης ισχύος: συμμαχίες, δίκτυα, συνασπισμοί. Καλός ηγέτης είναι ταυτόχρονα υποστηρικτής και διαπραγματευτής, που καταλαβαίνει την πολιτική και νιώθει άνετα σε συγκρουσιακές συνθήκες.
- d. **ΣΥΜΒΟΛΙΚΟΣ**: Οι ηγέτες της συγκεκριμένης κατηγορίας θεωρούν ζωτικό σκοπό του μάνατζμεντ την παροχή οράματος και έμπνευσης. Στηρίζονται στο προσωπικό τους χάρισμα, έχουν την τάση να δραματοποιούν τις καταστάσεις για να εξιτάρουν τους ανθρώπους και να τους δεσμεύσουν στην οργανωσιακή αποστολή. Καλός ηγέτης είναι προφήτης και συγχρόνως οραματιστής, που χρησιμοποιεί σύμβολα, διηγείται ιστορίες και πλαίσια εμπειριών κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να προσφέρει στους ανθρώπους ελπίδα και νοηματοδότηση.

#### **4.2.β.3. ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 7-15)**

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, συντάχθηκε με κατάλληλα προσαρμοσμένο μέρος των ερωτήσεων του «Leadership Self Test» (Ηγετική αυτοαξιολόγηση) από σχετικό άρθρο<sup>234</sup> του δρ. A.J. Schuler, με αντικείμενο την ανάδειξη του ατομικού μίγματος μάνατζμεντ-ηγεσίας στην εργασιακή καθημερινότητα. Ακολουθούνται τα προτεινόμενα ερμηνευτικά εργαλεία ανά ερώτηση, όμως εμπλουτίζονται με προσθήκες συλλογιστικού χαρακτήρα.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 9**

#### **ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 7<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Είναι δουλειά μου να είμαι απόλυτα ενήμερος/η για όσα συμβαίνουν στον τομέα ευθύνης μου**



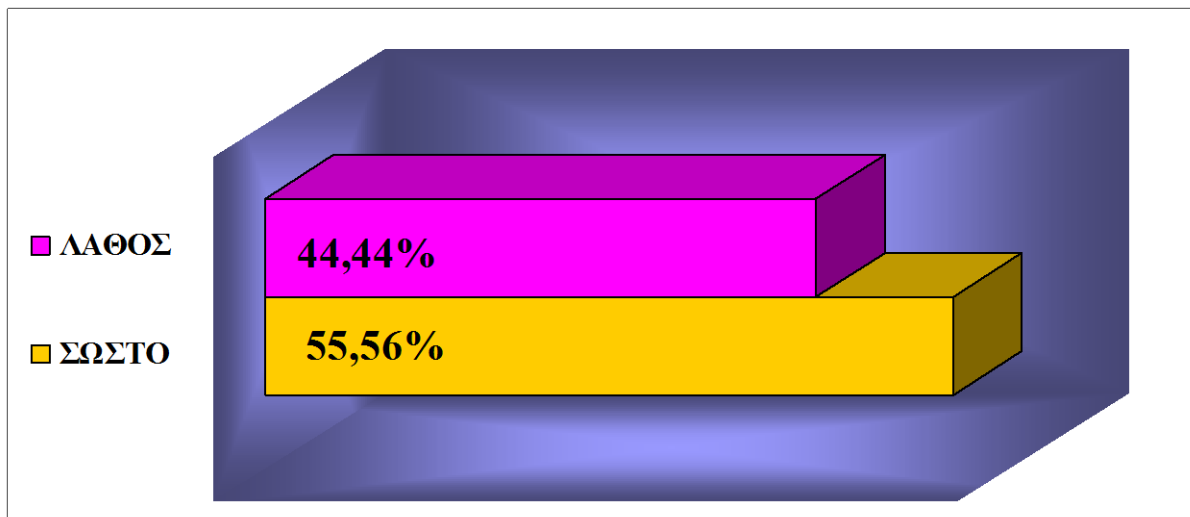
<sup>234</sup> Schuler A.J. (2002), pp. 1-2. (<http://www.managerwise.com/article.phtml?id=364>).



Εφόσον οι ηγέτες επικεντρώνονται περισσότερο στην προσπάθεια να γνωρίσουν τους ανθρώπους που γνωρίζουν τι συμβαίνει και όχι να γνωρίζουν οι ίδιοι την κατάσταση, η απάντηση «ΣΩΣΤΟ» προσομοιάζει περισσότερο σε στάση μάνατζερ, ενώ η επιλογή «ΛΑΘΟΣ» πλησιάζει περισσότερο στην ηγεσία<sup>235</sup>. Από το σύνολο του δείγματος, 7 στους 9 (77,78%) θεωρούν αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς τους την απόλυτη ενημέρωση στον τομέα αρμοδιοτήτων τους, με τους υπόλοιπους 2 (22,22%) να απαντούν πως είναι λανθασμένη μια τέτοια αντίληψη.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 10

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 8<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Δίνω ιδιαίτερη προσοχή που και πώς αφιερώνω τον χρόνο μου στον χώρο εργασίας (λειτουργώντας ως πρότυπο), γιατί θέτω ως προτεραιότητα δράσης τι θα παρατηρήσουν και θα ακολουθήσουν οι άλλοι**



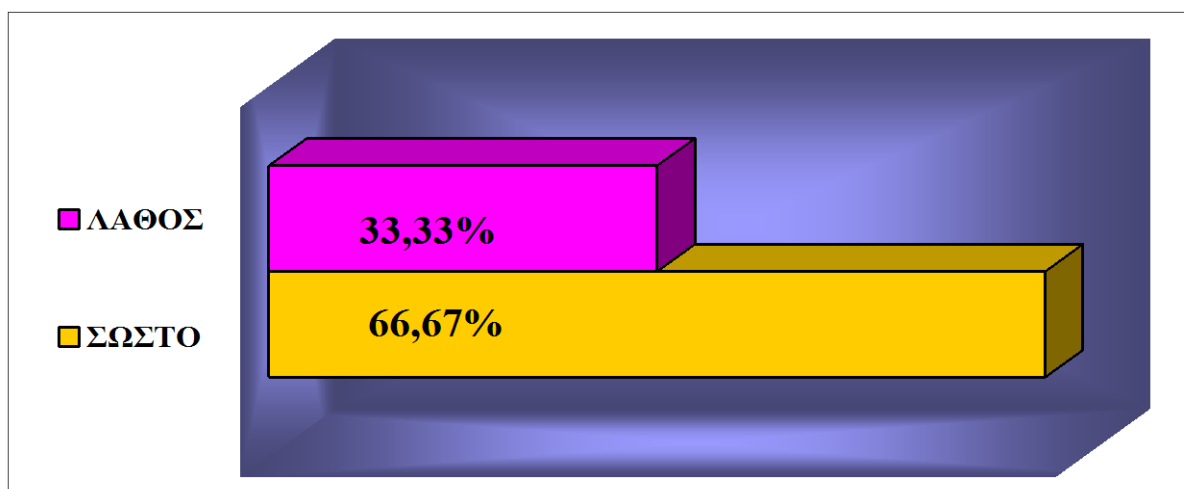
Οι ηγέτες συνειδητοποιούν πως τα μικρά πράγματα, που κάνουν, έχουν προέκταση με όλο και πιο διευρυμένους τρόπους, και οι τρέχουσες προτεραιότητές τους θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης σε όλο το εύρος του εργοδοτικού τους φορέα. Έτσι, προσπαθούν οι επιλογές τους να κατευθύνονται από σύνεση, κατανοώντας ότι οι άνθρωποι και οι άλλοι μάνατζερς και προϊστάμενοι πράγματι μιμούνται «τον αρχηγό», που θέτει τον τελευταίο τόνο. Η απάντηση «ΣΩΣΤΟ» ταιριάζει περισσότερο σε ηγέτη, ενώ η αντίθετη («ΛΑΘΟΣ») σε μάνατζερ<sup>236</sup>. Στα πρωτεύοντα δεδομένα της παρούσας έρευνας παρατηρείται ένας οριακός προσανατολισμός στην ηγεσία με 5 από τους 9 (55,56%) ερωτώμενους να θεωρούν σωστή την υποδειγματική εργασιακή λειτουργία και την έμπρακτη προτροπή προς τον περίγυρο υιοθέτησης μιας αντίστοιχης συμπεριφοράς και τους υπόλοιπους 4 (44,44%) να διαφοροποιούνται.

<sup>235</sup> Schuler A.J. (2002), p. 4.

<sup>236</sup> Schuler A.J. (2002), p. 4.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 11

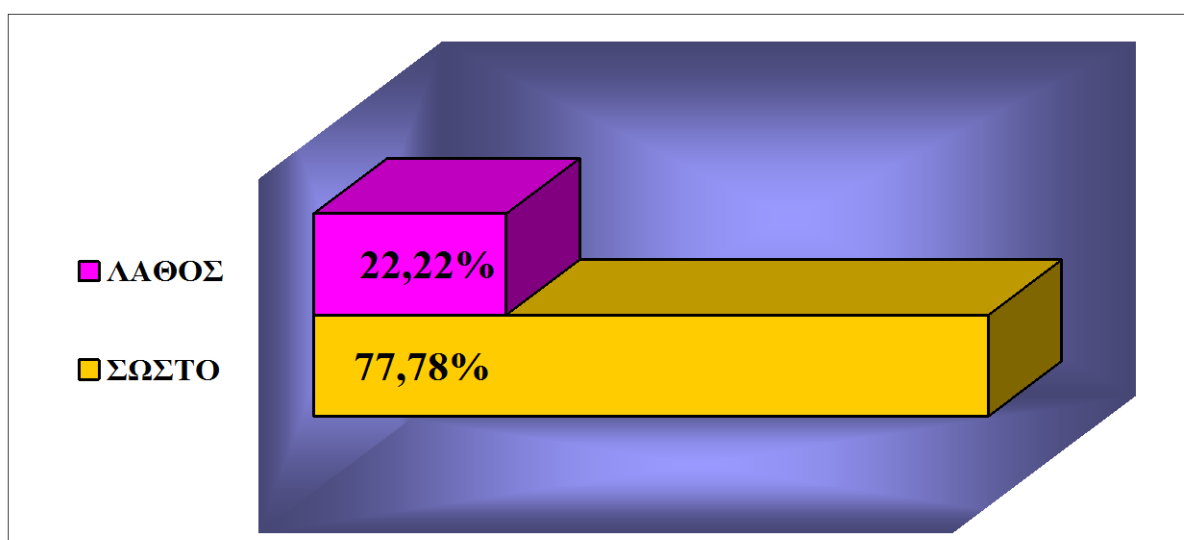
**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 9<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Αντλώ τη μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν κάνω την εργασιακή διαδικασία πιο αποτελεσματική**



Πρόκειται για κλασσική προτεραιότητα ενός μάνατζερ, που αντλεί τη μέγιστη ικανοποίηση από την αύξηση της εργασιακής αποτελεσματικότητας. Οι ηγέτες επίσης απολαμβάνουν μια τέτοια προοπτική, αλλά τείνουν να ικανοποιούνται περισσότερο βοηθώντας ανθρώπους και οργανισμούς να αναπτυχθούν. Συνεπώς η απάντηση «ΣΩΣΤΟ» εκφράζει περισσότερο τον μάνατζερ και η «ΛΑΘΟΣ» τον ηγέτη<sup>237</sup>. Από τους συμμετέχοντες 6 στους 9 (66,67%) συμφωνούν και οι 3 έχουν άλλη άποψη (33,33%).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 12

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 10<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Μου αρέσει να περιβάλλομαι από ανθρώπους που είναι καλύτεροι στη δουλειά τους από εμένα**

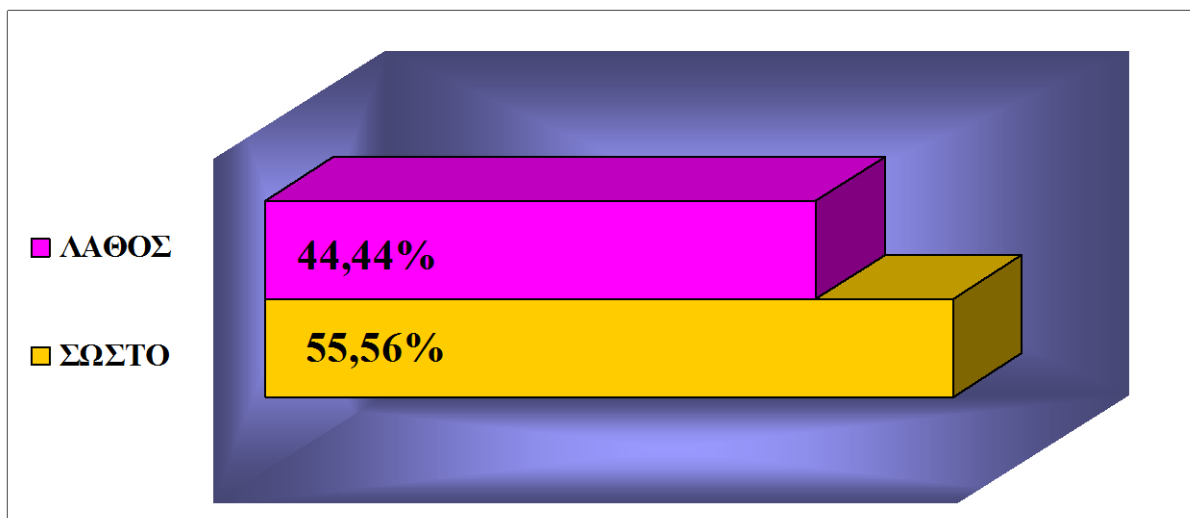


<sup>237</sup> Schuler A.J. (2002), p. 2.

Αντικατοπτρίζει μια κλασσική ηγετική στάση, αφού πραγματώνει τον θεμελιώδη για τους ηγέτες σκοπό της εύρεσης και καλλιέργειας του ταλέντου, χωρίς να αισθάνονται απειλούμενοι από αυτό. Αντίθετα, οι μάνατζερς πιθανόν να επιδιώκουν περισσότερο έλεγχο του περιβάλλοντός τους, πόσο μάλλον τη στιγμή που οι ιδιαίτερα ταλαντούχοι άνθρωποι μπορούν να είναι πολύ ανεξάρτητοι και δύσκολοι να «διοικηθούν»! Εφόσον οι ηγέτες συνήθως έχουν ισχυρότερες ικανότητες κοινωνικού χαρακτήρα από τους μάνατζερς και κατά συνέπεια είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να συνεργάζονται με άλλα ισχυρά «εγώ», η επιλογή «ΣΩΣΤΟ» προσομοιάζει σε απάντηση ηγέτη, ενώ «ΛΑΘΟΣ» σε απάντηση μάνατζερ<sup>238</sup>. Στο συγκεκριμένο πεδίο υπάρχει σχεδόν ολική αντιστροφή της στάσης που αναδύθηκε από την προηγούμενη ερώτηση, καθώς 7 από τους 9 ερωτώμενους (77,78%) λειτουργούν ως ηγέτες, επιλέγοντας συνεργάτες καλύτερους από τους ίδιους στη δουλειά τους, με τους υπόλοιπους 2 (22,22%) να απορρίπτουν μια τέτοια προοπτική, τείνοντας προς το μάνατζμεντ.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 13

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 11<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Εάν εφαρμόζεται ένα συνεπές σύστημα αναγνώρισης, που ανταμείβει όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο, τότε αυτό είναι αρκετό**



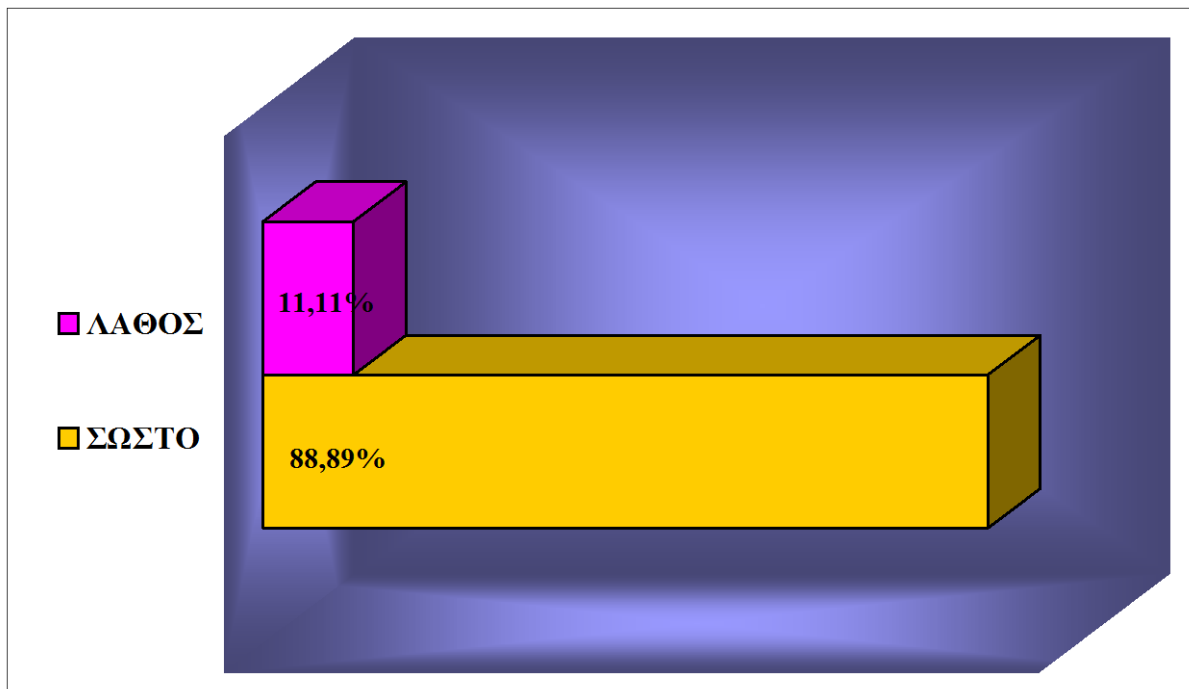
Οι ηγέτες διακρίνουν πως υπάρχει έστω και αμυδρή διαφοροποίηση στην κινητροδότηση των ανθρώπων, οπότε η συνέπεια δεν αποτελεί την απόλυτη αρετή της εργασιακής αναγνώρισης. Σε κάποιους αποδίδει ο δημόσιος έπαινος, σε κάποιους άλλους η δυνατότητα ευελιξίας ως προς τον διαθέσιμο χρόνο με την οικογένειά τους, για παράδειγμα. Από τη στιγμή που οι μάνατζερς προσηλώνονται στα συστήματα περισσότερο από ό,τι στους ανθρώπους ή στις προσωπικότητες, η επιλογή «ΣΩΣΤΟ» προσανατολίζεται στο μάνατζμεντ,

<sup>238</sup> Schuler A.J. (2002), p. 3.

ενώ η αντίστοιχη «ΛΑΘΟΣ» στην ηγεσία<sup>239</sup>. Οι συμμετέχοντες τοποθετήθηκαν οριακά: 5 στους 9 (55,56%) υπέρ της διατήρησης ενός ομοιογενούς συστήματος αναγνώρισης, επικυρώνοντας την επάρκειά του, ενώ 4 από τους 9 (44,44%) δεν ικανοποιούνται, υποδηλώνοντας την ανάγκη επαναξιολόγησης και αλλαγής.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 14

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 12<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Με ενδιαφέρουν περισσότερο τα άμεσα αποτελέσματα παρά να παρέγω συμβουλευτική καθοδήγηση στους άλλους**



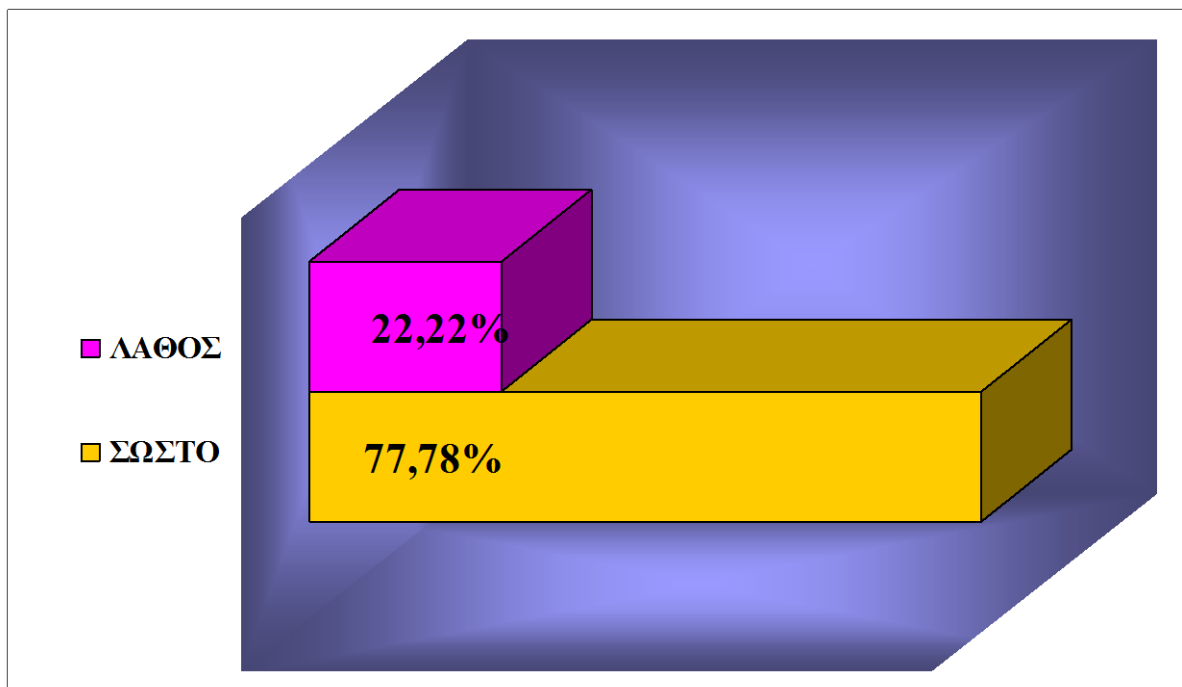
Οι μάνατζερς επικεντρώνονται στη διαδικασία και στην άμεση αποτελεσματικότητα περισσότερο από τους ηγέτες, που μελετούν πώς να επενδύσουν τον χρόνο τους για την ανάπτυξη των ισχυρότερων ταλέντων, ώστε οι συνεργάτες τους να εξελιχθούν και με τον χρόνο να πετυχαίνουν όλο και περισσότερα. Πιστεύουν πως έτσι, αυτοί οι άνθρωποι θα τα καταφέρουν καλύτερα από τους ίδιους στην τήρηση και βελτίωση των διαδικασιών. Κατά συνέπεια, η απάντηση «ΣΩΣΤΟ» θα δινόταν από μάνατζερ και «ΛΑΘΟΣ» από ηγέτη<sup>240</sup>. Η προτίμηση της αμεσότητας των αποτελεσμάτων από τη συντριπτική πλειοψηφία 8 στους 9 ερωτώμενους (88,89%) με 1 μόνο εξαίρεση (11,11%) καταδεικνύει σαφή ταύτιση με το μάνατζμεντ και απόσταση από τη φιλοσοφία της ηγεσίας, στο πλαίσιο της οποίας η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενέχει μακροπρόθεσμη προοπτική ως υποπροϊόν διευρυμένης αντίληψης.

<sup>239</sup> Schuler A.J. (2002), p. 3.

<sup>240</sup> Schuler A.J. (2002), p. 1.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 15

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 13<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Έχω προσπαθήσει πολύ να τα πάω καλά με ανθρώπους, που είναι διαφορετικοί από εμένα, ή να τους καταλάβω**

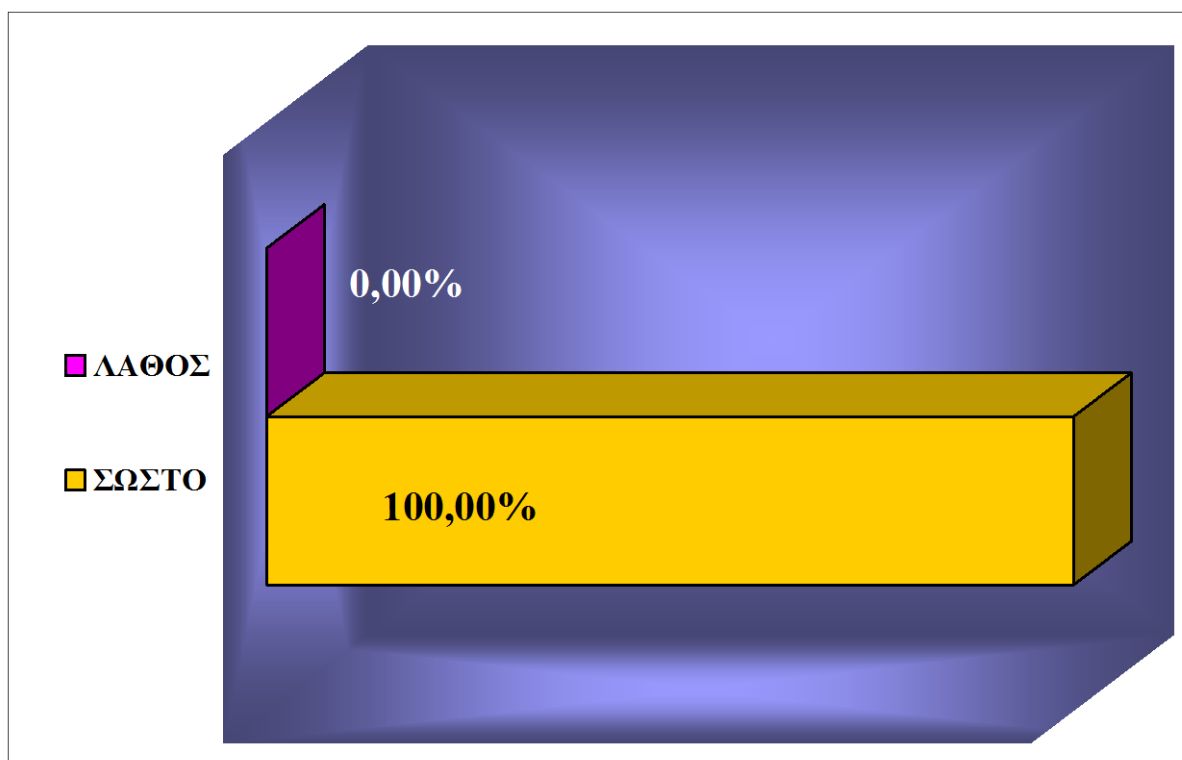


Όσο ισχυρογνώμονες κι αν είναι οι ηγέτες, γνωρίζουν εμπειρικά πως η ισχυρογνωμοσύνη μπορεί να αποβεί εις βάρος τους και έχουν μάθει να προσπαθούν σκληρά να αποδεχθούν και να ακούν τις απόψεις των άλλων. Οι μάνατζερς εστιάζουν περισσότερο σε αυτό που πιστεύουν ως «σωστό τρόπο» για ένα έργο ή μια εργασιακή διαδικασία, οπότε είναι λιγότερο δεκτικοί σε κάθετα διαφορετικές από τις δικές τους γνώμες. Οι ηγέτες μπορεί να μην απολαμβάνουν πάντα να ακούν τις απόψεις των άλλων, αλλά συνήθως ξέρουν την κρίσιμη σημασία της ρήσης: «Άσε την καλύτερη ιδέα να επικρατήσει!». Έτσι η απάντηση «ΣΩΣΤΟ» εκφράζει το μάνατζμεντ και «ΛΑΘΟΣ» την ηγεσία<sup>241</sup>. Στο συγκεκριμένο πεδίο το δείγμα δείχνει να αναγνωρίζει την αξία της διαφορετικότητας (7 στους 9 - 77,78%) στην ομάδα εργασίας, την οποία προσπαθεί να κατανοήσει και να αποδεχθεί, επιδιώκοντας τη συνεργασία. Αντίθετα 2 συμμετέχοντες (22,22%) επιλέγουν την απάντηση «ΛΑΘΟΣ», δεδομένο που φέρει πολλαπλές ερμηνείες, καθώς μπορεί να εκφράζει βιωματική απόκλιση (ενδεχομένως δεν χρειάστηκε σε ένα εργασιακό περιβάλλον συμφωνίας χαρακτήρων, ή υποδηλώνει αντίρρηση ως προς την αναγκαιότητα χρονοβόρας και επισταμένης αναζήτησης ενός τόπου σύμπνοιας, κ.λπ.)

<sup>241</sup> Schuler A.J. (2002), p. 4.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 16

**ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 14<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Είναι ωραίο να γνωρίζω τις ανάγκες, τους στόχους και τα προβλήματα των συνεργατών μου, αλλά δεν είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας**

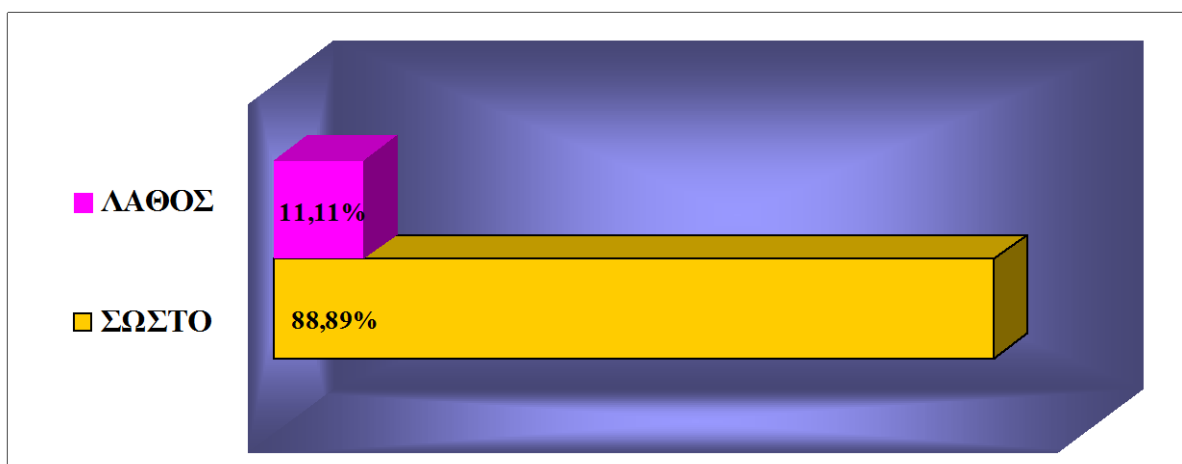


Κάποτε ειπώθηκε πως οι μάνατζερς καταφέρνουν να «κάνουν τη δουλειά, μέσω των ανθρώπων» και οι ηγέτες να «κάνουν τους ανθρώπους, μέσω της δουλειάς». Εφόσον οι ηγέτες χρειάζεται να ξέρουν τι παρακινεί τις ατομικότητες, θέλουν να έχουν μακροπρόθεσμους στόχους στην τρέχουσα εργασιακή πρακτική, ή ακόμα οργανωσιακούς στόχους. Για ένα ανατιθέμενο έργο, ενδέχεται να είναι λιγότερο σημαντικό να γνωρίζει κανείς τους μακροπρόθεσμους στόχους των ανθρώπων, αλλά για την εταιρική επιτυχία και ανάπτυξη να είναι απαραίτητο. Η επιλογή «ΣΩΣΤΟ» θα προσομοίαζε περισσότερο στην ιδιοσυγκρασία του μάνατζερ και «ΛΑΘΟΣ» σε εκείνη του ηγέτη<sup>242</sup>. Η καθολική από τους ερωτώμενους με 9 στους 9 (100%) αποδοχή της ορθότητας της φράσης είναι εντυπωσιακή. Η έλλειψη εξαίρεσης δίνει στη θέση χαρακτηριστικά κανόνα και αδιαμφισβήτητη προσήλωση στις αρχές του μάνατζμεντ.

<sup>242</sup> Schuler A.J. (2002), pp. 2-3.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 17

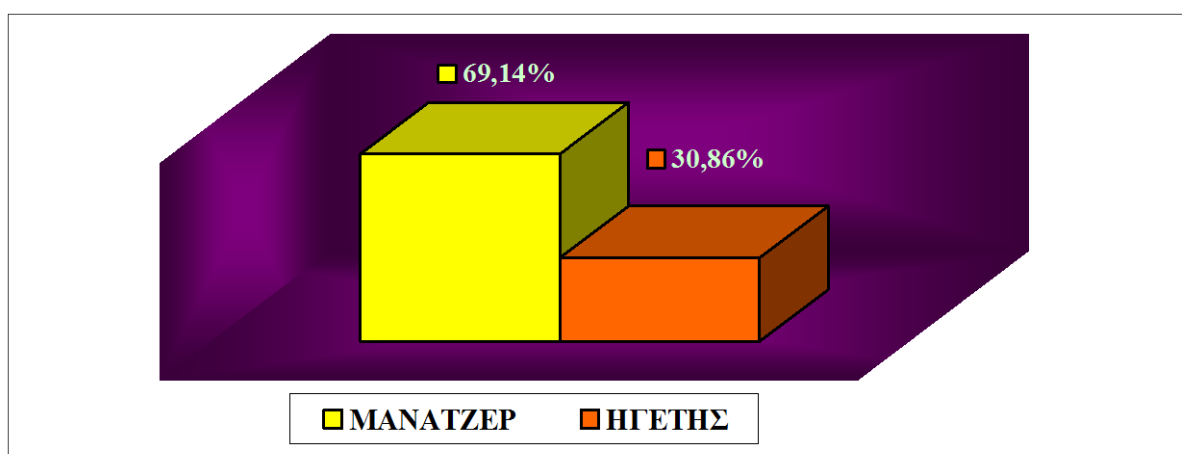
### ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ 15<sup>ο</sup> ΕΡΩΤΗΜΑ: Οι άνθρωποι θα κινητροδοτηθούν, αν έχουν ικανοποιητικό μισθό



Οι ηγέτες κατανοούν ότι η αμοιβή αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης και όχι το πραγματικό κίνητρο. Μόλις φτάσει σε αποδεκτό επίπεδο, οι άνθρωποι παρακινούνται από τη φύση της δουλειάς και τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης και τον βαθμό, στον οποίο αισθάνονται ότι έχουν την υποστήριξη και τον σεβασμό του εργοδότη. Έτσι η επιλογή «ΣΩΣΤΟ» είναι συμβατότερη με το μάνατζμεντ και «ΛΑΘΟΣ» με την ηγεσία<sup>243</sup>. Οι ερωτώμενοι στο σύνολό τους – 8 στους 9 (88,89%) – διαφαίνεται πως αποδέχονται ως κορυφαίο μέσον κινητροδότησης τον ικανοποιητικό μισθό, ταυτιζόμενοι με τη νοοτροπία του μάνατζερ, με μόνο έναν να διαφοροποιείται (11,11%), αλλά και να εκφράζει μια άλλη οπτική, ή ακριβέστερα, προοπτική ηγεσίας.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 18

### ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΡΙΤΟΥ ΜΕΡΟΥΣ



<sup>243</sup> Schuler A.J. (2002), p. 1.

Όπως διαφαίνεται από τη γραφική απεικόνιση (Πίνακας 18), στο σύνολο 81 απαντήσεων του δείγματος 56 (69,14%) ταιριάζουν περισσότερο σε μάνατζερ και 25 (30,86%) σε ηγέτη. Το συλλογικό μίγμα χαρακτηριστικών μάνατζμεντ - ηγεσίας παρουσιάζει δυσαναλογία ως προς την ποσόστωση, αλλά ποιοτικά διακρίνεται εμπλουτισμός της πάγιας, αυστηρά διοικητικής στάσης με στοιχεία ηγετικά (νεωτερισμός, ανθρωπισμός, ενθάρρυνση μέσω της πραγμάτωσης του προτύπου, κ.λπ.). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που λειτουργεί στο πλαίσιο του στενού δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, τα πορίσματα που προέκυψαν είναι ενθαρρυντικά, αναδεικνύοντας πως παρότι δεν έχει επιδιωχθεί η δημιουργία ενός θεωρητικού υπόβαθρου ανάπτυξης ηγεσίας, στην πράξη εισχωρεί στη συνείδηση των διευθυντών και επαναδιαμορφώνει μια πιο συμβατή με τη σύγχρονη πραγματικότητα συμπεριφορική φυσιολογία.

#### **4.2.β.4. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Η συνδυασμένη αξιολόγηση όλων των στοιχείων που προκύπτουν από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια παρέχει μια πληρέστερη εικόνα των στάσεων και των συμπεριφορών του δείγματος ως προς την αντίληψη και την πρακτική εφαρμογή του μάνατζμεντ και της ηγεσίας στο πλαίσιο του Οργανισμού Εργατικής Εστίας. Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι άνθρωποι που κυριολεκτικά πέρασαν τον πιο παραγωγικό χρόνο της ζωής τους στο ίδιο φορέα και έφτασαν στην κορυφή της ιεραρχικής του κλίμακας κινούνται με αφετηρία την ανθρωποκεντρική έκφραση της οργανωσιακής ηγεσίας προς τη δομική (συνδυάζοντας την ανθρώπινη με την ορθολογική έκφραση του μάνατζμεντ), διατηρώντας παράλληλα πηγές έντασης, σύγκρουσης και διαπραγματεύσεως που ενεργοποιεί η πολιτική χροιά της ηγεσίας και θέτουν τη βάση για ανάπτυξη της αντίστοιχης συμβολικής, που όσο κερδίζει έδαφος εξισορροπώντας τις υπόλοιπες, θα προσθέσει στο μάνατζμεντ την παράμετρο του οράματος και της νοηματοδότησης, ολοκληρώνοντας την εξίσωση. Από την άλλη πλευρά η διαχείριση της εργασιακής καθημερινότητας ενεργοποιεί ήδη κατά περίπτωση ηγετικά χαρακτηριστικά σε μια φιλοσοφία μάνατζμεντ, που επιτρέπει και διαφαίνεται να επιδιώκει κάτι τέτοιο. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές του δείγματος, που σκιαγραφούνται μέσα από τα ερευνητικά δεδομένα, αποδεικνύουν πως μάνατζμεντ και ηγεσία συνδέονται όχι ως αντιθετικό ζεύγος, αλλά ως αλληλοσυμπληρωματικά συστατικά μιας ορθολογιστικής, αλλά συναισθητικά υγιούς, διοικητικής φιλοσοφίας, επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη συστημικής συσχέτισης μεταξύ των δύο εννοιών. Και παρότι η επιβίωση του Οργανισμού Εργατικής Εστίας, ως κρατικού φορέα, δεν εξαρτάται από οικονομικά επιχειρηματικά μεγέθη (κύκλο εργασιών,



ανταγωνιστική θέση στην αγορά, κ.λπ.), η νοηματοδότηση ύπαρξής του εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των διευθυντών του.

#### **4.2.β.5. ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ & MANATZMENT ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣ ΜΕ ΠΑΡΕΜΦΕΡΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε.**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο καλών πρακτικών σε θέματα κοινωνικής πολιτικής, στο οποίο καλούνται να εναρμονισθούν οι αντίστοιχοι δημόσιοι οργανισμοί των κρατών μελών της και αποτελεί το μέτρο αξιολόγησης της ύπαρξης και νοηματοδότησης λειτουργίας τους. Στη γενική ετήσια απολογιστική έκθεση του 2009 αποτυπώνεται η τρέχουσα ευρωπαϊκή στάση: «οι κοινωνικές υπηρεσίες αποτελούν εργαλείο ενεργού συνυπολογισμού, ενδυνάμωσης της κοινωνικής συνοχής και πεδίο ευκαιριών απασχόλησης» και η πρόθεση δημιουργίας ενός ενιαίου, ποιοτικού δικτύου, που επιτάσσεται από την ήδη διαφαινόμενη οικονομικοκοινωνική κρίση<sup>244</sup>. Η αμιγώς ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, η έμφαση στην ανάπτυξη της κοινωνίας της γνώσης και η θεμελίωση σχέσεων συνεργασίας, κοινής στοχοθέτησης και αλληλοϋποστηρικτικών πολιτικών μεταξύ των εταίρων της Ε.Ε. αντικατοπτρίζει την ισόρροπη εφαρμογή στην πράξη των δομικών συστατικών της ηγεσίας και του σύγχρονου μάνατζμεντ<sup>245</sup>, θέτοντας στην κορυφή της ανανεωμένης κοινωνικής ατζέντας τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των πολιτών, με παροχές που σχεδιάζονται και ανταποκρίνονται στις εξατομικευμένες ανάγκες τους και την εξάλειψη του κοινωνικού αποκλεισμού<sup>246</sup>.

Ο Οργανισμός Εργατικής Εστίας, πέραν της ενδοεταιρικής του φυσιογνωμίας στους τομείς μάνατζμεντ-ηγεσίας που αναδύθηκε από την ερευνητική διαδικασία, χαρακτηρίζεται από μια σαφώς ανεπίκαιρη, συμπαγή εσωστρέφεια και στατικότητα σε σχέση με αντίστοιχους κρατικούς φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι παροχές του (Δελτία Κοινωνικού Τουρισμού, Θερινά και Χειμερινά Εκδρομικά Προγράμματα, Δελτία Αγοράς Βιβλίων, Δελτία Θεάματος) προς τους δικαιούχους του (εργαζόμενους, συνταξιούχους, επιδοτούμενα ανέργους, άγαμους γονείς, μονογονεϊκές οικογένειες, Α.ΜΕ.Α.) παραμένουν αναλλοίωτες επί δεκαετίες, ενώ η δράση «Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής», που αφορούσε τη στήριξη της εργαζόμενης και άνεργης μητέρας μέσω της ολικής

<sup>244</sup> E.U. General Report 2009, p. 123. [http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2009\\_en.pdf](http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2009_en.pdf)

<sup>245</sup> Employment and Social Affairs: Keeping up with the pace of change.

[http://europa.eu/pol/socio/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_en.htm)

<sup>246</sup> The renewed Social Agenda.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/social\\_agenda/em0010\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_agenda/em0010_en.htm)

κάλυψης εξόδων φύλαξης παιδιών σε βρεφονηπιακούς-παιδικούς σταθμούς και κέντρα δημιουργικής απασχόλησης υλοποιήθηκε μόνο τη διετία 2008-2009, εγκαταλείφθηκε λόγω υποχρηματοδότησης από το ΕΣΠΑ<sup>247</sup> και ανατέθηκε από την πολιτεία το 2010 στην Ελληνική Εταιρεία Ανάπτυξης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης<sup>248</sup>. Επιπλέον, δεν συμμετέχει σε κοινοτικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής και δεν συνεργάζεται με κανέναν ευρωπαϊκό φορέα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι δεν συμπεριλαμβάνεται στην μελέτη καλών πρακτικών με αντικείμενο τον κοινωνικό τουρισμό της Ε.Ε. “Calypso: Tourism exchanges in Europe: Enhancing employment, extending the seasonality spread, strengthening European citizenship and improving regional/local economies through the development of tourism”<sup>249</sup>, στην οποία ξεχωρίζει ο αντίστοιχος κρατικός ισπανικός φορέας IMSERSO<sup>250</sup>.

Πιο συγκεκριμένα, το Ινστιτούτο Κοινωνικών Υποθέσεων και Υπηρεσιών IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales) με έδρα τη Μαδρίτη υλοποιεί δύο προγράμματα κοινωνικού τουρισμού για ηλικιωμένους: το πρώτο στο εσωτερικό της Ισπανίας<sup>251</sup> (παρόμοιο εν μέρει με το αντίστοιχο του Οργανισμού Εργατικής Εστίας) και το δεύτερο σε διεθνικό επίπεδο με αμοιβαία ανταλλαγή μεταξύ Ισπανίας και Πορτογαλίας<sup>252</sup> σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, που ανταποκρίνονται με επιτυχία και αποτελεσματικότητα στις προδιαγραφές των ευρωπαϊκών καλών πρακτικών<sup>253</sup>. Οι δράσεις αυτές όμως εντάσσονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διοικητικής πολιτικής, που στηρίζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό, στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (με την κοινοποίηση ετήσιων εκθέσεων αποτίμησης)<sup>254</sup>, στον σεβασμό και στην άρτια εξυπηρέτηση των πολιτών με συνεχή επαναξιολόγηση και διερεύνηση των αναγκών των ομάδων στόχων, στις οποίες απευθύνεται μέσω σχετικών μελετών<sup>255</sup>, επικαιροποίηση και αναδιαμόρφωση των προγραμμάτων του με επικέντρωση, στην καινοτομία και στην τεχνολογική υποστήριξη<sup>256</sup>. Το μίγμα ηγεσίας-μάνατζμεντ συμπληρώνεται από απλές και

---

<sup>247</sup> Δικτυακός τόπος Οργανισμού Εργατικής Εστίας.

[http://www.oee.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26&Itemid=58](http://www.oee.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=58)

<sup>248</sup> Δικτυακός τόπος Οργανισμού Εργατικής Εστίας.

[http://www.oee.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29&Itemid=61](http://www.oee.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=61)

<sup>249</sup> Calypso (Social Tourism). [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/index_en.htm)

<sup>250</sup> Calypso Study; Compendium of Good Practices, 2010, p. 7-11. [http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415\\_1277198320.pdf](http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415_1277198320.pdf)

<sup>251</sup> Calypso Study; Compendium of Good Practices, 2010, p. 7-9. [http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415\\_1277198320.pdf](http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415_1277198320.pdf)

<sup>252</sup> Calypso Study; Compendium of Good Practices, 2010, p. 10-11. [http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415\\_1277198320.pdf](http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415_1277198320.pdf)

<sup>253</sup> Calypso Study; Compendium of Good Practices, 2010, p. 9-11. [http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415\\_1277198320.pdf](http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415_1277198320.pdf)

<sup>254</sup> Δικτυακός τόπος IMSERSO.

[http://www.imsero.es/imsero\\_06/innovacion\\_y\\_apoyo\\_tecnico/calidad/calidad/index.htm](http://www.imsero.es/imsero_06/innovacion_y_apoyo_tecnico/calidad/calidad/index.htm)

<sup>255</sup> Δικτυακός τόπος IMSERSO.

[http://www.imsero.es/imsero\\_06/innovacion\\_y\\_apoyo\\_tecnico/estudios/index.htm](http://www.imsero.es/imsero_06/innovacion_y_apoyo_tecnico/estudios/index.htm)

<sup>256</sup> Δικτυακός τόπος IMSERSO. [http://www.imsero.es/imsero\\_06/innovacion\\_y\\_apoyo\\_tecnico/index.htm](http://www.imsero.es/imsero_06/innovacion_y_apoyo_tecnico/index.htm)

φιλικές στον εξυπηρετούμενο διαδικασίες, που αποτυπώνονται αναλυτικά στον δικτυακό του τόπο<sup>257</sup> και από ένα εκτεταμένο δίκτυο θεσμικών συνεργατών κοινωνικής συμμετοχής<sup>258</sup> και διεθνών σχέσεων με την Ευρωπαϊκή Ένωση (υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, διοργάνωση συνεδρίων, κ.λπ.<sup>259</sup>), αλλά και με τις Η.Π.Α., τη Λατινική Αμερική, κ.ά.<sup>260</sup>

Αντίστοιχα ο γαλλικός φορέας RSI (Régime Social des Indépendants – Κοινωνικός Οργανισμός Ελεύθερων Επαγγελματιών) με έδρα το Παρίσι καλύπτει ένα ευρύ φάσμα κοινωνικής προστασίας (στήριξη της μητρότητας-πατρότητας, συμπληρωματική συνταξιοδοτική επιδότηση και πρόνοια, ασφαλιστική υγειονομική κάλυψη και πρόληψη, κοινωνικές παροχές)<sup>261</sup>, με πρωταρχικό στόχο τη διευκόλυνση των δικαιούχων του στην καθημερινή τους ζωή, αντιμετωπίζοντας κάθε περίπτωση ξεχωριστά βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της<sup>262</sup>, ως αποτέλεσμα εφαρμογής μιας προσεκτικά σχεδιασμένης και στοχευμένης πολιτικής. Ακολουθώντας τη βασική ηγετική αρχή της διαχείρισης της αλλαγής, σε διαδικαστικό και επικοινωνιακό επίπεδο ανταποκρίνεται άριστα στις ανάγκες της κοινωνίας της πληροφορίας, πραγματώνοντας το πρότυπο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών του μπορεί να διεκπεραιωθεί ηλεκτρονικά<sup>263</sup>), ενημερώνοντας ηλεκτρονικά τους εξυπηρετούμενους για τους στρατηγικούς τομείς δραστηριοποίησης με σχετικές εκδόσεις (ενημερωτικά δελτία, πληροφοριακό υλικό, μελέτες και ανακοινώσεις<sup>264</sup>), προσφέροντας πρόσβαση σε θέματα ενδιαφέροντος και ανακοινώσεις για τις τρέχουσες εκδηλώσεις και εφαρμογές του RSI. Αναφορικά με την εσωτερική του διαχείριση, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεμελίωση συμμετοχικής σχέσης με το ανθρώπινο δυναμικό του, καθώς σύμφωνα με το δελτίο τύπου της 6/9/2010 τη διετία 2010-2011 εφαρμόζεται σύστημα διοίκησης βάσει απόδοσης, υπακούοντας στις επιταγές του σύγχρονου μάνατζμεντ, που συνδέει μισθολογικά τους εργαζόμενους του RSI με τη συνολική επίδοση του οργανισμού σε τέσσερις κεντρικούς στοχοθετικούς άξονες: διασφάλιση της ποιότητας και διεθνοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, προαγωγή πρόληψης κινδύνου ασθένειας και έλεγχος των

---

<sup>257</sup> Δικτυακός τόπος IMSERSO.

[http://www.imserso.es/imserso\\_06/el\\_imserso/procedimientos\\_administrativos/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_06/el_imserso/procedimientos_administrativos/index.htm)

<sup>258</sup> Δικτυακός τόπος IMSERSO.

[http://www.imserso.es/imserso\\_06/el\\_imserso/relaciones\\_institucionales/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_06/el_imserso/relaciones_institucionales/index.htm)

<sup>259</sup> Δικτυακός τόπος IMSERSO.

[http://www.imserso.es/imserso\\_06/el\\_imserso/relaciones\\_internacionales/rel\\_intern\\_europa/actividades/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_06/el_imserso/relaciones_internacionales/rel_intern_europa/actividades/index.htm)

<sup>260</sup> Δικτυακός τόπος IMSERSO.

[http://www.imserso.es/imserso\\_06/el\\_imserso/relaciones\\_internacionales/index.htm](http://www.imserso.es/imserso_06/el_imserso/relaciones_internacionales/index.htm)

<sup>261</sup> Δικτυακός τόπος RSI. [http://www.le-rsi.fr/a\\_propos\\_du\\_rsi/index.php](http://www.le-rsi.fr/a_propos_du_rsi/index.php)

<sup>262</sup> Δικτυακός τόπος RSI. [http://www.le-rsi.fr/action\\_sanitaire\\_et\\_sociale/index.php](http://www.le-rsi.fr/action_sanitaire_et_sociale/index.php)

<sup>263</sup> Δικτυακός τόπος RSI. [http://www.le-rsi.fr/infos-services/20090127\\_formulaires.php](http://www.le-rsi.fr/infos-services/20090127_formulaires.php)

<sup>264</sup> Δικτυακός τόπος RSI. <http://www.le-rsi.fr/publications/index.php>

δαπανών υγείας, εγγύηση των πόρων του φορέα με επιθετική στρατηγική απέναντι στην αδιαφάνεια, εταιρική κοινωνική ευθύνη και προώθηση της συνεχούς ανάπτυξης<sup>265</sup>.

Σε ευθυγράμμιση με τις καλές πρακτικές της Ε.Ε. κινείται επίσης η Φινλανδική Ομοσπονδία Κοινωνικής Ευημερίας και Υγείας – STKL (Sosiaali-Ja Terveysturvan Keskusliitto) με έδρα το Ελσίνκι, «με πρωταρχικό σκοπό την παροχή κοινωνικής πρόνοιας (με έμφαση στη βασική ασφάλιση και στις υπηρεσίες υγείας), εμποδίζοντας την περιθωριοποίηση και ενισχύοντας την κοινωνική ευθύνη και επίγνωση όλων των πολιτών».Επικεντρώνεται στη διοργάνωση εκπαιδευτικών εφαρμογών, στην παροχή βοήθειας σε αναπτυξιακά έργα και στην εκδοτική παραγωγή εξειδικευμένων εγχειριδίων και μελετών κοινωνικής πολιτικής και υγειονομικής θεματολογίας. Υλοποιεί προγράμματα έρευνας, εκπαίδευσης, ανάπτυξης και πληροφόρησης, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και έργα για την προαγωγή της συνλειτουργίας και συνεργασίας μεταξύ πολιτών, Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, κοινότητες και την πολιτεία, στοχεύοντας στη διεπαγγελματική και πολύπλευρη σύμπραξη εργαζομένων στους τομείς των κοινωνικών υπηρεσιών και εθελοντών, μεταξύ φορέων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα<sup>266</sup>, διαδραματίζοντας τον ηγετικό ρόλο του διαπραγματευτή στον χώρο της κοινωνικής πολιτικής και τον συντονιστικό ρόλο των σύγχρονων αρχών του μανάτζμεντ. Αποτελεί ενεργό μέλος του δικτύου κοινωνικής προστασίας της Ε.Ε. με μακρά εμπειρία στην υποστηρικτική εργασία, συνεργαζόμενη με την Ευρωπαϊκή Στρογγυλή Τράπεζα Κοινωνικής Ευημερίας Φιλανθρωπικών Ενώσεων ETwelfare (European Round Table of Charitable Associations), το Ευρωπαϊκό Δίκτυο κατά της Φτώχειας EAPN (European Antipoverty Network) και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Εθελοντικών Οργανώσεων CEDAG (European Council for Voluntary Organizations). Αυτή την περίοδο εκπροσωπεί τις φινλανδικές Μ.Κ.Ο. στην Πλατφόρμα Ευρωπαϊκών Κοινωνικών Μ.Κ.Ο. (Platform of European Social NGOs), που παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη στην Ε.Ε.<sup>267</sup>.

Σε αντιστοίχιση με τους αντιπροσωπευτικούς από τον ευρωπαϊκό νότο, την κεντρική Ευρώπη και τις χώρες-μέλη του Βορρά φορείς που εξετάστηκαν, ο Οργανισμός Εργατικής Εστίας σαφώς υπολείπεται σε επίπεδο μανάτζμεντ-ηγεσίας και υστερεί σε ένα ζωτικό υποσύνολο και των δύο: την εφαρμογή καλών πρακτικών κοινωνικής πολιτικής της Ε.Ε. με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Λειτουργεί αποκομμένος και κατά συνέπεια αποκλεισμένος από την ευρωπαϊκή προοπτική, αγνοώντας μια μοναδική ευκαιρία αξιοποίησης της ηγετικής, οργανωτικής και διοικητικής εμπειρίας συγγενών ευρωπαϊκών δομών, που έχουν

---

<sup>265</sup> Δικτυακός τόπος RSI. [http://www.le-rsi.fr/outils/presse/communiqués\\_de\\_presse/pdf/20100909\\_CP\\_accord\\_interessement\\_agrement\\_ministeriel.pdf](http://www.le-rsi.fr/outils/presse/communiqués_de_presse/pdf/20100909_CP_accord_interessement_agrement_ministeriel.pdf)

<sup>266</sup> Δικτυακός τόπος STKL. [http://www.stkl.fi/2002\\_english.html](http://www.stkl.fi/2002_english.html)

<sup>267</sup> Δικτυακός τόπος STKL. [http://www.stkl.fi/International\\_activities.html](http://www.stkl.fi/International_activities.html)

εξασφαλίσει τη μακροβιότητά και τη νοηματοδοτική τους συμβολή στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, με τον χρονικό και πρακτικό συνταυτισμό της δράσης τους με τις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών.

#### 4.3. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΠΟΡΙΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις 1-6) όπως προαναφέρθηκε έχει εφαρμοσθεί πρωτογενώς από τον L.G. Bolman σε 700 μανάτζερς των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης και της διακυβέρνησης και ο Πίνακας 7 (Τελική αποτύπωση αποτελεσμάτων ηγετικού προσανατολισμού) ακολούθησε την κατά προσέγγιση ταξινόμηση του αρχικού υποδείγματος, ώστε να επιτρέψει μια κατ' αντιπαράθεση επεξεργασία, που αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 19**  
**ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΔΥΟ ΕΡΕΥΝΕΣ**  
**(Τρέχουσα & L.G. Bolman<sup>268</sup>)**

Αντιστοίχιση πορισμάτων ερευνών	ΔΟΜΙΚΟΣ	ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ	ΣΥΜΒΟΛΙΚΟΣ
ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ: <b><u>Ποσοστό 55,56% &gt; ή =</u></b>	22	15	11	7
L.G. BOLMAN Ποσοστό 10% > ή =	22	24	17	21
ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ: <b><u>Ποσοστό 11,11% =</u></b>	19	21	12	8
L.G. BOLMAN Ποσοστό 25% >	19	22	13	17
ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ: <b><u>Ποσοστό 11,11% &lt; ή =</u></b>	16	24	13	6
L.G. BOLMAN > Ποσοστό 50%	16	19	11	14
ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ: <b><u>Ποσοστό 22,22% &lt; ή =</u></b>	12	22	15	9
L.G. BOLMAN Ποσοστό 15% >	12	16	9	11

<sup>268</sup>Bolman L.G. (2011), p. 3.

Εντοπίζονται σαφείς αποκλίσεις, τόσο σε επίπεδο ποσοστιαίας κατανομής, όσο και σε επίπεδο μίγματος ηγετικού προσανατολισμού ανά κατηγορία, εμποδίζοντας την ακριβή αντιστοίχιση, ελλείπει αξιόπιστα συγκρίσιμων μεγεθών, συνυπολογίζοντας και το περιορισμένο δείγμα της τρέχουσας έρευνας. Ωστόσο, είναι εφικτή μια πιο διευρυμένη σύγκριση, όπου η πλειοψηφία στην τρέχουσα έρευνα (55,56%) λειτουργεί με έναν συνδυασμό συν-πλην 40% δομικής, 27,27% ανθρωποκεντρικής, 20% πολιτικής και 12,73% συμβολικής ηγεσίας, ενώ στην έρευνα του L.G. Bolman το 50% παρουσιάζει συν-πλην 26,67% δομικής, 31,67% ανθρωποκεντρικής, 18,33% πολιτικής και 23,33% συμβολικής ηγεσίας. Σημαντικό επίσης σημείο ποσοστιαίας διαφοροποίησης, παρά την σχεδόν ταυτόσημη βαθμολογία ανά κατηγορία (με εξαίρεση τη συμβολική, όπου έχουμε σχεδόν διπλάσια πρωτοδότηση στην έρευνα του L.G. Bolman) είναι πως ενώ στην τρέχουσα έρευνα μόνο το 11% επιλέγει συν-πλην 31,67% δομική, 35% ανθρωποκεντρική, 20% πολιτική και 13,33% συμβολική ηγεσία, στην έρευνα του L.G. Bolman ποσοστό 25% (πάνω από διπλάσιο) εμφανίζει παρόμοια κατανομή με συν - πλην 26,76% δομική, 30,99% ανθρωποκεντρική, 18,31% πολιτική και 23,94% συμβολική ηγεσία. Τέλος το 22,22% της τρέχουσας έρευνας ταυτίζεται με συν - πλην 20,69% δομική, 37,93% ανθρωποκεντρική, 25,86% πολιτική και 15,52% συμβολική ηγεσία, ενώ 15% της έρευνας του L.G. Bolman παρουσιάζει συν - πλην 25% δομική, 33,33% ανθρωποκεντρική, 18,75% πολιτική και 22,92% συμβολική ηγεσία. Ωστόσο η παραπάνω συγκριτική ανάλυση, εφόσον πραγματοποιείται μεταξύ ενός μικρού αντιπροσωπευτικού δείγματος διευθυντών του δημόσιου τομέα με πορίσματα έρευνας μεγάλου δείγματος από διαφορετικής φύσης εργασιακά περιβάλλοντα δίνει μια αμυδρή ένδειξη και όχι αξιόπιστα συμπεράσματα, που μπορούν να γενικευθούν.

Στην ουσία όμως, ο περιορισμένος ορίζοντας των πορισμάτων που προκύπτουν από την έρευνα οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αδυναμία πραγματοποίησής της σε μεγαλύτερη έκταση στον Οργανισμό Εργατικής Εστίας, παρά τον αρχικό σχεδιασμό, εξαιτίας της αρνητικής στάσης του να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης περίπτωσης (case study). Η ερευνητική διαδικασία δεν συμπεριέλαβε εκτεταμένη περιπτωσιολογία, από την οποία θα αναδεικνυόταν ο συνδυασμός μανάτζμεντ-ηγεσίας στην καθημερινή πρακτική και περιορίστηκε στην αντίληψη των ανώτατων στελεχών (διευθυντών) του Ο.Ε.Ε. για τη δική τους στάση, ρόλο και δράση, χωρίς να συνοδεύεται από εργαλεία διασταύρωσης με πραγματικά περιστατικά. Εντοπίζοντας το συγκεκριμένο έλλειμμα, αυτόματα τίθενται οι

βάσεις περαιτέρω επιστημονικού προβληματισμού, αλλά και η μελλοντική προοπτική ολοκλήρωσης του αρχικού εγχειρήματος.

Έτσι, κρίνεται σκόπιμο η έρευνα να ενταχθεί σε ένα πλαίσιο σύγκρισης και αποτίμησης με τη διεθνή βιβλιογραφία, με επίκεντρο το βασικό της ζητούμενο, δηλαδή την ανάδυση της αντίληψης των διευθυντών ενός δημόσιου φορέα για τις έννοιες μανάτζμεντ - ηγεσία και την πρακτική εφαρμογή τους. Σε παγκόσμια κλίμακα έχει αναδυθεί, υπό συνθήκες γενικευμένης οικονομικής κρίσης, η αναγκαιότητα αποτελεσματικού μανάτζμεντ, που τώρα καλείται να σχεδιάσει και να υλοποιήσει διοικητικές μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα πολλών χωρών, εκφράζοντας την αυξημένη αναγνώριση πως η αποκέντρωση, ή οι περικοπές δεν αποτελούν επαρκείς λύσεις ανάκαμψης.<sup>269</sup> Μπορεί όμως το μανάτζμεντ από μόνο του να ανταποκριθεί στις τρέχουσες απαιτήσεις; Η απάντηση εμπεριέχεται σε μια συμβολική διατύπωση: «οι μανάτζερς διασφαλίζουν πως τα τραίνα κινούνται έγκαιρα χωρίς να διασταυρώνονται, ενώ οι ηγέτες προσδιορίζουν τον προορισμό τους και τα εμπνέουν να φτάσουν σε αυτόν». Κατανοώντας την κρίσιμη διαφοροποίηση μεταξύ ικανοτήτων και διαδικασιών, η αποτελεσματική διοίκηση του δημόσιου τομέα απαιτεί καλό μανάτζμεντ και ηγεσία. Η ηγετική δράση, που αναλαμβάνει την εξουδετέρωση των άμεσων κινδύνων της κρίσης του δημόσιου τομέα αποσκοπεί στη συγκράτηση, διαβεβαιώνοντας το κοινό πως όλα βρίσκονται υπό έλεγχο, και στην αποκατάσταση της ισορροπίας. Για να υπάρξει όμως πρόοδος, αξιοποιώντας τα διδάγματα του παρόντος, απαιτείται μια πιο ανοικτή σε ευρύτερες συναινέσεις συμπεριφορικά ηγεσία, ώστε να διαγνωσθεί από κοινού τι έφταιξε και να αναζητηθεί μια μεταρρύθμιση που θα «εξοπλίσει» το μέλλον πιο αποδοτικά<sup>270</sup>. Μια συστημική μελέτη της οργανωσιακής ηγεσίας ως διαδικασία και του μανάτζμεντ ως λειτουργία παρέχει μια πιο λεπτομερή εικόνα της εύρυθμης λειτουργίας του δημόσιου τομέα, και ως εφαρμογή είναι σε θέση να την πραγματώσει<sup>271</sup>.

---

<sup>269</sup> Ingraham P.W. (2007), p. 525.

<sup>270</sup> Raffel J.A., Leisink P. and Middlebrooks A.E. (2009), p. 5.

<sup>271</sup> Raffel J.A., Leisink P. and Middlebrooks A.E. (2009), p. 9.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διερεύνηση της θεωρητικής και εφαρμοσμένης συσχέτισης των εννοιών μάνατζμεντ - ηγεσία στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα αποτέλεσε τον κεντρικό άξονα της διατριβής και η εκπόνησή της οδήγησε στην ανάδειξη μιας συστημικής σχέσης, που τις συνδέει. Παρά την αντιθετική τους φύση, αποτελούν τους δύο πόλους ενός συνεχούς, τα δύο μέρη μιας εξίσωσης, των οποίων η ποσόστωση και ποιότητα καθορίζουν το τελικό αποτέλεσμα. Σε μια προσομοίωση της διοίκησης με τον άνθρωπο, το μάνατζμεντ θα συμβόλιζε το σώμα και την αναλυτική σκέψη, την οργανωμένη δράση και την εφαρμογή της λογικής και αντίστοιχα η ηγεσία την ψυχή, το πνεύμα, το όραμα, τη συνείδηση, τη φαντασία, λειτουργώντας ως «αντιβιοτικό» στην φθοροποιό ανθρώπινη προσπάθεια για επιβίωση.

Στην κοινωνία της πληροφορίας και των ραγδαίων μεταβολών, σε μια κρίσιμη χρονική περίοδο για την παγκόσμια οικονομία και άρα για την ανθρωπότητα, που ζει με βάση τις αρχές της, αναδύεται – ανολοκλήρωτη ακόμη – η ανάγκη υιοθέτησης του μέτρου και αποκατάστασης της αρμονίας σε έναν κόσμο, που βρίσκεται σε κλιμακούμενη αναταραχή. Προσαρμόζοντας τη θέση του Dreilinger (1998) για τον ηγετικό ρόλο, προκύπτει πως το μάνατζμεντ χρειάζεται την ηγεσία, ώστε να υπερβεί τον οργανωσιακό του κυνισμό και να θεμελιώσει μια κουλτούρα αξιοπιστίας, εξουδετερώνοντας τις εστίες δυσπιστίας και κοινωνικής δυσφορίας<sup>272</sup>. Η απομάκρυνση από μια μηχανιστική και ομοιογενοποιημένη προσέγγιση της διοικητικής, που συμβάλλει στη διαμόρφωση και διαιώνιση μιας προβληματικής τρέχουσας πραγματικότητας, συμπορεύεται με μια ανακατάληψη του χαμένου εδάφους από μια νέα όμως ηγεσία, που λειτουργεί ως πρότυπο προς μίμηση και όχι ως μοχλός πίεσης και συγκαταβατικής συναίνεσης. Χωρίς το ανθρωπιστικό συστατικό που προσδίδει σε κάθε εγχείρημα, δεν υπάρχει ακριβής χαρτογράφηση του σημείου ισορροπίας, οπότε η διαδρομή που προτείνει και η πιο ιδεατή εκδοχή του μάνατζμεντ είναι η αέναη κίνηση προς έναν άπιαστο προορισμό, γιατί είναι αδύνατον να εντοπιστεί.

---

<sup>272</sup> Fairholm M.R. & G.W. Fairholm (2008), p. 105.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική:

1. **Κατσαρός, Ι.** (2008), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.  
[http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book3.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf)
2. **Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 1<sup>η</sup> Έκδ., Αθήνα.
3. **Μπουραντάς Δ.**, (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, 1<sup>η</sup> Έκδ., Αθήνα
4. **Πραστάκος Γ.**, (2006), Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας, 2<sup>η</sup> Έκδ., Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

### Ξένη:

4. **Achouri C.**, (2010), Modern Systemic Leadership: A Holistic Approach on Managers, Coaches and HR Professionals, Publicis Publishing, 1<sup>st</sup> ed., Erlangen.  
[http://books.google.gr/books?id=U\\_L8PNMFtxcC&pg=PA193&dq=%22live+each+in+their+particularly+constructed+world%22&hl=el&ei=HgPUTc3TMIiz8QPCrLjoCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22live%20each%20in%20their%20particularly%20constructed%20world%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=U_L8PNMFtxcC&pg=PA193&dq=%22live+each+in+their+particularly+constructed+world%22&hl=el&ei=HgPUTc3TMIiz8QPCrLjoCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22live%20each%20in%20their%20particularly%20constructed%20world%22&f=false)
5. **Ahlstrom D. and G. D. Bruton**, (2010), International Management: Strategy and Culture in the Emerging World, South-Western Cengage Learning, 1<sup>st</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=HqUZ-aeWENIC&pg=PA240&dq=%22assume+that+effective+leadership+behaviors+can+be+identified%22&hl=el&ei=vkihTeK\\_HMqu8gOvqcyoAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=%22assume%20that%20effective%20leadership%20behaviors%20can%20be%20identified%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=HqUZ-aeWENIC&pg=PA240&dq=%22assume+that+effective+leadership+behaviors+can+be+identified%22&hl=el&ei=vkihTeK_HMqu8gOvqcyoAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=%22assume%20that%20effective%20leadership%20behaviors%20can%20be%20identified%22&f=false)
6. **Allen M. E.**, (2006), How to Develop & Maintain Quality: Way to Success, Lotus Press, 1<sup>st</sup> ed., New Delhi.  
[http://books.google.gr/books?id=xede\\_VfLvuMC&pg=PA27&dq=%22Benchmarking+is+the+process+of+identifying,+understanding,+and+adapting+outstanding+practices%22&hl=el&ei=4Hk6TcCyGsKs8gOv7f2qCA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDEQ6AEwAjgK#v=onepage&q=%22Benchmarking%20is%20the%20process%20of%20identifying%2C%20understanding%2C%20and%20adapting%20outstanding%20practices%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=xede_VfLvuMC&pg=PA27&dq=%22Benchmarking+is+the+process+of+identifying,+understanding,+and+adapting+outstanding+practices%22&hl=el&ei=4Hk6TcCyGsKs8gOv7f2qCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDEQ6AEwAjgK#v=onepage&q=%22Benchmarking%20is%20the%20process%20of%20identifying%2C%20understanding%2C%20and%20adapting%20outstanding%20practices%22&f=false)

7. **Anand N. and R.L. Daft**, (2010), What Is the Right Organization Design?, In Hickman G.R. (ed.), Leading Organizations: Leading in the New Era, p. 319. Sage Publications Inc., 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=d-8AWRzP7dQC&pg=PA319&dq=%22The+roles+of+managers%22&hl=el&ei=lw3YTY2PDYXA8QONwMWEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CGIQ6AEwCQ#v=onepage&q=%22The%20roles%20of%20managers%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=d-8AWRzP7dQC&pg=PA319&dq=%22The+roles+of+managers%22&hl=el&ei=lw3YTY2PDYXA8QONwMWEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CGIQ6AEwCQ#v=onepage&q=%22The%20roles%20of%20managers%22&f=false)
8. **Anderson D.**, (2007), Up Your Business! 7 Steps to Fix, Build, or Stretch Your Organization, John Wiley and Sons Inc., 2<sup>nd</sup> ed., Hoboken NJ.  
[http://books.google.gr/books?id=IPMUW1FaUUQC&pg=PT53&dq=%22Many+of+these+managers+have+strong+technical+ability+but+%22&hl=el&ei=Mo3XTfaXFMiN-wad2JSfDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Many%20of%20these%20managers%20have%20strong%20technical%20ability%20but%20%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=IPMUW1FaUUQC&pg=PT53&dq=%22Many+of+these+managers+have+strong+technical+ability+but+%22&hl=el&ei=Mo3XTfaXFMiN-wad2JSfDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Many%20of%20these%20managers%20have%20strong%20technical%20ability%20but%20%22&f=false)
9. **Antonisamy B., Solomon C. and P. Prasanna Samuel**, (2010), Biostatistics: Principles and Practice, Tata McGraw Hill Education, 1<sup>st</sup> ed., New Delhi.  
[http://books.google.gr/books?id=92q3sueNXAsC&pg=PA277&dq=%22scientific+research+is+defined%22&hl=el&ei=NNPbTezGBMfA8QPfr AF&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22scientific%20research%20is%20defined%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=92q3sueNXAsC&pg=PA277&dq=%22scientific+research+is+defined%22&hl=el&ei=NNPbTezGBMfA8QPfr AF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22scientific%20research%20is%20defined%22&f=false)
10. **Armstrong M. and T. Stephens**, (2005), Management and Leadership: a guide to managing for results, Kogan Page Limited, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=FkccWmbCG9kC&pg=PA3&dq=%22Management+has+often+been+described%22&hl=el&ei=MNTOTZKgC8Sq8AOTuaTyDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC8Q6AEwAQ#v=onepage&q=%22Management%20has%20often%20been%20described%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=FkccWmbCG9kC&pg=PA3&dq=%22Management+has+often+been+described%22&hl=el&ei=MNTOTZKgC8Sq8AOTuaTyDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC8Q6AEwAQ#v=onepage&q=%22Management%20has%20often%20been%20described%22&f=false)
11. **Avery G. C.**, (2004), Understanding Leadership, Sage Publications Ltd. 1<sup>st</sup> ed., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=eLF-9jDvNCUC&pg=PT90&dq=%22The+leader+reaches+personal+goals+by+allowing+followers%22&hl=el&ei=04CqTciuF4Kg8QPMYb24Ag&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20leader%20reaches%20personal%20goals%20by%20allowing%20followers%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=eLF-9jDvNCUC&pg=PT90&dq=%22The+leader+reaches+personal+goals+by+allowing+followers%22&hl=el&ei=04CqTciuF4Kg8QPMYb24Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20leader%20reaches%20personal%20goals%20by%20allowing%20followers%22&f=false)

- 12. Ball A.R. and B.G. Peters**, (2001), Σύγχρονη Πολιτική & Διακυβέρνηση: Εισαγωγή στην Πολιτική Επιστήμη (μτφ.: Κ.Α. Λάβδας), Παπαζήση, 6<sup>η</sup> Αγγλική Έκδοση, Αθήνα.
- 13. Band J. and L. Partridge**, (2008), Advanced Decision Making, Select Knowledge Limited, 1<sup>st</sup> ed., Hertfordshire.  
[http://books.google.gr/books?id=isahUIQMHToC&pg=PA7&dq=%22As+negotiator+the+manager+has+to+represent+the+best+interests%22&hl=el&ei=CPrZTcS7OMKO8gPQreSDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22As%20negotiator%20the%20manager%20has%20to%20represent%20the%20best%20interests%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=isahUIQMHToC&pg=PA7&dq=%22As+negotiator+the+manager+has+to+represent+the+best+interests%22&hl=el&ei=CPrZTcS7OMKO8gPQreSDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22As%20negotiator%20the%20manager%20has%20to%20represent%20the%20best%20interests%22&f=false)
- 14. Bass B.M. and R. Bass**, (2008), The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, Free Press, 4<sup>th</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=UTZ2npL2HHgC&pg=PA39&dq=%22Wells+\(1997\)+proposed+nine+roles+for%22&hl=el&ei=IXTaTZj-M4K28QPB8dWDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Wells%20\(1997\)%20proposed%20nine%20roles%20for%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=UTZ2npL2HHgC&pg=PA39&dq=%22Wells+(1997)+proposed+nine+roles+for%22&hl=el&ei=IXTaTZj-M4K28QPB8dWDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Wells%20(1997)%20proposed%20nine%20roles%20for%22&f=false)
- 15. Batten L.**, (2008), Knowledge management: 100 Success Secrets - 100 Most Asked Questions - The Missing Knowledge, Management Products, Solutions, Software, Strategy and Systems, Emereo Publishing, 1<sup>st</sup> ed., Newstead.  
[http://books.google.gr/books?id=jLy0DsvuVVYC&pg=PA86&dq=%22knowledge+management+definition%22&hl=el&ei=K-7CTaL-Gogh8QPGwYnJBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEMQ6AEwAA#v=onepage&q=%22knowledge%20management%20definition%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=jLy0DsvuVVYC&pg=PA86&dq=%22knowledge+management+definition%22&hl=el&ei=K-7CTaL-Gogh8QPGwYnJBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEMQ6AEwAA#v=onepage&q=%22knowledge%20management%20definition%22&f=false)
- 16. Beerel A.**, (2009), Leadership and Change Management, Sage Publications Ltd., 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=WgzfE1XB-kkC&pg=PA25&dq=%22keeping+the+organization+fine-tuned+to+new+realities.%22&hl=el&ei=VKrTTezZJoWp8APL2ZzvCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22keeping%20the%20organization%20fine-tuned%20to%20new%20realities.%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=WgzfE1XB-kkC&pg=PA25&dq=%22keeping+the+organization+fine-tuned+to+new+realities.%22&hl=el&ei=VKrTTezZJoWp8APL2ZzvCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22keeping%20the%20organization%20fine-tuned%20to%20new%20realities.%22&f=false)

- 17. Bennis W. and J. Goldsmith,** (2010), Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader, Basic Books, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=dIN-14iItCAC&pg=PA33&dq=%22The+manager+relies+on+control;+the+leader+inspires+trust%22&hl=el&ei=IIHRTaDfCoSG-wbkxaHrCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEUQ6AEwBQ#v=onepage&q=%22The%20manager%20relies%20on%20control%3B%20the%20leader%20inspires%20trust%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=dIN-14iItCAC&pg=PA33&dq=%22The+manager+relies+on+control;+the+leader+inspires+trust%22&hl=el&ei=IIHRTaDfCoSG-wbkxaHrCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEUQ6AEwBQ#v=onepage&q=%22The%20manager%20relies%20on%20control%3B%20the%20leader%20inspires%20trust%22&f=false)
- 18. Black K.,** (2010), Business Statistics for Contemporary Decision Making, John Wiley & Sons Inc., 6<sup>th</sup> ed., Hoboken NJ.  
[http://books.google.gr/books?id=KQ25WExx5usC&pg=PA756&dq=%22delivers+to+the+customer+those+attributes+that+have+been+agreed%22&hl=el&ei=juS-TZnfH9K38QPA8JgJ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22delivers%20to%20the%20customer%20those%20attributes%20that%20have%20been%20agreed%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=KQ25WExx5usC&pg=PA756&dq=%22delivers+to+the+customer+those+attributes+that+have+been+agreed%22&hl=el&ei=juS-TZnfH9K38QPA8JgJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22delivers%20to%20the%20customer%20those%20attributes%20that%20have%20been%20agreed%22&f=false)
- 19. Boddy D.,** (2008), Management: An Introduction, Pearson Education Limited, 4<sup>th</sup> ed., Essex.  
[http://books.google.gr/books?id=xpRMnSr4vKkC&pg=PA466&dq=%22Which+of+these+the+leader+uses+should+reflect+three+forces%22&hl=el&ei=0iytTaf6GoGu8QPNndnzAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Which%20of%20these%20the%20leader%20uses%20should%20reflect%20three%20forces%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=xpRMnSr4vKkC&pg=PA466&dq=%22Which+of+these+the+leader+uses+should+reflect+three+forces%22&hl=el&ei=0iytTaf6GoGu8QPNndnzAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Which%20of%20these%20the%20leader%20uses%20should%20reflect%20three%20forces%22&f=false)
- 20. Bolman L.,** (2011), Teaching Material On Leadership, University of Missouri, Kansas City.  
<http://www.leebolman.com/Teaching%20materials/Leadership%20Orientations.pdf>  
[http://www.leebolman.com/frames\\_selfrating\\_scale.htm](http://www.leebolman.com/frames_selfrating_scale.htm)
- 21. Bowerman K. D. & M. Van Wart,** (2011), The Business of Leadership: An Introduction, M.E. Sharpe Inc., 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=qwmH4u69m94C&pg=PA75&dq=%22directed+toward+providing+psychological+structure%22&hl=el&ei=5LaqTfusG93W4wbGwv2aCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22directed%20toward%20providing%20psychological%20structure%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=qwmH4u69m94C&pg=PA75&dq=%22directed+toward+providing+psychological+structure%22&hl=el&ei=5LaqTfusG93W4wbGwv2aCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22directed%20toward%20providing%20psychological%20structure%22&f=false)

- 22. Brown D. and S. Wilson,** (2005), *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*, John Wiley & Sons Inc., 1<sup>st</sup> ed., Hoboken NJ.  
[http://books.google.gr/books?id=3nCEHQJDu-0C&pg=PA37&dq=%22There+are+countless+reasons+why+a+manager+considers+outsourcing%22&hl=el&ei=G57CTZGZD8PX8gPwzvXKBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22There%20are%20countless%20reasons%20why%20a%20manager%20considers%20outsourcing%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=3nCEHQJDu-0C&pg=PA37&dq=%22There+are+countless+reasons+why+a+manager+considers+outsourcing%22&hl=el&ei=G57CTZGZD8PX8gPwzvXKBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22There%20are%20countless%20reasons%20why%20a%20manager%20considers%20outsourcing%22&f=false)
- 23. Bryman A., Jackson B., Collinson D., Grint K. and M. Uhl-Bien,** (2011), *The Sage Handbook of Leadership*, Sage Publications Ltd, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=cvRg6tbxw9gC&pg=PA289&dq=%22satisfaction+and+performance.+Initial+versions+of+the+theory%22&hl=el&ei=Ea6qTaXGOMGk8QPdrOS5Ag&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22satisfaction%20and%20performance.%20Initial%20versions%20of%20the%20theory%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=cvRg6tbxw9gC&pg=PA289&dq=%22satisfaction+and+performance.+Initial+versions+of+the+theory%22&hl=el&ei=Ea6qTaXGOMGk8QPdrOS5Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22satisfaction%20and%20performance.%20Initial%20versions%20of%20the%20theory%22&f=false)
- 24. Cameron E. and M. Green,** (2008), *Making Sense of Leadership: Exploring the five key roles used by effective leaders*, Kogan Page Limited, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=\\_VAJbpcuImYC&pg=PA30&dq=%22asks+difficult+questions,+spots+dysfunction+and+resistance,+creates+tension+for+change%22&hl=el&ei=yB3aTfidHMy58gPf8oWEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22asks%20difficult%20questions%20spots%20dysfunction%20and%20resistance%20creates%20tension%20for%20change%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=_VAJbpcuImYC&pg=PA30&dq=%22asks+difficult+questions,+spots+dysfunction+and+resistance,+creates+tension+for+change%22&hl=el&ei=yB3aTfidHMy58gPf8oWEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22asks%20difficult%20questions%20spots%20dysfunction%20and%20resistance%20creates%20tension%20for%20change%22&f=false)
- 25. Cameron K.S. and R.E. Quinn,** (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey Bass, 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco.  
[http://books.google.gr/books?id=Qp\\_xCHZlAukC&pg=PA222&dq=%22A+very+friendly+place+to+work+where+people+share+a+lot+of%22&hl=el&ei=71raTa0o0Kr4BpqhgaAP&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDAQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22A%20very%20friendly%20place%20to%20work%20where%20people%20share%20a%20lot%20of%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=Qp_xCHZlAukC&pg=PA222&dq=%22A+very+friendly+place+to+work+where+people+share+a+lot+of%22&hl=el&ei=71raTa0o0Kr4BpqhgaAP&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDAQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22A%20very%20friendly%20place%20to%20work%20where%20people%20share%20a%20lot%20of%22&f=false)
- 26. Chell E.,** (2004), *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*. Thomson Learning, 2<sup>nd</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=mG03Rdp3HS0C&pg=PA185&dq=%22the+manager+considers+a+full+range+of+options+before+deciding+how+to+act%22&hl=el&ei=kC2tTbzcJoHC8QOfje3yAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20manager%20considers%20a%20full%20range%20of%20options%20before%20deciding%20how%20to%20act%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=mG03Rdp3HS0C&pg=PA185&dq=%22the+manager+considers+a+full+range+of+options+before+deciding+how+to+act%22&hl=el&ei=kC2tTbzcJoHC8QOfje3yAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20manager%20considers%20a%20full%20range%20of%20options%20before%20deciding%20how%20to%20act%22&f=false)

- 27. Clemmer J.**, (2003), *The Leader's Digest: Timeless principles for team and organization success*, TCG Press, 1<sup>st</sup> ed., Toronto.  
[http://books.google.gr/books?id=BTyPZjm7uXUC&pg=PA17&dq=%22management+VS+leadership%22&hl=el&ei=b9HKTaiVAcHF8QP60cTmBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CFYQ6AEwAzgK#v=onepage&q=%22management%20VS%20leadership%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=BTyPZjm7uXUC&pg=PA17&dq=%22management+VS+leadership%22&hl=el&ei=b9HKTaiVAcHF8QP60cTmBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CFYQ6AEwAzgK#v=onepage&q=%22management%20VS%20leadership%22&f=false)
- 28. Cohen C.M. and S.L. Cohen**, (2005), *Lab Dynamics: Management Skills for Scientists*, Cold Spring Harbor Laboratory Press, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=M-3hoyTd9isC&pg=PA66&dq=%22The+team+leader+must+encourage+creativity%22&hl=el&ei=NiPITdreAY2j-gbBvdDTAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20team%20leader%20must%20encourage%20creativity%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=M-3hoyTd9isC&pg=PA66&dq=%22The+team+leader+must+encourage+creativity%22&hl=el&ei=NiPITdreAY2j-gbBvdDTAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20team%20leader%20must%20encourage%20creativity%22&f=false)
- 29. Cooper C.L.** (2004), Foreword, In Jeffcutt P. (ed.), *The Foundations of Management Knowledge*, p. xiv. Routledge, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=UoezdsucFV8C&pg=PR14&dq=%22has+encompassed+a+number+of+issues,+from+the+ethical+to%22&hl=el&ei=ivTYTbiGGMSq8AOmmNCDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22has%20encompassed%20a%20number%20of%20issues%2C%20from%20the%20ethical%20to%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=UoezdsucFV8C&pg=PR14&dq=%22has+encompassed+a+number+of+issues,+from+the+ethical+to%22&hl=el&ei=ivTYTbiGGMSq8AOmmNCDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22has%20encompassed%20a%20number%20of%20issues%2C%20from%20the%20ethical%20to%22&f=false)
- 30. Cooper C.L.**, (2005), *Leadership and Management in the 21<sup>st</sup> Century: Business Challenges of the Future*, Oxford University Press, 1<sup>st</sup> ed., Oxford.  
[http://books.google.gr/books?id=kAHs8cbkBNkC&pg=PA10&dq=%22Organizations+of+the+future+they+contend,+need%22&hl=el&ei=UOTUTcGzOYTE8QOf0NTnDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Organizations%20of%20the%20future%20they%20contend%2C%20need%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=kAHs8cbkBNkC&pg=PA10&dq=%22Organizations+of+the+future+they+contend,+need%22&hl=el&ei=UOTUTcGzOYTE8QOf0NTnDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Organizations%20of%20the%20future%20they%20contend%2C%20need%22&f=false)
- 31. Curry A., Flett P. and I. Hollingsworth.**, (2006), *Managing Information and Systems: The business perspective*, Routledge, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=kyDxIG-XiKUC&pg=PA66&dq=%22disturbance+handler+involves+taking+corrective+action%22&hl=el&ei=wLZTfHQBYmr8QPLzJmEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22disturbance%20handler%20involves%20taking%20corrective%20action%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=kyDxIG-XiKUC&pg=PA66&dq=%22disturbance+handler+involves+taking+corrective+action%22&hl=el&ei=wLZTfHQBYmr8QPLzJmEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22disturbance%20handler%20involves%20taking%20corrective%20action%22&f=false)

- 32. Daft R. L.,** (2008), *New Era of Management*, Thomson South-Western, 2<sup>nd</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=RhwMpK19nj0C&pg=PT68&dq=learning+organization+philosophy+or+attitude%22&hl=el&ei=-9jCTfXHD0aO8gPk4YW-BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CFUQ6AEwBA#v=onepage&q=learning%20organization%20philosophy%20or%20attitude%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=RhwMpK19nj0C&pg=PT68&dq=learning+organization+philosophy+or+attitude%22&hl=el&ei=-9jCTfXHD0aO8gPk4YW-BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CFUQ6AEwBA#v=onepage&q=learning%20organization%20philosophy%20or%20attitude%22&f=false)
- 33. Daft R. L. and P. G. Lane,** (2008), *The Leadership Experience*, Thomson South-Western, 4<sup>th</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=JJ\\_HuV1KlyQC&pg=PA44&dq=%22behaviors+that+leaders+engage+in+rather+than+what+traits+a+leader+possesses%22&hl=el&ei=SMqeTZmjBYKi8QPP\\_fWgAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22behaviors%20that%20leaders%20engage%20in%20rather%20than%20what%20traits%20a%20leader%20possesses%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=JJ_HuV1KlyQC&pg=PA44&dq=%22behaviors+that+leaders+engage+in+rather+than+what+traits+a+leader+possesses%22&hl=el&ei=SMqeTZmjBYKi8QPP_fWgAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22behaviors%20that%20leaders%20engage%20in%20rather%20than%20what%20traits%20a%20leader%20possesses%22&f=false)
- 34. Davenport T.O. and S.D. Harding,** (2010), *Manager Redefined: How Your Top Performers Manage Work*, Jossey-Bass, 1<sup>st</sup> ed., San Francisco.  
[http://books.google.gr/books?id=LBQrNzhIeu8C&pg=PT18&dq=%22differences+between+manager+and+leader%22&hl=el&ei=A1vRTdbTHcaAOs\\_ajI4N&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q=%22differences%20between%20manager%20and%20leader%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=LBQrNzhIeu8C&pg=PT18&dq=%22differences+between+manager+and+leader%22&hl=el&ei=A1vRTdbTHcaAOs_ajI4N&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q=%22differences%20between%20manager%20and%20leader%22&f=false)
- 35. Day G. S. , Schoemaker P. J. H. and R. E. Gunther,** (2000), *Wharton on Managing Emerging Technologies*, John Wiley and Sons Inc., 1<sup>st</sup> ed., Hoboken.  
[http://books.google.gr/books?id=LQTE\\_E6AymUC&pg=PA360&dq=%22a+strategic+alliance+is+a+cooperative%22&hl=el&ei=VcfCTb2EL8Wo8QON\\_fSYAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=%22a%20strategic%20alliance%20is%20a%20cooperative%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=LQTE_E6AymUC&pg=PA360&dq=%22a+strategic+alliance+is+a+cooperative%22&hl=el&ei=VcfCTb2EL8Wo8QON_fSYAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=%22a%20strategic%20alliance%20is%20a%20cooperative%22&f=false)
- 36. Dicken P. (2004),** *Global Shift: Reshaping the Economic Map in the 21<sup>st</sup> Century*, Sage Publications Ltd, 2<sup>nd</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=Ay\\_9sUvgB3MC&pg=PA111&dq=%22Total+Quality+Management+\(TQM\)+involves%22&hl=el&ei=Mfy-TYnyBMii8QP3yLS3BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDQQ6AEwATgK#v=onepage&q=%22Total%20Quality%20Management%20\(TQM\)%20involves%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=Ay_9sUvgB3MC&pg=PA111&dq=%22Total+Quality+Management+(TQM)+involves%22&hl=el&ei=Mfy-TYnyBMii8QP3yLS3BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDQQ6AEwATgK#v=onepage&q=%22Total%20Quality%20Management%20(TQM)%20involves%22&f=false)

- 37. Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J. and I. Nonaka,** (2003), Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford University Press Inc., 2<sup>nd</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=JRd7RZzzw\\_wC&pg=PA416&dq=%22These+findings+were+adapted+and+applied+in+industry,+most+notably+by+Blake+and+Mouton%22&hl=el&ei=KJKhTeDkFMal8QPe4N28AQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22These%20findings%20were%20adapted%20and%20applied%20in%20industry%2C%20most%20notably%20by%20Blake%20and%20Mouton%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=JRd7RZzzw_wC&pg=PA416&dq=%22These+findings+were+adapted+and+applied+in+industry,+most+notably+by+Blake+and+Mouton%22&hl=el&ei=KJKhTeDkFMal8QPe4N28AQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22These%20findings%20were%20adapted%20and%20applied%20in%20industry%2C%20most%20notably%20by%20Blake%20and%20Mouton%22&f=false)
- 38. Dhillon B.S.,** (2002), Engineering and Technology Management: Tools and Applications, Artech House Inc, 1<sup>st</sup> ed., Norwood MA.  
[http://books.google.gr/books?id=oe15CmzxulQC&pg=PA5&dq=%22management+characteristics%22&hl=el&ei=MM3OTfHFH4as8QOVqMDsDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=%22management%20characteristics%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=oe15CmzxulQC&pg=PA5&dq=%22management+characteristics%22&hl=el&ei=MM3OTfHFH4as8QOVqMDsDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q=%22management%20characteristics%22&f=false)
- 39. Drejer A.,** (2002), Strategic Management and Core Competencies: Theory & Applications, Quorum Books, 1<sup>st</sup> ed., Westport.  
[http://books.google.com/books?id=0pe7G3ztbK0C&pg=PA78&dq=%22From+a+strategic+viewpoint,+core+competencies%22&hl=el&ei=nhIuTcziDcuv4Qa\\_\\_aGWCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22From%20a%20strategic%20viewpoint%2C%20core%20competencies%22&f=false](http://books.google.com/books?id=0pe7G3ztbK0C&pg=PA78&dq=%22From+a+strategic+viewpoint,+core+competencies%22&hl=el&ei=nhIuTcziDcuv4Qa__aGWCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22From%20a%20strategic%20viewpoint%2C%20core%20competencies%22&f=false)
- 40. Dyck B. and M. Neubert,** (2010), Management: Current Practices and New Directions, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 1<sup>st</sup> ed., Boston.  
[http://books.google.gr/books?id=wviB5P8FTbAC&pg=PA3&dq=%22Planning:+identifying+organizational+resources,+goals+and+strategies%22&hl=el&ei=isrQTc7mLIrC8QPdxP3fDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Planning%3A%20identifying%20organizational%20resources%2C%20goals%20and%20strategies%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=wviB5P8FTbAC&pg=PA3&dq=%22Planning:+identifying+organizational+resources,+goals+and+strategies%22&hl=el&ei=isrQTc7mLIrC8QPdxP3fDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Planning%3A%20identifying%20organizational%20resources%2C%20goals%20and%20strategies%22&f=false)
- 41. Elsy P.A.. & G. Simon Thattil,** (2009), Approaches to Management, Discovery Publishing House PVT. LTD., 1<sup>st</sup> ed., New Delhi.  
[http://books.google.gr/books?id=zcnHtCRhyhwC&pg=PA69&dq=%22It+is+concerning+the+negotiation+the+manager+has+to+do%22&hl=el&ei=FnDZTdKUKZHA8QPf1eiDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22It%20is%20concerning%20the%20negotiation%20the%20manager%20has%20to%20do%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=zcnHtCRhyhwC&pg=PA69&dq=%22It+is+concerning+the+negotiation+the+manager+has+to+do%22&hl=el&ei=FnDZTdKUKZHA8QPf1eiDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22It%20is%20concerning%20the%20negotiation%20the%20manager%20has%20to%20do%22&f=false)



**42. Fairholm M.R. and G.W. Fairholm**, (2009), Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Applications, Springer Science+Business Media, 1<sup>st</sup> ed., New York.

[http://books.google.gr/books?id=\\_f\\_gTjfD-DsC&pg=PA105&dq=%22leadership+role+is+to+overcome+organizational+cynicism%22&hl=el&ei=UXPnTZnMHs-2hAec1ei-Cg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22leadership%20role%20is%20to%20overcome%20organizational%20cynicism%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=_f_gTjfD-DsC&pg=PA105&dq=%22leadership+role+is+to+overcome+organizational+cynicism%22&hl=el&ei=UXPnTZnMHs-2hAec1ei-Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22leadership%20role%20is%20to%20overcome%20organizational%20cynicism%22&f=false)

**43. Fernando M.**, (2007), Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business: A Multifaith Study, Edward Elgar Publishing Limited, 1<sup>st</sup> ed., Glos.

[http://books.google.gr/books?id=EBbyJzBt-hoC&pg=PA30&dq=%22values,+attitudes,+and+behaviors+necessary+to+intrinsically%22&hl=el&ei=unbJTe\\_qF86k-ga7-rTVBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDgQ6AEwAw#v=onepage&q=%22values%2C%20attitudes%2C%20and%20behaviors%20necessary%20to%20intrinsically%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=EBbyJzBt-hoC&pg=PA30&dq=%22values,+attitudes,+and+behaviors+necessary+to+intrinsically%22&hl=el&ei=unbJTe_qF86k-ga7-rTVBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDgQ6AEwAw#v=onepage&q=%22values%2C%20attitudes%2C%20and%20behaviors%20necessary%20to%20intrinsically%22&f=false)

**44. Fox W.**, (2006), Managing Organizational Behavior, Juta & Co., 1<sup>st</sup> ed., Wetton.

[http://books.google.gr/books?id=IlKY24Wmaf8C&pg=PA111&dq=%22scientific+management+bureaucratic%22&hl=el&ei=MMFTTda\\_NM6YhQe\\_ouTwCA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFcQ6AEwCQ#v=onepage&q=%22scientific%20management%20bureaucratic%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=IlKY24Wmaf8C&pg=PA111&dq=%22scientific+management+bureaucratic%22&hl=el&ei=MMFTTda_NM6YhQe_ouTwCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFcQ6AEwCQ#v=onepage&q=%22scientific%20management%20bureaucratic%22&f=false)

**45. Fox W. and M.S. Bayat**, (2007), A Guide to Managing Research, Juta & Co., 1<sup>st</sup> ed., Landsdowne.

[http://books.google.gr/books?id=las-GgOpe-8C&pg=PT12&dq=%22descriptive+research+that+covers+many+areas+of+survey.+This+method+is+aimed%22&hl=el&ei=Ss7bTa67G8uh-QaFns2hDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22descriptive%20research%20that%20covers%20many%20areas%20of%20survey.%20This%20method%20is%20aimed%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=las-GgOpe-8C&pg=PT12&dq=%22descriptive+research+that+covers+many+areas+of+survey.+This+method+is+aimed%22&hl=el&ei=Ss7bTa67G8uh-QaFns2hDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22descriptive%20research%20that%20covers%20many%20areas%20of%20survey.%20This%20method%20is%20aimed%22&f=false)

- 46. Galos J. V.,** (2008), Understanding The Territory, Anticipating the Challenges (Editor's Interlude), In Galos J. V. (ed.), Business Leadership: A Jossey-Bass Reader, p. 157. John Wiley & Sons Inc., 1<sup>st</sup> ed., San Francisco.  
[http://books.google.gr/books?id=o1cSJfQYrQAC&pg=PA157&dq=%22knowledge+management+purpose%22&hl=el&ei=jffCTa78E4er8AOMy4nWBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CE8Q6AEwAw#v=onepage&q=%22knowledge%20management%20purpose%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=o1cSJfQYrQAC&pg=PA157&dq=%22knowledge+management+purpose%22&hl=el&ei=jffCTa78E4er8AOMy4nWBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CE8Q6AEwAw#v=onepage&q=%22knowledge%20management%20purpose%22&f=false)
- 47. Gaspar J.E,** (2006), Managing Business Behavior, In Hoffman G. (ed.), Introduction to Business, p. 157. Houghton Mifflin Company, 1<sup>st</sup> ed., Boston.  
[http://books.google.gr/books?id=QJaB21y\\_mNEC&pg=PA266&dq=%22servant+leadership+theory%22&hl=el&ei=r3jJTzbeJcSi-gaq-PS0Bg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=9&ved=0CF0Q6AEwCDgU#v=onepage&q=%22servant%20leadership%20theory%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=QJaB21y_mNEC&pg=PA266&dq=%22servant+leadership+theory%22&hl=el&ei=r3jJTzbeJcSi-gaq-PS0Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CF0Q6AEwCDgU#v=onepage&q=%22servant%20leadership%20theory%22&f=false)
- 48. Gense C.,** (2006), Ethical Management: Time to Change Paradigm!, Lulu Enterprises Inc., 1<sup>st</sup> ed., Raleigh N.C.  
[http://books.google.gr/books?id=N-JuaH5sNoIC&pg=PA35&dq=%22Take+care+of+it's+development+through+change+and+innovation%22&hl=el&ei=37nTTZ3yF82z8QOow9jvCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Take%20care%20of%20it's%20development%20through%20change%20and%20innovation%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=N-JuaH5sNoIC&pg=PA35&dq=%22Take+care+of+it's+development+through+change+and+innovation%22&hl=el&ei=37nTTZ3yF82z8QOow9jvCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Take%20care%20of%20it's%20development%20through%20change%20and%20innovation%22&f=false)
- 49. Gill R.,** (2006), Theory and Practice of Leadership, Sage Publications Ltd, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=yNspK3EEFg0C&pg=PA10&dq=%22Leaders+are+personally+involved+in+%22&hl=el&ei=kEzRTdOdMI2h-Qahv6HrCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Leaders%20are%20personally%20involved%20in%20%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=yNspK3EEFg0C&pg=PA10&dq=%22Leaders+are+personally+involved+in+%22&hl=el&ei=kEzRTdOdMI2h-Qahv6HrCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Leaders%20are%20personally%20involved%20in%20%22&f=false)
- 50. Glaid T.K.,** (2010), Leadership Ignite, Xlibris Corporation, 1<sup>st</sup> ed., Bloomington.  
[http://books.google.gr/books?id=f5r\\_iavZRrsC&pg=PA25&dq=%22In+1978,+Burns+differentiated+between+transactional%22&hl=el&ei=K9itTZLHA8Xb4waGodGDCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22In%201978%20Burns%20differentiated%20between%20transactional%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=f5r_iavZRrsC&pg=PA25&dq=%22In+1978,+Burns+differentiated+between+transactional%22&hl=el&ei=K9itTZLHA8Xb4waGodGDCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22In%201978%20Burns%20differentiated%20between%20transactional%22&f=false)

- 51. Goethals G. R., Sorenson G. J. and J. MacGregor Burns,** (2004), Encyclopedia of Leadership (Volume 1), 1<sup>st</sup> ed., Sage Publications Inc., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=kjLspnsZS4UC&pg=PA277&dq=%22Fred+Fiedler's+contingency+model+was+the+first+theory+integrating%22&hl=el&ei=98CkTaicLdew4AaLqdifCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Fred%20Fiedler's%20contingency%20model%20was%20the%20first%20theory%20integrating%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=kjLspnsZS4UC&pg=PA277&dq=%22Fred+Fiedler's+contingency+model+was+the+first+theory+integrating%22&hl=el&ei=98CkTaicLdew4AaLqdifCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Fred%20Fiedler's%20contingency%20model%20was%20the%20first%20theory%20integrating%22&f=false)
- 52. Golding D. and D. Currie,** (2000), Thinking about Management: A reflective practice approach, Routledge, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=KU5Nx\\_WKSKAC&pg=PA65&dq=%22management+has+long%22&hl=el&ei=GdrYTYmjMMmO8gP8hOCDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEsQ6AEwBjgK#v=onepage&q=%22management%20has%20long%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=KU5Nx_WKSKAC&pg=PA65&dq=%22management+has+long%22&hl=el&ei=GdrYTYmjMMmO8gP8hOCDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEsQ6AEwBjgK#v=onepage&q=%22management%20has%20long%22&f=false)
- 53. Gopinath, C. and J.I. Siciliano,** (2010), Strategize 3e: Experimental Exercises on Strategic Management, South-Western Cengage Learning, 2<sup>nd</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=GBL5Pz0VKMC&pg=PA65&dq=%22The+idea+of+core+competencies+in+business+comes+from+the+resource-based+view+of+strategic+thinking%22&hl=el&ei=mvstTdSgD4TK4AbF5byuCW&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20idea%20of%20core%20competencies%20in%20business%20comes%20from%20the%20resource-based%20view%20of%20strategic%20thinking%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=GBL5Pz0VKMC&pg=PA65&dq=%22The+idea+of+core+competencies+in+business+comes+from+the+resource-based+view+of+strategic+thinking%22&hl=el&ei=mvstTdSgD4TK4AbF5byuCW&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20idea%20of%20core%20competencies%20in%20business%20comes%20from%20the%20resource-based%20view%20of%20strategic%20thinking%22&f=false)
- 54. Grady J.O.,** (2006), System Requirements Analysis, Academic Press (Imprint of Elsevier), 1<sup>st</sup> ed., Burlington.  
[http://books.google.gr/books?id=FkqpAnHUNLYC&pg=PA346&dq=%22Total+Quality+Management+\(TQM\)+may+be+defined+as+a+continuous%22&hl=el&ei=b-2-TY77EMS48gPktvnTBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Total%20Quality%20Management%20\(TQM\)%20may%20be%20defined%20as%20a%20continuous%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=FkqpAnHUNLYC&pg=PA346&dq=%22Total+Quality+Management+(TQM)+may+be+defined+as+a+continuous%22&hl=el&ei=b-2-TY77EMS48gPktvnTBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Total%20Quality%20Management%20(TQM)%20may%20be%20defined%20as%20a%20continuous%22&f=false)
- 55. Griffin, R. W.,** (2012), Fundamentals of Management, South-Western Cengage Learning, 6<sup>th</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=eYTSWDjMHuYC&pg=PA406&dq=%22informal+leader+is+a+person+who+engages+in+leadership+activities%22&hl=el&ei=1jzSTcShI9PB8QPg9JH2Cg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22informal%20leader%20is%20a%20person%20who%20engages%20in%20leadership%20activities%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=eYTSWDjMHuYC&pg=PA406&dq=%22informal+leader+is+a+person+who+engages+in+leadership+activities%22&hl=el&ei=1jzSTcShI9PB8QPg9JH2Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22informal%20leader%20is%20a%20person%20who%20engages%20in%20leadership%20activities%22&f=false)

- 56. Griffin R. W. and G. Moorhead**, (2010), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South-Western Cengage Learning, 9<sup>th</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=RidV6vh08xMC&pg=PA311&dq=%22look+at+leadership+as+an+observable+process+or+activity%22&hl=el&ei=yeZgTb\\_7A8io8AO25J1a&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=%22look%20at%20leadership%20as%20an%20observable%20process%20or%20activity%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=RidV6vh08xMC&pg=PA311&dq=%22look+at+leadership+as+an+observable+process+or+activity%22&hl=el&ei=yeZgTb_7A8io8AO25J1a&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=%22look%20at%20leadership%20as%20an%20observable%20process%20or%20activity%22&f=false)
- 57. Guillén M. F.**, (2006), *The Taylorized Beauty of the Mechanic: Scientific Management and the Rise of Modernist Architecture*, Princeton University Press, 1<sup>st</sup> ed., Oxfordshire.  
[http://books.google.gr/books?id=avQESjoDTR8C&pg=PT36&dq=%22management%2Bchaos%22&hl=el&ei=KGpSTYOhBo6AhQfC3rCuCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwADgU#v=onepage&q=%22management%20chaos%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=avQESjoDTR8C&pg=PT36&dq=%22management%2Bchaos%22&hl=el&ei=KGpSTYOhBo6AhQfC3rCuCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ6AEwADgU#v=onepage&q=%22management%20chaos%22&f=false)
- 58. Haddad C.J.**, (2002), *Managing Technological Change: A Strategic Partnership Approach*, Sage Publications Inc., 1<sup>st</sup> ed., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=4jZD8kHSYEOC&pg=PA41&dq=%22The+sociotechnical+systems+theory+of+work+organization%22&hl=el&ei=OSRVTeLBAAdCEhQezypXJDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20sociotechnical%20systems%20theory%20of%20work%20organization%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=4jZD8kHSYEOC&pg=PA41&dq=%22The+sociotechnical+systems+theory+of+work+organization%22&hl=el&ei=OSRVTeLBAAdCEhQezypXJDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20sociotechnical%20systems%20theory%20of%20work%20organization%22&f=false)
- 59. Haines S. G.**, (2005), *Strategic Thinking for Leaders: “The Systems Thinking Approach”*, Systems Thinking Press, 1<sup>st</sup> ed., San Diego.  
[http://books.google.gr/books?id=abKLg1dQly8C&pg=PA26&dq=%22This+leadership+versus+management+debate+has+gone+on+long+enough%22&hl=el&ei=LY\\_XTeahL5Gx8QPX4-2DBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22This%20leadership%20versus%20management%20debate%20has%20gone%20on%20long%20enough%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=abKLg1dQly8C&pg=PA26&dq=%22This+leadership+versus+management+debate+has+gone+on+long+enough%22&hl=el&ei=LY_XTeahL5Gx8QPX4-2DBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22This%20leadership%20versus%20management%20debate%20has%20gone%20on%20long%20enough%22&f=false)
- 60. Hale C.**, (2001), *Managing Through Organization*, Thomson Learning., 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=YbXdTjWQe0wC&pg=PA3&dq=%22social,+in+that+it+is+conducted+through+interactions+among+individuals+and+groups%22&hl=el&ei=uNvQTbnmHZOr8APUz7nyDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22social%2C%20in%20that%20it%20is%20conducted%20through%20interactions%20among%20individuals%20and%20groups%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=YbXdTjWQe0wC&pg=PA3&dq=%22social,+in+that+it+is+conducted+through+interactions+among+individuals+and+groups%22&hl=el&ei=uNvQTbnmHZOr8APUz7nyDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22social%2C%20in%20that%20it%20is%20conducted%20through%20interactions%20among%20individuals%20and%20groups%22&f=false)

- 61. Hammer M.** (2002), Reengineering Revolutionary, In Brown T., Crainer S., Dearlove D. and Rodrigues J. N. (eds.), Business Minds: Connect with the World's Greatest Management Thinkers, p. 87. Pearson Education Limited, 1<sup>st</sup> ed., Harlow.  
[http://books.google.gr/books?id=HdTCdtZxGM8C&pg=PA87&dq=%22Whereas+the+Industrial+Revolution+focussed+on+individual+tasks%22&hl=el&ei=Q6HBTfbDE5WH4g aAi-zPBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Whereas%20the%20Industrial%20Revolution%20focussed%20on%20individual%20tasks%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=HdTCdtZxGM8C&pg=PA87&dq=%22Whereas+the+Industrial+Revolution+focussed+on+individual+tasks%22&hl=el&ei=Q6HBTfbDE5WH4g aAi-zPBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Whereas%20the%20Industrial%20Revolution%20focussed%20on%20individual%20tasks%22&f=false)
- 62. Hannagan T.,** (2008), Management: Concepts & Practices, Pearson Education Limited, 5<sup>th</sup> ed., Essex.  
[http://books.google.gr/books?id=W1zEHoN0qmsC&pg=PA43&dq=%22few+of+them+will+attain+positions+of+leadership%22&hl=el&ei=CMieTZfwF4WZ8QPwyoSoAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=%22few%20of%20them%20will%20attain%20positions%20of%20leadership%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=W1zEHoN0qmsC&pg=PA43&dq=%22few+of+them+will+attain+positions+of+leadership%22&hl=el&ei=CMieTZfwF4WZ8QPwyoSoAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=%22few%20of%20them%20will%20attain%20positions%20of%20leadership%22&f=false)
- 63. Hellriegel D. and J.W. Slocum,** (2007), Organizational Behavior, Thomson Higher Education, 11<sup>th</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=VAfMJO11rWIC&pg=PA219&dq=%22initiating+structure%22&hl=el&ei=3WChTfX\\_E8SI8QOChb2oAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22initiating%20structure%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=VAfMJO11rWIC&pg=PA219&dq=%22initiating+structure%22&hl=el&ei=3WChTfX_E8SI8QOChb2oAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22initiating%20structure%22&f=false)
- 64. Hicks M.J.,** (2004), Problem Solving and Decision Making; Hard, Soft and Creative Approach, Thomson Learning, 2<sup>nd</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=uCvbEtCBBGQC&pg=PA313&dq=%22only+sure+means+of+identifying+leaders+is%22&hl=el&ei=NELITdGIB4ih-QbE8KnFBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CD8Q6AEwAg#v=onepage&q=%22only%20sure%20means%20of%20identifying%20leaders%20is%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=uCvbEtCBBGQC&pg=PA313&dq=%22only+sure+means+of+identifying+leaders+is%22&hl=el&ei=NELITdGIB4ih-QbE8KnFBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CD8Q6AEwAg#v=onepage&q=%22only%20sure%20means%20of%20identifying%20leaders%20is%22&f=false)
- 65. Hogan D.R. Jr.,** (2009), The Entrepreneur Manager: The Business Man's Business Plan, AuthorHouse, 1<sup>st</sup> ed., Bloomington.  
[http://books.google.gr/books?id=glfhhRoErG4C&pg=PA47&dq=%22initiator+and+designer+of+the+controlled+change+in+the+organization%22&hl=el&ei=cljZTf37O4q58gPHuI2EBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22initiator%20and%20designer%20of%20the%20controlled%20change%20in%20the%20organization%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=glfhhRoErG4C&pg=PA47&dq=%22initiator+and+designer+of+the+controlled+change+in+the+organization%22&hl=el&ei=cljZTf37O4q58gPHuI2EBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22initiator%20and%20designer%20of%20the%20controlled%20change%20in%20the%20organization%22&f=false)

- 66. Hoskisson, R.E., Hitt M.A., Ireland R.D. and J.F. Harrison,** (2007), *Competing for Advantage*, Thomson Higher Education, 2<sup>nd</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=ptLXkW9IT2gC&pg=PT129&dq=%22Table+4.4:+Four+Criteria+for+Determining+Core+Competencies%22&hl=el&ei=fCYuTcJeIsO24Qak3-WhCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Table%204.4%3A%20Four%20Criteria%20for%20Determining%20Core%20Competencies%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=ptLXkW9IT2gC&pg=PT129&dq=%22Table+4.4:+Four+Criteria+for+Determining+Core+Competencies%22&hl=el&ei=fCYuTcJeIsO24Qak3-WhCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Table%204.4%3A%20Four%20Criteria%20for%20Determining%20Core%20Competencies%22&f=false)
- 67. House J. S., Juster F. T., Kahn R. L., Schuman H. and E. Singer,** (2004), *A Telescope on Society: Survey Research and Social Science at the University of Michigan and Beyond*, The University of Michigan Press, 1<sup>st</sup> ed., Michigan.  
[http://books.google.gr/books?id=WH0KTZAYouYC&pg=PA203&dq=Stogdill+and+Shartle+Ohio&hl=el&ei=y36hTYqcCsms8APv2amoAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEsQ6AEwBg#v=onepage&q=Stogdill%20and%20Shartle%20Ohio&f=false](http://books.google.gr/books?id=WH0KTZAYouYC&pg=PA203&dq=Stogdill+and+Shartle+Ohio&hl=el&ei=y36hTYqcCsms8APv2amoAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEsQ6AEwBg#v=onepage&q=Stogdill%20and%20Shartle%20Ohio&f=false)
- 68. Ingraham P.W.,** (2009), *Striving for Balance: Reforms in Human Resource Management*, In Ferlie, E., Lynn L.E. and C. Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, p. 525. Oxford University Press, 3rd ed., Oxford.  
[http://books.google.gr/books?id=yYljZSpL68gC&pg=PA5&dq=%22managers+make+sure+the+trains+run+on+time+and+that+no+tracks+cross'+&hl=el&ei=oGHnTYvZCNOKhQfaloy\\_Cg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22managers%20make%20sure%20the%20trains%20run%20on%20time%20and%20that%20no%20tracks%20cross'&f=false](http://books.google.gr/books?id=yYljZSpL68gC&pg=PA5&dq=%22managers+make+sure+the+trains+run+on+time+and+that+no+tracks+cross'+&hl=el&ei=oGHnTYvZCNOKhQfaloy_Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22managers%20make%20sure%20the%20trains%20run%20on%20time%20and%20that%20no%20tracks%20cross'&f=false)
- 69. Jacques V.,** (2006), *International outsourcing strategy and competitiveness : Study on Current Outsourcing Trends: IT, Business Processes, Contact Centers*, Éditions Publibook, 2<sup>nd</sup> ed., Paris.  
[http://books.google.gr/books?id=ukwVUE5lxR8C&pg=PA19&dq=outsourcing+definition&hl=el&ei=HYfCTaawGo3D8QO\\_56jFBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=outsourcing%20definition&f=false](http://books.google.gr/books?id=ukwVUE5lxR8C&pg=PA19&dq=outsourcing+definition&hl=el&ei=HYfCTaawGo3D8QO_56jFBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=outsourcing%20definition&f=false)
- 70. Jeffcutt P.,** (2004), *Contemporary management knowledge: the parameters of debate*, In Jeffcutt P. (ed.), *The Foundations of Management Knowledge*, p. 3. Routledge, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=UoezdsucFV8C&pg=PA3&dq=%22with+other+fields+of+knowledge+that+have+been+seeking+to+address%22&hl=el&ei=eO3YTcWCN4yy8QPb5PyDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22with%20other%20fields%20of%20knowledge%20that%20have%20been%20seeking%20to%20address%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=UoezdsucFV8C&pg=PA3&dq=%22with+other+fields+of+knowledge+that+have+been+seeking+to+address%22&hl=el&ei=eO3YTcWCN4yy8QPb5PyDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22with%20other%20fields%20of%20knowledge%20that%20have%20been%20seeking%20to%20address%22&f=false)

- 71. Jones S.,** (2008), Leadership-New Challenges and Realities, In Tuninga R. and Phillips F. (eds.) Leadership, Change and Responsibility, pp. 44-45. Meyer & Meyer, 1<sup>st</sup> ed., Oxford.  
[http://books.google.gr/books?id=fy85UYpeewgC&pg=PA44&dq=%22Leadership+and+the+connections+and+differences+between%22&hl=el&ei=WdLUTa-rKIrt-gawkMz1Cw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Leadership%20and%20the%20connections%20and%20differences%20between%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=fy85UYpeewgC&pg=PA44&dq=%22Leadership+and+the+connections+and+differences+between%22&hl=el&ei=WdLUTa-rKIrt-gawkMz1Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Leadership%20and%20the%20connections%20and%20differences%20between%22&f=false)
- 72. Jonker J. and J. Eskildsen,** (2009), Management Models for the Future, Springer-Verlag Berlin, 1<sup>st</sup> ed., Heidelberg.  
[http://books.google.gr/books?id=lpBy9KFcLaIC&pg=PA16&dq=%22in+the+wake+of+both+growing+complexity+on+the+one+hand+and+progressively%22&hl=el&ei=Pn3TTbvXCsuy8QP8joD5Cg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22in%20the%20wake%20of%20both%20growing%20complexity%20on%20the%20one%20hand%20and%20progressively%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=lpBy9KFcLaIC&pg=PA16&dq=%22in+the+wake+of+both+growing+complexity+on+the+one+hand+and+progressively%22&hl=el&ei=Pn3TTbvXCsuy8QP8joD5Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22in%20the%20wake%20of%20both%20growing%20complexity%20on%20the%20one%20hand%20and%20progressively%22&f=false)
- 73. Kanji G. K.,** (2002), Measuring Business Excellence, Routledge, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=EsdZcuONNMkC&pg=PA96&dq=%22The+Leadership+Grid+portrays+five+major+leadership+styles%22&hl=el&ei=aMKtTf89jvPhBrSdkZUL&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22The%20Leadership%20Grid%20portrays%20five%20major%20leadership%20styles%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=EsdZcuONNMkC&pg=PA96&dq=%22The+Leadership+Grid+portrays+five+major+leadership+styles%22&hl=el&ei=aMKtTf89jvPhBrSdkZUL&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22The%20Leadership%20Grid%20portrays%20five%20major%20leadership%20styles%22&f=false)
- 74. Kaplan R. S. and D. P. Norton,** (2002), Translating Strategy into Action: The balanced scorecard, Harvard Business School Publishing, 2<sup>nd</sup> ed., Boston.  
[http://books.google.gr/books?id=mRHC5kHXczEC&pg=PA25&dq=%22The+Balanced+Scorecard+translates+mission+and+strategy%22&hl=el&ei=VwI7TcWEFoiu8gOKp\\_CA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20Balanced%20Scorecard%20translates%20mission%20and%20strategy%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=mRHC5kHXczEC&pg=PA25&dq=%22The+Balanced+Scorecard+translates+mission+and+strategy%22&hl=el&ei=VwI7TcWEFoiu8gOKp_CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20Balanced%20Scorecard%20translates%20mission%20and%20strategy%22&f=false)
- 75. Kenny D. A. and S. Livi,** (2009), A Component Analysis of Leadership, using the social relations model, In Yammarino F. J. and Dansereau F. (eds.), Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership, p. 149. Emerald Group Publishing Limited, 1<sup>st</sup> Ed., Bingley.  
[http://books.google.gr/books?id=aOI9irk5HWAC&pg=PA149&dq=%22observations+from+laboratory+studies+show+that+leader+emergence+is+clearly%22&hl=el&ei=YM-tTcjZCKjZ4wab68TwCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22observations%20from%20laboratory%20studies%20show%20that%20leader%20emergence%20is%20clearly%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=aOI9irk5HWAC&pg=PA149&dq=%22observations+from+laboratory+studies+show+that+leader+emergence+is+clearly%22&hl=el&ei=YM-tTcjZCKjZ4wab68TwCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22observations%20from%20laboratory%20studies%20show%20that%20leader%20emergence%20is%20clearly%22&f=false)

- 76. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J. and V. Wong,** (2008), *Αρχές του Μάρκετινγκ*, Κλειδάριθμος, 2<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Έκδοση, Αθήνα.
- 77. Kirch W.,** (2008), *Encyclopedia of Public Health*, Springer Science+Business Media, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=eSPK7-CHw7oC&pg=PA1225&dq=%22quantitative+research+definition%22&hl=el&ei=2ODbTa3tGoWk-gaN-Im-Dw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22quantitative%20research%20definition%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=eSPK7-CHw7oC&pg=PA1225&dq=%22quantitative+research+definition%22&hl=el&ei=2ODbTa3tGoWk-gaN-Im-Dw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22quantitative%20research%20definition%22&f=false)
- 78. Kohleick H.,** (2008), *Designing Outsourcing Relations in Knowledge-Intensive Business Services: Modularization and Systems Integration*, Tata McGraw Hill, 7<sup>th</sup> ed., New Delhi.  
[http://books.google.gr/books?id=5e919YFRqukC&pg=PA14&dq=%22outsourcing+implies+an+institutional+switch+from+a+hierarchical%22&hl=el&ei=CQXJTeqjHleb-gbvzdW8Bg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22outsourcing%20implies%20an%20institutional%20switch%20from%20a%20hierarchical%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=5e919YFRqukC&pg=PA14&dq=%22outsourcing+implies+an+institutional+switch+from+a+hierarchical%22&hl=el&ei=CQXJTeqjHleb-gbvzdW8Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22outsourcing%20implies%20an%20institutional%20switch%20from%20a%20hierarchical%22&f=false)
- 79. Koontz H. and H. Weihrich,** (2008), *Essentials of Management: An International Perspective*. Kolner Wissenschaftsverlag, 1<sup>st</sup> ed., Koln.  
[http://books.google.gr/books?id=OSAkMZ3SMQ0C&pg=PA22&dq=%22THE+SYSTEMS+APPROACH+TO+THE+MANAGEMENT+PROCESS%22&hl=el&ei=FAdVTfDcCie3hQei\\_6n8DA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22THE%20SYSTEMS%20APPROACH%20TO%20THE%20MANAGEMENT%20PROCESS%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=OSAkMZ3SMQ0C&pg=PA22&dq=%22THE+SYSTEMS+APPROACH+TO+THE+MANAGEMENT+PROCESS%22&hl=el&ei=FAdVTfDcCie3hQei_6n8DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22THE%20SYSTEMS%20APPROACH%20TO%20THE%20MANAGEMENT%20PROCESS%22&f=false)
- 80. Kotter J.P.,** (2011), *What Leaders Really Do In HBR'S 10 MUST READS* (pp. 37-38), 1<sup>st</sup> ed., Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.  
[http://books.google.gr/books?id=ieQ3j5QHvCgC&pg=PA38&dq=%22Management+is+about+coping+with+complexity.+Its+practices+and+procedures%22&hl=el&ei=PHrTTcLzLsLX8gOGxb3hCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CFQQ6AEwBQ#v=onepage&q=%22Management%20is%20about%20coping%20with%20complexity.%20Its%20practices%20and%20procedures%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=ieQ3j5QHvCgC&pg=PA38&dq=%22Management+is+about+coping+with+complexity.+Its+practices+and+procedures%22&hl=el&ei=PHrTTcLzLsLX8gOGxb3hCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CFQQ6AEwBQ#v=onepage&q=%22Management%20is%20about%20coping%20with%20complexity.%20Its%20practices%20and%20procedures%22&f=false)



- 81. Kulakowski E. C. and L. U. Chronister**, (2006), Research Administration and Management. Jones and Bartlett Publishers, 1<sup>st</sup> ed., Sudbury.  
[http://books.google.gr/books?id=NCFYnrS\\_nVwC&pg=PA362&dq=%22best+partner-like+form+of+business+activity+%22&hl=el&ei=MsDCTdiMGNL-4wais4HABA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22best%20partner-like%20form%20of%20business%20activity%20%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=NCFYnrS_nVwC&pg=PA362&dq=%22best+partner-like+form+of+business+activity+%22&hl=el&ei=MsDCTdiMGNL-4wais4HABA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CEkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22best%20partner-like%20form%20of%20business%20activity%20%22&f=false)
- 82. Landy F.J. and J.M. Conte**, (2010), Work in the 21<sup>st</sup> Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, John Wiley & Sons Inc., 3<sup>rd</sup> ed., Hoboken.  
[http://books.google.gr/books?id=1K1rnp9uAscC&pg=PA564&dq=%22the+notion+of+authentic+leadership,+which+refers+to+leading+with%22&hl=el&ei=h2jJTd6WJlaf-Qbh6-naBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20notion%20of%20authentic%20leadership%2C%20which%20refers%20to%20leading%20with%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=1K1rnp9uAscC&pg=PA564&dq=%22the+notion+of+authentic+leadership,+which+refers+to+leading+with%22&hl=el&ei=h2jJTd6WJlaf-Qbh6-naBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20notion%20of%20authentic%20leadership%2C%20which%20refers%20to%20leading%20with%22&f=false)
- 83. Lawrence P.**, (2004), The Change Game: How Today's Global Trends are Shaping Tomorrow's Companies, Kogan Page Limited, 2<sup>nd</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=puFhQ3svnA4C&pg=PA29&dq=%22BPR+leads+to%22&hl=el&ei=n5zBTb\\_mJJKl4Qai2vHcBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=%22BPR%20leads%20to%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=puFhQ3svnA4C&pg=PA29&dq=%22BPR+leads+to%22&hl=el&ei=n5zBTb_mJJKl4Qai2vHcBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=%22BPR%20leads%20to%22&f=false)
- 84. Lawrie J.J.**, (2005), Strategic Planning and Management in Transit Agencies, Transportation Research Board, 1<sup>st</sup> ed., Washington.  
[http://books.google.gr/books?id=4z8Xey0-W-sC&pg=PA1&dq=Strategic+Planning+Summary&hl=el&ei=vQe\\_TZavJdSv8QOk6fi2BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CFoQ6AEwBg#v=onepage&q=Strategic%20Planning%20Summary&f=false](http://books.google.gr/books?id=4z8Xey0-W-sC&pg=PA1&dq=Strategic+Planning+Summary&hl=el&ei=vQe_TZavJdSv8QOk6fi2BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CFoQ6AEwBg#v=onepage&q=Strategic%20Planning%20Summary&f=false)
- 85. Leitner A.**, (2004), Concept of leadership and management within the manufacturing industry, Druck und Bindung, 1<sup>st</sup> ed., Norderstedt.  
[http://books.google.gr/books?id=c1Ml6m83YjwC&pg=PA8&dq=%22difference+between+management+and+leadership%22&hl=el&ei=g9\\_KTcrABsKx8QOolaTtBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22difference%20between%20management%20and%20leadership%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=c1Ml6m83YjwC&pg=PA8&dq=%22difference+between+management+and+leadership%22&hl=el&ei=g9_KTcrABsKx8QOolaTtBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22difference%20between%20management%20and%20leadership%22&f=false)

- 86. Lewis P.S., Goodman S.H., Fandt P.M. and J.F. Michlitsch.**, (2007), Management: Challenges for Tomorrow's Leaders, Thomson South-Western, 5<sup>th</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=rs2Obr55ThsC&pg=PA7&dq=%22The+work+of+Henry+Mintzberg+is+widely+used+to+explain+the+roles+that+managers%22&hl=el&ei=UybYTerwPISp8QO1qKSEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20work%20of%20Henry%20Mintzberg%20is%20widely%20used%20to%20explain%20the%20roles%20that%20managers%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=rs2Obr55ThsC&pg=PA7&dq=%22The+work+of+Henry+Mintzberg+is+widely+used+to+explain+the+roles+that+managers%22&hl=el&ei=UybYTerwPISp8QO1qKSEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20work%20of%20Henry%20Mintzberg%20is%20widely%20used%20to%20explain%20the%20roles%20that%20managers%22&f=false)
- 87. Levi D.**, (2011), Group Dynamics for Teams, Sage Publications Inc., 1<sup>st</sup> ed., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=9ZjmUk9CYIoC&pg=PT253&dq=%22bring+together+knowledge+and+expertise+that+exists+throughout+an+organization%22&hl=el&ei=xKzBTYfwIdjR4waOu9nhBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22bring%20together%20knowledge%20and%20expertise%20that%20exists%20throughout%20an%20organization%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=9ZjmUk9CYIoC&pg=PT253&dq=%22bring+together+knowledge+and+expertise+that+exists+throughout+an+organization%22&hl=el&ei=xKzBTYfwIdjR4waOu9nhBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22bring%20together%20knowledge%20and%20expertise%20that%20exists%20throughout%20an%20organization%22&f=false)
- 88. Lewis P., Goodman S.H., Fandt P.M. and J.F. Michlitsch.**, (2006), Management: Challenges for Tomorrow's Leaders, Thomson Higher Education, 1<sup>st</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=rs2Obr55ThsC&pg=PA321&dq=%22whether+leading+and+managing+are+different+behaviors%22&hl=el&ei=lTHMTYHVApKp8APft6mhBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22whether%20leading%20and%20managing%20are%20different%20behaviors%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=rs2Obr55ThsC&pg=PA321&dq=%22whether+leading+and+managing+are+different+behaviors%22&hl=el&ei=lTHMTYHVApKp8APft6mhBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22whether%20leading%20and%20managing%20are%20different%20behaviors%22&f=false)
- 89. Long J.**, (2008), ITIL Version 3 at a Glance, Springer Science+Business Media, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=DayaSQIzrzMC&pg=PA50&dq=%22knowledge+management+purpose%22&hl=el&ei=oPDCTdxKiKvwA4z9hMUF&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22knowledge%20management%20purpose%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=DayaSQIzrzMC&pg=PA50&dq=%22knowledge+management+purpose%22&hl=el&ei=oPDCTdxKiKvwA4z9hMUF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22knowledge%20management%20purpose%22&f=false)
- 90. Lussier R. N.**, (2009), Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development, South-Western Cengage Learning, 4<sup>th</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=F1c3wHNDf-wC&pg=PA40&dq=%22The+behavioral+theorists+focus+on+people+to+determine+the+best+way%22&hl=el&ei=qRNUTbzEMo20hAet9qmPCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20behavioral%20theorists%20focus%20on%20people%20to%20determine%20the%20best%20way%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=F1c3wHNDf-wC&pg=PA40&dq=%22The+behavioral+theorists+focus+on+people+to+determine+the+best+way%22&hl=el&ei=qRNUTbzEMo20hAet9qmPCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20behavioral%20theorists%20focus%20on%20people%20to%20determine%20the%20best%20way%22&f=false)

- 91. Lussier R.N. and C.F. Achua** (2010), Leadership: Theory, Application & Skill Development, South-Western Cengage Learning, 2<sup>nd</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=7ctnVNMtBQgC&pg=PA71&dq=%22Leadership+research+was+conducted+at+Ohio+State%22&hl=el&ei=V1mhTbaeF6eQ4gaQIL2HAW&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22Leadership%20research%20was%20conducted%20at%20Ohio%20State%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=7ctnVNMtBQgC&pg=PA71&dq=%22Leadership+research+was+conducted+at+Ohio+State%22&hl=el&ei=V1mhTbaeF6eQ4gaQIL2HAW&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=%22Leadership%20research%20was%20conducted%20at%20Ohio%20State%22&f=false)
- 92. MacManus J.**, (2006), Leadership: Project and human capital management, Butterworth-Heinemann, 1<sup>st</sup> ed., Oxford.  
[http://books.google.gr/books?id=edg21-umbiUC&pg=PA12&dq=%22management+VS+leadership%22&hl=el&ei=Fs\\_KTfXWFoWu8gPA39DuBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CHYQ6AEwBw#v=onepage&q=%22management%20VS%20leadership%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=edg21-umbiUC&pg=PA12&dq=%22management+VS+leadership%22&hl=el&ei=Fs_KTfXWFoWu8gPA39DuBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CHYQ6AEwBw#v=onepage&q=%22management%20VS%20leadership%22&f=false)
- 93. Madueke C.**, (2010), Regressive Leadership and Governance, Xlibris Corporation, 1<sup>st</sup> ed., Bloomington.  
[http://books.google.gr/books?id=tMWx3pBvYhYC&pg=PA50&dq=%22servant+leadership+theory%22&hl=el&ei=A4TJTdCwCtCN-waKyZDDBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CF8Q6AEwBw#v=onepage&q=%22servant%20leadership%20theory%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=tMWx3pBvYhYC&pg=PA50&dq=%22servant+leadership+theory%22&hl=el&ei=A4TJTdCwCtCN-waKyZDDBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CF8Q6AEwBw#v=onepage&q=%22servant%20leadership%20theory%22&f=false)
- 94. Mallory R.E.**, (2002), Management Strategy: Creating Excellent Organizations, Trafford Publishing, 1<sup>st</sup> ed., Victoria.  
[http://books.google.gr/books?id=Kij7LkR5kRQC&pg=PA62&dq=%22establishing+and+nourishing+a+well+functioning+organization%22&hl=el&ei=xfvXTdX6BsS88gP02OmDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22establishing%20and%20nourishing%20a%20well%20functioning%20organization%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=Kij7LkR5kRQC&pg=PA62&dq=%22establishing+and+nourishing+a+well+functioning+organization%22&hl=el&ei=xfvXTdX6BsS88gP02OmDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22establishing%20and%20nourishing%20a%20well%20functioning%20organization%22&f=false)
- 95. Manning G. and K. Curtis**, (2003), The Art of Leadership, McGraw-Hill Higher Education, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=Ms9d2JcCZOMC&pg=PA23&dq=%22Both+the+trait+theory+and+the+behavioral+theory+of+leadership+were+attempts%22&hl=el&ei=KjGjTeaCL4-r8QOX56mhAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Both%20the%20trait%20theory%20and%20the%20behavioral%20theory%20of%20leadership%20were%20attempts%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=Ms9d2JcCZOMC&pg=PA23&dq=%22Both+the+trait+theory+and+the+behavioral+theory+of+leadership+were+attempts%22&hl=el&ei=KjGjTeaCL4-r8QOX56mhAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Both%20the%20trait%20theory%20and%20the%20behavioral%20theory%20of%20leadership%20were%20attempts%22&f=false)

- 96. Manz C.C. and H.P. Sims,** (2001), *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1<sup>st</sup> ed., San Francisco.  
[http://books.google.gr/books?id=4f2svwN26\\_8C&pg=PA49&dq=%22superleadership+summary&hl=el&ei=mPnGTcnuA4Oq8QPR5rz2Bw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22superleadership%20summary&f=false](http://books.google.gr/books?id=4f2svwN26_8C&pg=PA49&dq=%22superleadership+summary&hl=el&ei=mPnGTcnuA4Oq8QPR5rz2Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22superleadership%20summary&f=false)
- 97. Marr B.** (2008), *Managing and Delivering Performance*, Butterworth-Heinemann, 1<sup>st</sup> ed., Oxford.  
[http://books.google.com/books?id=enVX-Dcf2boC&pg=PA52&dq=%22Core+competencies+\(sometimes+referred+to+as%22&hl=el&ei=qSQuTZGIHovh4AbwqYyICw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Core%20competencies%20\(sometimes%20referred%20to%20as%22&f=false](http://books.google.com/books?id=enVX-Dcf2boC&pg=PA52&dq=%22Core+competencies+(sometimes+referred+to+as%22&hl=el&ei=qSQuTZGIHovh4AbwqYyICw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Core%20competencies%20(sometimes%20referred%20to%20as%22&f=false)
- 98. Matthei E.E.,** (2010), *The Nature of Executive Work*, Gabler Verlag, 1<sup>st</sup> ed., Wiesbaden.  
[http://books.google.gr/books?id=kgxagTQaUEIC&pg=PA171&dq=%22include+the+personification+of+the+organization+and+a+symbol+of+organizational%22&hl=el&ei=GkrZTYj7IYmp8APJyMiDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22include%20the%20personification%20of%20the%20organization%20and%20a%20symbol%20of%20organizational%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=kgxagTQaUEIC&pg=PA171&dq=%22include+the+personification+of+the+organization+and+a+symbol+of+organizational%22&hl=el&ei=GkrZTYj7IYmp8APJyMiDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22include%20the%20personification%20of%20the%20organization%20and%20a%20symbol%20of%20organizational%22&f=false)
- 99. McGuire J.B. and G.B. Rhodes,** (2009), *Transforming Your Leadership Culture*, Jossey-Bass, 1<sup>st</sup> ed., San Francisco.  
[http://books.google.gr/books?id=wI3NP5Ar00cC&pg=PT45&dq=%22the+work+of+management+is+about+predictable,+results-oriented%22&hl=el&ei=3MbOTYOBL4Gp8APx\\_L30DQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20work%20of%20management%20is%20about%20predictable%20results-oriented%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=wI3NP5Ar00cC&pg=PT45&dq=%22the+work+of+management+is+about+predictable,+results-oriented%22&hl=el&ei=3MbOTYOBL4Gp8APx_L30DQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20work%20of%20management%20is%20about%20predictable%20results-oriented%22&f=false)
- 100. Mintzberg H.,** (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers Inc., 1<sup>st</sup> ed., San Francisco.  
[http://books.google.gr/books?id=ztZc6XKSBWMC&pg=PA44&dq=%22Managing+is+not+one+of+these+things+but+all+of+them:+it+is+controlling+and+doing%22&hl=el&ei=wvZTYyGGYTX8gP\\_w-WDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Managing%20is%20not%20one%20of%20these%20things%20but%20all%20of%20them%3A%20it%20is%20controlling%20and%20doing%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=ztZc6XKSBWMC&pg=PA44&dq=%22Managing+is+not+one+of+these+things+but+all+of+them:+it+is+controlling+and+doing%22&hl=el&ei=wvZTYyGGYTX8gP_w-WDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Managing%20is%20not%20one%20of%20these%20things%20but%20all%20of%20them%3A%20it%20is%20controlling%20and%20doing%22&f=false)

- 101. Morden T.** (2007), Principles of Strategic Management, Ashgate Publishing Limited, 1<sup>st</sup> ed., Hampshire.  
[http://books.google.gr/books?id=6nfyXBmVJN4C&pg=PA269&dq=%22disturbance+handler%22&hl=el&ei=rlvZTdjJB5Gr8AOx65SEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwADge#v=onepage&q=%22disturbance%20handler%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=6nfyXBmVJN4C&pg=PA269&dq=%22disturbance+handler%22&hl=el&ei=rlvZTdjJB5Gr8AOx65SEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwADge#v=onepage&q=%22disturbance%20handler%22&f=false)
- 102. Mullins L.J.** (2006), Essentials of Organizational Behavior, Pearson Education Limited, 1<sup>st</sup> ed., Essex.  
[http://books.google.gr/books?id=e3EYOT\\_wJCEC&pg=PA71&dq=%22resource+allocator+role%22&hl=el&ei=OmnZTbPLH4Sp8APNy-GDBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD0Q6AEwBDgo#v=onepage&q=%22resource%20allocator%20role%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=e3EYOT_wJCEC&pg=PA71&dq=%22resource+allocator+role%22&hl=el&ei=OmnZTbPLH4Sp8APNy-GDBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD0Q6AEwBDgo#v=onepage&q=%22resource%20allocator%20role%22&f=false)
- 103. Muller R. and J.R. Turner** (2010), Project Oriented Leadership: Advances in Project Management, Gower Publishing Limited, 1<sup>st</sup> ed., Surrey.  
[http://books.google.gr/books?id=rCVY7ULysysC&pg=PA3&dq=%22management+without+leadership%22&hl=el&ei=FSDUTajVKcLF8QOD0\\_gq&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDYQ6AEwAjkK#v=onepage&q=%22management%20without%20leadership%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=rCVY7ULysysC&pg=PA3&dq=%22management+without+leadership%22&hl=el&ei=FSDUTajVKcLF8QOD0_gq&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDYQ6AEwAjkK#v=onepage&q=%22management%20without%20leadership%22&f=false)
- 104. Murthy K.K.,** (1999), Systems Philosophy and Management, Allied Publishers Limited, 1<sup>st</sup> ed., New Delhi.  
[http://books.google.gr/books?id=eAkT2vGbJJwC&pg=PA141&dq=%22system+comprising+of+sub-systems%22&hl=el&ei=zZnTTa2aD5Gr8APm8p3zCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22system%20comprising%20of%20sub-systems%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=eAkT2vGbJJwC&pg=PA141&dq=%22system+comprising+of+sub-systems%22&hl=el&ei=zZnTTa2aD5Gr8APm8p3zCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22system%20comprising%20of%20sub-systems%22&f=false)
- 105. Mumford M. D.,** (2008), Essentials of Organizational Behavior, Pearson Education Limited, 2<sup>nd</sup> ed., Essex.  
[http://books.google.gr/books?id=gKykNp4uugUC&pg=PA11&dq=%22The+first+concerted+effort+to+consider+situational+variables+in%22&hl=el&ei=4WGjTZicL5LG8QOG-oyoAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20first%20concerted%20effort%20to%20consider%20situational%20variables%20in%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=gKykNp4uugUC&pg=PA11&dq=%22The+first+concerted+effort+to+consider+situational+variables+in%22&hl=el&ei=4WGjTZicL5LG8QOG-oyoAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20first%20concerted%20effort%20to%20consider%20situational%20variables%20in%22&f=false)

- 106. Neck C.P.,** (2006), “Self-Leadership”, Journal of Managerial Psychology, Volume 21.  
[http://books.google.gr/books?id=Z0Cu18xlqj4C&pg=PT7&dq=%22Self+Leadership+definition%22&hl=el&ei=qC3ITYa\\_OMyE-wbDgOWABg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Self%20Leadership%20definition%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=Z0Cu18xlqj4C&pg=PT7&dq=%22Self+Leadership+definition%22&hl=el&ei=qC3ITYa_OMyE-wbDgOWABg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Self%20Leadership%20definition%22&f=false)
- 107. Needle D.,** (2010), Business in Context: An introduction to business and its environment, South-Western Cengage Learning, 5<sup>th</sup> ed., Hampshire.  
[http://books.google.gr/books?id=kJsDgcqM6tcC&pg=PA246&dq=situational+leadership+Tannenbaum+of+Fiedler's&hl=el&ei=q3usTae6MeDR4wbfp8WJcG&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEYQ6AEwBjgK#v=onepage&q=situational%20leadership%20Tannenbaum%20of%20Fiedler's&f=false](http://books.google.gr/books?id=kJsDgcqM6tcC&pg=PA246&dq=situational+leadership+Tannenbaum+of+Fiedler's&hl=el&ei=q3usTae6MeDR4wbfp8WJcG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEYQ6AEwBjgK#v=onepage&q=situational%20leadership%20Tannenbaum%20of%20Fiedler's&f=false)
- 108. Nelson D.L. and J.C. Quick,** (2011), Organizational Behavior: Science, The Real World and You, South-Western Cengage Learning, 2<sup>nd</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=hSnFaZ9ddnsC&pg=PA409&dq=%22Mouton+leadership+grid%22&hl=el&ei=p4ShTaruL4-s8QPRw7iwAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22Mouton%20leadership%20grid%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=hSnFaZ9ddnsC&pg=PA409&dq=%22Mouton+leadership+grid%22&hl=el&ei=p4ShTaruL4-s8QPRw7iwAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22Mouton%20leadership%20grid%22&f=false)
- 109. Northouse P.G.,** (2010), Leadership: Theory and Practice, Sage Publications Inc., 5<sup>th</sup> ed., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=SOjzvJfSPycC&pg=PA15&dq=%22the+trait+approach+was+one+of+the+first+systematic+attempt%22&hl=el&ei=sjFWTa-RIoiqhAeWIJnRDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CDAQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.gr/books?id=SOjzvJfSPycC&pg=PA15&dq=%22the+trait+approach+was+one+of+the+first+systematic+attempt%22&hl=el&ei=sjFWTa-RIoiqhAeWIJnRDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CDAQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)
- 110. Northouse P.G.,** (2012), Introduction to Leadership: Concepts and Practice, Sage Publications Inc., 1<sup>st</sup> ed., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=JZywAfbKog0C&pg=PA2&dq=%22has+long+intrigued+humankind+and+has+been+the+topic+of+extensive%22&hl=el&ei=1N3YTcCWLliM-wbclPmeDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22has%20long%20intrigued%20humankind%20and%20has%20been%20the%20topic%20of%20extensive%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=JZywAfbKog0C&pg=PA2&dq=%22has+long+intrigued+humankind+and+has+been+the+topic+of+extensive%22&hl=el&ei=1N3YTcCWLliM-wbclPmeDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22has%20long%20intrigued%20humankind%20and%20has%20been%20the%20topic%20of%20extensive%22&f=false)
- 111. Oakland J.S.,** (2003), Total Quality Management: Text and Cases. Butterworth-Heinenmann, 3<sup>rd</sup> Ed., Oxford.  
[http://books.google.gr/books?id=w-s\\_i09cnaMC&pg=PA204&dq=%22rethink+and+radical+redesign+of+a+business+process,+its+structure%22&hl=el&ei=nI\\_BTfz8I4jz4QaD-vzIbA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22rethink%20and%20radical%20redesign%20of%20a%20business%20process%20C%20its%20structure%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=w-s_i09cnaMC&pg=PA204&dq=%22rethink+and+radical+redesign+of+a+business+process,+its+structure%22&hl=el&ei=nI_BTfz8I4jz4QaD-vzIbA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22rethink%20and%20radical%20redesign%20of%20a%20business%20process%20C%20its%20structure%22&f=false)

- 112. Padhi N. and S. Palo,** (2005), Human Dimension of Total Quality Management, Atlantic Publishers & Distributors, 1<sup>st</sup> ed., New Delhi.  
[http://books.google.gr/books?id=eUBNJh10A0cC&pg=PA65&dq=%22holistic+organisational+approach+to+bring+continuous+improvements%22&hl=el&ei=mfG-TajwKoet8QOZzvW2BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22holistic%20organisational%20approach%20to%20bring%20continuous%20improvements%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=eUBNJh10A0cC&pg=PA65&dq=%22holistic+organisational+approach+to+bring+continuous+improvements%22&hl=el&ei=mfG-TajwKoet8QOZzvW2BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22holistic%20organisational%20approach%20to%20bring%20continuous%20improvements%22&f=false)
- 113. Price T.L.,** (2006), Understanding Ethical Failures in Leadership, Cambridge University Press, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=nCNk0-zlgZQC&pg=PA66&dq=Kirkpatrick+traits&hl=el&ei=RrpXTYDUNcyChQed5tDDDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEMQ6AEwBQ#v=onepage&q=Kirkpatrick%20traits&f=false](http://books.google.gr/books?id=nCNk0-zlgZQC&pg=PA66&dq=Kirkpatrick+traits&hl=el&ei=RrpXTYDUNcyChQed5tDDDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEMQ6AEwBQ#v=onepage&q=Kirkpatrick%20traits&f=false)
- 114. Reece B.L. and R. Brand,** (2008), Effective Human Relations: Interpersonal and Organizational Applications., South-Western Cengage Learning, 1<sup>st</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=dK4xoonduk0C&pg=PA266&dq=%22successful+leadership+occurs+when+the+leader's+style+matches%22&hl=el&ei=HmWjTeWIEIKi8QPp\\_fWgAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22successful%20leadership%20occurs%20when%20the%20leader's%20style%20matches%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=dK4xoonduk0C&pg=PA266&dq=%22successful+leadership+occurs+when+the+leader's+style+matches%22&hl=el&ei=HmWjTeWIEIKi8QPp_fWgAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22successful%20leadership%20occurs%20when%20the%20leader's%20style%20matches%22&f=false)
- 115. Rollinson D.,** (2008), Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach, Pearson Education Limited, 4<sup>th</sup> ed., Essex.  
[http://books.google.gr/books?id=BzJtQr3Rdp0C&pg=PA369&dq=%22Fiedler's+contingency+theory%22&hl=el&ei=fmijTciCAYSs8gPBsNW0Aw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEQQ6AEwBTge#v=onepage&q=%22Fiedler's%20contingency%20theory%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=BzJtQr3Rdp0C&pg=PA369&dq=%22Fiedler's+contingency+theory%22&hl=el&ei=fmijTciCAYSs8gPBsNW0Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEQQ6AEwBTge#v=onepage&q=%22Fiedler's%20contingency%20theory%22&f=false)
- 116. Rowe Glenn W. and L. Guerrero.,** (2010), Cases in Leadership, Sage Publications Inc., 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks.  
[http://books.google.gr/books?id=ETVmYQ09-yAC&pg=PA340&dq=%22Leadership+needs+to+be+distributed+across+many+players%22&hl=el&ei=vUjITeX\\_Hs2k-gaZ2KzYAAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Leadership%20needs%20to%20be%20distributed%20across%20many%20players%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=ETVmYQ09-yAC&pg=PA340&dq=%22Leadership+needs+to+be+distributed+across+many+players%22&hl=el&ei=vUjITeX_Hs2k-gaZ2KzYAAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Leadership%20needs%20to%20be%20distributed%20across%20many%20players%22&f=false)

- 117. Salzmann O.**, (2008), Corporate Sustainability Management in the Energy Sector: An Empirical Contingency Approach, Gabler Edition Wissenschaft, 1<sup>st</sup> ed., Wiesbaden.  
[http://books.google.gr/books?id=71JtbPy8g7IC&pg=PA7&dq=%22It+states+that+management+and+organizational+life%22&hl=el&ei=SztWTZa1JsqqhAfn2dn1DA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22It%20states%20that%20management%20and%20organizational%20life%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=71JtbPy8g7IC&pg=PA7&dq=%22It+states+that+management+and+organizational+life%22&hl=el&ei=SztWTZa1JsqqhAfn2dn1DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22It%20states%20that%20management%20and%20organizational%20life%22&f=false)
- 118. Sadler P.**, (2003), Leadership, Kogan Page Limited, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=JVWBQwxR7UoC&pg=PA77&dq=situational+leadership+Hersey+1988&hl=el&ei=Cyy9TaG5KoOW8QPBq9C2BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEgQ6AEwBQ#v=onepage&q=situational%20leadership%20Hersey%201988&f=false](http://books.google.gr/books?id=JVWBQwxR7UoC&pg=PA77&dq=situational+leadership+Hersey+1988&hl=el&ei=Cyy9TaG5KoOW8QPBq9C2BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEgQ6AEwBQ#v=onepage&q=situational%20leadership%20Hersey%201988&f=false)
- 119. Schaltegger S. and R. Burritt**, (2000), Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts & Practice, Greenleaf Publishing Limited, 1<sup>st</sup> ed., Sheffield.  
[http://books.google.gr/books?id=8ujaV8YcLioC&pg=PA151&dq=Balanced+scorecard+for+success&hl=el&ei=IZQxTfiHOMWW4gbCyKCvCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEAQ6AEwBTgK#v=onepage&q=Balanced%20scorecard%20for%20success&f=false](http://books.google.gr/books?id=8ujaV8YcLioC&pg=PA151&dq=Balanced+scorecard+for+success&hl=el&ei=IZQxTfiHOMWW4gbCyKCvCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEAQ6AEwBTgK#v=onepage&q=Balanced%20scorecard%20for%20success&f=false)
- 120. Shriberg A. and D. Shriberg**, (2011), Practicing Leadership: Principles and Applications, John Wiley & Sons Inc., 4<sup>th</sup> ed., Hoboken NJ.  
[http://books.google.gr/books?id=d-N03s7nZu0C&pg=PA62&dq=%22scientific+management+beginning%22&hl=el&ei=o0xSTYX4OYK2hAe\\_nZy9CA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDQO6AEwAQ#v=onepage&q=%22scientific%20management%20beginning%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=d-N03s7nZu0C&pg=PA62&dq=%22scientific+management+beginning%22&hl=el&ei=o0xSTYX4OYK2hAe_nZy9CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDQO6AEwAQ#v=onepage&q=%22scientific%20management%20beginning%22&f=false)
- 121. Schuler A.J.**, (2002), «Are You A Leader? Part I: The Leadership Self-Test», ManagerWise.  
<http://www.managerwise.com/article.phtml?id=364>  
[http://www.schulersolutions.com/leadership\\_self\\_test\\_answers.html](http://www.schulersolutions.com/leadership_self_test_answers.html)
- 122. Springer M.L.**, (2005), A Concise Guide to Program Management: Fundamental Concepts and Issues, Purdue University Press., 1<sup>st</sup> ed., West Lafayette IN.  
[http://books.google.gr/books?id=s8up4QwhhcC&pg=PA55&dq=%22four+management+functions%22+directing&hl=el&ei=d9DQTbmgAsyo8AOc8e3xDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF0Q6AEwCQ#v=onepage&q=%22four%20management%20functions%22%20directing&f=false](http://books.google.gr/books?id=s8up4QwhhcC&pg=PA55&dq=%22four+management+functions%22+directing&hl=el&ei=d9DQTbmgAsyo8AOc8e3xDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF0Q6AEwCQ#v=onepage&q=%22four%20management%20functions%22%20directing&f=false)



- 123. Stacey R.D.**, (2010), Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism, Routledge., 2<sup>nd</sup> ed., Oxon.  
[http://books.google.gr/books?id=84wsb9ltecEC&pg=PA46&dq=%22The+roles+of+managers%22&hl=el&ei=4QHYYnqJoip8APK-5yEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=%22The%20roles%20of%20managers%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=84wsb9ltecEC&pg=PA46&dq=%22The+roles+of+managers%22&hl=el&ei=4QHYYnqJoip8APK-5yEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=%22The%20roles%20of%20managers%22&f=false)
- 124. Stonehouse G. and D. Campbell**, (2004), Global and Transnational Business: Strategy & Management, John Wiley & Sons Ltd, 2<sup>nd</sup> ed., West Sussex.  
[http://books.google.com/books?id=tA1bYJ8FIzIC&pg=PA76&dq=%22Figure+3.2+The+relationships+between+resources,+capabilities%22&hl=el&ei=5xguTZXNKYT94Abs18m5Cw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Figure%203.2%20The%20relationships%20between%20resources%2C%20capabilities%22&f=false](http://books.google.com/books?id=tA1bYJ8FIzIC&pg=PA76&dq=%22Figure+3.2+The+relationships+between+resources,+capabilities%22&hl=el&ei=5xguTZXNKYT94Abs18m5Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Figure%203.2%20The%20relationships%20between%20resources%2C%20capabilities%22&f=false)
- 125. Sumpf D.**, (2005), Art Experience and Human Resources' Perception, Deutsche Universitats-Verlag, 1<sup>st</sup> ed., Wiesbaden.  
[http://books.google.gr/books?id=YIHY5Vh2OxYC&pg=PA33&dq=%22Figure+1.5:+The+roles+of+a+manager%22&hl=el&ei=UP\\_YTeepEs-t8QO79pGEBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Figure%201.5%20The%20roles%20of%20a%20manager%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=YIHY5Vh2OxYC&pg=PA33&dq=%22Figure+1.5:+The+roles+of+a+manager%22&hl=el&ei=UP_YTeepEs-t8QO79pGEBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Figure%201.5%20The%20roles%20of%20a%20manager%22&f=false)
- 126. Thierauf R.J.**, (2001), Effective Business Intelligence Systems, Quorum Books, 1<sup>st</sup> ed., Westport.  
[http://books.google.gr/books?id=miXiZGYEepj8C&pg=PA281&dq=%22concept+of+discontinuous+thinking+\(i.e.,+identifying+and%22&hl=el&ei=TIjBTdrAGM7q4wbQ3NXMBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22concept%20of%20discontinuous%20thinking%20\(i.e.%20identifying%20and%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=miXiZGYEepj8C&pg=PA281&dq=%22concept+of+discontinuous+thinking+(i.e.,+identifying+and%22&hl=el&ei=TIjBTdrAGM7q4wbQ3NXMBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22concept%20of%20discontinuous%20thinking%20(i.e.%20identifying%20and%22&f=false)
- 127. Till D.W.**, (2004), The Recipe for simple business improvement, Quality Press, 1<sup>st</sup> ed., Milwaukee  
[http://books.google.gr/books?id=hD9nUxJju1IC&pg=PA9&dq=%22the+functions+of+leadership+are%22&hl=el&ei=VALRTYaIOPHA8QPurOjhDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwADgK#v=onepage&q=%22the%20functions%20of%20leadership%20are%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=hD9nUxJju1IC&pg=PA9&dq=%22the+functions+of+leadership+are%22&hl=el&ei=VALRTYaIOPHA8QPurOjhDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwADgK#v=onepage&q=%22the%20functions%20of%20leadership%20are%22&f=false)

- 128. Timperley H. and J. Robertson,** (2011), Leadership and Learning, Sage Publications Ltd, 1<sup>st</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=UTdcvUUyFa4C&pg=PA175&dq=%22Servant+leadership+\(Greenleaf,+2002\)%22&hl=el&ei=ZYHJTbGrLsKM-wbF8KTCBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CEUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22Servant%20leadership%20\(Greenleaf%2C%202002\)%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=UTdcvUUyFa4C&pg=PA175&dq=%22Servant+leadership+(Greenleaf,+2002)%22&hl=el&ei=ZYHJTbGrLsKM-wbF8KTCBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CEUQ6AEwAg#v=onepage&q=%22Servant%20leadership%20(Greenleaf%2C%202002)%22&f=false)
- 129. Trott P.,** (2008), Innovation Management and New Product Development, Pierson Education Limited, 4<sup>th</sup> ed., Essex.  
[http://books.google.gr/books?id=9hv4GqUq1E0C&pg=PA128&dq=%22radical+breakthrough+approach+of+business+process+re-engineering%22&hl=el&ei=WoTBt2OH9\\_V4waMs5jbBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22radical%20breakthrough%20approach%20of%20business%20process%20re-engineering%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=9hv4GqUq1E0C&pg=PA128&dq=%22radical+breakthrough+approach+of+business+process+re-engineering%22&hl=el&ei=WoTBt2OH9_V4waMs5jbBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22radical%20breakthrough%20approach%20of%20business%20process%20re-engineering%22&f=false)
- 130. Wang K., Kovacs G., Wozny M. and M. Fang,** (2006), Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing and Management, Springer Science and Business media, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=HNZgM3RsmnoC&pg=PA371&dq=%22dramatic+improvement+in+critical,+contemporary+measures+of+performance%22&hl=el&ei=WpTBTdCBJaWc4AbtmtHPBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF4Q6AEwCQ#v=onepage&q=%22dramatic%20improvement%20in%20critical%2C%20contemporary%20measures%20of%20performance%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=HNZgM3RsmnoC&pg=PA371&dq=%22dramatic+improvement+in+critical,+contemporary+measures+of+performance%22&hl=el&ei=WpTBTdCBJaWc4AbtmtHPBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF4Q6AEwCQ#v=onepage&q=%22dramatic%20improvement%20in%20critical%2C%20contemporary%20measures%20of%20performance%22&f=false)
- 131. Wentland D.M.,** (2007), Strategic Training: Putting Employees First, HRD Press Inc., 1<sup>st</sup> ed., Amherst MA.  
[http://books.google.gr/books?id=6uqsDmZxzuEC&pg=PA22&dq=%22Most+successful+managers+have+a+battery+of+technical,+interpersonal%22&hl=el&ei=iv7ZTYXKBcGb8QOQ\\_JGXBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Most%20successful%20managers%20have%20a%20battery%20of%20technical%2C%20interpersonal%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=6uqsDmZxzuEC&pg=PA22&dq=%22Most+successful+managers+have+a+battery+of+technical,+interpersonal%22&hl=el&ei=iv7ZTYXKBcGb8QOQ_JGXBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Most%20successful%20managers%20have%20a%20battery%20of%20technical%2C%20interpersonal%22&f=false)
- 132. Weibler J.,** (2004), New Perspectives on Leadership Research, Rainer Hampp Verlag, 1<sup>st</sup> ed., Munchen.  
[http://books.google.gr/books?id=ey8NWD0HQjoC&pg=PA330&dq=%22the+volatile+environment,+the+growing+complexity+and+dynamic+inside%22&hl=el&ei=HN3GTf\\_VOYSr8APgleH2Bw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20volatile%20environment%2C%20the%20growing%20complexity%20and%20dynamic%20inside%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=ey8NWD0HQjoC&pg=PA330&dq=%22the+volatile+environment,+the+growing+complexity+and+dynamic+inside%22&hl=el&ei=HN3GTf_VOYSr8APgleH2Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22the%20volatile%20environment%2C%20the%20growing%20complexity%20and%20dynamic%20inside%22&f=false)

- 133. West L.,** (2006), *The Anatomy of Leadership: What They Never Taught In Business School*, Lawrence West, 1<sup>st</sup> ed., Passaic NJ.  
[http://books.google.gr/books?id=IR96fq-TAYC&pg=PT101&dq=%22LEADERSHIP+THEORY+AND+SCHOLARLY+PAPERS%22&hl=el&ei=sEtWTan7JoO0hAez9-CcDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22LEADERSHIP%20THEORY%20AND%20SCHOLARLY%20PAPERS%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=IR96fq-TAYC&pg=PT101&dq=%22LEADERSHIP+THEORY+AND+SCHOLARLY+PAPERS%22&hl=el&ei=sEtWTan7JoO0hAez9-CcDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=%22LEADERSHIP%20THEORY%20AND%20SCHOLARLY%20PAPERS%22&f=false)
- 134. Wickman P. and L. Wickman,** (2008), *Management Consulting: Delivering an Effective Project*, Pierson Education Limited, 3<sup>rd</sup> ed., Essex.  
[http://books.google.gr/books?id=gjz\\_DVGA1xsC&pg=PA7&dq=%22delegating+tasks,+motivating+people+to+undertake+these+tasks%22&hl=el&ei=903ZTYGFA4K38gOuvM2DBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22delegating%20tasks%2C%20motivating%20people%20to%20undertake%20these%20tasks%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=gjz_DVGA1xsC&pg=PA7&dq=%22delegating+tasks,+motivating+people+to+undertake+these+tasks%22&hl=el&ei=903ZTYGFA4K38gOuvM2DBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22delegating%20tasks%2C%20motivating%20people%20to%20undertake%20these%20tasks%22&f=false)
- 135. Williams C.,** (2008), *Effective Management*, Thomson Higher Education, 2<sup>nd</sup> ed., Mason.  
[http://books.google.gr/books?id=KwCosCNvISAC&pg=PA351&dq=%22At+all+three+universities,+two+basic+leader%22&hl=el&ei=a2GhTdhWG4es8gP37YihAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22At%20all%20three%20universities%2C%20two%20basic%20leader%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=KwCosCNvISAC&pg=PA351&dq=%22At+all+three+universities,+two+basic+leader%22&hl=el&ei=a2GhTdhWG4es8gP37YihAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDsQ6AEwAQ#v=onepage&q=%22At%20all%20three%20universities%2C%20two%20basic%20leader%22&f=false)
- 136. Williams M.,** (2006), *Mastering Leadership*, Thorogood, 2<sup>nd</sup> ed., London.  
[http://books.google.gr/books?id=WRXUT8\\_S6X4C&pg=PA207&dq=%22and+the+organization+to+turn+each+paradox+into+a+new+unity%22&hl=el&ei=OXzaTfPSPI-6-AaGq\\_2eDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22and%20the%20organization%20to%20turn%20each%20paradox%20into%20a%20new%20unity%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=WRXUT8_S6X4C&pg=PA207&dq=%22and+the+organization+to+turn+each+paradox+into+a+new+unity%22&hl=el&ei=OXzaTfPSPI-6-AaGq_2eDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=%22and%20the%20organization%20to%20turn%20each%20paradox%20into%20a%20new%20unity%22&f=false)
- 137. Wilson J. F. and A. Thomson,** (2006), *The Making of Modern Management: British Management in Historic Perspective*. Oxford University Press, 1<sup>st</sup> ed., New York.  
[http://books.google.gr/books?id=rUiKDzOO6D4C&pg=PA3&dq=management+in+history&hl=el&ei=nFZSTYDGH4jNhAeB5cGICQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC0Q6AEwATgU#v=onepage&q=management%20in%20history&f=false](http://books.google.gr/books?id=rUiKDzOO6D4C&pg=PA3&dq=management+in+history&hl=el&ei=nFZSTYDGH4jNhAeB5cGICQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC0Q6AEwATgU#v=onepage&q=management%20in%20history&f=false)
- 138. Witzel A.,** (2009), *Management History: Text and Cases*. Routledge, 1<sup>st</sup> Ed., Oxon.  
[http://books.google.gr/books?id=GeDHBUaWEKUC&pg=PA18&dq=%22The+year+1848+saw+violent+revolutions%22&hl=el&ei=hdhSTaXzDIGW8QP-z4GjCw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20year%201848%20saw%20violent%20revolutions%22&f=false](http://books.google.gr/books?id=GeDHBUaWEKUC&pg=PA18&dq=%22The+year+1848+saw+violent+revolutions%22&hl=el&ei=hdhSTaXzDIGW8QP-z4GjCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22The%20year%201848%20saw%20violent%20revolutions%22&f=false)

## Διαδικτυακές Δευτερεύουσες Πηγές:

1. <http://adbonline.anu.edu.au/biogs/A100454b.htm>
2. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/367986/Abraham-H-Maslow>
3. <http://www.economist.com/node/12366698>
4. <http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>
5. [http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Russell L. Ackoff](http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Russell_L._Ackoff)
6. <http://www.independent.co.uk/news/obituaries/professor-tom-burns-729339.html>
7. <http://www.getcited.org/mbrx/PT/99/MBR/10296508>
8. <http://www.linkedin.com/pub/shelley-kirkpatrick/4/238/530>
9. <http://www.edwinlocke.com/>
10. [http://mile.gmu.edu/team/zaccaro\\_s.html](http://mile.gmu.edu/team/zaccaro_s.html)
11. <http://mason.gmu.edu/~ckemp1/CV-06-14-06.pdf>
12. [http://books.google.gr/books?id=1AzZFv-WaHUC&q=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&dq=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&hl=el&ei=ESugTYbTN8fG8QPLoamoAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ](http://books.google.gr/books?id=1AzZFv-WaHUC&q=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&dq=Paige+Bader+is+pursuing+Ph.D.&hl=el&ei=ESugTYbTN8fG8QPLoamoAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ)
13. [http://www.vectorstudy.com/management\\_gurus/fred\\_fiedler.htm](http://www.vectorstudy.com/management_gurus/fred_fiedler.htm)
14. <http://www.wharton.upenn.edu/faculty/house.cfm>
15. <http://www.rotman.utoronto.ca/~evans/>
16. <http://programs.chicagobooth.edu/execmba/docs/Hersey-LeadershipStudies.pdf>
17. [http://www.allamericanspeakers.com/sportspeakers/printerbio.php?speaker\\_id=645](http://www.allamericanspeakers.com/sportspeakers/printerbio.php?speaker_id=645)
18. [http://business-school.exeter.ac.uk/about/whoswho/index.php?web\\_id=Jonathan Gosling](http://business-school.exeter.ac.uk/about/whoswho/index.php?web_id=Jonathan_Gosling)
19. <http://www.mintzberg.org/resume>
20. [http://works.bepress.com/ken\\_parry/](http://works.bepress.com/ken_parry/)
21. <http://www.elsevier.com/wps/find/bookdescription.agents/677050/description#description>
22. [http://tulip.liv.ac.uk/portal/pls/portal/tulwwwmerge.mergepage?p\\_template=ulms&p\\_tulipproc=staff&p\\_params=%3Fp\\_func%3Dteldir%26p\\_hash%3DA938551%26p\\_url%3DBL%26p\\_template%3Dulms](http://tulip.liv.ac.uk/portal/pls/portal/tulwwwmerge.mergepage?p_template=ulms&p_tulipproc=staff&p_params=%3Fp_func%3Dteldir%26p_hash%3DA938551%26p_url%3DBL%26p_template%3Dulms)
23. <http://www.leebolman.com/bio.htm>
24. <http://www.schulersolutions.com/index.html>
25. [http://www.oee.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=29](http://www.oee.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=29)
26. [http://europa.eu/pol/socio/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_en.htm)
27. [http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415\\_1277198320.pdf](http://www.bits-int.org/files/021de54a40bfa72668ce667a85e9a415_1277198320.pdf)
28. [http://www.imsero.es/imsero\\_06/innovacion\\_y\\_apoyo\\_tecnico/calidad/calidad/index.htm](http://www.imsero.es/imsero_06/innovacion_y_apoyo_tecnico/calidad/calidad/index.htm)
29. [http://www.le-rsi.fr/a\\_propos\\_du\\_rsi/index.php](http://www.le-rsi.fr/a_propos_du_rsi/index.php)
30. [http://www.stkl.fi/2002\\_english.html](http://www.stkl.fi/2002_english.html)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ MASTER  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΥΠΡΟΥ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ ΜΟΥΣΤΑΚΑ ΜΑΡΙΑΣ  
ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ  
ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣ  
ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ «MANAGEMENT» - ΗΓΕΣΙΑ  
ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ:**

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη του/της συμμετέχοντα/ουσας στην ερευνητική διαδικασία. Τα δεδομένα που θα προκύψουν θα αξιοποιηθούν μόνο για τον συγκεκριμένο σκοπό.

Παρακαλώ συμπληρώστε ευδιάκριτα (μέσα στο πλαίσιο):

**ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

<b><u>ΦΥΛΟ:</u></b> ΑΝΔΡΑΣ <input type="checkbox"/> ΓΥΝΑΙΚΑ <input type="checkbox"/>	
<b><u>Θέση εργασίας σας:</u></b>	
Διευθυντής/Διευθύντρια	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος/η Τμήματος Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος/η Περιφερειακού Γραφείου	<input type="checkbox"/>
<b><u>Χρόνος απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση:</u></b> μήνες-5 έτη   5-10 έτη   10-15 έτη   15-20 έτη   20 έτη και άνω <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b><u>Συνολικός χρόνος υπηρεσίας στον Οργανισμό Εργατικής Εστίας</u></b> 5-10 έτη   10-15 έτη   15-20 έτη   20-25 έτη   25 έτη και άνω <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ΣΠΟΥΔΕΣ: Είμαι απόφοιτος/η</b> Δευτεροβάθμιας <input type="checkbox"/> Τεχνολογικής <input type="checkbox"/> Πανεπιστημιακής <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακής <input type="checkbox"/> Εκπαίδευσης	

Στις παρακάτω προτάσεις βαθμολογείστε (σημειώνοντας μέσα στο αντίστοιχο πλαίσιο) με 4 τη φράση που σας εκφράζει περισσότερο, με 3 την αμέσως καλύτερη και αντίστοιχα με 2 ή 1 όσες σας εκφράζουν λιγότερο<sup>273</sup>:

<b>1. Τα πιο δυνατά μου σημεία είναι:</b>					
a.	Αναλυτική ικανότητα	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b.	Διαπροσωπικές σχέσεις	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c.	Διπλωματία	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d.	Τάση να δραματοποιώ τις καταστάσεις	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>2. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως:</b>					
a.	Τεχνοκράτη	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b.	Καλό ακροατή	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c.	Ικανό διαπραγματευτή	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d.	Εμπνευσμένο ηγέτη	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>3. Με βοήθησε περισσότερο να είμαι επιτυχημένος/η η ικανότητά μου:</b>					
a.	Να λαμβάνω σωστές αποφάσεις	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b.	Να βοηθώ τους ανθρώπους να πετύχουν τους εργασιακούς τους στόχους και να συμβάλω στην ανάπτυξή τους	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c.	Να δημιουργώ συμμαχίες & μια ζώνη επιρροής	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d.	Να εμπνέω και να παρακινώ τους άλλους	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>4. Αυτό που οι άλλοι είναι πιθανότερο να παρατηρήσουν σε μένα είναι:</b>					
a.	Προσοχή στη λεπτομέρεια	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b.	Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c.	Ικανότητα επιτυχίας παρά τις συνθήκες σύγκρουσης και αντίθεσης	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d.	Χαρισματικότητα	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

<sup>273</sup> Οι ερωτήσεις 1-6 αποτελούν πνευματική ιδιοκτησία του L.G. Bolman ως μετάφραση στα ελληνικά του τεστ αυτό-αξιολόγησης "Frames Self-Rating Scale" [βασίστηκε σε ιδέες που περιλαμβάνονται στο Bolman L.G. and T.E. Deal (1988), Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, Jossey-Bass, 1991-1997-2003, San Francisco] και είναι διαθέσιμο ακολουθώντας τον σύνδεσμο:

<http://www.leebolman.com/Teaching%20materials/Leadership%20Orientations.pdf>

**5. Το πιο σημαντικό ηγετικό χαρακτηριστικό μου είναι:**

- a. Ξεκάθαρος, λογικός τρόπος σκέψης 4  3  2  1
- b. Φροντίδα & η υποστήριξη των άλλων 4  3  2  1
- c. Σκληρότητα και επιθετικότητα 4  3  2  1
- d. Φαντασία και δημιουργικότητα 4  3  2  1

**6. Η λέξη που με περιγράφει καλύτερα είναι:**

- a. Αναλυτής 4  3  2  1
- b. Ανθρωπιστής 4  3  2  1
- c. Πολιτικός 4  3  2  1
- d. Οραματιστής 4  3  2  1

Σημειώστε (μέσα στο πλαίσιο) την επιλογή σας<sup>274</sup>:

**7. Είναι δουλειά μου να είμαι απόλυτα ενήμερος/η για όσα συμβαίνουν στον τομέα ευθύνης μου**

ΣΩΣΤΟ  ΛΑΘΟΣ

**8. Δίνω ιδιαίτερη προσοχή που και πώς αφιερώνω τον χρόνο μου στον χώρο εργασίας (λειτουργώντας ως πρότυπο), γιατί θέτω ως προτεραιότητα δράσης τι θα παρατηρήσουν και θα ακολουθήσουν οι άλλοι**

ΣΩΣΤΟ  ΛΑΘΟΣ

**9. Αντλώ τη μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν κάνω την εργασιακή διαδικασία πιο αποτελεσματική**

ΣΩΣΤΟ  ΛΑΘΟΣ

**10. Μου αρέσει να περιβάλλομαι από ανθρώπους που είναι καλύτεροι στη δουλειά τους από εμένα**

ΣΩΣΤΟ  ΛΑΘΟΣ

**11. Εάν εφαρμόζεται ένα συνεπές σύστημα αναγνώρισης, που ανταμείβει όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο, τότε αυτό είναι αρκετό**

ΣΩΣΤΟ  ΛΑΘΟΣ

<sup>274</sup> Οι ερωτήσεις 7-14 αποτελούν προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά μέρος του τεστ ηγετικής αυτοαξιολόγησης του δρ. ψυχολογίας **A.J Schuler**, το οποίο συμπεριέλαβε στο άρθρο του «Are You A Leader? Part I: The Leadership Self-Test» που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό ManagerWise (2002) και είναι διαθέσιμο στον σύνδεσμο:

<http://www.managerwise.com/article.phtml?id=364>

12. Με ενδιαφέρουν περισσότερο τα άμεσα αποτελέσματα παρά να παρέχω συμβουλευτική καθοδήγηση στους άλλους

ΣΩΣΤΟ

ΛΑΘΟΣ

13. Έγω προσπαθήσει πολύ να τα πάω καλά με ανθρώπους, που είναι διαφορετικοί από εμένα, ή να τους καταλάβω

ΣΩΣΤΟ

ΛΑΘΟΣ

14. Είναι ωραίο να γνωρίζω τις ανάγκες, τους στόχους και τα προβλήματα των συνεργατών μου, αλλά δεν είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας

ΣΩΣΤΟ

ΛΑΘΟΣ

15. Οι άνθρωποι θα κινητροδοτηθούν, αν έχουν ικανοποιητικό μισθό

ΣΩΣΤΟ

ΛΑΘΟΣ