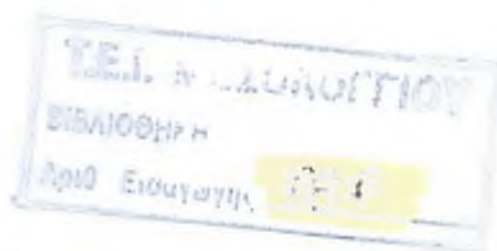


Τ.Ε.Ι ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΗΜΗΤΣΑΝΟΥ ΜΑΡΙΑΣ (7036)

ΘΕΜΑ: “ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ”

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΚΥΡΙΑΚΟΣ

2004

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι ένα από τα αρχαιότερα ζητήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και έχει γοητεύσει όλους τους τομείς της επιστήμης αλλά και το σύνολο της ανθρώπινης κοινότητας. Αν και έχει μελετηθεί όσο λίγα θέματα εξακολουθούν να υπάρχουν αναπάντητα ερωτήματα σχετικά με το ποιοι παράγοντες συντελούν στο να γαλουχούνται και να δραστηριοποιούνται κορυφαίες ηγετικές προσωπικότητες αλλά και με τι σπρώχνει τόσους ανθρώπους να τις ακολουθούν και να τις πιστεύουν.

Από την άλλη πλευρά η διοίκηση των επιχειρήσεων (ή management) είναι μία νέα επιστήμη, που ακόμη βρίσκεται στο ξεκίνημά της, που ζητάει απαντήσεις και προσπαθεί να αυτό-προσδιοριστεί μέσα από συγκεκριμένους κανόνες και θεωρίες.

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι να εξεταστούν τα βασικά στοιχεία τόσο της ηγεσίας όσο και της διοίκησης των επιχειρήσεων με απώτερο στόχο να γίνει κατανοητό εάν τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων δικαιούνται τον τίτλο του ηγέτη ή όχι.

Η εργασία είναι χωρισμένη σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι διάφορες παράμετροι της ηγεσίας όπως τα χαρακτηριστικά των ηγετών, η σχέση που διαμορφώνουν με το κοινό τους, τα είδη ηγετικής συμπεριφοράς, οι μύθοι που διηγούνται και ενσαρκώνουν και οι παράγοντες της ανθρώπινης ανάπτυξης που ευνοούν στο να διαμορφώνονται σχέσεις ηγέτη-οπαδού μέσα στα κοινωνικά σύνολα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα οριστεί το management, θα αναφερθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη της αποτελεσματικής διοίκησης μίας επιχείρησης και θα εξεταστούν τα βασικά μοντέλα διοίκησης που έχουν προταθεί από τους ειδικούς του χώρου.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας θα συγκρίνουμε τη δράση ηγετών ευρύτερων κοινωνικών ομάδων και των managers με σκοπό να βρούμε ομοιότητες και διαφορές και να συμπεράνουμε εάν ένας manager ασκεί ηγεσία ή απλή διοίκηση.

Τα στοιχεία που παραθέτονται στην συγκεκριμένη εργασία δεν στηρίζονται σε δική μας, προσωπική έρευνα αλλά έχουν συλλεχθεί από την ελληνική και την ξένη βιβλιογραφία που αφορά τόσο στο φαινόμενο της ηγεσίας όσο και στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Τα βιβλία που χρησιμοποιήθηκαν έχουν γραφτεί από έγκριτους επιστήμονες του χώρου, περιέχουν θεωρίες και αξιώματα διεθνώς αναγνωρισμένα και αποδεδειγμένα μέσα από την έρευνα αλλά και την πειραματική μέθοδο, και διδάσκονται σε πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

A. Η έννοια της ηγεσίας

Ο όρος “ηγέτης” προκαλεί δέος στο άκουσμά της καθώς είναι μία λέξη που εμπεριέχει μεγαλοσύνη, κύρος, δύναμη, ιδανικά, σπουδαιότητα, ελπίδα. Όταν μιλάμε για ηγέτες, συνήθως φέρνουμε στο μυαλό μας πολιτικούς και στρατιωτικούς γίγαντες μίας εποχής όπως τον Μέγα Αλέξανδρο, τον Ναπολέοντα Βοναπάρτη, τον Βλαντιμίρ Λένιν. Εξέχουσες προσωπικότητες που άφησαν ανεξίτηλη γραφή στις σελίδες της παγκόσμιας ιστορίας καθώς ηγήθηκαν του έθνους τους σε κρίσιμες ιστορικές στιγμές, έκαναν το προσωπικό τους όραμα συνείδηση των οπαδών τους και προκάλεσαν σπουδαίες κοινωνικό-πολιτικές αλλαγές με το έργο και τη δράση τους. Άτομα που απέκτησαν την λαμπρή υστεροφημία τους χάρη στην άμεση μαζική επιρροή, στη γοητεία που ασκούσαν στα πλήθη. Αυτή η πρώτη, σχεδόν αντανεκλαστική και

απόλυτα φυσιολογική αντίδραση μας στον όρο “ηγέτης” είναι ενδεικτική της κοινής αντίληψης που θέλει την ηγεσία συνδεδεμένη αποκλειστικά με την πολιτική σκηνή, την άμεση πολιτική δύναμη και την εξουσία.

Θα ήταν όμως αφελές να πιστέψουμε πως η έννοια της ηγεσίας περιορίζεται στον τομέα της πολιτικής. Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι τόσο πολύπλοκο και πολύπλευρο όσο και το ανθρώπινο πνεύμα και τα επιτεύγματα του και συγχρόνως τόσο παλαιό όσο η ανάγκη του ανθρώπου να ζει σε ομάδες. Είναι ένα ανεξάντλητο θέμα που έχει απασχολήσει την κοινωνιολογία, την ψυχολογία καθώς και τις διοικητικές, πολιτικές και οικονομικές επιστήμες. Και είναι ενδεικτικό της πολυδιάστατης φύσης της ηγεσίας το γεγονός ότι ενώ έχει ερευνηθεί όσο λίγα κοινωνικά φαινόμενα μέσω των διάφορων “εργαλείων” που διαθέτει κάθε επιστημονικός κλάδος, εξακολουθεί να παραμένει πρόκληση για τους επιστήμονες καθώς δεν μπορεί να κατανοηθεί πλήρως και να οριοθετηθεί μέσα από συγκεκριμένες θεωρίες και κανόνες.

Το σπουδαιότερο όμως χαρακτηριστικό του φαινομένου της ηγεσίας είναι το ότι αφορά το σύνολο της κοινωνίας. Πέρα από τους άμεσους ηγέτες που είναι εύκολα αναγνωρίσιμοι και που τους ακολουθούν χιλιάδες ή και εκατομμύρια οπαδών υπάρχουν και οι έμμεσοι ηγέτες οι οποίοι όντας εξειδικευμένοι σε έναν τομέα και μέσω της εργασίας τους σε αυτόν καταλήγουν να ασκούν επιρροή σε μεγάλα κομμάτια πληθυσμού. Έτσι έχουμε σπουδαία παραδείγματα έμμεσων ηγετών που αν και δεν μας έρχονται στο νου με την στενή εικόνα του αρχηγού, του ανθρώπου που ασκεί επιρροή και εξουσία παρ’ όλ’ αυτά έχουν συμβάλει αποφασιστικά στην εξέλιξη του κόσμου. Σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, σε όλες τις τάξεις, σε όλα τα επαγγέλματα, σε όλες τις εποχές, σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης, δραστηριοποιούνται άνθρωποι φωτισμένοι που με την εκρηκτική προσωπικότητα

τους και την φιλοδοξία τους ονειρεύονται ένα δικό τους κόσμο και αναλαμβάνουν την ευθύνη να τον κάνουν πραγματικότητα. Άμεσοι και έμμεσοι ηγέτες επηρεάζουν δια του λόγου ή δια του προσωπικού τους παραδείγματος, συμπεριφορές, σκέψεις ή και συναισθήματα σημαντικού αριθμού συνανθρώπων τους και, λαμβάνοντάς υπ' όψη και την σημειολογική έννοια του όρου(lead, ηγούμαι = προπορεύομαι, δείχνω το δρόμο, καθοδηγώ), δείχνουν τον δρόμο προς το μέλλον.

Στις παρακάτω σελίδες αυτής της εργασίας θα επιχειρηθεί να προσεγγισθεί το φαινόμενο της ηγεσίας εξετάζοντας κάποιες παραμέτρους που χαρακτηρίζουν τη δράση και την συμπεριφορά κάθε ηγετικής προσωπικότητας. Η διήγηση και η ενσάρκωση του μύθου ενός ηγέτη , η επιρροή που ασκεί, τα στοιχεία του χαρακτήρα του, ο βαθμός καινοτομίας των μηνυμάτων του, η αλληλεπιδραστική του σχέση με το ακροατήριο ή τους οπαδούς του, η επιδεξιότητα που έχει στον τομέα του, η προσαρμοστικότητα σε νέα δεδομένα, τα σύμβολα που χρησιμοποιεί και κυρίως η αποτελεσματικότητα του έργου και της δράσης του θα αναλυθούν διεξοδικά προκειμένου να σκιαγραφηθεί αυτό το τόσο πολυσύνθετο μα συνάμα γοητευτικό φαινόμενο.

B. Τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας

Ο κύριος όγκος των συγγραμμάτων που αφορούν στην ηγεσία μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες σύμφωνα με την οπτική γωνία μέσω της οποίας εξετάζει ο κάθε ερευνητής το φαινόμενο (Gardner, 1995, σελ 18-22).

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει το συγγραφικό έργο που εξετάζει την ηγεσία με όρους απόκτησης και νομής της εξουσίας. Κάθε κοινωνία έχει το δικό της θεσμοθετημένο σύστημα προκειμένου να εκλέγει τα άτομα εκείνα στα οποία θα δοθούν τα σκήπτρα της εξουσίας. Η ηγεσία σύμφωνα με αυτή τη πρώτη θεώρηση

είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτούς τους μηχανισμούς. Πράγματι η εξουσία και οι τρόποι απόκτησης της παίζουν σπουδαίο ρόλο, όμως αποτελεσματική ηγεσία μόνο με εξουσία δίχως οράματα και μηνύματα που θα καθοδηγούν την ομάδα δεν υφίσταται.

Άλλοι συγγραφείς δίνουν έμφαση στις πολιτικές και στους σκοπούς που εξυπηρετεί η ηγεσία. Αυτός ο πολιτικός προσανατολισμός μπορεί να οδηγήσει σε ακραίες περιπτώσεις στην ελαχιστοποίηση του ρόλου του ηγέτη καθώς η δράση του περιορίζεται στο να εφαρμόζει πολιτικές που εξυπηρετούν συγκεκριμένα συμφέροντα. Είναι έτσι φανερός ο κίνδυνος να μετατραπεί από ηγέτης σε φερέφωνο διαφόρων κύκλων δύναμης. Ακόμη και αν έχει σχέσεις με τέτοιες ομάδες και έχει εκφράσει τις απόψεις τους θα πρέπει στην πορεία να θριαμβεύσει ο δικός του μύθος, τα δικά του οράματα προκειμένου να δικαιούται τον τίτλο του ηγέτη.

Μία τρίτη θεώρηση περί ηγεσίας θέλει ως πιο αποτελεσματικό ηγέτη αυτόν που αφουγκράζεται καλύτερα τον παλμό του ακροατηρίου του, αυτόν που διαισθάνεται και πραγματοποιεί ακριβώς ότι έχει ανάγκη και επιθυμεί το ευρύ κοινό. Σίγουρα ο ηγέτης πρέπει να κατανοεί τις προσδοκίες των οπαδών του αλλά αυτό δεν σημαίνει πως δεν θα πρέπει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό και καθαρό μήνυμα που θα μπορέσει να ανταχθεί και στα ανταγωνιστικά μηνύματα που μεταδίδονται στο ακροατήριο (Gardner, 1995, σελ 20-21).

Η τελευταία “σχολή” μελετών εξετάζει την ψυχολογική όψη της ηγεσίας. Ο ηγέτης ως προσωπικότητα συγκεντρώνει όλο το ενδιαφέρον. Τα στοιχεία του χαρακτήρα του, οι εμπειρίες του, οι σχέσεις του με διάφορα άτομα τίθενται στο μικροσκόπιο των ερευνητών προκειμένου να κατανοηθεί το φαινόμενο της ηγεσίας. Και αυτή η προσέγγιση δεν είναι επαρκής προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η πορεία και ο βαθμός επιτυχίας ενός ηγέτη σε διάφορα ακροατήρια καθώς δεν

λαμβάνουν υπ' όψη τις διανοητικές δομές που ενεργοποιούνται στους ηγέτες και τους οπαδούς τους.

Γ. Ο μύθος ενός ηγέτη

1. διήγηση και ενσάρκωση μύθων

Κάθε αποτελεσματικός ηγέτης έχει ένα όραμα, έχει συγκεκριμένες απόψεις, ιδέες, ιδανικά, προτάσεις και μηνύματα που θέλει να μεταδώσει στους οπαδούς του. Το σύνολο αυτών των θέσεων που όχι μόνο ενστερνίζεται αλλά επιπρόσθετα επιθυμεί να μεταγίσει στους συνανθρώπους του είναι ο κεντρικός μύθος ενός ηγέτη (Gardner, 1995, σελ 11). Η έννοια του μύθου έχει εξαιρετική σημασία για την κατανόηση των ηγετικών συμπεριφορών και χρίζει συστηματικής μελέτης και προσοχής.

Προκειμένου να μεταδώσει τον προσωπικό του μύθο κάθε ηγέτης ανάλογα με το χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται επιλέγει ένα σύστημα συμβόλων για να εκφραστεί. Έτσι καλλιτεχνικές ηγετικές μορφές επιλέγουν να εκφραστούν μέσω της τέχνης τους. Μία σονάτα, μία χορογραφία, ένας πίνακας, μία κινηματογραφική ταινία, ένα ποίημα, ένα διήγημα, μία φωτογραφία, ένα τραγούδι μπορεί να γίνει φορέας και σύμβολο σπουδαίων ιδεών. Οι επιστήμονες από την πλευρά τους έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τον μύθο τους διάμεσο των συμβολικών εργαλείων που διαθέτει ο τομέας τους όπως για παράδειγμα η γλώσσα των μαθηματικών στις θετικές επιστήμες. Σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους οι ηγέτες επιλέγουν έναν τρόπο να σκιαγραφήσουν τον μύθο τους και να τον μοιραστούν με το κοινό τους. Αυτή η μετάδοση του μηνύματος αποτελεί την διήγηση του μύθου του ηγέτη.

Οι ηγέτες οι οποίοι δεν έχουν επιλέξει να επηρεάζουν με το έργο τους σε κάποιον τομέα της επιστήμης ή της τέχνης, που δεν ασκούν έμμεση ηγεσία αλλά άμεση απευθυνόμενοι σε μεγάλες ομάδες δεν αρκεί να διηγούνται απλά τον μύθο τους αλλά επιβάλλεται παράλληλα να τον ενσαρκώνουν. Άτομα που φιλοδοξούν να τους ακούσουν και να τους ακολουθήσουν πολλοί οφείλουν να πράττουν ό,τι κηρύττουν, να είναι οι ίδιοι το παράδειγμα των λόγων τους. Για παράδειγμα ο Στάλιν δεν μπορούσε να καλεί τους άνδρες του να είναι γενναίοι εάν ο ίδιος δεν συμπεριφερόταν με ανδρεία. Εάν η κοινή γνώμη αντιληφθεί πως ο άμεσος ηγέτης ψεύδεται, πράγμα που αργά η γρήγορα φανερώνεται, τότε η εκθρόνιση από την ηγετική του θέση είναι το επόμενο βήμα (Gardner, *Ηγετικές προσωπικότητες*, 1995, σελ 11).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε το εξής, η προσωπική ζωή των έμμεσων ηγετών δεν σχετίζεται με την επιρροή τους. Οι επιλογές του Πικάσο ή του Αϊνστάιν στην καθημερινότητα τους, οι σχέσεις τους με την οικογένεια και τους φίλους του ελάχιστα λαμβάνονται υπ' όψη από τους εκατομμύρια θαυμαστές τους σ' όλο τον κόσμο. Αυτό που παίζει τον πρώτο ρόλο είναι το έργο τους, οι πίνακες του σπουδαίου ζωγράφου στην μία περίπτωση και οι επιστημονικές ανακαλύψεις του ιδιοφυούς φυσικού στην άλλη. Αν βέβαια είχαν παράγει το έργο τους με παράνομα μέσα η ηγετική τους θέση θα είχε τεθεί υπό αμφισβήτηση.

2. Διάκριση ηγετών σύμφωνα με το βαθμό καινοτομίας του μύθου τους

Σύμφωνα με το βαθμό καινοτομίας του μύθου τους μπορούμε να χωρίσουμε τους ηγέτες σε τρεις μεγάλες κατηγορίες (Gardner, 1995, σελ 11-13).

Ο κοινός ηγέτης απλώς διηγείται τον παραδοσιακό μύθο της ομάδας του όσον το δυνατό πιο αποτελεσματικά Δεν έχει σαν στόχο του να διαμορφώσει τις συνειδήσεις των συγχρόνων του ή να τους οδηγήσει σε νέα μονοπάτια. Μέσα από το έργο και τη δράση του μπορούμε να καταλάβουμε τον κοινό μύθο μίας ομάδας. Επιπρόσθετα μας δίνεται η δυνατότητα να προβλέψουμε την πορεία και την εξέλιξη της ομάδας μέσα στο χρόνο. Ο κοινός ηγέτης ενώ διοικεί με ευσυνειδησία και με έντονη την αίσθηση του καθήκοντος και της ευθύνης στερείται καινοτομιών οι οποίες όμως είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη ενός οργανωμένου συνόλου. Γι αυτό ακριβώς το λόγο ο κοινός ηγέτης παρουσιάζει το λιγότερο ενδιαφέρον.

Ο καινοτόμος ηγέτης παίρνει έναν υπολανθάνοντα μύθο της ομάδας του, τον επαναπροσδιορίζει, του δίνει νέα πνοή και τον χρησιμοποιεί υπέρ αυτής. Οι ηγέτες που ακολούθησαν αυτή την τακτική είναι μεγαλοφυή άτομα που κατάφεραν να αναζωπυρώσουν θέματα που προϋπήρχαν στην κουλτούρα και που είχαν αδρανήσει ή παραβλεφθεί λόγω χρόνου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα καινοτόμων ηγετών είναι η Θάτσερ, ο Ντε Γκωλ και ο Ρήγκαν. Επιπλέον στην τέχνη μιλάμε συχνά για νεοκλασικιστές και νεορομαντικούς οι οποίοι προσπαθούν να αναβιώσουν θέματα και μορφές που έχουν πέσει σε αχρηστία. Προσπαθώντας να επωφεληθούν από την δόξα και τη σοφία μίας εποχής οι καινοτόμοι ηγέτες επιτυγχάνουν τελικά τον επαναπροσανατολισμό της δικής τους.

Στην τρίτη και τελευταία κατηγορία ανήκουν οι οραματιστές ηγέτες. Τα άτομα αυτά δεν διηγούνται έναν παραδοσιακό μύθο ούτε προσπαθούν να ανανεώσουν παλαιούς μύθους. Αυτές οι σπουδαίες και φωτισμένες μορφές δημιουργούν νέους μύθους και επιτυγχάνουν να τον μεταδώσουν στους άλλους. Οραματιστές υπήρξαν οι κορυφαίοι θρησκευτικοί ηγέτες όπως ο Ιησούς, ο Μωυσής,

ο Μωάμεθ, ο Βούδας και ο Κομφούκιος. Ως πιο σύγχρονοι οραματιστές μπορούν να χαρακτηριστούν ο Γκάντι και ο Ζαν Μονέ.

Είναι αρκετά δύσκολα να εντοπίσουμε την γραμμή που διαχωρίζει έναν οραματιστή ηγέτη από έναν καινοτόμο καθώς οι απόψεις συχνά δίστανται. Ο ίδιος ηγέτης είναι πιθανό να χαρακτηριστεί από κάποιους μελετητές ως οραματιστής και από άλλους απλά ως καινοτόμος. Πάντως η ιστορία μας έχει δείξει πως σε κάθε αιώνα υπάρχουν χαρισματικοί ηγέτες που είναι και ιδιοφυείς οραματιστές.

3. Η θεματολογία των ηγετικών μύθων

Αν και θα ήταν ανώφελο να προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε όλους τους δυνατούς μύθους, είναι σημαντικό να εξιστορήσουμε τα βασικά θέματα και τα είδη των μύθων που έχουν κατά καιρούς διηγηθεί οι ηγέτες. Για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι χρήσιμο να χωρίσουμε τους μύθους σε τρεις μεγάλες κατηγορίες (Gardner, 1995, σελ 65-74): μύθους ταυτότητας, μύθους για την ομάδα και μύθους για αξίες και νοήματα. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια πως ένας μύθος μπορεί να ενταχθεί μόνο σε μία κατηγορία, ούτε ότι όλοι οι μύθοι καλύπτονται πλήρως απ' αυτήν την ταξινόμηση. Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση βασίζεται περισσότερο στην πεποίθηση πως όλοι οι μύθοι των ηγετών γεννιούνται ως απάντηση στην ευρέως διαδεδομένη ανθρώπινη ανάγκη να κατανοεί κανείς καλύτερά τον εαυτό του, τις ομάδες που σχηματίζονται μέσα και έξω από τον πολιτισμό του, καθώς και θέματα αξιών και νοημάτων που εγείρονται κατά καιρούς.

Όπως προαναφέραμε η πρώτη μεγάλη κατηγορία αποτελείται από τους μύθους ατομικής ταυτότητας. Σε όλη την διάρκεια της ζωής του ο άνθρωπος προσπαθεί να καταλάβει και να προσδιορίσει τον εαυτό του. Θα λέγαμε πως η

αναγνώριση της προσωπικής ταυτότητας ακολουθεί τα εξής στάδια: τα νεαρά παιδιά εξετάζουν μόνο τα εξωτερικά φυσικά χαρακτηριστικά (είμαι κοντός, αδύνατος, λευκός κ.α), το δεκάχρονο παιδί εστιάζει και στα ψυχολογικά γνωρίσματα, ο έφηβος αναγνωρίζει τον εαυτό τους ως ένα κράμα ποικίλων χαρακτηριστικών ενώ ο ενήλικος έχει πλέον μία αρκετά σαφή εικόνα του εαυτού του και είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος με αυτήν. Οι πρώτες πληροφορίες που παίρνει το άτομο σχετικά με το ποιος είναι προέρχονται από το στενό του περιβάλλον, από την κοινότητα στην οποία γεννήθηκε, ζει και αναπτύσσεται. Καθώς όμως μεγαλώνει και εξελίσσεται όλο και περισσότερα ερωτήματα δημιουργούνται σχετικά με αυτό το θέμα. Προκειμένου να βρει ικανοποιητικές απαντήσεις το άτομο στρέφεται σε ηγέτες πλατύτερων κοινωνικών, πολιτικών και επιστημονικών σχηματισμών (εκκλησιαστικούς ηγέτες, ηγέτες της χώρας κ.λ.π), καθώς και σε άλλους με τους οποίους ταυτίζεται (συχνά άτομα από το χώρο του αθλητισμού ή των Μ.Μ.Ε) (Gardner, 1995, σελ 66-67).

Πολλοί ηγέτες αναλαμβάνουν να πλάσουν μία νέα ταυτότητα για τους οπαδούς τους. Χαρακτηριστικός, αν και με ολέθρια αποτελέσματα, είναι ο μύθος που δημιούργησε ο Χίτλερ καθώς κατάφερε να πείσει το ταπεινωμένο από τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο γερμανικό έθνος για την φυλετική υπεροχή του.

Η δεύτερη κατηγορία μύθων που συναντάμε είναι αυτή που ασχολείται με την συλλογική ταυτότητα, με την ομάδα. Εκτός από το να προσδιορίσει τον εαυτό του ο άνθρωπος νιώθει την βαθιά ανάγκη να ανήκει σε ομάδες. Στα πρώτα χρόνια της ζωής του ο άνθρωπος αν και καταλαβαίνει το ότι ανήκει σε διαφορετικές ομάδες (είμαι κορίτσι, ανήκω στην τάδε οικογένεια, ζω στο Ναύπλιο κ.λ.π) είναι δύσκολο να συνειδητοποιήσει τους διαφορετικούς του ρόλους και υιοθετεί στερεότυπες αντιλήψεις του τύπου: όλα τα κορίτσια είναι καλά. Στα δέκα του το άτομο κατανοεί τους διαφορετικούς ρόλους που απορρέουν από τις θέσεις που κατέχει σε

διαφορετικές ομάδες αλλά πιστεύει πως τα σύνολα στα οποία ανήκει είναι τα καλύτερα. Ο έφηβος γνωρίζει πως οι ομάδες είναι μακρόχρονες και πολύπλοκες ιστορίες και ότι καμία ομάδα δεν έχει το μονοπώλιο της αρετής ή της κακίας. Παρ' όλ' αυτά μπορεί κάποιες φορές να επιδειξει αδικαιολόγητο ιδεαλισμό για ορισμένες πρακτικές ή φιλοσοφίες. Ο ενήλικος μπορεί να κρατήσει αποστάσεις από την ένταξη του σε διάφορες ομάδες και προσπαθεί να δικαιολογήσει το συγκεκριμένο σύνολο προσχωρήσεων στο οποίο ανήκει. Συχνά οι ηγέτες καταπιάνονται με τον επαναπροσδιορισμό της ταυτότητας μίας ομάδας ή ακόμη και με την δημιουργία μίας νέας ομάδας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτού του τύπου οι μύθοι ενώ φωτίζουν τις θετικές όψεις της ένταξης σε μία ομάδα δεν παύουν να μας θυμίζουν τις κακόβουλες χρήσεις των συλλογικών ταυτοτήτων. Είναι γνωστό πως υπό την επήρεια τέτοιων συλλογικών μύθων οι Σέρβοι χριστιανοί και οι μουσουλμάνοι της Γιουγκοσλαβίας ενεπλάκησαν σε προστριβές που τους οδήγησαν τελικά στην μεγάλη περιπέτεια του πολέμου (Gardner, *Ηγετικές προσωπικότητες*, 1995, σελ 72).

Το τρίτο είδος μύθων αναφέρεται σε διάφορες αξίες και νοήματα. Αυτοί οι μύθοι καλύπτουν την ανάγκη των ατόμων να διαμορφώσουν ένα σύστημα αξιών και αρχών σύμφωνα με το οποίο θα ενεργούν στη ζωή τους. Παραδοσιακά το καθήκον της προβολής συστημάτων αξιών έχουν άλλοι τομείς όπως η θρησκεία, η φιλοσοφία, η τέχνη, η επιστήμη και άλλες κοσμικές ομάδες που σχηματίστηκαν τελευταία. Η προσωπική ενδοσκόπηση και ο διάλογος αποτελούν πρόσθετες πηγές αξιών. Οι περισσότεροι άνθρωποι σε κάποια στιγμή της ζωής τους αγκαλιάζουν κάποιο είδος οργανωμένου θρησκευτικού ή φιλοσοφικού συστήματος. Λογικό είναι λοιπόν να αποτελεί πρόκληση για τους χαρισματικούς, οραματιστές ηγέτες να προσφέρουν στο ακροατήριο τους μύθους που θα εμπεριέχουν αξίες και νοήματα σπουδαία

Παραδείγματα τέτοιων ηγετών αποτελούν ο Πάπας Ιωάννης ΚΓ και ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ.

4. Παράγοντες που κάνουν ένα μύθο αποτελεσματικό

Η αποτελεσματικότητα των μύθων, δηλαδή το κατά πόσο τα μηνύματα που μεταδίδουν οι ηγέτες λαμβάνονται από τους οπαδούς τους και αξιοποιούνται εξαρτάται από την καταλληλότητα του χρόνου, του χώρου και των σταθερών δομών και βάσεων (Gardner, 1995, σελ 17-18).

Ο μύθος οφείλει να έχει νόημα για τα μέλη του ακροατηρίου την συγκεκριμένη ιστορική στιγμή προκειμένου να πετύχει τον στόχο του ηγέτη. Το δράμα και τα μηνύματα των Νεότουρκων και του Κεμάλ Ατατούρκ για παράδειγμα που συμπυκνώθηκαν στη φράση “η Τουρκία για τους τούρκους” ίσως να μην είχαν βρει την ίδια μαζική ανταπόκριση εάν δεν είχαν εκφραστεί την χρονική περίοδο που η σουλτανική εξουσία είχε διαφθαρεί τόσο που οι ξένες δυνάμεις μοιράζονταν απροκάλυπτα τα εδάφη της χώρας αλλά εκατό χρόνια πριν.

Επιπρόσθετα σπουδαίο ρόλο παίζει ο χώρος που καταλαμβάνει ο μύθος ενός ηγέτη στο σύνολό του. Τα ακροατήρια στα οποία απευθύνουν τα μηνύματα τους οι ηγέτες δεν είναι “παρθένα” άλλα αντιθέτως είναι ήδη επιφορτισμένα με αντί-μύθους. Ως αντί-μύθοι ορίζονται όλες οι προηγούμενες εικόνες και τα στερεότυπα που είναι αποθηκευμένα στη συνείδηση των μελών του ακροατηρίου. Κάθε ηγέτης έχει να πολεμήσει τους παλαιούς αλλά και τους νέους ανταγωνιστικούς μύθους. Καθημερινά η Ελεονόρα Ρούσβελτ που υπερασπιζόταν τα δικαιώματα των γυναικών, των εγχρώμων και γενικότερα των αδυνάμων έπρεπε να αναιρεί τις απόψεις ότι μόνο οι άντρες μπορούν να διοικούν ενώ ο Α.Π. Σλόαν, ο πρόεδρος της Τζένεραλ Μότορς,

έπρεπε να καταρρίψει τον αντί-μύθο που ήθελε την εταιρεία του ως απρόσωπη, μονοπωλιακή και υπεύθυνη για τα δεινά χιλιάδων μικρότερων οικογενειακών επιχειρήσεων (Gardner, 1995, σελ 184-185). Γι αυτό κρίνεται σκόπιμο ο μύθος του να είναι καλά δομημένος και να εμπεριέχει σαφείς έννοιες και νοήματα. Ακόμη ο ηγέτης οφείλει να ανανεώνει τα μηνύματα και να μην γίνεται αρτηριοσκληρωτικός όταν υπάρχουν νέα γεγονότα και δεδομένα που αφορούν στους οπαδούς του.

Τέλος πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα αλλά κυρίως για την διάρκεια των ηγετικών μύθων μέσα στο χρόνο είναι η σχέση του ηγέτη με οργανωμένες μορφές εξουσίας και τους διάφορους οργανισμούς. Εάν για παράδειγμα ένας ηγέτης δραστηριοποιείται στους κύκλους της εκκλησίας, του στρατού, ενός ισχυρού πολιτικού κόμματος ή μίας μεγάλης επιχείρησης είναι πολύ πιο εύκολο να πραγματοποιήσει το όραμα του αφού μπορεί να στηριχθεί στις σταθερές βάσεις ενός καλά δομημένου θεσμοθετημένου συστήματος. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια πως εάν δεν είναι ο ίδιος χαρισματικός και προικισμένος θα καταφέρει να ηγηθεί της ομάδας του απλά και μόνο επειδή κατέλαβε μία θέση εξουσίας. Από την άλλη πλευρά εάν ένας ηγέτης δεν απευθύνεται στο κοινό του μέσω κάποιας προϋπάρχουσας οργάνωσης τότε θα πρέπει ίσως να δημιουργήσει μόνος του τα σταθερά θεμέλια πάνω στα οποία θα στηρίζει το μύθο του προκειμένου να επιζήσει στις συνειδήσεις και στο χρόνο.

Δ. Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη

Περικλής, Μαχάτμα Γκάντι, Μακάριος της Κύπρου, Ανδρέας Παπανδρέου, Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, Μητέρα Τερέζα, Λένιν, Σαρλ Ντε Γκωλ, Τσώρτσιλ, Νέλσον Μαντέλα, Μάο Τσε Τουνγκ, Φιντέλ Κάστρο, Γιασέρ Αραφάτ, Μάργκαρετ Θάτσερ. Όλοι ηγέτες που με τη δράση και το έργο τους ενέπνευσαν και καθοδήγησαν

εκατομμύρια ανθρώπους σε ολόκληρο των πλανήτη. Άνθρωποι που ανήκαν σε διαφορετικές κοινωνικές τάξεις, σε διαφορετικές φυλές, που δραστηριοποιήθηκαν σε διαφορετικούς χώρους και όμως κατάφεραν όλοι να ανέβουν τα σκαλιά της ιεραρχίας και να ακουστεί η φωνή τους, να πάρουν τα οράματα τους σάρκα και οστά. Ποια είναι λοιπόν τα κοινά χαρακτηριστικά όλων αυτών των προσωπικοτήτων; Ποια κοινή φλόγα δεν τους άφηνε να συμβιβαστούν με τίποτα λιγότερό; Από ποια στόφα είναι φτιαγμένοι οι μεγάλοι άνδρες; Απάντηση σ' αυτό το ενδιαφέρον ερώτημα προσπάθησε να δώσει η επιστήμη της ψυχολογίας μελετώντας ηγετικές μορφές όλων των εποχών (Gardner, 1995, σελ 372-378).

Οι ηγέτες από πολύ νεαρή ηλικία έχουν το χάρισμα του λόγου και είναι ταλαντούχοι ρήτορες. Το ενδιαφέρον αλλά και η κατανόηση για τους συναθρώπους τους είναι έκδηλα γνωρίσματα από νωρίς. Συνήθως εντυπωσιάζουν τον κύκλο τους με την ενεργητικότητα και την επινοητικότητα τους και ενώ δεν είναι φανερό κάποιο ιδιαίτερο ταλέντο όλοι συμφωνούν πως θα πετύχουν σπουδαία πράγματα. Εκτός από τους έμμεσους ακαδημαϊκούς και τους εξειδικευμένους ηγέτες οι υπόλοιποι σπάνια επιλέγουν διδασκαλική ή επαγγελματική σταδιοδρομία. Πιστεύουν πως καλύτερα θα επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους και θα ικανοποιήσουν την κοινότητά τους αν απευθυνθούν σε ευρύτερα ακροατήρια.

Ένα ακόμη ενδεικτικό χαρακτηριστικό των ηγετικών προσωπικοτήτων είναι η τάση να αντιτίθενται στα άτομα που κατέχουν θέσεις εξουσίας. Θεωρούν μάλιστα πως είναι ισάξιοι τους και γι αυτό όχι απλά έχουν το θάρρος να συνομιλούν επί ίσης βάσης αλλά φτάνουν στο σημείο να πιστεύουν πως οι δικές τους απόψεις και θεωρίες είναι σαφώς ανώτερες. Αυτή η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στις δυνατότητες τους μπορεί να ληφθεί από τους συνομιλητές τους ως αγένεια, υπεροψία ή ασέβεια αλλά στη πραγματικότητα δεν είναι παρά το εκρηκτικό ταμπεραμέντο τους. Οι μελετητές

αποδίδουν αυτή την υπερβολική εμπιστοσύνη στο γεγονός ότι πολλοί από αυτούς είτε είχαν οικογενειακά προβλήματα είτε έχασαν σε μικρή ηλικία τον πατέρα τους. Τέτοιου είδους αρνητικές καταστάσεις ώθησαν σαν νεαρά παιδιά να αναλάβουν ευθύνες που συνομήλικοι τους δεν έχουν αλλά και μην έχοντας σαφές πρότυπο να δημιουργήσουν τις δικές τους απόψεις για τον κόσμο. Αφού λοιπόν ως παιδιά δεν τους ασκήθηκε η εξουσία του πατέρα είναι κατά μία έννοια αναμενόμενο ως ενήλικες να αντιδράσουν στην εξουσία του ηγέτη-πατέρα όταν μάλιστα δεν την εγκρίνουν. Βέβαια τέτοιου τύπου συμπεριφορές εγκυμονούν τον κίνδυνο να καταδιωχθούν, να φυλακιστούν ακόμη και να δολοφονηθούν οι νεαροί ταραξίες και αμφισβητίες. Όμως οι περισσότεροι ηγέτες δεν υποχωρούν αλλά αντιθέτως ρισκάρουν μέχρι να πετύχουν τους στόχους τους (Gardner, 1995, σελ 373).

Η πλειοψηφία των ηγετών είναι ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν να καταλαμβάνουν θέσεις εξουσίας και ελέγχου. Κάποιες συγκριτικές έρευνες υποστηρίζουν πως οι πολλοί ηγέτες περνάνε ένα χρονικό διάστημα μαθαίνοντας καλά τον χώρο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται και όντας καλά καταρτισμένοι αρχίζουν ν' ανελίσσονται. Η περίοδος εξοικείωσης διαρκεί μία δεκαετία ή και περισσότερο. Επιπρόσθετα εδώ αναφέρουμε πως οι περισσότεροι εμπλέκονται με θεσμούς και οργανώσεις οι οποίες αποτελούν το εφαλτήριο της πορείας τους.

Ένδειξη για το λαμπρό μέλλον τους αποτελεί και η έντονη κοινωνικότητα τους (Gardner, 1995, σελ 374). Οι ηγέτες δεν έχουν τον συνηθισμένο κύκλο των δέκα ή είκοσι ατόμων που έχει ένας μέσος ενήλικας. Οι γνωριμίες τους αυξάνονται με ταχύ ρυθμό και είναι πολύ δημοφιλείς. Και ενώ οι δημιουργοί περνούν τον περισσότερο καιρό μόνοι και νιώθουν την ανάγκη να βρίσκονται περιστασιακά με κόσμο οι ηγέτες είναι τον περισσότερο καιρό με συντροφιά και απομονώνονται λίγες φορές προκειμένου να συλλογιστούν. Η περίοδος περισυλλογής είναι ζωτικής σημασίας

γιατί έτσι μόνο μπορούν να αποστασιοποιηθούν και να δουν την πλήρη εικόνα των πραγμάτων και κατ' επέκταση να λάβουν τις σωστές αποφάσεις. Χρήσιμη αποδεικνύεται και η ικανότητα που παρουσιάζουν αυτά τα άτομα να μεσολαβούν σε κρίσεις και διαμάχες προκειμένου να εκτονωθούν ομαλά. Γενικότερα οι ηγέτες μοιάζουν να έχουν απαντήσεις για όλα τα κρίσιμα ερωτήματα που προβληματίζουν το κοινό τους και πολλοί εκπέμπουν μία έντονη πνευματικότητα.

Ένα επιπλέον κοινό γνώρισμα είναι η αγάπη τους για τα ταξίδια γιατί αποκτούν εμπειρίες και διευρύνεται ο τρόπος σκέψης τους σε αντίθεση με τους απολυταρχικούς αρχηγούς που σπάνια εγκαταλείπουν τη χώρα τους. Η φιλοδοξία, η επιμονή, η σημαντική ευφυΐα, η γλωσσική ευχέρεια (γραπτή και προφορική), η τάση για ανάληψη ευθυνών, το ενδιαφέρον για ηθικά θέματα, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, ο πόθος για ανεξαρτησία, η δύναμη να μετατρέπουν κάθε ήττα σε ευκαιρία και η ριψοκίνδυνη διάθεση είναι αρετές που δεν θα μπορούσαν να λείπουν από αυτή τη λίστα χαρακτηρισμών και συμπεριφορών που χρίζουν κάποιον ηγέτη.

Τέλος ενδιαφέρον παρουσιάζει και η εξωτερική εμφάνιση των ηγετικών προσώπων. Έχει παρατηρηθεί πως στη πλειοψηφία τους είναι όμορφοι ή τουλάχιστον χαριτωμένοι ενώ όλοι ασκούν τεράστια γοητεία. Συχνά έχουν κάποια στοιχεία που τραβούν την προσοχή όπως ύψος ή διαπεραστικά μάτια. Η αλληλεπίδραση των εξωτερικών χαρακτηριστικών με τα εσωτερικά είναι αναμενόμενη. Ένα έντονο, λαμπερό πνεύμα γεμάτο αυτοπεποίθηση κάνει το πρόσωπο να ακτινοβολεί ενώ μία καλοφτιαγμένη φιγούρα προσελκύει και προκαλεί τον κόσμο να την γνωρίσει καλύτερα. Άλλωστε ποιος τολμά να τα βάλει με το αρχέτυπο στερεότυπο πως κάθε τι όμορφο είναι καλό και αληθινό ενώ κάθε τι άσχημο είναι και κακό συνάμα.

E. Το ακροατήριο

Ακόμη και ο πιο εκφραστικός μύθος είναι καταδικασμένος σε αποτυχία αν δεν υπάρχει ακροατήριο έτοιμο να τον ακούσει. Αντιθέτως ακόμη και οι πιο πεζοί μύθοι μπορεί να έχουν κάποιο αποτέλεσμα σε ένα ακροατήριο έτοιμο να απαντήσει. Η σχέση του ηγέτη με τους οπαδούς του είναι αλληλεπιδραστική και ιδιαίτερα περίπλοκη (Gardner, 1995, σελ 13-17 και 380).

Για να προσεγγίσουμε καλύτερα το θέμα του ακροατηρίου πρέπει αρχικά να το διαχωρίσουμε σε εξειδικευμένο και μη εξειδικευμένο.

Οι ηγέτες που δραστηριοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο επιστημονικό, καλλιτεχνικό ή επαγγελματικό τομέα απευθύνονται σε, πρώτη φάση τουλάχιστον, σε ένα κοινό ειδικών. Τα άτομα που απαρτίζουν τέτοιου τύπου ακροατήρια κατέχουν σφαιρικά το αντικείμενο του τομέα τους, είναι ήδη πολύ έμπειρα και εξοικειωμένα με μύθους, εικόνες και άλλες εκφράσεις του κλάδου τους. Αυτή η γνώση αλλά και η ομοιογένεια του εξειδικευμένου κοινού λειτουργεί πολύ θετικά για τον έμμεσο, ειδικό ηγέτη καθώς μπορεί να εκφραστεί με όρους επιστημονικούς σε εκπαιδευμένα μυαλά τα οποία θα τον κατανοήσουν πλήρως. Για να γίνει καλύτερα αντιληπτό αυτός αναλογιστούμε τον ιδιοφυή επιστήμονα και διευθυντή του σχεδίου Μάρσαλ Ρόμπερτ Οπενχάιμερ. Ο κορυφαίος φυσικός κατάφερε να ηγηθεί κατά την διάρκεια του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου μίας τεράστιας επιστημονικής ομάδας που αριθμούσε 4500 ειδικούς, σε συνθήκες πλήρους μυστικότητας προκειμένου να δημιουργηθεί η πρώτη πυρηνική βόμβα. Ο Οπενχάιμερ ολοκλήρωσε με επιτυχία το έργο που του είχε ανατεθεί γιατί είχε ηγετικά χαρίσματα, γνώριζε καλά το αντικείμενο του αλλά κυρίως επειδή απευθυνόταν σε ένα σύνολο επιστημόνων του ίδιου κλάδου, που είχαν ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας και οι οποίοι ήθελαν να εργαστούν μαζί σε ένα

αντικείμενο που τους ενδιέφερε (Gardner, 1995, σελ 118). Το εξειδικευμένο ακροατήριο επίσης παρουσιάζει το σημαντικό πλεονέκτημα πως αφήνει το χρόνο στους ηγέτες- δημιουργούς- επιστήμονες να συλλογιστούν, να δουλέψουν και να ολοκληρώσουν το έργο τους με ηρεμία χωρίς να ζητά άμεσες απαντήσεις. Όταν το έργο τους ολοκληρωθεί μιλάει από μόνο του . Ο Αιστάν για παράδειγμα που άλλαξε ριζικά την αντίληψη των επιστημόνων για τον χωροχρόνο εργαζόταν απομονωμένος και απόλυτα απορροφημένος από τα πειράματα, τις θεωρίες και τους υπολογισμούς του ενώ ο ίδιος επέλεξε πότε, που και σε ποιους θα παρουσίαζε τη δουλειά του.

Πολλές φορές οι μύθοι των έμμεσων ηγετών έχοντας κατακτήσει τον επιστημονικό κλάδο ο οποίος τους γέννησε ξεπερνούν τα σύνορα της εξειδικευμένης κοινότητας και μεταδίδονται σε ευρύτερα ακροατήρια. Η έμμεση ηγεσία κάνει την μετάβαση της και αναβαπτίζεται σε άμεση με ισχυρή φωνή και λύσεις για τα ανθρώπινα ερωτήματα και προβλήματα. Ο Φρόντ έδειξε στους συναδέλφους τους και τελικά σε ολόκληρο τον κόσμο ένα νέο τρόπο προσέγγισης της ανθρώπινης ψυχοσύνθεσης, ενώ οι Στραβίνσκι, Πικάσο και Τόμας Έλλιοτ αν και αρχικά μούδιασαν τους τομείς τις τέχνης που υπηρέτησαν, στην πορεία έθεσαν νέες βάσεις και επηρέασαν όχι μόνο την πρακτική αναρίθμητων διαδόχων αλλά πάνω απ' όλα τον τρόπο σκέψης της διεθνούς κοινότητας (Gardner, 1995, σελ 14).

Για τους άμεσους ηγέτες τα πράγματα είναι λίγο πιο περίπλοκα. Εκείνοι επιζητούν να αναπλάσουν τον τρόπο σκέψης ευρύτερων κοινωνικών συνόλων όπως ενός έθνους, ενός θρησκευτικού ποιμνίου ή ενός στρατεύματος. Στις παραπάνω περιπτώσεις ο ηγέτης έχει το δύσκολο καθήκον να απευθυνθεί σε ένα ακροατήριο μη εξειδικευμένο και τις περισσότερες φορές τρομερά ανομοιογενές. Ο μύθος τους πρέπει να πείσει άτομα διαφορετικών ηλικιών, που προέρχονται από άλλες κοινωνικές τάξεις, με ποικίλες νοοτροπίες και διαφορετικό νοητικό και πνευματικό

επίπεδο. Σκεφτείτε τον Πάπα Ιωάννη ΚΓ ο οποίος απευθυνόταν στο ποίμνιο των εκατομμυρίων καθολικών σ' ολόκληρο τον πλανήτη. Προκειμένου να πετύχει το στόχο τους οι άμεσοι ηγέτες οφείλουν να μιλήσουν με όρους κοινής λογικής και κοινότυπων ιδεών που ένας κοινός άνθρωπος μπορεί να απορροφήσει απλά ως συνέπεια της ζωής και της εμπειρίας του σε μία κοινωνία. Παραδείγματα ηγετών με μαζική επιρροή όπως ο Γκάντι και ο Μονέ μας έχουν δείξει πως ο καλύτερος δρόμος για την επιτυχία ενός μύθου σε ευρύ και μη ειδικό ακροατήριο είναι η επίμονη επικέντρωση σ' ένα βασικό μήνυμα το οποίο θα παρουσιαστεί με ευθύτητα αλλά συγχρόνως με ευελιξία . Έχει διαπιστωθεί δε πως τα μέλη μίας κοινωνίας σε ομαλές περιόδους δεν αναζητούν έναν μη οικείο μύθος. Ο αμερικανός πρόεδρος Ρίτσαρντ Νίξον εξέφρασε την παραπάνω θέση λέγοντας πως ο αμερικάνικος λαός τον άκουγε μόνο όταν έφτανε στο σημείο να έχει γράψει και πει την ίδια φράση τόσες φορές που να του προκαλεί ναυτία.

Εκτός από το διαχωρισμό του ακροατηρίου σε εξειδικευμένο και μη μπορούμε να κάνουμε και μία δεύτερη κατηγοριοποίηση του κοινού (Gardner, 1995, σελ 44-46) : σε οπαδούς που ακολουθούν συνειδητά ένα μύθο γιατί τους εμπνέει και σε οπαδούς που απλά εκδηλώνουν την τάση να ακολουθούν κάποιον, μία τάση που υπάρχει, τουλάχιστον σε λανθάνουσα κατάσταση, σε όλους τους ανθρώπους. Οι πραγματικά χαρισματικοί ηγέτες εξυπακούεται πως έχουν ενσυνείδητους οπαδούς και όχι απλούς ακόλουθους.

Οι οπαδοί, που ανάμεσά τους μπορεί να εντοπίσει κανείς χιλιάδες άτομα τα οποία αφιερώνουν ή δίνουν την ζωή τους προκειμένου να υποστηρίξουν το μύθο που τους έχει μεταγγίσει ο ηγέτης τους, παρουσιάζουν ορισμένα πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία που αξίζει να αναφερθούν.

Πολλοί ειδικοί ισχυρίζονται πως οι οπαδοί είναι φτιαγμένοι από διαφορετικό “υλικό” από τους ηγέτες και ενώ οι πρώτοι ψάχνουν να βρουν το τέλειο σύστημα αξιών πάνω στο οποίο θα στηρίζουν τα όνειρα, τις ελπίδες και τη ζωή τους οι δεύτεροι αναλαμβάνουν να το πραγματοποιήσουν. Άλλοι πάλι δίνουν έμφαση στο κοινό στοιχείο που συνδέει τους “γεννημένους” ηγέτες και τους “γεννημένους” οπαδούς που δεν είναι άλλο από την ανάγκη και των δύο για δομή, ιεραρχία και αποστολή. Το γεγονός πως οι περισσότεροι ηγέτες έχουν διατελέσει διαπρεπείς οπαδοί ενισχύει την παραπάνω άποψη. Αρκετοί από αυτούς έχουν γαλουχηθεί κατά την περίοδο ανάπτυξης τους από σύγχρονες τους κορυφαίες προσωπικότητες. Ο Ναπολέοντας, ο Στάλιν, ο Μάο Τσε Τουνγκ παθιάστηκαν με τους μύθους των προκατόχων τους. Ίσως μάλιστα η ενδόμυχη ανάγκη τους να αναλάβουν οι ίδιοι τα ηνία της εξουσίας να τους έσπρωξε να ακολουθήσουν τα πιο ισχυρά κινήματα της εποχής τους.

Ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη κάποιων μελετητών που υποστηρίζει πως η πλειοψηφία των ανθρώπων προτιμούν τον ρόλο του οπαδού λόγω της επιθυμίας τους να αισθανθούν ασφαλείς έχοντας κάποιος άλλος την ευθύνη της ηγεσίας και όχι οι ίδιοι. Ο ανθρωπολόγος Ρίτσαρντ Μόρις λέει σχετικά με αυτό το θέμα πως τα περισσότερα άτομα δεν επιδιώκουν να παίξουν τον ρόλο του ηγέτη μέσα στις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκουν. Φτάνοντας σε κάποια ηλικία παραιτούνται της προσπάθειας να διεκδικήσουν σπουδαίες διακρίσεις και συμβιβάζονται με την κοινωνική θέση στην οποία βρίσκονται (Gardner, 1995, σελ 45).

Συχνά αναζητώντας το ιδανικό όραμα αρκετά άτομα απογοητεύονται και περιφέρονται από ομάδα σε ομάδα μέχρι να βρουν αυτή που τους εκφράζει καλύτερα. Άλλοτε πάλι, νέοι ή ισχυρότεροι αντιπολιτευτικοί μύθοι εμφανίζονται και “ξελογιαίνουν” τους “πιστούς” ενός ηγέτη και μώνοντας τους στην δική τους

φιλοσοφία. Ο κίνδυνος της αποστασίας των οπαδών μίας ηγετικής μορφής προκειμένου να ασπαστούν μία νέα πρόταση μεγαλώνει κυρίως όταν ο μύθος της δεν προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες, όταν ο ηγέτης δεν αφουγκράζεται τον παλμό της εποχής του και του ακροατηρίου του και εμμένει σε παλαιότερες θεωρήσεις.

Ένα άλλο σημείο που αξίζει να αναφερθεί είναι πως όλοι οι οπαδοί δεν έλκονται από τα ίδια χαρακτηριστικά των ηγετών τους. Ορισμένοι γοητεύονται από την αίσθηση δύναμης και εξουσίας ενώ άλλοι από την πρωτοτυπία των ιδεών και τη φωτεινότητα του πνεύματος. Ευτυχώς οι περισσότεροι ηγέτες είναι κράματα πολλών χαρισμάτων πράγμα που τους δίνει την δυνατότητα να απευθυνθούν και να συνεπάρουν ταυτόχρονα οπαδούς με διαφορετικές προτιμήσεις.

Τέλος, είναι χρήσιμο να τονιστεί, προκειμένου να αποφευχθούν οι παρανοήσεις, η ελεύθερη δημοκρατική βούληση που πρέπει να διέπει ένα ακροατήριο (Gardner, 1995, σελ 49). Ο Σαντάμ, ο Πινοςέτ και ο έλληνας πραξικοπηματίας Παπαδόπουλος μπορεί να είχαν άτομα που τους υποστήριζαν αλλά αυτό δεν τους χρίζει ηγέτες. Παράμετροι όπως ο τρόμος, η παραπλάνηση του λαού που επιτυγχάνεται μέσω της προπαγάνδας, η άγνοια ή το ιδιοτελές και συχνά κακόβουλο συμφέρον είναι ικανές να πείσουν μία μερίδα κόσμου να τους υποστηρίξει. Τακτικές τέτοιου τύπου έχουν καταγραφεί άπειρες φορές και είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με την δημιουργική επιρροή και την δημοκρατική πειθώ της κοινής γνώμης μέσω του οράματος και του παραδείγματος που επιχειρούν οι πραγματικοί ηγέτες.

Έχοντας αγγίξει, όσο είναι εφικτό μέσα στα πλαίσια μίας πτυχιακής εργασίας, το θέμα των ακροατηρίων στα οποία απευθύνονται οι ηγέτες και στην ψυχοσύνθεση των οπαδών καταλήγουμε στο εξής συμπέρασμα: οι μύθοι και τα οράματα των σπουδαίων προσωπικοτήτων είναι τα προσχέδια μεγάλων έργων και επιτευγμάτων τα οποία αποκτούν πραγματικές διαστάσεις, σάρκα και οστά κατά τη δημοφιλέστερη

άποψη μόνο όταν μεταγισθούν σε ένα κοινό που διαβάζει και είναι έτοιμο ν' ακούσει. Η αλληλεπίδραση των οπαδών με τον ηγέτη τους έχει μία αξιοθαύμαστη και αξιοζήλευτη δυναμική. Ο ηγέτης τροφοδοτεί το κοινό με νέα όνειρα, αξίες, ιδανικά και στόχους, το οδηγεί σε καινούρια μονοπάτια της σκέψης και της αντίληψης των πραγμάτων και του δείχνει το δρόμο για το μέλλον ενώ το ακροατήριο με τη σειρά του απορροφά τα νέα δεδομένα, τα καταγράφει στη συνείδηση του και τα πραγματοποιεί. Έπειτα οι οπαδοί στέλνουν νέα μηνύματα στον ηγέτη σχετικά με τις ανάγκες τις επιθυμίες, τα νέα δεδομένα και τα πιθανά προβλήματα που εμφανίζονται από την πρακτική εφαρμογή των μύθων του, μηνύματα που μπορεί να εκφράζουν την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια τους. Ο ηγέτης τα εισπράττει και οφείλει να ελίσσεται, να μεταμορφώνει το μύθο του αναλόγως. Αν όλη αυτή η επικοινωνία γίνει σωστά, ο χώρος, ο χρόνος και οι καταστάσεις ευνοήσουν και ο ηγέτης είναι φωτισμένος το αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι άλλο από λαμπρές σελίδες ιστορίας.

ΣΤ. Ανθρώπινη ανάπτυξη και ηγεσία.

Μελετώντας το φαινόμενο της ηγεσίας εύλογα θα αναρωτηθεί κανείς ποιοι μηχανισμοί της ανθρώπινης φύσης, ψυχολογικοί και γενετικοί, ενεργοποιούνται και ωθούν τα άτομα να αναπτύξουν κυριαρχικές συμπεριφορές. Ποια στάδια της νοητικής αλλά και της κοινωνικής ωρίμανσης των ατόμων συντελούν στο να αποδεχτούν το ρόλο του οπαδού ή να διεκδικήσουν τη θέση του ηγέτη, να γίνουν πομποί ή δέκτες μύθων και μηνυμάτων; Τέσσερις παράγοντες δημιουργούν στον άνθρωπο την ανάγκη να κυριαρχήσουν και να κυριαρχηθούν (Gardner, 1995, σελ 28).

1. Η κληρονομιά μας ως πρωτεύοντα όντα.

Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με την αρχέτυπη φύση του ανθρώπου. Όλα τα πρωτεύοντα όντα, στα οποία ανήκει και το ανθρώπινο είδος, οργανώνονται σε ομάδες. Σε αυτές τις ομάδες αναπτύσσεται ένα σύστημα ιεραρχίας και οργάνωσης πολύ ξεκάθαρο. Από την πρώιμη ηλικία και τα “παιδικά” παιχνίδια δημιουργούνται ανταγωνιστικές σχέσεις ανάμεσα στα άτομα και αναδεικνύονται αυτά τα οποία θα παίξουν εξουσιαστικό ρόλο και εκείνα που θα έχουν μη-κυριαρχική συμπεριφορά.

Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος ανάμεσα στα αρσενικά και λιγότερο στα θηλυκά άτομα. Τα κυρίαρχα αρσενικά αναλαμβάνουν την ευθύνη της υπεράσπισης των νεογέννητων μελών και γενικότερα ολόκληρης της κοινότητας από εξωτερικούς εχθρούς και κινδύνους ενώ απολαμβάνουν συγχρόνως κάποια προνόμια όπως η απόκτηση των πιο επιθυμητών θηλυκών. Έχει αποδειχτεί μάλιστα πως τα επίπεδα τιμών κάποιων ουσιών, όπως η σεροτονίνη, στο αίμα των κυρίαρχων αρσενικών διαφέρουν από αυτά στον μη κυρίαρχων. Όταν αλλάζει η ιεραρχία έχουμε και ταυτόχρονη μετατροπή των τιμών αυτών.

Εκτός από την αναγκαία για την επιβίωση ιεράρχηση των ομάδων τους τα πρωτεύοντα είδη παρουσιάζουν έφεση και προς την μίμηση. Τα άτομα που έχουν χαμηλή ιεραρχικά θέση μιμούνται συνήθως εκείνα που κατέχουν υψηλή ιεραρχικά θέση.

Απ’ όλα τα παραπάνω μπορεί κανείς να αντιληφθεί την σπουδαιότητα της γονιδιακής μας κληρονομιάς σε σχέση με το φαινόμενο της ηγεσίας. Ο άνθρωπος, ως πρωτεύον θηλαστικό, είναι αναμενόμενο κατά μία έννοια να ζει σε ιεραρχημένες κοινότητες, να αναπτύσσει σχέσεις ανταγωνιστικές, να καταλαμβάνει θέσεις εξουσίας

ή μη, να γοητεύεται, να μιμείται και να ακολουθεί τους δυνατούς (Gardner, 1995, σελ 29-30).

2. Η κοινωνικοποίηση των πρώτων χρόνων της ζωής των ανθρώπων

Ο δεύτερος παράγοντας που αφορά στην ανθρώπινη ανάπτυξη και που επηρεάζει το φαινόμενο της ηγεσίας είναι η πρώιμη κοινωνικοποίηση του ατόμου Τα βιώματα των πρώτων χρόνων της ζωής ενός ανθρώπου διαμορφώνουν την συμπεριφορά και τα συναισθήματα του για το υπόλοιπο της ζωής του. Κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας λαμβάνουν χώρα τρεις σημαντικές διεργασίες: το άτομο δημιουργεί μία ισχυρή σχέση με τους προστάτες του, αποκτά συνείδηση της ταυτότητας του και ταυτίζεται με κάποια πρότυπο ή με τις ομάδες στις οποίες ανήκει.

Η πρώτη διεργασία σχετίζεται με την ανάγκη που έχει κάθε παιδί να αισθανθεί ασφαλές. Αυτή την ασφάλεια, τη σιγουριά και τη φροντίδα την παρέχουν στα παιδιά οι γονείς, οι παππούδες και γενικότερα οι ενήλικες που έχουν αναλάβει το ρόλο του κηδεμόνα. Η σχέση που δημιουργούν με τους “προστάτες” τους τα παιδιά καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και αντιδρούν αργότερα, ως ενήλικες στις διάφορες μορφές εξουσίας και ηγεσίας. Οι ενήλικες που ως παιδιά ένιωθαν ανασφάλεια και αβεβαιότητα παρουσιάζουν επιφυλακτική συμπεριφορά και καχυποψία απέναντι σε κάποιο πρόσωπο με δύναμη και εξουσία. Αντιθέτως αυτοί που αισθάνονταν εμπιστοσύνη και σιγουριά αποδέχονται και ακολουθούν πιο εύκολα έναν ηγέτη.

Η δεύτερη διαδικασία που συντελείται κατά την παιδική ηλικία έχει να κάνει με τον αυτό-προσδιορισμό των ατόμων και την δημιουργία προσωπικής ταυτότητας. Ο άνθρωπος σε ηλικία 18 μόλις μηνών έχει αντιληφθεί πως αποτελεί μία ξεχωριστή

οντότητα. Κατά την διάρκεια όλης του της ζωής περνάει από διάφορα στάδια αυτογνωσίας. Πολλοί ηγέτες αναπτύσσουν μύθους ταυτότητας οι οποίοι απευθύνονται ακριβώς σε αυτή την σπουδαία ανθρώπινη ανάγκη για κατανόηση του εαυτού μας. Ορισμένοι μάλιστα εμπνέουν λόγω του τρόπου με τον οποίο έχουν επιλύσει οι ίδιοι τα προσωπικά τους προβλήματα ταυτότητας. Ο Μαρτίν Λούθερ Κινγκ για παράδειγμα ανέπτυξε ένα νέο μύθο ταυτότητας για τους έγχρωμους της χώρας του αλλά και όλης της Υφήλιου παρακινώντας τους να διεκδικήσουν τα ίδια δικαιώματα με τους λευκούς αμερικανούς και να μην ανέχονται πλέον τις φυλετικές διακρίσεις.

Η τρίτη και τελευταία διεργασία αφορά στην συλλογική συνείδηση που χτίζεται στο ανθρώπινο μυαλό τα πρώτα παιδικά χρόνια. Τα νεαρά παιδιά καταλαβαίνουν σε μικρή ηλικία πως υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά ανάμεσα στα διάφορα πρόσωπα που γνωρίζουν. Προχωρούν μάλιστα, μέσω μίας πολύπλοκης διαδικασίας, στην ταύτιση με αυτά. Η ταύτιση διαφέρει από την μίμηση καθώς τα άτομα δεν αρκούνται στην αναγνώριση κοινών ιδιοτήτων αλλά αρχίζουν να νιώθουν συγγένεια με ορισμένα από αυτά. Ένα παιδί μιμείται ένα πρόσωπο της τηλεόρασης ενώ ταυτίζεται με τον μεγαλύτερο αδερφό του. Μεγαλώνοντας ο άνθρωπος ταυτίζεται με διάφορα πρότυπα. Πολλές φορές μάλιστα νιώθει έντονα συνδεδεμένος όχι μόνο με ένα πρόσωπο αλλά με μία ομάδα ατόμων. Πολλοί οπαδοί ταυτίζονται και έχουν ως πρότυπο τον ηγέτη τους ενώ νιώθουν δεμένοι με όλους όσους τον θαυμάζουν και τον ακολουθούν. Ο ταυτιζόμενος οπαδός ικανοποιείται όσο περισσότερο πλησιάζει και πραγματοποιεί τις προσδοκίες και τα ιδανικά του προτύπου του ενώ δυσαρεστείται και νιώθει ενοχές όταν αυτό δεν συμβαίνει. Οι πιο αποτελεσματικοί οπαδοί δεν απαιτούν την διαρκή παρακολούθηση του ηγέτη τους. Γνωρίζοντας καλά τον μύθο του κρίνουν οι ίδιοι την ορθότητα των πράξεων τους. Αξιομνημόνευτη σε αυτό το

σημείο είναι η μαζική ταύτιση εκατομμυρίων κινέζων με το πρόσωπο του Μάο κατά την διάρκεια της πολιτιστικής του επανάστασης (Gardner, 1995, σελ 30-32).

3. Το μυαλό του πεντάχρονου

Η κληρονομιά που έχουμε ως πρωτεύοντα όντα και τα όσα συμβαίνουν στα πρώτα χρόνια της ζωής μας συμβάλουν στην διαμόρφωση ενός “πρωτοτυπικού” πεντάχρονου παιδιού, το οποίο με θαυμαστό τρόπο κατέχει ήδη τα βασικά εφόδια που απαιτούνται για να ενταχθεί σε μία σχέση ηγέτη-οπαδού. Το πεντάχρονο παιδί έχει αίσθηση του εαυτού του και της ομάδας, αποκτά πρότυπα, αποδέχεται ρόλους και θέσεις μέσα σε ιεραρχημένες οργανώσεις, δύναται να κατανοήσει απλούς μύθους και μπορεί να δημιουργήσει δικές του πρωτότυπες αφηγήσεις (Gardner, 1995, σελ 33).

Ο Φρόιντ και ο Πιαζέ, τα δύο ιερά τέρατα της ψυχανάλυσης μας εισήγαγαν στην τρίτη και πιο βασική συνιστώσα της ηγεσίας, την σκέψη του πεντάχρονου παιδιού.

Κατά τον Φρόιντ οι διάφορες εμπειρίες και φάσεις που περνάει το παιδί τα πρώτα χρόνια της ζωής του λειτουργούν σωρευτικά. Δηλαδή ακόμη και αν το άτομο μεγαλώνει και φαινομενικά έχει ξεπεράσει κάποια βιώματα, υπάρχει η πιθανότητα σε ανάλογες καταστάσεις να εμφανίζει παρόμοιες αντιδράσεις και συμπεριφορές. Για παράδειγμα ένα παιδί που έχει ζήσει με έναν αυταρχικό πατέρα θα έχει τα ίδια συναισθήματα της παιδικής ηλικίας αν βρεθεί μπροστά σε έναν καταπιεστικό και απαιτητικό εργοδότη αλλά και σ’ έναν πατριαρχικό ηγέτη. Συχνά παγκόσμιοι ηγέτες ξαναζούν τις συγκινήσεις των νηπιακών τους χρόνων ή εκμεταλλεύονται την οργή ή την ευφορία που έχουν ζήσει οι οπαδοί τους μικροί προκειμένου να πετύχουν την υποστήριξη τους.

Ο Πιαζέ αντιθέτως πίστευε πως όταν το παιδί προχωρεί σε μία μεταγενέστερη φάση, δεν συγκρατεί πια στη μνήμη του τις γνώσεις της προηγούμενης φάσης. Έτσι εξηγείται και το φαινόμενο που πολλοί ονομάζουν χάσμα γενεών. Ο άνθρωπος μεγαλώνοντας και αποκτώντας εμπειρία και συγκεκριμένες απόψεις για πολλά θέματα αποποιείται των προηγούμενων ιδεών του οι οποίες μπορεί να ήταν εντελώς διαφορετικές από τις τελευταίες. Οι ηλικιωμένοι είναι αδύνατο να παραδεχτούν πως κάποτε είχαν διαφορετικές αντιλήψεις για τον κόσμο και τα πράγματα.

Σχετικά με τον τρόπο σκέψης του πεντάχρονου αξίζει να σημειωθεί και κάτι ακόμη που εξέπληξε τους ψυχαναλυτές. Από την νηπιακή ηλικία, ακόμη και χωρίς οργανωμένη διδασκαλία τα παιδιά δημιουργούν παγιωμένες αντιλήψεις και θεωρίες για τον κόσμο. Λόγω της έντονης περιέργειας τους για τα φυσικά, τα βιολογικά καθώς και τα νοητικά (σκέψεις, όνειρα, μνήμη, φαντασία κ.α) αντικείμενα και την έμφυτη παρατηρητικότητα τους έχουν φτιάξει κάποια σενάρια τα οποία διατηρούν πολλές φορές για το υπόλοιπο της ζωής τους (Gardner, 1995, σελ 35-36). Τα νεαρά άτομα έχουν πειστεί για παράδειγμα πως οι οντότητες που κινούνται είναι ζωντανές ενώ οι ακίνητες είναι νεκρές, ότι τα βαρύτερα αντικείμενα πέφτουν πιο γρήγορα από τα ελαφρύτερα και ότι όλα τα άτομα έχουν το ίδιο μυαλό ανάλογα με το βαθμό που μοιάζουν (ίδιο όνομα, ίδια γειτονιά κ.λ.π). Σύμφωνα με την θεωρία του Πιαζέ αυτά τα σενάρια των πεντάχρονων θα έπρεπε να καταρρίπτονται καθώς τα άτομα μεγαλώνουν, περνούν σε διαφορετικές φάσεις και κυρίως μορφώνονται. Αντιθέτως αποδείχτηκε, πάντα μέσα από την πειραματική έρευνα, πως ακόμη και φοιτητές πανεπιστημιακών ιδρυμάτων διατηρούσαν τις παιδικές τους αντιλήψεις για πολλά θέματα παρ' όλη την εκπαίδευσή τους. Οι μόνοι που πραγματικά απαλλάσσονται απ' τα πρωταρχικά στερεότυπα είναι οι ειδικοί σε κάθε τομέα. Ακόμη όμως και εάν ένας βιολόγος έχει πειστεί μέσα από την μελέτη του πως η κίνηση δεν είναι το

χαρακτηριστικό που διακρίνει ένα ζωντανό οργανισμό από ένα άψυχο αντικείμενο ίσως δεν καταφέρει να *απαλλαγεί ποτέ* από το σενάριο που αφορά σε κάποιον άλλο τομέα, στον οποίο δεν είναι εξ' ίσου ειδικός.

Τα στερεότυπα σενάρια του πεντάχρονου μυαλού επηρεάζουν καταλυτικά την άμεση ηγεσία και δεν δημιουργούν προβλήματα στην έμμεση. Ο έμμεσος ηγέτης, δηλαδή ο δημιουργός ή ο επιστήμονας, απευθύνεται σε ειδικούς οι οποίοι τουλάχιστον για οτιδήποτε αφορά στον τομέα τους έχουν ξεπεράσει τις θεωρήσεις των πρώιμων χρόνων και έχουν αληθείς πληροφορίες και γνώσεις. Από την άλλη μεριά ο άμεσος ηγέτης, με το ανομοιογενές, μη εξειδικευμένο ακροατήριο του θα πρέπει να λαμβάνει πάντα υπ' όψιν τα σενάρια του πεντάχρονου μυαλού. Πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν πως αν ένας ηγέτης θέλει να επιφέρει την πραγματική αλλαγή θα πρέπει να αναφέρεται σε θεωρίες και απόψεις που κατέχει ήδη ένα πεντάχρονο παιδάκι. Εάν πάλι επιδιώκει να μεταδώσει ένα πιο σύνθετο μήνυμα είναι υποχρεωμένος να εκπαιδεύσει το κοινό του προκειμένου να το κατανοήσει και να το αφομοιώσει (Gardner, 1995, σελ 33-37).

4. Η εξειδίκευση του ανθρώπινου μυαλού

Τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελεί τον τέταρτο σημαντικό παράγοντα για την ανάλυση της ηγεσίας.

Η αυτό-μόρφωση του πεντάχρονου παιδιού σε κάποια στιγμή λαμβάνει τέλος. Όλες οι κοινωνίες σύγχρονες και αρχαίες, σε κάθε γωνιά του πλανήτη αναπτύσσουν ένα οργανωμένο σύστημα εκπαίδευσης, εξειδίκευσης και ουσιαστικά κοινωνικοποίησης των νέων μελών της. Η συστηματική διδασκαλία δεν είναι τυχαίο πως ξεκινάει στον έκτο χρόνο της ζωής των παιδιών. Για να καταστεί κανείς βιώσιμο

μέλος του πολιτισμού των ενηλίκων πρέπει να προσδιορίσει τους τομείς στους οποίους θα καταφέρει να γίνει ειδικός.

Στις αρχαιότερες κοινωνίες η μέθοδος εκμάθησης που συναντάμε είναι η μαθητεία. Τα παιδιά τοποθετούνταν δίπλα σε μάστορες και μάθαιναν μέσα από το παράδειγμα, την πρακτική άσκηση και την κατά περιόδους εξέταση μία τέχνη. Στην Ελλάδα των κλασικών χρόνων και στη Ρώμη τα παιδιά μαθήτευαν δίπλα σε δασκάλους για να μάθουν όχι μόνο μία χειρονακτική εργασία αλλά και την τέχνη της ρητορείας, του δικανικού λόγου αλλά και την φιλοσοφία.

Στις πιο σύγχρονες κοινωνίες αυτοί οι οποίοι προσδοκούν να καταλάβουν θέσεις κύρους και εξουσίας τελειώνουν όλοι το σχολείο το οποίο τους προσφέρει στοιχειώδη γενική μόρφωση, έναν ορισμένο τρόπο συμπεριφοράς καθώς και την δυνατότητα να καλλιεργήσουν ένα φυσικό ταλέντο ή μια κλίση τους. Η εξειδίκευση και η επιτυχία σε ορισμένους τομείς είναι σχεδόν υποχρεωτική στις σημερινές βιομηχανικές κοινωνίες.

Το ποιοι τομείς θα επιλεγούν να διδαχτούν σε ένα άτομο είναι μία πολύπλοκη διαδικασία. Σε πολλές περιπτώσεις τα μαθήματα στα οποία δίνεται έμφαση έχουν άμεση σχέση με την κουλτούρα και τον πολιτισμό κάθε κοινότητας. Παλαιότερα οι γηραιότεροι επέλεγαν τους τομείς της εξειδίκευσης κάποιου ενώ στις μέρες μας οι νέοι κάνουν τις προσωπικές τους επιλογές.

Όταν το άτομο εξειδικεύεται μπορεί να εκτιμήσει τα επιτεύγματα των ηγετικών φυσιογνωμιών του τομέα του. Αντιθέτως σε τομείς που δεν είναι ειδικός κάποιος μπορεί να αντιμετωπίσει πιο απλά μηνύματα και μύθους (Gardner, 1995, σελ 39-41).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί πως μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και των επιμέρους κλάδων της τέχνης και της επιστήμης με τους οποίους μπορεί να

καταπιαστεί ένα άτομο οι κοινωνίες ξεχωρίζουν τα χαρισματικά, τα ταλαντούχα παιδιά τους. Τα σχολεία, τα ωδεία, τα γυμναστήρια, τα καλλιτεχνικά εργαστήρια, οι προσκοπικές και οι θρησκευτικές ομάδες είναι τα φυτώρια των αυριανών ηγετών. Δάσκαλοι και άνθρωποι με μεγάλη εμπειρία ψάχνουν ανάμεσα στα παιδιά για αυτά που έχουν τα “σημάδια” του ηγέτη. Όταν τα βρούνε, τα ενθαρρύνουν, τα υποστηρίζουν, τα εκπαιδεύουν με φιλόδοξο τρόπο και τα ετοιμάζουν για διαπρεπή επιτεύγματα. Στις Η.Π.Α για παράδειγμα υπάρχουν πανεπιστήμια που καυχούνται πως είναι λίκνα ηγετών καθώς από τα έδρανα τους έχουν περάσει αρκετοί αμερικανοί πρόεδροι άλλα και εξέχουσες πολιτικές και επιστημονικές φυσιογνωμίες. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και στο Ηνωμένο Βασίλειο του οποίου τα ιδρύματα θρέφουν όχι μόνο τους άγγλους ευγενείς και τα μέλη της βασιλικής οικογένειας αλλά και τους γόνους μεγάλων αστικών οικογενειών της Μεγάλης Βρετανίας αλλά και ολόκληρης της Ευρώπης συμπεριλαμβανομένης και της χώρας μας (Gardner, 1995, σελ 37-39).

Z. Η ηγεσία ως αποτέλεσμα μειονοτικής δράσης

Η παραπάνω προσέγγιση της ηγεσίας έγινε σύμφωνα με το λειτουργικό ή πλειονοτικό μοντέλο επιρροής. Δηλαδή προκειμένου να εξηγήσουμε με ποιο τρόπο ο ηγέτης προσελκύει το ενδιαφέρον του κοινού, δεχτήκαμε ως δεδομένο πως τα μηνύματα μεταδίδονται από τον πομπό-ηγέτη στο δέκτη-ακροατήριο. Πριν ολοκληρώσουμε την ανάλυση για την ηγεσία, έχει ενδιαφέρον να την εξετάσουμε και με τη βοήθεια του μειονοτικού ή γενετικού μοντέλου.

Οι εμπνευστές αυτής της θεωρίας πιστεύουν πως κάθε είδος κοινωνικού μετασχηματισμού και εξέλιξης οφείλεται στην δράση κάποιας μειονότητας. Ο όρος “μειονότητα” εδώ δεν ταυτίζεται απαραίτητα με την μειοψηφία του πληθυσμού όπως

συμβαίνει στο λειτουργικό μοντέλο. Ως μειονότητα ορίζεται ένα άτομο ή μία ομάδα που είναι φορέας καινούργιων ιδεών οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με τις επικρατούσες παγιωμένες αντιλήψεις και συνακόλουθα με την κυρίαρχη τάξη. Η μειονότητα μπορεί να είναι όντως η μειοψηφία του πληθυσμού αλλά ενδέχεται να αποτελεί και την πλειοψηφία του. Αντίθετα ως πλειονότητα ορίζεται η κοινωνική ομάδα που ασκεί την εξουσία και που ελέγχει τους κοινωνικούς κανόνες. Η πλειονότητα μπορεί αντίστοιχα να αποτελεί την μειοψηφία ή την πλειοψηφία του κοινωνικού συνόλου.

Σε ένα ευρύ κοινωνικό σύνολο δημιουργούνται, σύμφωνα με τον Moscovici και τους συναδέλφους του, σχέσεις τριών τύπων: η κυρίαρχη τάξη αναπτύσσει εξουσιαστική συμπεριφορά προς τον πληθυσμό, η μειονότητα ασκεί με τη σειρά της επιρροή στον πληθυσμό ενώ ανάμεσα στην κυρίαρχη ομάδα και την μειονότητα υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και σύγκρουση. Διαμορφώνεται έτσι ένα τρισδιάστατο μοντέλο κοινωνικής αλληλεπίδρασης (σχήμα 1) (Παπαστάμου –Μιούνη, 2001, σελ 66-74).

Στο επίπεδο της ηγεσίας το τριαδικό υπόδειγμα μεταφράζεται ως εξής: Ο καινοτόμος και οραματιστής ηγέτης αποτελεί, στο ξεκίνημα του, την μειονότητα και μέσω των μύθων που διηγείται ασκεί επιρροή στο κοινωνικό σύνολο. Από την άλλη πλευρά αυτοί οι οποίοι κρατούν τα ηνία της εξουσίας ασκούν έλεγχο και επιβάλλουν κανόνες στον πληθυσμό. Ο φιλόδοξος ηγέτης αμφισβητεί τις παλαιές νόρμες του κατεστημένου συστήματος και αντί-προτείνει νέες ιδέες. Οι έχοντες την εξουσία αντιδρούν αυτό-συντηρητικά και αρχικά περιθωριοποιούν τον ηγέτη αποκαλώντας τον στασιαστή ή αλήτη και κατακρίνοντας τις προτάσεις του ως άτοπες. Δημιουργείται έτσι ένας ανταγωνισμός μεταξύ εξουσίας και αντί-εξουσίας που συχνά καταλήγει στην σύγκρουση.

Αν ο φιλόδοξος ηγέτης θα επηρεάσει τελικά το κοινό πετυχαίνοντας κοινωνικό μετασχηματισμό, ή θα συμμορφωθεί με το κατεστημένο, εξαρτάται από την στάση που θα τηρήσει ο ίδιος. Το κοινωνικό σύνολο στο οποίο απευθύνεται για να πειστεί πρέπει να νιώσει πως ο ηγέτης είναι αυτόνομος και δεν εξυπηρετεί οποιαδήποτε συμφέροντα, ότι χωρίς να είναι δογματικός δεν διαπραγματεύεται τις ιδέες και τις αξίες του, πως είναι έτοιμος ανά πάσα στιγμή να ενσαρκώσει το μύθο του και να θυσιαστεί, πως είναι δίκαιος και τέλος πως τα μηνύματά του παραμένουν σταθερά μέσα στο χρόνο. Αν ο ηγέτης έχει την παραπάνω συμπεριφορά τότε θεωρείται αξιόπιστος, κερδίζει την εμπιστοσύνη των ατόμων και αρχίζει να αποκτά οπαδούς και υποστηρικτές που ενστερνίζονται τις θέσεις του. Όσο μεγαλώνει η επιρροή του και παραμένει σταθερός στις ιδέες του, τόσο ισχυροποιείται η φωνή του και αυξάνονται οι πιθανότητες να προκαλέσει κοινωνικές αλλαγές. Εάν αντιθέτως αποδειχτεί πως είναι καθοδηγούμενος, δογματικός ή άδικος, πως δεν τηρεί αυτά που κηρύττει, πως παζαρεύει τις θέσεις του και πως άλλα πρεσβεύει την μία στιγμή και άλλα την άλλη τότε δεν υπάρχει περίπτωση να ληφθεί σοβαρά υπ' όψη από την κοινωνία.

Η θεωρία της επιρροής των μειονοτήτων παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και μπορεί να εξηγήσει αποτελεσματικά το φαινόμενο της οραματικής και εμπνευσμένης ηγεσίας.

Στις παραπάνω σελίδες εξετάσαμε τις διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τους μύθους που διηγούνται και ενσαρκώνουν, τη σχέση που αναπτύσσουν με το ακροατήριο και τους γνωστικούς λόγους που ωθούν τους ανθρώπους να αναπτύξουν τέτοιου τύπου δράση. Ποιοι είναι λοιπόν οι παράγοντες που συντελούν στο να έχουμε αποτελεσματική ηγεσία;

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως ένας ηγέτης φτάνει στην επιτυχία όταν καταφέρει να εκπονήσει και να μεταδώσει αποτελεσματικά ένα σαφή και πειστικό μύθο, να εκτιμήσει τη φύση του ακροατηρίου, συμπεριλαμβανομένων των μεταβαλλόμενων χαρακτηριστικών του, να επενδύσει την δική του δύναμη στην οικοδόμηση και διατήρηση μίας οργάνωσης, να ενσαρκώσει στη δική του ζωή τα βασικά στοιχεία του μύθου του, να προσφέρει άμεση ή έμμεση ηγεσία και τέλος να βρει έναν τρόπο να αντεπεξέρχεται στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις κάθε εποχής.

Η επίτευξη της αποτελεσματικής ηγεσίας υπήρξε ανέκαθεν μία πανανθρώπινη αγωνία. Σε κάθε τομέα της κοινωνικής ζωής οι άνθρωποι στηρίζουν τις προσδοκίες τους σε φωτισμένα άτομα με αξίες και οράματα που αναλαμβάνουν την ευθύνη ενός καλύτερου μέλλοντος. Το φαινόμενο της ηγεσίας πάντα θα αποτελεί θέμα ερευνών και προβληματισμών, πάντα θα εκπλήσσει τους αναλυτές του και πάντα θα προκαλεί δέος και θαυμασμό στο σύνολο της κοινωνίας. Κι αυτό γιατί μέσα του εσωκλείει το “καύσιμο” που κάνει την ανθρωπότητα να προχωράει μπροστά, δηλαδή την ελπίδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναλύθηκε η ηγεσία που ασκείται σε μεγάλα σύνολα ατόμων όπως έθνη, λαοί, ομάδες καλλιτεχνών και επιστημόνων, στρατεύματα και θρησκευτικά ποίμνια. Στο δεύτερο μέρος θα εξετάσουμε την ηγεσία όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα στο χώρο των εταιρειών.

Δεν θα ήταν υπερβολή εάν έλεγε κανείς πως η διοίκηση των επιχειρήσεων ή το management, όπως διεθνώς αποκαλείται, είναι ένας κλάδος της οικονομικής επιστήμης που βρίσκεται ακόμη στα σπάργανα. Είναι ένας τομέας που εξακολουθεί να αναπτύσσεται, που ακόμη γυρεύει να θέσει τις βάσεις του μέσα από κανόνες και θεωρίες. Μόλις από τον δέκατο ένατο αιώνα οι ερευνητές άρχισαν να μελετούν την σπουδαιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε αυτόν τον τόσο ζωτικό για το σύνολο της κοινωνίας χώρο.

Η σύγχρονη βιομηχανική άνθηση, η ανάγκη για αύξηση της παραγωγής, η ταυτόχρονη απαίτηση για καλύτερα προϊόντα, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις, η μαζική απασχόληση εκατομμυρίων ατόμων σε μεγάλους οργανισμούς, το αίτημα για καλύτερες συνθήκες εργασίας και η εξειδίκευση των εργαζομένων είναι κάποιοι από τους πολλούς παράγοντες που προβλημάτισαν τους ειδήμονες και τους ώθησαν ν' ασχοληθούν επισταμένως με το management. Και αυτό γιατί η οργάνωση της διοίκησης των εταιρειών και η εξεύρεση μεθόδων μέσω των οποίων θα επιτυγχάνεται η αποτελεσματική ηγεσία θα δώσουν αναμφισβήτητα νέα οικονομικό-κοινωνική διάσταση στη ζωή των σύγχρονων ανθρώπων.

A. Ορισμός του management και του manager.

Ως management ορίζεται ο συντονισμός και η εκτέλεση όλων των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή ενός τμήματος του. Ο manager είναι το άτομο που αναλαμβάνει την πραγματοποίηση αυτού του έργου. Η λέξη management κατάγεται ετυμολογικά από το λατινικό manus που σημαίνει χέρι. Ο όρος έχει συνδεθεί στενά με την έννοια των μηχανών. Αυτό συνέβη γιατί οι πρώτοι οι οποίοι άρχισαν ν' ασχολούνται με την οργάνωση και την διοίκηση τμημάτων ή και ολόκληρων εταιρειών ήταν λογιστές και μηχανικοί. Αυτοί οι πρώτοι managers, συνηθισμένοι να δουλεύουν με τυποποιημένες μεθόδους (οι λογιστές) και με μηχανήματα (οι μηχανικοί) αντιμετώπιζαν τις επιχειρηματικές μονάδες ως συστήματα (Χυτήρης, 1994, σελ.239-240).

Σήμερα, στις αρχές του 21^{ου} αιώνα ένας manager αναλαμβάνει ένα πλήθος ευθυνών και υποχρεώσεων μέσα στην επιχείρηση. Ο ρόλος των managers, η δράση τους σε συνάρτηση με το έργο που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας, οι σχέσεις

που διαμορφώνουν με τους υφιστάμενους τους, η εκάστοτε διαφορετική κατάσταση που έχουν ν' αντιμετωπίσουν, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός, το στυλ ηγεσίας που αποφασίζουν να υιοθετήσουν σε κάθε περίπτωση είναι ερωτήματα που τέθηκαν κάτω από το μικροσκόπιο των επιστημόνων προκειμένου να βρεθούν απαντήσεις. Με όλα τα παραπάνω θα καταπιαστούμε και εμείς στις ακόλουθες σελίδες.

B. Οι τρεις προσεγγίσεις της ηγεσίας στον χώρο των επιχειρήσεων

Όλες οι μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με την ηγεσία των επιχειρήσεων μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: σε αυτές που ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά του manager, με την συμπεριφορά του και με την φύση της κατάστασης που έχει να αντιμετωπίσει. Ας τα δούμε όμως αναλυτικά:

1. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών

Αρκετοί επιστήμονες πιστεύουν πως όπως στην ηγεσία που ασκείται σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες έτσι και στην διοίκηση των επιχειρήσεων τα προσωπικά χαρακτηριστικά του manager παίζουν σπουδαίο ρόλο. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην προκατάληψη που υπάρχει πως το άτομο αποτελεί την πηγή των πράξεων του. Η αποτελεσματική διοίκηση, σύμφωνα τους ερευνητές που υποστηρίζουν την παραπάνω άποψη, επιτυγχάνεται μέσω των προσωπικών αρετών του ατόμου και όχι σε συνάρτηση με την κατάσταση, την τεχνολογία ή το περιβάλλον (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 276-279). Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται σε τρεις

ομάδες: τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι διανοητικοί παράγοντες και τα στοιχεία της προσωπικότητας.

Φυσικά χαρακτηριστικά: Πολλές συγκριτικές έρευνες θέλησαν να αποδείξουν πως οι managers έχουν κάποια ιδιαίτερα σωματικά προσόντα που τους διαφοροποιούν από τα απλά μέλη μίας ομάδας. Οι κριτικές των Stogdill και Mann (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 277) υποστηρίζουν αυτή την αντίληψη, αλλά με αυστηρούς όρους. Αναφέρουν συγκεκριμένα πως οι managers εμφανίζονται να είναι ελαφρώς βαρύτεροι, υψηλότεροι, κομψότεροι και γενικότερα άτομα δυνατά, με φυσική επιβολή. Παρ' όλο που υπάρχουν πολλά παραδείγματα που επιβεβαιώνουν αυτή την θέση, υπάρχουν και αρκετές εξαιρέσεις που δεν επιτρέπουν να την θεωρήσουμε ως αδιαμφισβήτητο κανόνα.

Διανοητικοί παράγοντες: Σε αντίθεση με τα φυσικά χαρακτηριστικά οι επιστήμονες μπορούν να ισχυριστούν με μεγαλύτερη βεβαιότητα πως η εξυπνάδα αποτελεί κοινό γνώρισμα των managers. Μέσα από μελέτες έχει αποδειχτεί πως η νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας άσκησης ηγετικού ρόλου. Τα επιτυχημένα στελέχη έχουν συνήθως λίγο μεγαλύτερο δείκτη ευφυΐας από τον μέσο εργαζόμενο.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας: Ένας αποτελεσματικός manager σύμφωνα με διάφορες έρευνες είναι υπεύθυνος, κοινωνικός και επιβλητικός. Ο Strodgill λέει συγκεκριμένα πως ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από επιθυμία για επιτέλεση και ολοκλήρωση του καθήκοντος, επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά, πρωτοτυπία κατά την επίλυση των

προβλημάτων, τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών, αυτοπεποίθηση, αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, προθυμία να αποδεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών και των αποφάσεων του, ικανότητα να μειώνει και να καταστέλλει το προσωπικό στρες, υπομονή μπροστά στην ματαίωση, την απογοήτευση και την καθυστέρηση και δυνατότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 276-279).

Η προσέγγιση των ατομικών ιδιοτήτων του manager τίθεται συχνά υπό αμφισβήτηση καθώς περιέχει πολλά θεωρητικά, μεθοδολογικά και πρακτικά προβλήματα. Σίγουρα τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός manager βοηθούν στην άσκηση των καθηκόντων του αλλά φαίνεται πως δεν αρκούν για να έχουμε μία αποτελεσματική διοίκηση.

2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς

Ενώ πολλές έρευνες προσέγγισαν τα χαρακτηριστικά του manager άλλες στράφηκαν προς την συμπεριφορά του και αναζήτησαν κυρίως το ύφος (ή στυλ) που οδηγεί στην αποτελεσματική διοίκηση. Ως ηγετικό στυλ ορίζεται η μέθοδος με την οποία το στέλεχος επηρεάζει ή και πείθει την ομάδα του, ή αλλιώς ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο manager για να διοικήσει τους εργαζόμενους του τμήματος του. Το ύφος αυτό είναι ένα κράμα της στάσης του απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας που πηγάζει από την θέση του και πως την χρησιμοποιεί και του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο, να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους εργαζόμενους (ανάπτυξη τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την

εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, αναγνώριση τους ως άτομα και ως προσωπικότητα.) (Χυτήρης, 1994, σελ.242). Τα βασικά στυλ είναι τα εξής (εδώ δίδεται μία γενική κατηγοριοποίηση, παρακάτω περιγράφοντας τα διάφορα μοντέλα θα υπάρξει εκτεταμένη ανάλυση των μορφών ηγεσίας που ορίζουν οι επιστήμονες):

Αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό: Ο manager διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης των αποφάσεων. Λειτουργεί αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.

Γραφειοκρατικό: Ο manager δίνει βάση στο έργο και συμπεριφέρεται σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τυποποιημένους κανόνες και οδηγίες.

Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό: Ο manager συνεργάζεται και ζητά την συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Όλοι, λίγο ως πολύ, συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε θέματα εργασίας.

Χαλαρό: Ο manager τηρεί μία ουδέτερη πολιτική. Μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες και παρέχει στους υφιστάμενους του εκτεταμένη ελευθερία.

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους managers. Η επιλογή του καταλληλότερου ύφους που αρμόζει σε μία ορισμένη χρονική περίοδο και σε συγκεκριμένες καταστάσεις εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: α) η προσωπικότητα, η μόρφωση, η εμπειρία και το σύστημα αξιών του manager, β) ο χαρακτήρας, η μόρφωση, η εμπειρία, η γνώση του έργου, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των υφισταμένων και γ) οι παράγοντες της κατάστασης όπως η τεχνολογία, η δομή, οι πολιτικές, τα συστήματα και οι διαδικασίες της επιχείρησης (Χυτήρης, 1994, σελ.241-243).

Το ηγετικό ύφος μελέτησαν μεταξύ άλλων ο Bales στο Harvard, η επιστημονική ομάδα του πανεπιστημίου του Ohio, ο Likert στο πανεπιστήμιο του Michigan και οι Lewin, Lippitt και White. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς του manager είναι πραγματικά πολύτιμη καθώς υπέδειξε κάποιες πολύ σημαντικές πτυχές της ηγεσίας.

3. Η προσέγγιση της κατάστασης

Η τρίτη ομάδα ερευνών που αφορούν στην ηγεσία των επιχειρήσεων επικεντρώθηκε στα χαρακτηριστικά της κατάστασης που αναλαμβάνει να χειριστεί ένας manager προκειμένου να επιτύχει μία αποτελεσματική διοίκηση.

Τα θέματα τα οποία αντιμετωπίζει ένα στέλεχος στην προσπάθειά του να ηγηθεί ενός τμήματος ή μίας επιχείρησης έχουν να κάνουν αρχικά με την δομή και την φύση του έργου. Σε δεύτερο επίπεδο αφορούν στις σχέσεις που δημιουργεί με τους εργαζόμενους αλλά και σε αυτές που διαμορφώνονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Τέλος ο manager ασχολείται με προβλήματα που πηγάζουν από την εξουσία και την επιρροή που ασκεί στους υφιστάμενους του (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 282).

Η δομή του έργου: Η φύση του έργου δρα καταλυτικά στην συμπεριφορά του manager. Όταν το έργο έχει σαφή δομή και στόχους, όταν έχει οριστεί από την αρχή τι αναμένεται από την ομάδα, ο ρόλος του διευθυντή και του προϊστάμενου γίνεται σαφώς πιο εύκολος. Ακόμη ο βαθμός ευκολίας ή δυσκολίας της εργασίας αλλά και το αν είναι ανιαρή ή αν κεντρίζει το ενδιαφέρον των εργαζομένων προσφέροντας τους εσωγενή ικανοποίηση είναι παράγοντες που διαμορφώνουν διαφορετικά την κατάσταση μίας παραγωγικής μονάδας. Τέλος το πόσο εφικτή είναι η πραγματοποίηση του έργου στο δεδομένο περιβάλλον, με την συγκεκριμένη τεχνολογία, τους διαθέσιμους πόρους και τον ορισμένο χρόνο συμβάλλουν στις καλές ή κακές συνθήκες μίας εταιρείας.

Οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση: Όπως έχει προαναφερθεί οι καλές σχέσεις του προϊστάμενου με την ομάδα και η χημεία ανάμεσα στους συναδέλφους είναι πολύ σημαντική. Η επιτυχημένη επικοινωνία, η καλή συνεργασία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η αμφίδρομη υποστήριξη, προώθηση και ενθάρρυνση συνθέτουν το σκηνικό της ευνοϊκής κατάστασης μίας επιχείρησης. Αντιθέτως ο υπερβολικός ανταγωνισμός, οι αντιπάθειες, οι αντιζηλίες, το στρες, η κακή επικοινωνία, η έλλειψη συνεργασίας, η καχυποψία οδηγούν σε μη ευνοϊκές συνθήκες στο χώρο της εκάστοτε εταιρείας. Στην διαμόρφωση καλών σχέσεων και συνακόλουθα καλής κατάστασης παίζουν ρόλο τα χαρακτηριστικά τόσο του manager όσο και των εργαζομένων (αυτοπεποίθηση, προθυμία, γνώσεις, ικανότητα κ.λ.π).

Η εξουσία που έχει ο manager: Από τη θέση που κατέχει ο ηγέτης του δίνεται η δυνατότητα να έχει ισχύ και εξουσία, να ασκεί δηλαδή επιρροή και έλεγχο στα

μέλη της ομάδας του. Η χρήση της δύναμης που αποκτά συντελεί στην κατάσταση η οποία θα δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Προκειμένου να γίνει καλύτερα αντιληπτή αυτή η θεώρηση θα αναφερθούμε εν συντομία στο τι σημαίνει επιρροή και δύναμη σε έναν οργανισμό.

Ως επιρροή ορίζεται η επίδραση που μπορεί να έχει ένα άτομο σε κάποιο άλλο (ή μία ομάδα σε ένα άτομο ή μία ομάδα σε μία άλλη ομάδα ή ένα άτομο σε μία ομάδα). Η επιρροή μπορεί να οδηγήσει στην αφοσίωση, στην συμμόρφωση ή και στην αντίσταση του επηρεαζόμενου. Η επιθυμητή έκβαση κάθε ηγεσίας είναι ασφαλώς η αφοσίωση.

Η δυνατότητα που έχει ένας manager να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους του ονομάζεται ισχύς (power). Οι French και Raven, που διατύπωσαν την δημοφιλέστερη θεωρία για το συγκεκριμένο θέμα, διακρίνουν τις παρακάτω μορφές ισχύος (Κάντας, 1998, σελ 135):

- Ισχύς αμοιβής (reward power): Πρόκειται για την δυνατότητα που έχει ο manager να ελέγχει και να χειρίζεται τις αμοιβές που μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Τέτοιες αμοιβές είναι είτε χρηματικού τύπου (αυξήσεις, bonus κ.α), είτε να αφορούν στην σταδιοδρομία (προαγωγές).
- Ισχύς καταναγκασμού (Coercive power): Είναι η δικαιοδοσία που έχει ο manager να επιβάλλει ποινές (απολύσεις, πρόστιμα κ.α).
- Νόμιμη ισχύς (Legitimate power): Πρόκειται για την αποδοχή των υποδείξεων που κάνει ο manager από την ομάδα λόγω της θέσης του.
- Ισχύς αναφοράς (referent power): Σε αυτή την περίπτωση οι υφιστάμενοι δέχονται τις προτάσεις του manager γιατί τον θαυμάζουν και θέλουν να κερδίσουν την αποδοχή του. Ο manager με άλλα λόγια λειτουργεί ως πρότυπο.

- **Ισχύς αυθεντίας (Expert power):** Εδώ η αποδοχή των υποδείξεων του manager οφείλεται στις αδιαμφισβήτητες γνώσεις του πάνω στο αντικείμενο. Οι εργαζόμενοι τον θεωρούν αυθεντία στο είδος του και μην έχοντας οι ίδιοι ανάλογες γνώσεις και πείρα τον εμπιστεύονται απόλυτα.

Κάποιοι επιστήμονες βλέπουν την ηγεσία ως οποιαδήποτε ενέργεια επιρροής επί ενός θέματος οργανωτικής υφής το οποίο ξεφεύγει από την ρουτίνα και χρησιμοποιεί βάσεις δύναμης που έχουν καθιερωθεί. Αυτές οι ενέργειες θεωρούνται διαφορετικές για όλα τα οργανωτικά επίπεδα και καταστάσεις. Κάθε μία απαιτεί ένα διαφορετικό στυλ από τον manager, διαφορετικές γνώσεις και διαφορετικά χαρακτηριστικά (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 282).

Η προσέγγιση της κατάστασης προσθέτει με την σειρά της στα ευρήματα των δύο άλλων προσεγγίσεων κάποια επιπλέον σημαντικά στοιχεία για την ηγεσία των επιχειρήσεων. Οι έρευνες που ασχολήθηκαν με την κατάσταση που επικρατεί σε κάθε οργανισμό και το πόσο επηρεάζει αυτή την έκβαση της διοίκησης, έγιναν δεκτές από το σύνολο της επιστημονικής κοινότητας.

Συμπεραίνοντας μπορούμε να πούμε πως μόνες τους οι τρεις προσεγγίσεις δεν κατάφεραν να ερμηνεύσουν το επιτυχημένο management. Αν όμως συνδυάσουμε τα στοιχεία και των τριών και τα δούμε με προσεκτικό και κριτικό μάτι θα πάρουμε απαντήσεις σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και καταστάσεις μπορούν να οδηγήσουν ένα manager στην κορυφή. Οι πιο σύγχρονες έρευνες ασχολούνται και με τις τρεις προσεγγίσεις.

Γ. Μοντέλα ηγεσίας.

Διάφοροι γνωστοί επιστήμονες λαμβάνοντας υπ' όψη και τους τρεις προαναφερθέντες παράγοντες θέλησαν να δημιουργήσουν κάποια μοντέλα ηγεσίας. Στόχος τους ήταν με βάση αυτά τα υποδείγματα να αναπροσαρμοστεί στην πράξη πια η διοίκηση των οικονομικών οργανισμών. Στις επόμενες σελίδες θα γίνει διεξοδική αναφορά σε αυτές τις θεωρίες και στην αποδοχή που είχαν από το σύνολο των αναλυτών.

1. Το υπόδειγμα των περιστάσεων ή το συγκυριακό μοντέλο ηγεσίας του

Fiedler.

Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler ονομάζεται Συγκυριακό Μοντέλο Αποτελεσματικής Ηγεσίας (Contingency Model for Leader Effectiveness) γιατί με αυτό γίνεται προσπάθεια να συνδυαστούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του manager με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατάστασης. Το μοντέλο αυτό έχει προκαλέσει το μεγαλύτερο όγκο ερευνών και δημοσιεύσεων από οποιοδήποτε άλλο μοντέλο διοίκησης.

Ο Fiedler πιστεύει πως στην αποτελεσματικότητα μίας ομάδας και κατ' επέκταση μίας επιχείρησης συντελούν δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι η προσωπικότητα του ηγέτη η οποία εκφράζεται με το ύφος και το στυλ ηγεσίας που επιλέγει. Ο δεύτερος παράγοντας δεν είναι άλλος από τις συνθήκες που επικρατούν στην ομάδα και κατά πόσον αυτές βοηθούν τον ηγέτη να ασκήσει έλεγχο. Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου κρίνεται σκόπιμο να αναλυθούν και οι δύο

συνιστώσες που ορίζει ο Fiedler αλλά και το πώς συνδυάζονται προκειμένου να έχουμε μία αποτελεσματική διοίκηση (Κάντας, 1998, σελ 139-148).

A. Η προσωπικότητα του ηγέτη, η κλίμακά LPC / ΛΕΣ.

Σύμφωνα με τον Fiedler υπάρχουν δύο βασικοί τύποι manager: ο manager που προσανατολίζεται προς τις ανθρώπινες σχέσεις και ο manager που ενδιαφέρεται για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου. Ο πρώτος ενδιαφέρεται για την ποιότητα της επικοινωνίας που αναπτύσσει ο ίδιος με τους υφιστάμενους και τις σχέσεις που έχουν τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους, καθώς πιστεύει πως αυτό θα συντελέσει ώστε να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή παραγωγή. Ο δεύτερος επικεντρώνει την προσοχή και το ενδιαφέρον του στην τεχνική διεκπεραίωση του έργου και πιστεύει πως οι σχέσεις του με την ομάδα δεν έχουν τόσο μεγάλη σημασία για την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους.

Εάν ένας manager ανήκει στην πρώτη ή την δεύτερη κατηγορία διαπιστώνεται μέσω της κλίμακας LPC ή ΛΕΣ (Least Preferred Coworker ή ο Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης). Η μέθοδος έχει ως εξής: οι πειραματιστές επιστήμονες ζητούν από ηγετικά στελέχη διαφόρων κλάδων να σκεφτούν όλα τα άτομα με τα οποία έχουν συνεργαστεί. Από το σύνολο των παλαιότερων και νέων συνεργατών τα στελέχη πρέπει να επιλέξουν αυτό το άτομο με το οποίο είχαν την χειρότερη συνεργασία δηλαδή τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη (ΛΕΣ). Η επιλογή αυτή πρέπει να γίνει με κριτήριο την συνεργασία για την πραγματοποίηση ενός κοινού έργου και όχι την γενικότερη συμπάθεια ή αντιπάθεια που αισθάνονται. Εν συνεχεία τους δίνουν ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 18 κατηγοριοποιήσεις του τύπου:

φιλικός 8 7 6 5 4 3 2 1 μη φιλικός

ψυχρός 1 2 3 4 5 6 7 8 θερμός

συνεργάσιμος 8 7 6 5 4 3 2 1 μη συνεργάσιμος

Τα στελέχη πρέπει να βαθμολογήσουν σύμφωνα με τις συγκεκριμένες κλίμακες το άτομο που υπέδειξαν ως το χειρότερο συνεργάτη. Αθροίζοντας τις επιμέρους βαθμολογίες που έχουν δοθεί στις 18 κλίμακες οι επιστήμονες βγάζουν κάποια πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Τα στελέχη που έχουν υψηλή βαθμολογία ΛΕΣ περιγράφουν τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη με θετικά λόγια πράγμα που σημαίνει πως δίνουν μεγαλύτερο βάρος στην σχέση τους μαζί του και όχι στο έργο. Αυτού του τύπου ο manager σκέφτεται: «Μπορεί να είσαι ανεπαρκής σαν συνεργάτης, μπορεί να είσαι απογοητευτικός, τεμπέλης ή ανίκανος αλλά αυτό δε σημαίνει πως δεν είσαι αρκετά ευχάριστος ή άξιος σε άλλους τομείς». Ο λιγότερο επιθυμητός συνεργάτης χαρακτηρίζεται από αυτόν τον manager ανόητος αλλά ήρεμος, αδέξιος αλλά έντιμος, δυσάρεστος αλλά αξιόπιστος.

Αντιθέτως όσοι έχουν χαμηλή βαθμολογία ΛΕΣ περιγράφουν τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη με αρνητικά λόγια γεγονός που οδηγεί τους επιστήμονες στο να συμπεράνουν πως το στέλεχος ενδιαφέρεται περισσότερο για το έργο και λιγότερο για το άτομο. Στην πραγματικότητα, ο manager χαμηλού ΛΕΣ λέει: « Η επίτευξη ενός έργου είναι τόσο σημαντική που πρέπει να είσαι εντελώς άχρηστος ή αξιοθρήνητος ώστε να με παρεμποδίσεις από το να το ολοκληρώσω. Οπότε εγώ απορρίπτω ό,τι έχει

να κάνει μ' εσένα.». Η προσήλωση του στο έργο και ο θυμός του αν αυτό αποτύχει τον τυφλώνουν και δεν του επιτρέπουν να δει τα καλά στοιχεία του ανεπιθύμητου συνεργάτη. Σε τελική ανάλυση αν κάποιος δεν είναι αποτελεσματικός δεν σημαίνει πως είναι συγχρόνως ανέντιμος, ανιαρός ή αγενής (Κάντας, 1998, σελ 140-143).

B. Η αξιολόγηση της κατάστασης

Ο δεύτερος παράγοντας της αποτελεσματικότητας μίας ομάδας είναι ο βαθμός ελέγχου της κατάστασης από τον manager. Τρία ερωτηματολόγια που αναφέρονται α) στις σχέσεις manager- μελών ομάδας (βαθμός αποδοχής και συνεργασίας με αυτόν), β) στη δομή του έργου και γ) στην εξουσία που πηγάζει από τη θέση του manager βοηθούν στο να κατανοηθεί και να κατηγοριοποιηθεί η κατάσταση. Σύμφωνα με αυτές τις μετρήσεις ο Fiedler κάνει λόγο για κατάσταση υψηλού ελέγχου όπου οι συνθήκες είναι εξαιρετικά ευνοϊκές, για κατάσταση μετρίου ελέγχου όπου οι συνθήκες δεν είναι ούτε ευνοϊκές ούτε αποθαρρυντικές και για κατάσταση χαμηλού ελέγχου όπου οι συνθήκες είναι δύσκολες για τον manager.

Γ. Ο συνδυασμός της προσωπικότητας του ηγέτη και της κατάστασης

Το ερώτημα που εύλογα δημιουργείται είναι ποιος τύπος manager θα είναι αποτελεσματικός σε κάθε κατάσταση (σχήμα 2).

Στην κατάσταση υψηλού ελέγχου όπου το έργο είναι σίγουρο πως θα πραγματοποιηθεί και οι σχέσεις ηγέτη-ομάδας είναι καλές ο manager χαμηλού ΛΕΣ είναι ήρεμος και αισθάνεται ασφαλής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αφήνει την ομάδα να λειτουργήσει ελεύθερα και να επιδιώκει καλές σχέσεις μαζί της. Ο manager

υψηλού ΛΕΣ επειδή βλέπει πως ο πρώτος στόχος του να έχει καλές σχέσεις με τους υφιστάμενους του έχει ήδη επιτευχθεί, στρέφεται προς την δεύτερη επιδίωξη του, δηλαδή το έργο. Αρχίζει λοιπόν να κάνει υποδείξεις οι οποίες είναι περιττές καθώς οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Αυτό προκαλεί σύγχυση στην ομάδα και έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση διαφωνιών και αντιδράσεων. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως σε κατάσταση υψηλού ελέγχου αποτελεσματικός είναι ο manager που είναι προσανατολισμένος προς το έργο.

Σε καταστάσεις μετρίου ελέγχου όπου οι σχέσεις manager-ομάδας είναι ρευστές και το έργο απαιτεί στρατηγικό χειρισμό προκειμένου να ολοκληρωθεί, ο manager υψηλής βαθμολογίας ΛΕΣ, δηλαδή αυτός που είναι προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις είναι ο πιο αποτελεσματικός. Εκείνος ξεκινά από την δόμηση καλών σχέσεων και εν συνεχεία στρέφεται προς την επιτέλεση του έργου. Οι καταστάσεις μετρίου ελέγχου απαιτούν λεπτούς χειρισμούς, ικανότητα διατήρησης των ισορροπιών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας αλλά και ευελιξία στην λήψη αποφάσεων που αφορούν στο έργο. Ο manager χαμηλού ΛΕΣ, θέλοντας να ολοκληρώσει το έργο, είναι πολύ πιθανό να μην χειριστεί την κατάσταση με την απαιτούμενη διπλωματία και η προσπάθεια του να ναυαγήσει. Εν αντιθέσει ο manager υψηλού ΛΕΣ εξουικειωμένος με τις ανθρώπινες σχέσεις καταφέρνει να ελιχθεί και να ισορροπήσει φέρνοντας έτσι εις πέρας την αποστολή του.

Σε καταστάσεις χαμηλού ελέγχου οι σχέσεις της ομάδας είναι κακές, το έργο δεν είναι καλά δομημένο, το στρες είναι αυξημένο και η εξουσία που πηγάζει από την θέση του manager είναι περιορισμένη. Ο ανθρωποκεντρικός manager, με υψηλό ΛΕΣ δεν νιώθει άνετα και προσπαθώντας να βρει στήριγμα στις σχέσεις του με τους υφιστάμενους παραμελεί το έργο. Έχει παρατηρηθεί πως σε τέτοιες συνθήκες αυτού του τύπου ο προϊστάμενος μπορεί να φτάσει στο σημείο ν' αποσυρθεί εντελώς από

την κατάσταση, να πάψει να ασχολείται. Ο manager χαμηλού ΛΕΣ ή ο έργο-κεντρικός manager, έχει την αντίθετη ακριβώς αντίδραση. Εκείνος επικεντρώνει την προσοχή του στο έργο και γίνεται πολύ απαιτητικός ως προς αυτό. Προτεραιότητα του δεν αποτελούν οι καλές σχέσεις με την ομάδα γεγονός που του επιτρέπει να επιβάλλει ποινές, να είναι αυστηρός και γενικότερα να απαιτήσει τάξη και πειθαρχία με κάθε τρόπο και με οποιοδήποτε τίμημα. Καταφέρνει έτσι να ελέγξει την κατάσταση και να βάλει την ομάδα σε μία σειρά (Κάντας, 1998, σελ 143-148).

Σε αυτό το σημείο δικαίως θα αναρωτηθεί κανείς τι συμβαίνει με τους managers που έχουν μέτρια βαθμολογία ΛΕΣ και οι οποίοι αποτελούν την μειοψηφία. Αυτά τα άτομα ηγούνται με αποτελεσματικότητα των ομάδων τους σε καταστάσεις μετρίου ελέγχου. Είναι αλήθεια πάντως πως αυτή η κατηγορία στελεχών δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς.

Κλείνοντας την αναφορά στο μοντέλο του Fiedler αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχουν επικρίσεις σχετικά με την εγκυρότητα της βαθμολογίας ΛΕΣ. Παρ' όλες όμως τις διαφωνίες η λειτουργικότητα της θεωρίας έχει επιβεβαιωθεί από δύο μετά-αναλυτικές έρευνες και είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των επιστημόνων.

2. Η θεωρία των γνωστικών πόρων

Ο Fiedler επανεξετάζοντας τα στοιχεία των ερευνών που τον οδήγησαν στην δημιουργία του υποδείγματος των περιστάσεων θέλησε να αποδείξει την αποτελεσματικότητα του manager σε σχέση με τις νοητικές του ικανότητες και την πείρα του, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες έντονου στρες. Έτσι κατέληξε να διατυπώσει ένα σύνολο νέων θέσεων, τη θεωρία των γνωστικών πόρων (Cognitive resource theory). Οι κυριότερες υποθέσεις της θεωρίας είναι οι εξής:

- Αν ο manager είναι εξουσιαστικός και ευφυής, η νοημοσύνη του λειτουργεί ευεργετικά στην υλοποίηση των σχεδίων της ομάδας, εκτός αν ο ίδιος αντιμετωπίζει στρες. Ως στρες ορίζεται η πίεση που δέχεται ο manager από τους δικούς του προϊστάμενους για να ολοκληρώσει το έργο χωρίς όμως να του παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να το κάνει.

- Σε καταστάσεις στρες πιο χρήσιμη είναι η πείρα και όχι η νοημοσύνη του manager. Αυτό σύμφωνα με τον Fiedler συμβαίνει γιατί ένας ευφυής αλλά άπειρος manager λειτουργεί ως εξής: α) διασπάται και αποσύρεται από το πρόβλημα αφήνοντας την ομάδα να παραπαίει χωρίς οδηγίες, β) ενώ έχει καλές προθέσεις, αναπτύσσει ανεπαρκή σχέδια και στρατηγικές δράσης γιατί δεν μπορεί να επικεντρωθεί στο έργο, γ) οδηγεί τις προσπάθειες της ομάδας σε μη παραγωγικά σχέδια, δ) τελεί υπό κατάσταση πανικού καθώς από την μία πλευρά απειλείται η εικόνα του και από την άλλη η νοημοσύνη του επιτρέπει να προβλέψει τις συνέπειες της κατάστασης που έχει δημιουργηθεί. Σε αυτές τις περιπτώσεις αντεπεξέρχεται πολύ καλύτερα ένας manager με εμπειρία. Αντιθέτως σε καταστάσεις χαμηλού στρες ο ευφυής manager είναι αποτελεσματικότερος από τον πεπειραμένο.

- Η νοημοσύνη των μελών της ομάδας συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της μόνο αν ο ηγέτης δεν είναι εξουσιαστικός ή ιδιαίτερα ευφυής. Ο Fiedler τονίζει πως σε μία ομάδα υπάρχει χώρος μόνο για ένα δημιουργικό και σχεδιαστικό μυαλό. Αν υπάρχουν πολλές, εξ' ίσου καλές, διαφορετικές γνώμες και ιδέες δημιουργείται ανταγωνισμός και καταναλώνεται χρόνος για να επιλεγεί η καλύτερη.

- Η δημιουργικότητα του manager δεν συνεισφέρει απαραίτητα στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας. Ένας πολύ δημιουργικός manager ίσως αφιερώνει πολύ χρόνο στην δημιουργία νέων ιδεών και λίγο στην έμπρακτη διοίκηση.

Οι παραπάνω θεωρήσεις αφορούν σε managers που είναι εξουσιαστικοί. Σ' ένα στέλεχος που δεν έχει εξουσιαστική συμπεριφορά δεν είναι απαραίτητες ούτε η υψηλή νοημοσύνη ούτε η δημιουργικότητα γιατί έτσι κι αλλιώς δεν επιδιώκει να επιβάλλει τις ιδέες του. Αν ο manager δεν επιδιώκει να κατευθύνει απόλυτα την ομάδα και παράλληλα δεν έχει την πλήρη υποστήριξη των υφιστάμενων τότε η αποτελεσματικότητα του έργου εξαρτάται, σύμφωνα με τον Fiedler, από εξωγενείς παράγοντες όπως ο βαθμός δυσκολίας του. Αν πρώτον ο manager δεν είναι εξουσιαστικός ούτε ευφυής αλλά έχει την στήριξη της ομάδας του, και δεύτερον το έργο απαιτεί νοητικές ικανότητες τότε αξιοποιείται η ευφυΐα των υφιστάμενων προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος (Κάντας, 1998, σελ148-150).

Η θεωρία των γνωστικών πόρων δεν προκάλεσε πολλές αντιδράσεις και έγινε σε γενικές γραμμές αποδεκτή. Κάποιοι επικριτές είπαν πως ενώ παρουσιάζεται ως καλή θεωρητική προσέγγιση, δεν έχει τα ανάλογα εμπειρικά αποτελέσματα. Πάντως η προσπάθεια του Fiedler να ενώσει το ατομικά χαρακτηριστικά με την κατάσταση είναι αρκετά επιτυχημένη έστω και σε θεωρητικό επίπεδο.

3. Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton

Οι ερευνητές V. Vroom και Ph. Yetton προσπάθησαν να δώσουν την δική τους ερμηνεία για το πώς μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματική διοίκηση σε μία επιχείρηση. Κατά την γνώμη τους ο manager δεν πρέπει να περιορίζεται σ' ένα τρόπο δράσης και διοίκησης της εταιρείας αλλά ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης την οποία αντιμετωπίζει, και τις αποφάσεις που καλείται να πάρει πρέπει να υιοθετεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Η σπουδαιότητα των αποφάσεων παίζει πρωτεύοντα ρόλο

στην θεωρία των δύο επιστημόνων οι οποίοι φτάνουν στο σημείο να εξισώνουν την διοίκηση με την δυνατότητα επιλογής ορθών λύσεων.

A. Τα πέντε διαφορετικά στυλ λήψης αποφάσεων

Οι Vroom-Yetton προσδιορίζουν πέντε διαφορετικά στυλ που μπορούν να υιοθετήσουν οι managers προκειμένου να πάρουν τις σωστότερες αποφάσεις και να αντιμετωπίσουν τις εκάστοτε διαφορετικές συνθήκες. Τα δύο πρώτα είναι αυταρχικού τύπου, τα άλλα δύο έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα ενώ το τελευταίο διαπνέεται από την δυναμική της ομάδας. Ας τα δούμε όμως αναλυτικά:

AI → *Αυταρχικό τύπου I - Autocratic I*: Ο manager αποφασίζει μόνος του, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του εκείνη την στιγμή, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας

AII → *Αυταρχικό τύπου II - Autocratic II*: Ο manager αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις απαραίτητες πληροφορίες από τους υφιστάμενους συνεργάτες τους. Καθώς παίρνει τις πληροφορίες δεν είναι απαραίτητο να τους πει πιο πρόβλημα αφορούν. Οι υφιστάμενοι δεν προτείνουν ή αξιολογούν εναλλακτικές λύσεις.

CI → *Συμβουλευτικό τύπου I - Consultative I*: Ο manager συζητάει το πρόβλημα με τους υφιστάμενους του σε ατομική βάση, ζητώντας τις απόψεις και τις προτάσεις τους, χωρίς να τους συγκεντρώσει ως ομάδα. Στην συνέχεια παίρνει μία απόφαση η οποία μπορεί να αντανακλά ή όχι την γνώμη των υφισταμένων.

CII → *Συμβουλευτικό τύπου II - Consultative II*: Ο manager συζητάει το πρόβλημα με τους υφιστάμενους ως ομάδα. Ακούει ιδέες, συλλέγει πληροφορίες, δέχεται προτάσεις και λύσεις. Έπειτα παίρνει μόνος του την απόφαση λαμβάνοντας ή όχι υπ' όψιν τη γνώμη των υφισταμένων.

G II → *Ομαδικό τύπου II – Group II*: Ο manager θέτει το πρόβλημα στην ομάδα των υφισταμένων και παίρνουν από κοινού αποφάσεις. Ο manager έχει το ρόλο του προέδρου και δεν προσπαθεί να επηρεάσει τη γνώμη της ομάδας αλλά αποδέχεται και εφαρμόζει οποιαδήποτε λύση προτείνει το σύνολο των υφισταμένων (Χυτήρης, 1994, σελ.251).

B. Κανόνες που διέπουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η επιλογή του καταλληλότερου στυλ από τον manager, δηλαδή αυτό το που θα τον βοηθήσει να δώσει την σωστή λύση στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε φορά, θα γίνει σύμφωνα με επτά λογικούς κανόνες. Οι τρεις πρώτοι διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης ενώ οι υπόλοιποι τέσσερις αφορούν στην αποδοχή της απόφασης.

Κανόνες που διασφαλίζουν την ποιότητα της απόφασης

- *Ο κανόνας του βαθμού πληροφόρησης του ηγέτη*: Αν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και ο manager δεν έχει τις απαιτούμενες πληροφορίες ή την απαραίτητη πείρα τότε το στυλ ΑΙ αποκλείεται. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ποιότητα του προϊόντος της και θέλει να αγοράσει κάποιο μηχάνημα για να την βελτιώσει, ο manager πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις προκειμένου να επιλέξει το καλύτερο. Εάν δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες αποκλείεται να μπορέσει να αποφασίσει χωρίς την συμβολή των συνεργατών του.
- *Ο κανόνας της σύγκλισης των στόχων*: Αν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και οι επιδιώξεις του οργανισμού και κατ' επέκταση του manager δεν

συγκλίνουν απόλυτα με αυτές των εργαζομένων τότε αποκλείεται το στυλ GII, δηλαδή η ομαδική επίλυση του προβλήματος. Αυτό είναι λογικό καθώς οι διαφωνίες θα οδηγήσουν την ομάδα σε αδιέξοδο ή σε σύγκρουση.

- *Ο κανόνας του μη δομημένου προβλήματος:* Δομημένο θεωρείται ένα πρόβλημα που ο manager γνωρίζει την τωρινή κατάσταση, την επιθυμητή κατάσταση και τους μηχανισμούς για να μετατρέψει την τωρινή σε επιθυμητή. Τα προβλήματα που είναι δομημένα μπορούν να επιλυθούν εύκολα από τον manager. Αντιθέτως τα μη δομημένα προβλήματα χρειάζονται την συμβολή της ομάδας προκειμένου να δοθούν πιο πολλές ιδέες και να επιλεγεί η ορθότερη λύση. Γι αυτό και αποκλείονται τα πιο αυταρχικά στυλ AI, AII και CI και κρίνονται ως πιο κατάλληλα τα συμμετοχικά CII και GII (Κάντας, , 1998, σελ 152-153).

Κανόνες που διασφαλίζουν την αποδοχή της απόφασης από την ομάδα

- *Ο κανόνας της αποδοχής:* Όταν οι υφιστάμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση ενός έργου τότε οι αποφάσεις που αφορούν σε αυτό θα πρέπει να είναι αποδεκτές απ' όλους. Σε αυτή την περίπτωση μία αυταρχική λύση δεν θα ταίριαζε καθώς θα δημιουργούσε αντιδράσεις και δεν θα διασφάλιζε την ολοκλήρωση της εργασίας. Επομένως τα αυταρχικά στυλ AI και AII αποκλείονται.

- *Ο κανόνας της σύγκρουσης:* Όταν η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντική, η αυταρχική λύση δεν ενδείκνυται γιατί δεν θα γίνει αποδεκτή και η διαφωνία των υφιστάμενων σχετικά με το πώς πρέπει να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα είναι πολύ πιθανή ο manager πρέπει να επιλέξει το στυλ λήψης απόφασης το οποίο θα αφήνει περιθώρια διαλόγου στην ομάδα. Άρα τα στυλ AI, AII και CI δεν είναι κατάλληλα και θα πρέπει να διαλέξει ανάμεσα στα CII και GII τα οποία επιτρέπουν

την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους υφιστάμενους και δίνουν την ευκαιρία σε εκείνους που διαφωνούν να επιλύσουν τις διαφορές τους.

- *Ο κανόνας της δικαιοσύνης:* Όταν η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντικότερη από την ποιότητα της τότε αποκλείονται και πάλι τα αυταρχικά στυλ ΑΙ, ΑΙΙ καθώς και τα συμβουλευτικά CΙ, CΙΙ. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα καθορίσουν τις δικαιότερες λύσεις μέσα από συλλογικές διαδικασίες (στυλ GΙΙ).

- *Ο κανόνας της προτεραιότητας της αποδοχής:* Όταν η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι έχουν τους ίδιους στόχους με την διεύθυνση της επιχείρησης τότε τα στυλ ΑΙ, ΑΙΙ, CΙ και CΙΙ αποκλείονται. Το κατάλληλο στυλ λύσης του προβλήματος είναι και πάλι το ομαδικό GΙΙ που διασφαλίζει την μεγαλύτερη δυνατή αποδοχή και παράλληλα δεν ζημιώνει την ποιότητα της απόφασης καθώς η ομάδα έχει κοινές επιδιώξεις (Κάντας, 1998, σελ 153-155).

Γ. Το δένδρογραμμα λήψης αποφάσεων.

Ας υποθέσουμε λοιπόν πως ο διευθυντής μίας επιχείρησης έχει να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα και πρέπει να επιλέξει σύμφωνα με τους παραπάνω κανόνες κάποιο από τα πέντε στυλ λήψης μίας απόφασης. Οι Vroom – Yetton προτείνουν 7 ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντήσει προκειμένου να καταλήξει στην σωστότερη απόφαση. Οι ερωτήσεις είναι οι εξής (Χυτήρης, 1994, σελ.251):

1. Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από την συγκεκριμένη;
2. Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μία ορθή απόφαση;

3. Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται; Ποιος τις έχει; Πώς να τις πάρω; Οι υφιστάμενοι-συνεργάτες μου έχουν αρκετές πληροφορίες για το πρόβλημα;
4. Είναι κρίσιμο σημείο, για να υλοποιηθεί η απόφαση, η αποδοχή της από τους υφιστάμενους-συνεργάτες;
5. Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, είναι σίγουρο πως θα την αποδέχονταν;
6. Μπορώ να εμπιστευτώ τους άλλους ότι θα βασίσουν την απόφαση σε υπολογισμούς-εκτιμήσεις και στοιχεία που θα είναι σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης;
7. Είναι πιθανή μία σύγκρουση μεταξύ των υφιστάμενων μου, σε σχέση με το ποια απόφαση θα ληφθεί;

Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων – κριτηρίων οδηγεί στην δημιουργία ενός δένδρου λήψης αποφάσεων (σχήμα 3). Απαντώντας θετικά ή αρνητικά σε κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις ο διευθυντής οδηγείται διαδοχικά σε διαφορετικό κόμβο του δένδρο-διαγράμματος.

Ολοκληρώνοντας τις απαντήσεις το διάγραμμα του υποδεικνύει το στυλ σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να λάβει την απόφαση.

Η εγκυρότητα του μοντέλου φάνηκε μέσα από έξι μελέτες που έκαναν οι δημιουργοί του. Αρκετές εκατοντάδες αποφάσεων που πάρθηκαν από διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων σύμφωνα με το υπόδειγμα των Vroom-Yetton απέδειξαν πως το δενδρόγραμμα μπορεί να οδηγήσει τους managers σε αποτελεσματικές λύσεις. Οι δύο επιστήμονες αναγνωρίζουν βέβαια ότι η θεωρία τους έχει, όπως όλες οι μελέτες ,

κάποια αδύναμα σημεία τα οποία δεν την εμποδίζουν να θεωρηθεί ως μία από τις πιο επιτυχημένες προσεγγίσεις της ηγεσίας.

4. Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας (Managerial Grid)

Οι Blake και Mouton, στηριζόμενοι στις έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio, προσέγγισαν το θέμα της ηγεσίας των επιχειρήσεων και κατέληξαν στο να κατασκευάσουν ένα όργανο για την αξιολόγηση των διευθυντικών στελεχών, το Managerial Grid ή Διοικητικό Πλέγμα (σχήματα 4 και 5). Οι δύο επιστήμονες διαπίστωσαν πως ένας manager δεν είναι απαραίτητο να έχει απόλυτα ανθρωποκεντρική ή απόλυτα εργοκεντρική συμπεριφορά. Τις περισσότερες φορές τα στελέχη δείχνουν ενδιαφέρον τόσο για τις σχέσεις τους με τους υφιστάμενους συνεργάτες τους όσο και για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου που έχουν αναλάβει. Το πλέγμα ηγεσίας που εμπνεύστηκαν δείχνει όλους τους δυνατούς συνδυασμούς υψηλής, μέτριας και χαμηλής ανθρωποκεντρικής και εργοκεντρικής συμπεριφοράς (Χυτήρης, 1994, σελ.245-247).

Όπως βλέπουμε στο σχήμα 4 του παραρτήματος, το διοικητικό πλέγμα είναι μία “σχάρα” που στον άξονα X μετριέται το ενδιαφέρον του manager για την παραγωγή ενώ στον άξονα Ψ υπολογίζεται το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μία κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Σύμφωνα με διάφορες ερωτήσεις στις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι managers και κάποια ειδικά τεστ στα οποία υποβάλλονται, οι επιστήμονες βαθμολογούν την συμπεριφορά τους ως προς και τους δύο παράγοντες. Είναι εμφανές πως μπορούν να προκύψουν 81 διαφορετικοί συνδυασμοί και κατ’ επέκταση 81 διαφορετικές συμπεριφορές.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναλυθούν οι τέσσερις ακραίες θέσεις του πλέγματος καθώς και η μεσαία θέση ισορροπίας.

Το τετράγωνο 1,1 του πλέγματος δείχνει τον “Αδύναμο” manager ο οποίος χαρακτηρίζεται από αδιαφορία τόσο για την παραγωγή όσο και για τους συνεργάτες του. Σε αυτή την περίπτωση αρκεί η καταβολή ελάχιστης προσπάθειας για να είναι κανείς μέλος της ομάδας.

Η θέση 1,9 ανήκει στον manager της “λέσχης” (country club manager) ο οποίος επικεντρώνει όλη την προσοχή του στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με τους συνεργάτες του. Τέτοιου τύπου στελέχη ασχολούνται περισσότερο με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των υφισταμένων και την δημιουργία μίας άνετης και ευχάριστης ατμόσφαιρας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνονται και να χαλαρώνουν οι ρυθμοί της παραγωγικής διαδικασίας.

Στο τετράγωνο 9,1 βρίσκουμε τον manager που έχει σαν πρώτη φροντίδα την μεγιστοποίηση και την βελτιστοποίηση της παραγωγής. Αυτός ο manager θέτει υψηλούς στόχους και πιέζει τους εργαζόμενους να τους πετύχουν. Οι ανθρώπινες ανάγκες θυσιάζονται στον βωμό της παραγωγικής διαδικασίας και ελάχιστη σημασία δίδεται στις φιλικές σχέσεις με τους υφιστάμενους ή στην μείωση των προστριβών και των συγκρούσεων που αναπτύσσονται στην ομάδα.

Στο κέντρο του πλέγματος, στη θέση 5,5, “βασιλεύει” ο manager του “εκκρεμούς” ο οποίος προσπαθεί να κρατήσει μία ισορροπία ανάμεσα στο έργο και τους εργαζόμενους επειδή πιστεύει πως έτσι θα επιτύχει τους στόχους του.

Τα σκήπτρα της ιδανικής ηγεσίας τα κρατάει ο manager που συναντάμε στο τετράγωνο 9,9 του πλέγματος. Προσανατολισμένος και προς τις δύο κατευθύνσεις ο manager αυτός δίνει τον καλύτερο εαυτό του στους συνεργάτες του αλλά και στην

εργασία που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας και γι αυτό ονομάζεται δικαίως Συνεργατικός (Team Manager).

Οφείλουμε εδώ να τονίσουμε πως κάθε manager έχει ένα συγκεκριμένο στυλ που συνήθως χρησιμοποιεί. Παρ' όλ' αυτά σε έκτατες περιπτώσεις μπορεί να υιοθετήσει ένα άλλο στυλ και να μετακινηθεί σε κάποιο άλλο τετραγωνάκι του πλέγματος.

Το διευθυντικό πλέγμα έγινε ευρύτατα γνωστό ως εμπορικό μέσο εκπαίδευσης και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών. Τελευταία όμως η εγκυρότητα του έχει αμφισβητηθεί αρκετά.

5. Το μοντέλο όδευσης – στόχου (Path – Goal Model)

Άλλο ένα μοντέλο ηγεσίας το οποίο αναφέρεται στο στυλ που επιλέγει κάθε manager ανάλογά με την κατάσταση περιγράφουν οι House και Mitchell. Το υπόδειγμα όδευσης-στόχου όπως το ονομάζουν έχει τις ρίζες του στις θεωρίες των κινήτρων και ειδικότερα στην θεωρία των προσδοκιών. Σύμφωνα με αυτή ένα άτομο υποκινείται να εργαστεί σκληρά όταν πιστεύει πως ο κόπος του θα τον οδηγήσει σε διάφορα αποτελέσματα τα οποία κρίνει ως εξαιρετικά θετικά. Έτσι ένας manager μπορεί αφ' ενός να επηρεάσει τον τύπο των αποτελεσμάτων που επιφέρει η εργασία στους υφιστάμενους και αφ' ετέρου να ξεκαθαρίσει την σχέση συμπεριφοράς-αποτελέσματος. Με άλλα λόγια μπορεί να ικανοποιεί τους στόχους των εργαζομένων (αυξήσεις μισθών, έξτρα bonus, προαγωγή, καταξίωση, έπαινοι, καλύτερο γραφείο, πιο σύγχρονος εξοπλισμός κ.λ.π), να κάνει σαφή τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εργαστούν προκειμένου να τους πετύχουν και να τους διευκολύνει, μειώνοντας τα

εμπόδια και αυξάνοντας τις ευκαιρίες, ν' αυξήσουν την ικανοποίηση που εισπράττουν κατά την πορεία (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 287-289).

A. Τα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους House και Mitchell

Το μοντέλο πορείας-στόχου ισχυρίζεται πως υπάρχουν οι ακόλουθες τέσσερις μορφές διοίκησης:

I. *Η καθοδηγητική διοίκηση:* Ο manager δίνει σαφείς οδηγίες στους υφιστάμενους σχετικά με το τι ακριβώς αναμένει από αυτούς καθώς και συγκεκριμένους κανόνες για το πώς θα εκτελέσουν το έργο.

II. *Η υποστηρικτική διοίκηση:* Ο manager φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την ευημερία τους.

III. *Διοίκηση προσανατολισμένη προς την επίτευξη:* Ο manager βάζει υψηλούς στόχους, επιθυμεί η ομάδα του να έχει υψηλές επιδόσεις ως προς το έργο και εκφράζει εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των υφιστάμενων του.

IV. *Η συμμετοχική διοίκηση:* Ο manager λαμβάνει υπ' όψη τις γνώμες και τις συστάσεις των υφισταμένων (Κανελλόπουλος, 1991, σελ 288).

B. Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

Εκτός από τις τέσσερις παραπάνω μορφές διοίκησης οι House και Mitchell προσθέτουν στην θεωρία τους άλλους δύο παράγοντες που αφορούν στην συγκεκριμένη κατάσταση που αντιμετωπίζει κάθε φορά ο manager και επηρεάζουν τον τρόπο δράσης του.

Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στη δομή του έργου, στο σύστημα εξουσίας και οργάνωσης που υπάρχει στην επιχείρηση και στο πλέγμα των σχέσεων που έχει διαμορφωθεί.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στα χαρακτηριστικά των υφισταμένων. Οι δεξιότητες, οι ικανότητες που έχουν καθώς και τα στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας τους επηρεάζουν πολύ και το έργο αλλά και την συμπεριφορά του manager.

Γ. Μορφές διοίκησης σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

Η μορφή διοίκησης που θα επιλέξει ο κάθε manager δεν θα είναι αποτελεσματική εάν δεν λάβει υπ' όψη το περιβάλλον και την ιδιοσυγκρασία των εργαζομένων (σχήμα 6).

Η καθοδηγητική διοίκηση είναι πιο κατάλληλη για καταστάσεις που δεν είναι καλά δομημένες και όπου ο τρόπος επιτέλεσης του έργου δεν έχει γίνει σαφής. Σε αυτή την περίπτωση η καθοδηγητική διοίκηση ξεκαθαρίζει στον εργαζόμενο τι αναμένεται από αυτόν ως προς το έργο. Επίσης αυτού του τύπου η διοίκηση ενδείκνυται για υφιστάμενους που έχουν εξωτερική έδρα ελέγχου, που αποδίδουν δηλαδή την επιτυχία ή την αποτυχία τους σε εξωτερικούς παράγοντες και όχι στον εαυτό τους. Η καθοδηγητική διοίκηση τους ικανοποιεί γιατί τους υποδεικνύεται τι ακριβώς πρέπει να κάνουν.

Η υποστηρικτική διοίκηση ενδείκνυται για περιπτώσεις όπου το έργο είναι ανιαρό, κουραστικό, επικίνδυνο και προκαλεί άγχος. Η υποστηρικτική συμπεριφορά του manager τονώνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, τους εμψυχώνει, τους δίνει δύναμη να συνεχίσουν και τους μειώνει σημαντικά το άγχος.

Η συμμετοχική και η προσανατολισμένη προς την επίτευξη μορφή διοίκησης δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς. Παρ' όλ' αυτά θεωρείται πως είναι πιο κατάλληλες για τις περιπτώσεις όπου το έργο δεν είναι καλά δομημένο και οι υφιστάμενοι έχουν εσωτερική έδρα ελέγχου, βλέπουν δηλαδή την επιτυχία ή την αποτυχία ως απόρροια των δικών τους πράξεων (Κάντας, 1998, σελ 166).

Τα γενικότερα σχόλια για το μοντέλο πορείας-στόχου δεν είναι ιδιαίτερα ενθουσιώδη. Ο κύριος λόγος που δεν πείθει τους επιστήμονες είναι το ότι οι εμπνευστές του δεν κατάφεραν ποτέ να τεκμηριώσουν επαρκώς τις υποθέσεις τους με ερευνητικά στοιχεία. Πάντως το βασικό προσόν του είναι πως επιχειρεί να ενώσει την διοίκηση των επιχειρήσεων με την θεωρία των κινήτρων μέσω της θεωρίας των προσδοκιών. Ο Yetton λέει πως το υπόδειγμα όδευσης-στόχου είναι πολύ γενικό και ότι αντί να είναι μια θεωρία για την διοίκηση είναι απλά μία εφαρμογή της θεωρίας των προσδοκιών στην διοίκηση.

6. Το μοντέλο της κάθετης δυάδας

Το υπόδειγμα της κάθετης δυάδας (vertical dyad) εμπνευσμένο από τον Graen κάνει επίσης λόγο για την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της κάθε κατάστασης.

Ενώ η πλειοψηφία των μοντέλων του management παίρνουν ως δεδομένη την αντικειμενική σχέση του manager με την ομάδα, θεωρούν δηλαδή πως ο διευθυντής αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εργαζόμενους, η θεωρία της κάθετης δυάδας προτείνει να δούμε το θέμα από άλλη οπτική γωνία. Ο Graen πιστεύει πως ο manager διαμορφώνει διαφορετική, υποκειμενική σχέση με κάθε μέλος της ομάδας του. Αυτό σημαίνει πως κάποιους τους ευνοεί και τους εντάσσει στην λεγόμενη ενδό-

ομάδα ενώ με άλλους διατηρεί τυπικές σχέσεις και αυτόματα αυτοί κατατάσσονται στην έξω-ομάδα. Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά αυτές τις δύο υπό-ομάδες που μπορεί να διαμορφωθούν μέσα σ' ένα ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον εξ' αιτίας των προσωπικών προτιμήσεων του manager (Κάντας, 1998, σελ 163-164):

Η ενδό-ομάδα: Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ενδό-ομάδα έχουν αναπτύξει στενές σχέσεις συνεργασίας με τον manager και χαίρουν της εμπιστοσύνης και της εύνοιας του. Ως αποτέλεσμα της καλής σχέσης που έχουν με τον διευθυντή απολαμβάνουν κάποια προνόμια ως προς την εργασία όπως η πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες, η ανάληψη σπουδαίων ρόλων και έργων και η ουσιαστική συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον μπορεί να έχουν απτές και συχνά υλικές απολαβές όπως αύξηση του μισθού, bonus, καλύτερο ωράριο, μεγαλύτερο γραφείο ή να λαμβάνουν ηθική υποστήριξη μέσω της επιβράβευσης και της προώθησης της σταδιοδρομίας τους . Μεταξύ του manager και κάθε μέλους της ενδό-ομάδας δημιουργείται μία κάθετη δυάδα, μία σχέση μεγάλης συμπάθειας, έντονης αλληλεπίδρασης και υποστήριξης σε όλα τα επίπεδα. Όσο βελτιώνεται η σχέση των “έμπιστων” συνεργατών με τον επικεφαλής της ομάδας τόσο αυξάνονται τα θετικά αποτελέσματα της δουλειάς τους και το αντίστροφο.

Η έξω-ομάδα: Αντιθέτως τα μέλη της ομάδας που ανήκουν στην έξω-ομάδα του manager διατηρούν τυπικές σχέσεις μαζί του. Η επαφή που έχουν με τον αρχηγό της ομάδας τους περιορίζεται στην διευθέτηση θεμάτων που αφορούν στην εκτέλεση του έργου. Τα άτομα αυτά δεν έχουν τον ίδιο βαθμό πληροφόρησης με τα μέλη της ενδό-ομάδας, δεν αναλαμβάνουν σπουδαίους ρόλους και θέσεις και δεν έχουν μεγάλη συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων.

Επιπροσθέτως δεν χαίρουν σημαντικών υλικών και ηθικών απολαβών . Ο manager δεν δείχνει μεγάλη εμπιστοσύνη σε αυτά τα άτομα, δεν τους αφήνει να πάρουν πρωτοβουλίες και δεν έχει σπουδαίες προσδοκίες. Ως αποτέλεσμα αυτής της εσωτερικής διάκρισης έχουμε την απογοήτευση των υφιστάμενων της έξω-ομάδας οι οποίοι δεν ικανοποιούνται από την εργασία τους και επομένως δεν αποδίδουν εξ' ίσου με τους ευνοούμενους.

Ο manager ως άνθρωπος είναι λογικό να αναπτύσσει υποκειμενική γνώμη και κρίση για διάφορα άτομα και καταστάσεις. Οι διεργασίες της ανθρώπινης νόησης και ανάπτυξης δικαιολογούν τις συμπάθειες και τις αντιπάθειες που μπορεί να νιώσει ο διευθυντής για τα μέλη της ομάδας του. Όμως τα αποτελέσματα αυτών των, καθ' όλα φυσιολογικών κατά τ' άλλα, προτιμήσεων του manager είναι εμφανή στην λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η “αυλή” του ηγέτη είναι αναμενόμενο πως θα αποδίδει καλύτερα και συνακόλουθα θα αυξάνεται η εκτίμηση του προϊστάμενου προς αυτούς δημιουργώντας έτσι ένα φαύλο κύκλο. Από την άλλη πλευρά είναι λογικό πως οι εργαζόμενοι που δεν τους δίδονται μεγάλες ευκαιρίες ν' αποδείξουν την αξία τους δεν θ' αναδειχτούν ποτέ. Ένας εξωτερικός παρατηρητής μίας τέτοιας κατάστασης θα μπορούσε να ισχυριστεί πως ο ίδιος ο manager με την συμπεριφορά του και τις προσδοκίες του προκαλεί την στάση των εργαζομένων του. Δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε πως εδώ έχουμε μία προσανατολισμένη προς την ομάδα ιδιότυπη έκφραση αυτού που οι ψυχολόγοι αποκαλούν “θεωρία της αυτό-προκαλούμενης προφητείας ή προσδοκίας”.

Το υπόδειγμα της κάθετης δυάδας δεν ενθουσίασε ποτέ τους μελετητές του φαινομένου της ηγεσίας. Είναι αλήθεια πως αν και αρκετά περιγραφικό αυτό το μοντέλο δεν καταφέρνει να δώσει απαντήσεις σχετικά με το πώς θα ασκηθεί

αποτελεσματική ηγεσία σε μία επιχείρηση. Έστω και αν δεχτούμε πως καταφέρνει να εντοπίσει το πρόβλημα, δεν φτάνει ποτέ στη λύση του. Τέλος δεν διευκρινίζεται σε ποιο βαθμό οι διακρίσεις του manager επηρεάζουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη της ενδό-ομάδας και της έξω-ομάδας και συνακόλουθα την συνολική απόδοση του οργανισμού.

7. θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας

ή

Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

ή

Θεωρία της ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση

Το δημοφιλέστατο υπόδειγμα του κύκλου ζωής της ηγεσίας που διατυπώθηκε από τους Hersey και Blanchard είναι ένα αμάλγαμα θεωριών που αφορούν στην συμπεριφορά του ηγέτη αλλά και στην κατάσταση την οποία καλείται να αντιμετωπίσει κάθε φορά. Σύμφωνα με αυτό η επιτυχημένη ηγεσία επιτυγχάνεται όταν ο manager επιλέγει το πιο κατάλληλο στυλ για να διοικήσει με κριτήριο την ωριμότητα των υφισταμένων του (Χυτήρης, 1994, σελ.253-256). Η ωριμότητα και τα στυλ που προτείνονται σύμφωνα με αυτή θα σχολιαστούν στα δύο επόμενα κεφάλαια προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητό το μοντέλο.

A. Η έννοια και η διαβάθμιση της ωριμότητας.

Ωριμος είναι ένας εργαζόμενος ή μία ομάδα, όταν διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και την εμπειρία για να πραγματοποιήσει ένα έργο σε συνδυασμό με

την απαιτούμενη προθυμία και αυτοπεποίθηση. Ο ώριμος υφιστάμενος είναι καλά εκπαιδευμένος, γνωρίζει καλά τη δουλειά του λόγω εμπειρίας, θέτει δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους και αναλαμβάνει να τους πραγματοποιήσει με καλή διάθεση. Ένα άτομο κρίνεται ως ώριμο ή ανώριμο όχι γενικά και αόριστα αλλά πάντα σε σχέση με κάποια εργασία. Μπορούμε να έχουμε για παράδειγμα έναν πωλητή που να είναι ώριμος σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών και ανώριμος στην γραφική εργασία που απαιτεί το πόστο του.

Οι Hersey και Blanchard διακρίνουν τέσσερα επίπεδα ωριμότητας (Κάντας, 1998, σελ 168-169):

- Στο πρώτο επίπεδο ($\Omega 1$) οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις γνώσεις και την ικανότητα να ολοκληρώσουν το έργο και παράλληλα στερούνται της αναγκαίας αυτοπεποίθησης και προθυμίας.
- Στο δεύτερο επίπεδο ($\Omega 2$) οι εργαζόμενοι δεν έχουν ικανότητα ή γνώσεις αλλά διακρίνονται από αυτοπεποίθηση ή προθυμία.
- Στο τρίτο επίπεδο έχουν γνώσεις ικανότητα αλλά τους λείπει η προθυμία και η αυτοπεποίθηση.
- Στο τέταρτο επίπεδο υπάρχουν οι γνώσεις, η ικανότητα, η προθυμία και η αυτοπεποίθηση.

B. Στυλ ηγεσίας ανάλογα με το βαθμό ωριμότητας των υφισταμένων.

Οι εμπνευστές του μοντέλου διακρίνουν επίσης τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που μπορεί να υιοθετήσει ένας manager (σχήμα 7). Αυτή η κατηγοριοποίηση γίνεται με κριτήριο την ανθρωποκεντρική ή την εργοκεντρική συμπεριφορά του διευθυντή αλλά και το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με την

θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας όσο αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της δουλειάς τους τόσο οι managers χαλαρώνουν ως προς την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου και προσανατολίζονται στη σχέση τους με τους εργαζόμενους. Όταν μάλιστα οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι οι managers δεν είναι αναγκαίο να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για να έχουν καλές σχέσεις με την ομάδα τους. Τα τέσσερα στυλ είναι τα ακόλουθα: α) διευθυντικό, β) συμβουλευτικό, γ) υποστηρικτικό και δ) εξουσιοδοτικό.

Το διευθυντικό στυλ που οι δύο επιστήμονες το ονομάζουν Telling, εφαρμόζεται όταν έχουμε το χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας ($\Omega 1$). Λόγω έλλειψης ικανοτήτων και προθυμίας των υφισταμένων ο manager είναι υποχρεωμένος να δίνει αυστηρές οδηγίες για το τι πρέπει να γίνει. Πρέπει επίσης να καθορίζει τους ρόλους και να υποδεικνύει διαρκώς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελεστεί το έργο. Είναι φανερό πως σε αυτή την περίπτωση έχουμε υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και χαμηλή άνθρωποκεντρική.

Το συμβουλευτικό στυλ (selling=πλασάρισμα) ενδείκνυται στις περιπτώσεις που ο manager συνεργάζεται με υφιστάμενους με χαμηλή έως μέτρια ωριμότητα ($\Omega 2$). Τα άτομα που δεν είναι ικανά να εκτελέσουν μόνα τους ένα έργο αλλά είναι πρόθυμα να προσπαθήσουν χρειάζονται έναν προϊστάμενο που θα τους καθοδηγεί αλλά ταυτόχρονα θα τους ενθαρρύνει. Εδώ έχουμε συγχρόνως υψηλή εργοκεντρική και άνθρωποκεντρική συμπεριφορά.

Το υποστηρικτικό ή συμμετοχικό ή συνεργατικό στυλ (Participating) συνιστάται να χρησιμοποιείται με εργαζόμενους με μέτρια έως υψηλή ωριμότητα ($\Omega 3$). Οι υφιστάμενοι αυτού του τύπου έχουν τις απαραίτητες γνώσεις αλλά υστερούν ως προς την αυτοπεποίθηση και τον ενθουσιασμό. Ο ρόλος του manager είναι να

επικοινωνεί και να ενθαρρύνει την ομάδα του. Είναι ξεκάθαρο πως ο προϊστάμενος εμφανίζει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Τέλος το εξουσιοδοτικό στυλ (Delegating) το υιοθετούν στελέχη που έχουν να κάνουν με πολύ ώριμους συνεργάτες. Οι εργαζόμενοι που έχουν φτάσει σε τέτοιο επίπεδο ωριμότητας ξέρουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν και πως μπορούν να το κάνουν ενώ η αυτοπεποίθηση και η προθυμία είναι τα ισχυρά χαρτιά τους. Ο ηγέτης εκχωρεί το έργο στους συνεργάτες του και δεν δείχνει να ανησυχεί για την ολοκλήρωση του. Αναμενόμενο είναι πως σε αυτή την περίπτωση θα έχουμε χαμηλή εργοκεντρική αλλά και ανθρωποκεντρική συμπεριφορά (Κάντας, 1998, σελ 168-169)

Συμπερασματικά πρέπει να σταθούμε σε τρία σημεία. Πρώτον το κλειδί για την αποτελεσματική ηγεσία είναι η σωστή αξιολόγηση της ωριμότητας των υφισταμένων. Δεύτερον ο manager οφείλει να βοηθάει τους συνεργάτες του να ωριμάζουν. Τρίτον όσο ωριμάζει η ομάδα ο προϊστάμενος της μπορεί να μετακινείται από το ένα στυλ ηγεσίας στο άλλο.

Η αξιοπιστία αυτής της θεωρίας δεν έχει αποδειχτεί. Οι λίγες μελέτες που έχουν γίνει για να ελεγχθούν οι θέσεις της δεν έχουν καταλήξει σε σπουδαία συμπεράσματα. Πάντως στα μεγάλα εγχειρίδια που αφορούν στην ηγεσία το συγκεκριμένο μοντέλο συνήθως αποσιωπάται.

8. Θεωρία (X, Ψ)

Με την θεωρία (X, Ψ) ο D. Mc Gregor επιχείρησε να δώσει την δική του ερμηνεία σχετικά με το πως οι αντιλήψεις του manager μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και συνακόλουθα την πορεία του έργου. Η θεωρία πήρε το όνομα της από τα διαφημιστικά σποτ που σύγκριναν τη X μάρκα, που ήταν

το αναποτελεσματικό προϊόν, με τη μάρκα Ψ που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν. Ο Mc Gregor πίστευε πως ο λόγος που κάνει ένα στέλεχος να μην ασκήσει αποτελεσματική ηγεσία είναι η προσκόλληση του στην αρτηριοσκληρωτική θεωρία X. Αν θελήσει να δώσει νέα δυναμική στην διοίκηση του αυτό που πρέπει να κάνει είναι να εγκαταλείψει την θεωρία X και να υιοθετήσει ως οδηγό της σκέψης και της δράσης του τη θεωρία Ψ (Χυτήρης, 1994, σελ.243-245). Τι είναι όμως οι θεωρίες X και Ψ;

A. Θεωρία X

Η θεωρία X δεν είναι παρά ένα ξεπερασμένο σύνολο αποδοχών και αντιλήψεων, ένα κράμα στερεότυπων ιδεών που έχουν εδραιωθεί στην συνείδηση του manager. Σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι είναι από την φύση τους οκνηροί και δεν αγαπούν την εργασία. Έτσι το έργο της διοίκησης είναι να τους πιέζει και αν κριθεί απαραίτητο να τους εξαναγκάσει να εργαστούν. Η θεωρία X έχει τις ακόλουθες τρεις παραδοχές (Χυτήρης, 1994, σελ.239-243):

- Οι κοινοί άνθρωποι αντιπαθούν από την φύση τους την εργασία και την αποφεύγουν όποτε τους δίνεται η ευκαιρία.
- Αφού λοιπόν δεν συμπαθούν την δουλειά πρέπει να καθοδηγούνται, να ελέγχονται και να εξαναγκάζονται με απειλές και τιμωρίες προκειμένου να συμβάλουν στην ολοκλήρωση ενός έργου.
- Οι κοινοί άνθρωποι θέλουν να κατευθύνονται, προτιμούν να μην αναλαμβάνουν ευθύνες, έχουν σχετικά μικρές φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα θέλουν να νιώθουν ασφαλείς.

Σκεπτόμενος έτσι ο manager αποδίδει την αποτυχία του έργου στην ανικανότητα των υφιστάμενων να δείξουν πρωτοβουλία και να αυτό-παρακινηθούν.

B. Θεωρία Ψ

Στον αντίποδα της αυταρχικής θεωρίας X βρίσκεται η φωτισμένη θεωρία Ψ. Ο McGregor την προσδιορίζει υπό την μορφή έξι παραδοχών (Χυτήρης, 1994, σελ 244):

- Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας, στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό για τους ανθρώπους όσο το παιχνίδι. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από την φύση του την εργασία.
- Ο έλεγχος και οι τιμωρίες δεν είναι ο μόνος τρόπος για να παρακινηθούν οι άνθρωποι και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Τα άτομα μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν τον εαυτό τους προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί.
- Η προσήλωση σε στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξή τους. Θέτοντας υψηλούς στόχους επιτυγχάνονται υψηλές αμοιβές αλλά συγχρόνως ικανοποιείται το εγώ και οι ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.
- Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα. Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια είναι συνέπειες της εμπειρίας και όχι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου.
- Η ικανότητα να επιδειχτεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας, στην επίλυση προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό.

- Στη σύγχρονη βιομηχανική εποχή οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται εν μέρει.

Αν οι υπάλληλοι είναι οκνηροί και απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, αν στερούνται πνεύματος συνεργασίας και δημιουργικότητας φταίει η διεύθυνση της επιχείρησης. Τα παραπάνω προβλήματα αποκαλύπτουν πως ο manager δεν κατάφερε να εκμαιεύσει από τους συνεργάτες του τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους.

Οι δύο θεωρίες υπαγορεύουν σε αυτούς που τις ενστερνίζονται δύο εντελώς διαφορετικές μορφές συμπεριφοράς του manager. Αυτή η προσέγγιση της ηγεσίας βρήκε μεγάλη ανταπόκριση και αποδοχή. Οι περισσότερες μελέτες που έγιναν σχετικά με το πώς μπορεί να αλλάξει η διοίκηση μίας επιχείρησης και από μη αποτελεσματική να γίνει αποτελεσματική στηρίχτηκαν επάνω στην θεωρία (X, Ψ). Ο ίδιος ο Mc. Gregor στα κείμενα του, αναφέρει πως μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία του πρακτικά στους διάφορους τομείς της επιχείρησης όπως η διανομή κερδών, η αξιολόγηση της απόδοσης, οι προαγωγές και η ανάπτυξη συστημάτων μισθών και ημερομισθίων.

9. Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.

Ακόμη μία θεωρία, αυτή της συνεχούς κλίμακας της ηγετικής συμπεριφοράς (σχήμα 8) φιλοδοξεί να προσεγγίσει και να ερμηνεύσει την διοίκηση των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτή υπάρχουν τρία βασικά ηγετικά στυλ, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το χαλαρό. Ανάμεσα τους υπάρχουν πολλές διαβαθμίσεις της συμπεριφοράς του manager. Δημιουργείται έτσι μία κλίμακα συμπεριφορών που

εκτείνεται όπως φαίνεται και στο σχήμα 5 του παραρτήματος από την πιο αυταρχική έως την πιο χαλαρή (Χυτήρης, 1994, σελ.248-250).

Ο καθαρά αυταρχικός ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του χωρίς να επιδιώκει την παραμικρή συμβολή των υφισταμένων του. Είναι απόλυτα προσανατολισμένος προς το έργο και δεν ενδιαφέρεται για τη σχέση του με τους εργαζόμενους. Επιβλέπει στενά τους υφιστάμενους του ενώ συχνά τους πιέζει προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας σε ότι αφορά στην ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος το δικαίωμα του να επηρεάζει.

Όσο το μέγεθος του αυταρχισμού μειώνεται και αυξάνεται η συμμετοχή των υφισταμένων στην λήψη αποφάσεων τόσο προχωράμε σε πιο δημοκρατικές μορφές συμπεριφοράς.

Στο μεσαίο σκαλοπάτι της κλίμακας βρίσκεται το δημοκρατικό στυλ. Σε αυτό το επίπεδο ο manager μοιράζεται συστηματικά με τους συνεργάτες του σημαντικό μέρος της εξουσίας. Η συμπεριφορά του είναι τόσο εργοκεντρική όσο και ανθρωποκεντρική. Όλα τα μέλη της ομάδας θεωρούνται εξ' ίσου ικανά να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Αν αυξηθεί κι άλλο η ειχώρηση αρμοδιοτήτων και πρωτοβουλιών από τον manager στην ομάδα του τότε οδεύουμε προς την χαλαρή διοίκηση της επιχείρησης.

Το χαλαρό στυλ ηγεσίας βρίσκεται στο αντίθετο άκρο από το αυταρχικό. Προκειμένου μία τόσο χαλαρή ηγετική συμπεριφορά του manager να μην οδηγήσει σε δυσλειτουργία της επιχείρησης επιβάλλεται να υπάρχουν πολύ ώριμοι, συνεπείς και υπεύθυνοι υφιστάμενοι οι οποίοι θα θέτουν στόχους και θα τους πραγματοποιούν.

Τα “καθαρά” στυλ (καθαρά αυταρχικό, καθαρά δημοκρατικό και απόλυτα χαλαρό) σπανίως συναντώνται. Συνήθως έχουμε στυλ που βασίζονται σε μεικτές συμπεριφορές των manager.

10. Θεωρία υποκατάστατων ηγεσίας

Ο Kerr ανέπτυξε τη θεωρία των υποκατάστατων της ηγεσίας και θέλησε να εξηγήσει και αυτός με τη σειρά του την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε σχέση με την συγκεκριμένη κατάσταση. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία οι επιπτώσεις της εξουσίας μπορεί να εξουδετερωθούν εξ’ αιτίας κάποιων χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος αλλά και της συγκεκριμένης κατάστασης. Τα χαρακτηριστικά αυτά τα χωρίζει σε δύο κατηγορίες: α) Σε “εξουδετερωτές” και β) σε υποκατάστατα.

Ως εξουδετερωτές ορίζονται οι μεταβλητές που « παραλύουν την επίδραση κάποιας άλλης μεταβλητής. Στα πλαίσια της διοίκησης των επιχειρήσεων ο όρος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τα στοιχεία εκείνα που καθιστούν αδύνατη οποιαδήποτε επίπτωση της ηγεσίας που είναι προσανατολισμένη προς τις σχέσεις ή και το έργο».

Τα πρόσωπα ή τα πράγματα που ενεργούν ή χρησιμοποιούνται αντίστοιχα στη θέση κάποιου άλλου αποτελούν τα υποκατάστατα της ηγεσίας. Τα υποκατάστατα όχι απλά κάνουν την ηγεσία με προσανατολισμό τις σχέσεις ή το έργο αδύνατη αλλά ταυτόχρονα την καθιστούν περιττή.

Ο Kerr για εξουδετερωτές και υποκατάστατα που μπορεί να είναι χαρακτηριστικά των υφισταμένων, του έργου ή της οργάνωσης (Κάντας, 1998, σελ 170-171):

A) Χαρακτηριστικά των υφισταμένων:

- Ικανότητες, πείρα, εκπαίδευση, γνώσεις.
- Ανάγκη για ανεξαρτησία.
- Επαγγελματική κατεύθυνση (βαθμός συνειδητοποίησης)
- Αδιαφορία για τις αμοιβές που προσφέρει η επιχείρηση.

B) Χαρακτηριστικά του έργου:

- Ενέργειες ρουτίνας, χωρίς ποικιλία, απόλυτα δομημένες.
- Ενέργειες που παρέχουν εσωγενή ικανοποίηση.
- Επανατροφοδότηση από το έργο.

Γ) Χαρακτηριστικά της οργάνωσης:

- Βαθμός τυπικότητας της οργάνωσης.
- Ακαμψία των κανόνων και των διαδικασιών.
- Συνεκτικότητα των εργασιακών ομάδων.
- Βαθμός υποστήριξης από το προσωπικό.
- Αμοιβές που δεν ελέγχονται από τον manager.
- Απόσταση χώρου που διαχωρίζει τον manager από τους εργαζόμενους και

βαθμός επικοινωνίας που είναι δυνατόν να έχουν.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες μπορούν όπως προαναφέρθηκε να ανατρέψουν κάθε ανθρωποκεντρική ή εργοκεντρική προσπάθεια που κάνει ο manager. Για να γίνει καλύτερα αντιληπτό αυτό ας αναφερθούμε σε ορισμένα παραδείγματα:

Ο εξειδικευμένος μηχανικός που έχει χρόνια εργασιακής εμπειρίας ενδέχεται να γνωρίζει το πώς πρέπει να δουλέψει καλύτερα από τον manager. Οπότε κάποια

παρατήρηση του διευθυντή προς τον μηχανικό μπορεί να είναι εντελώς περιττή. Οι εξειδικευμένες γνώσεις σε αυτή την περίπτωση υποκαθιστούν την ανάγκη για ηγεσία προσανατολισμένη προς το έργο.

Ο εργαζόμενος που λαμβάνει εσωγενή ικανοποίηση από την δουλειά του δεν έχει ανάγκη από την υποστήριξη και την ενθάρρυνση του manager. Με άλλα λόγια η ηγεσία που προσανατολίζεται προς τις σχέσεις αντικαθίσταται από την εσωγενή ικανοποίηση από το έργο.

Τέλος η αδιαφορία του εργαζόμενου για τις αμοιβές που προσφέρει η επιχείρηση εξουδετερώνει την ανθρωποκεντρική και την εργοκεντρική συμπεριφορά του manager. Όταν η δουλειά δεν μπορεί να προσφέρει στον εργαζόμενο ότι εκείνος επιθυμεί τότε είναι λογικό πως το ενδιαφέρον του για το έργο και για τις σχέσεις θα μειωθεί.

Η θεωρία των υποκατάστατων έχει κάποια μεθοδολογικά σφάλματα για αυτό και οι έρευνες που βασίζονται σε αυτή μας δίνουν αντιφατικά αποτελέσματα. Και αυτή η θεωρία ενώ εντοπίζει το πρόβλημα (ότι τα υποκατάστατα εξουδετερώνουν την ηγεσία) δεν καταφέρνει να προτείνει λύσεις. Παρ' όλ' αυτά έχει κατά καιρούς απασχολήσει τους επιστήμονες.

Δ. Η αποτελεσματικότητα του manager

Έχοντας εξετάσει τις διαφορετικές διαστάσεις του management και αναλύοντας τα σημαντικότερα υποδείγματα διοίκησης επιχειρήσεων που έχουν προταθεί από τους μελετητές, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η αποτελεσματική ηγεσία ενός οικονομικού οργανισμού είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που εξαρτάται

από ένα συνδυασμό παραγόντων. Αυτές οι παράμετροι είναι συνοπτικά οι ακόλουθες (Σχήμα 9) (Χυτήρης, 1994, σελ.239-256):

- Η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας, η ιδιοσυγκρασία, η νοημοσύνη, η μόρφωση, οι εμπειρίες, οι αντιλήψεις, και το σύστημα αξιών του manager έτσι όπως εκφράζονται μέσω της τυπικής θέσης και της εξουσίας που κατέχει στην διοικητική πυραμίδα μίας επιχείρησης είναι ο πρώτος παράγοντας που συντελεί στην επιτυχή διεξαγωγή της ηγεσίας.

- Επιπρόσθετα τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η εμπειρία, οι ικανότητες, η ωριμότητα, ο βαθμός εξειδίκευσης, η φιλοδοξία, η υπευθυνότητα, η πρωτοβουλία και οι ανάγκες των εργαζομένων συμβάλλουν στο αν θα έχουμε την επιθυμητή παραγωγή.

- Εν συνεχεία, σημαντικό ρόλο παίζουν οι προσδοκίες που έχουν από το έργο αλλά και οι στόχοι που θέτουν για το έργο, τόσο ο manager όσο και οι εργαζόμενοι. Οι προσδοκίες αυτές και οι στόχοι ευθύνονται για την συμπεριφορά προϊσταμένων και ομοιοβάθμων και συνακόλουθα για την επιτυχή ή ανεπιτυχή έκβαση των κοινών στόχων που θέτουν.

- Ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας είναι η φύση του ίδιου του έργου, ο βαθμός δυσκολίας του, το κατά πόσο είναι εφικτό αλλά και ενδιαφέρον, η δομή του, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται και οι πόροι που παρέχονται προκειμένου να ολοκληρωθεί. Εδώ θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και την σπουδαιότητα του χρόνου που άλλοτε πνέζει και άλλοτε βοηθά τον manager και την ομάδα.

- Οι διαδικασίες μέσω των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις και ο βαθμός συμμετοχής όλων των εργαζομένων σε αυτές συμβάλλουν με τη σειρά τους ώστε να επιτευχθεί μία αποτελεσματική διοίκηση.

- Τέλος το είδος της επιχείρησης, το μέγεθός της, η θέση που κατέχει στην αγορά που κινείται αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο, το στάδιο ανάπτυξης και εξέλιξης στο οποίο βρίσκεται, η κουλτούρα και οι πολιτικές που ακολουθεί και τα συμφέροντα που εξυπηρετεί συντείνουν στην ορθή διεξαγωγή του έργου ή όχι.

Ένας manager που φιλοδοξεί να πετύχει στον τομέα του και να αναβαθμίσει την παραγωγή και τους στόχους της ομάδας του πρέπει να λάβει υπ' όψη και να συνδυάσει με σύνεση όλα τα παραπάνω στοιχεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο MANAGER ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ

Στο πρώτο μέρος μιλήσαμε για την ηγεσία έτσι όπως διαμορφώνεται μέσα σε μεγάλα κοινωνικά σύνολα, την “πραγματική” (αν μας επιτραπεί ο όρος) ηγεσία. Στο δεύτερο μέρος αναλύσαμε τους παράγοντες που συντελούν προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων. Για να είμαστε ακριβείς, αναφερόμενοι στην διοίκηση των εταιρειών κάναμε λόγο για “ηγεσία των επιχειρήσεων”. Για λόγους καθαρά συγγραφικούς δεχτήκαμε a priori πως ο manager παίζει όχι μόνο διοικητικό αλλά και ηγετικό ρόλο μέσα σε έναν οικονομικό οργανισμό. Στο τρίτο μέρος οφείλουμε να αποκαταστήσουμε την παραπάνω, σχετικά αυθαίρετη παραδοχή, να την αποδεχτούμε ή να την απορρίψουμε προβάλλοντας πάντα τα απαραίτητα επιχειρήματα. Θα δούμε λοιπόν τις πτυχές της δράση ενός πραγματικού ηγέτη παράλληλα με τις λειτουργίες που επιτελεί ένας manager και θα

προβληματιστούμε σχετικά με το αν όντως τα μεγάλα στελέχη μίας επιχείρησης μπορούν να μετατραπούν σε ηγέτες των ομάδων τους ή όχι.

A. Η γνώμη των ειδικών

Οι απόψεις των επιστημόνων που ασχολούνται με το φαινόμενο της ηγεσίας, δίστανται σχετικά με το εάν ένας manager απλά διοικεί ή ηγείται του τομέα του.

Κάποιοι πιστεύουν πως οι managers είναι τεχνοκράτες οι οποίοι έχουν ως στόχο την παραγωγή και το κέρδος, βλέπουν την επιχείρηση σαν μία μηχανή που πρέπει να λειτουργεί σωστά, ασκούν την εξουσία που τους δίνει η θέση τους και μόνο, στηρίζονται σε γραφειοκρατικούς κανόνες για να πάρουν αποφάσεις και ασφαλώς στερούνται έμπνευσης και οράματος.

Άλλοι πάλι όντας πιο διαλλακτικοί και επιεικείς πιστεύουν πως οι managers μπορεί να επιδείξουν ηγετική συμπεριφορά. Αυτό συμβαίνει κατά την γνώμη τους όταν οι διοικούντες έχουν την διορατικότητα όχι μόνο να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφιστάμενους τους για την αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Με άλλα λόγια, όταν ενδιαφέρονται να εντοπίσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες των συνεργατών τους, όταν επιδιώκουν να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Η αλληλεπιδραστική σχέση που μπορεί να “χτιστεί” και η αμφίδρομη επιρροή που ενδέχεται να αναπτυχθεί ανάμεσα σε ένα στέλεχος και τους εργαζόμενους προκειμένου να πετύχουν κοινούς στόχους, είναι το ισχυρότερο επιχείρημα εκείνων που διακρίνουν στους managers στοιχεία ηγέτη.

Καμία από τις δύο απόψεις δεν έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από την άλλη στον επιστημονικό κύκλο. Το ερώτημα παραμένει ανοιχτό και έγκειται στην κρίση του

καθενός να βγάλει τα δικά του συμπεράσματα. Αξίζει όμως να αναφέρουμε πως όλες οι θεωρίες του management έχουν στηριχθεί στις έρευνες που αφορούν στην ηγεσία ευρύτερων κοινωνικών ομάδων. Από την άλλη πλευρά η μελέτη της ηγεσίας έχει στραφεί σε ειδικούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας συμπεριλαμβανομένου και του χώρου των επιχειρήσεων. Αυτή η διαπίστωση μας προκαλεί να σκεφτούμε μήπως το management και η ευρύτερη ηγεσία είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

B. Η δική μας προσέγγιση

Σε αυτό το σημείο, όπως προαναφέραμε, θα μπούμε στον πειρασμό να συγκρίνουμε έναν ηγέτη με έναν manager με κύριο στόχο να εντοπίσουμε κοινά σημεία και διαφορές. Πριν ξεκινήσουμε πρέπει να τονίσουμε πως μιλάμε για τους πιο ευσυνείδητους, προοδευτικούς και χαρισματικούς εκπροσώπους των δύο χώρων. Η ακόλουθη σύγκριση θα στηριχθεί στα στοιχεία που παραθέσαμε στα δύο πρώτα μέρη της εργασίας. Ας δούμε λοιπόν πως δρα ο πολιτικός αρχηγός-ηγέτης ενός έθνους και ο γενικός διευθυντής μίας ανώνυμης εταιρείας:

1. Έργο και στόχοι

Το έργο που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν τα άτομα που κατέχουν εξουσία είναι το σπουδαιότερο σημείο της δράσης τους.

Ο πολιτικός ηγέτης παίρνει την τεράστια ευθύνη να οργανώσει και να διοικήσει ένα κράτος και συνακόλουθα ένα ή και περισσότερα έθνη. Είναι αυτός στον οποίο εμπιστεύεται το σύνολο της κοινωνίας τα ινία της θεσμοθετημένης εξουσίας.

Μέσα από την εργασία του πρέπει να αλλάξει τα κακώς κείμενα της παλαιότερης ηγεσίας και να προωθήσει ευεργετικές για το λαό του μεταρρυθμίσεις. Επίσης οφείλει να οργανώσει και να συντονίσει πολλούς διαφορετικούς τομείς αλλά και ανόμιες ομάδες ατόμων. Κάθε ένας από αυτούς τους τομείς απαιτεί διαφορετικό χειρισμό και κάθε κοινωνική ομάδα έχει άλλες ανάγκες και προσδοκίες. Απώτερος στόχος του ηγέτη είναι η βελτίωση της ζωής του συνόλου. Για να φέρει εις πέρας αυτή την τιτάνια αποστολή πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τα πράγματα, να έχει σαφείς στόχους, ξεκάθαρη πολιτική άποψη, τρομερή συγκρότηση και προπάντων ένα συγκεκριμένο και δυνατό πλάνο δράσης.

Από την άλλη πλευρά, το καθήκον του διευθυντή της Α. Ε είναι η οργάνωση μίας αποτελεσματικής διοίκησης η οποία θα οδηγήσει την επιχείρηση στην μεγιστοποίηση της παραγωγής και συνακόλουθα στην μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυξάνοντας τα κέρδη της η εταιρεία μπορεί να διευρύνει τις δραστηριότητες της και να βελτιώσει την θέση της στην αγορά που κινείται. Προκειμένου να επιτύχει την αποδοτικότερη διοίκηση ο διευθυντής πρέπει να λάβει υπ' όψη όλους τους διαθέσιμους παραγωγικούς παράγοντες και να αποφασίσει ποιος είναι ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός τους. Ο συντονισμός του έμψυχου δυναμικού, των πόρων, του εξοπλισμού και της τεχνολογίας που διαθέτει η επιχείρηση μέσα στο δεδομένο περιβάλλον και στα πλαίσια συγκεκριμένου χρόνου απαιτεί ικανότητες, πλάνο δράσης, στόχους και τρομερή οργάνωση.

Αρχικά το έργο του πολιτικού αρχηγού φαίνεται πολύ διαφορετικό ως προς το μέγεθος και τους στόχους από αυτό του διευθυντή. Στην πραγματικότητα και τα δύο είναι εξ' ίσου πολύπλοκα, δύσκολα και απαιτούν ικανότητες, ευελιξία, οργάνωση και σταθερούς στόχους.

2. θέση, εκλογή και ανάδειξη

Οι υψηλές θέσεις που καταλαμβάνουν στην ιεραρχία του χώρου στον οποίο κινούνται είναι το δεύτερο κοινό χαρακτηριστικό του ηγέτη και του manager.

Ο πολιτικός ηγέτης κατέχει το ύψιστο αξίωμα. Ο μόνος τρόπος για να φτάσει εκεί είναι η εκλογή. Μετά από χρόνια εργασίας (με εξαίρεση ελάχιστες περιπτώσεις) που τον βοήθησαν να αποκτήσει γνώσεις και πείρα αλλά και μακρά επαφή με το κοινό ο ηγέτης τοποθετείται από τον ίδιο το λαό στο πιο ψηλό βήμα της εξουσίας. Η πλειοψηφία του πληθυσμού που γνωρίζει την δράση του, που έχει λάβει και συμμεριστεί τα μηνύματα του τον τιμά με αυτή την θέση και τον ξεχωρίζει ως τον πιο άξιο για να ασκήσει την εξουσία.

Ο διευθυντής κατέχει κι αυτός την υψηλότερη θέση στον τομέα του καθώς βρίσκεται στην κεφαλή της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τον πολιτικό ηγέτη, ο διευθυντής έχει μάλλον διοριστεί από τους ανώτερους του και δεν έχει εκλεγεί από τους συναδέλφους του (βέβαια υπάρχει και η πιθανότητα να έχει εκλεγεί από τους μετόχους της εταιρείας). Η αποδοτικότητα, οι ικανότητες, η εμπειρία που απέκτησε από την μεγάλη προϋπηρεσία, η γνώση του τομέα του είναι οι λόγοι για τους οποίους τον εμπιστεύθηκαν οι ιθύνοντες και του ανέθεσαν την διεύθυνση της εταιρείας.

Παρόλο που ο ένας εκλέγεται από ένα ευρύ σύνολο ατόμων και ο άλλος επιλέγεται από τα ανώτατα κλιμάκια του τομέα του, και ο πολιτικός αρχηγός και το στέλεχος έχουν εργαστεί σκληρά και έχουν αποδεδειγμένα όλα τα προσόντα για να ξεχωρίσουν, να διακριθούν και να ηγηθούν της ομάδας τους. Και οι δύο με άλλα λόγια έχουν κερδίσει την θέση που κατέχουν.

2. Ο μύθος

Ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία που χρίζουν ένα άτομο ηγέτη είναι ο μύθος που μεταδίδει. Ως μύθο ορίσαμε το σύνολο των απόψεων, των ιδεών, των προτάσεων και των οραμάτων που μεταδίδει ο ηγέτης στο κοινό του. Είναι δηλαδή τα μηνύματα που εκπέμπει ο πομπός-αρχηγός στον δέκτη-πληθυσμό που φιλοδοξεί να επηρεάσει.

Ο πολιτικός ηγέτης έχει ένα ιδιαίτερο χάρισμα στο να εικονεί και να διηγείται μύθους γεμάτους καινούργιες ιδέες, σπουδαίες προτάσεις και οράματα που γοητεύουν το κοινό και δίνουν νέα πνοή στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Οι μύθοι που μεταδίδει αφορούν είτε την διαμόρφωση προσωπικής ταυτότητας, είτε την ενθάρρυνση της συλλογικής ταυτότητας, είτε την μετάδοση αξιών και νοημάτων. Συχνά ο μύθος του ηγέτη έρχεται σε αντιπαράθεση ή με παλαιές παγιωμένες αντιλήψεις ή με νέους αντιπολιτευτικούς μύθους. Τέλος ο ηγέτης ενσαρκώνει τον μύθο του, εφαρμόζοντας τον στην προσωπική του ζωή.

Ο ηγετικός μύθος είναι το ισχυρότερο χαρτί των υποστηρικτών της άποψης ότι ο manager δεν είναι ηγέτης. Ισχυρίζονται πως ο διευθυντής δεν έχει οράματα και ιδανικά που να αφορούν στο συλλογικό καλό και την προαγωγή του ανθρώπου αλλά απλά περιορίζεται στην άσκηση των καθηκόντων του με σκοπό το κέρδος. Αυτή η θεώρηση μας φαντάζει υπερβολική αναλογιζόμενοι τα εξής: i) Μία επιχείρηση αυξάνει την παραγωγή της όταν υπάρχει μεγάλη ζήτηση του προϊόντος της από το κοινό, η μεγάλη ζήτηση μεταφράζεται ως έντονη ανάγκη του πληθυσμού για το συγκεκριμένο αγαθό. Με αυτή τη λογική η επιχείρηση όσο αυξάνει την παραγωγή της τόσο ικανοποιεί το κοινωνικό σύνολο. ii) Η εταιρεία προσφέρει εργασία σε έναν αριθμό ατόμων. Οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση εξασφαλίζουν το αναγκαίο

εισόδημα και λαμβάνουν την ικανοποίηση της εργασίας. Όσο καλύτερα πηγαίνει η επιχείρηση θα επεκτείνεται και θα μπορεί να προσφέρει δουλειά σε περισσότερα άτομα. iii) Ακόμη όταν μία επιχείρηση έχει σταθερές βάσεις και ευημερεί, γίνεται χορηγός σε διάφορους κοινωφελείς σκοπούς. Η ανάπτυξη της εταιρείας δεν ωφελεί μόνο τους μετόχους αλλά και το σύνολο του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Επομένως ο διευθυντής που αγωνίζεται για την ανάπτυξη της εταιρείας μπορεί να μην συμβάλλει συνειδητά στην καλύτερευση του κόσμου αλλά τελικά συμβάλλει.

Επιπλέον μπορούμε να πούμε πως και ο διευθυντής μεταδίδει μηνύματα για τη προσωπική και συλλογική ταυτότητα. Όπως είδαμε ο ανθρωποκεντρικός προϊστάμενος προσπαθεί να πετύχει τον στόχο του για μεγαλύτερη παραγωγή βελτιώνοντας τις σχέσεις που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο. Ασχολείται έτσι με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός. Αν για παράδειγμα εντοπίσει ότι ένας συνάδελφος του δεν έχει υψηλή αυτοπεποίθηση προσπαθεί να τον ενθαρρύνει για να είναι πιο αποδοτικός. Με αυτό τον τρόπο μεταδίδει ένα μήνυμα ατομικής ταυτότητας στον εργαζόμενο. Από την άλλη η ανάπτυξη της συλλογικής ταυτότητας όχι απλά επιδιώκεται αλλά σχεδόν επιβάλλεται μέσα σε μία επιχείρηση.

Όσον αφορά στην ενσάρκωση των μηνυμάτων που μεταδίδει ο διευθυντής είναι υποχρεωτική. Αρκεί να φανταστούμε τι θα γινόταν εάν ενώ τόνιζε διαρκώς την σπουδαιότητα της τήρησης του ωραρίου αργούσε κάθε πρωί.

Τέλος και ο διευθυντής έχει να αντικρούσει αντί-μύθους κατάλοιπα της προηγούμενης διοίκησης ή σύγχρονους του από προτείνουν διαφορετικές ιδέες και λύσεις.

Αν και με εντελώς διαφορετικό τρόπο και για άλλους λόγους τόσο ο πολιτικός ηγέτης όσο και ο διευθυντής μεταδίδουν μηνύματα, δίνουν το παράδειγμα και συμβάλλουν στο κοινό καλό.

3. Το ακροατήριο

Η σχέση που αναπτύσσει ο ηγέτης με το ακροατήριο στο οποίο απευθύνεται είναι ζωτικής σημασίας για την πορεία του.

Ο άμεσος πολιτικός ηγέτης απευθύνει τα μηνύματά του σε ένα μεγάλο και ανομοιογενές ακροατήριο όπως είναι ένα έθνος. Ο πληθυσμός με τον οποίο επικοινωνεί είναι ένα μωσαϊκό από άτομα διαφορετικών ηλικιών, τάξεων, φύλων και νοοτροπιών. Προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι απόψεις του, ο ηγέτης πρέπει να μιλάει με όρους κοινής λογικής καθώς οτιδήποτε εξειδικευμένο ή περίπλοκο δεν αφομοιώνεται από τις μεγάλες μάζες. Η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε αυτόν και τους οπαδούς του είναι αμφίδρομη και αλληλεπιδραστική. Ο ηγέτης επηρεάζει το ακροατήριο και αυτό με τη σειρά του τον ηγέτη.

Από την άλλη ο διευθυντής απευθύνεται στα άτομα με τα οποία συνεργάζεται. Ο ίδιος και οι υφιστάμενοι του έχουν κοινό κώδικά επικοινωνίας καθώς είναι όλοι εξειδικευμένοι στις λειτουργίες της επιχείρησης. Η κοινή γλώσσα που μιλούν επιτρέπει στον διευθυντή να μεταδίδει εύκολα τα μηνύματα του και να διασαφηνίζει τις προσδοκίες τους. Οι εργαζόμενοι λόγω της εκπαίδευσης τους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους αντιλαμβάνονται και συμμορφώνονται χωρίς μεγάλη δυσκολία με τις υποδείξεις του. Εάν ο διευθυντής έχει ανθρωποκεντρική συμπεριφορά και η ομάδα του αποτελείται από αξιόλογα άτομα τότε υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να αναπτυχθεί μεταξύ τους μία σχέση συνεργασίας,

αλληλοϋποστήριξης, αμοιβαίου θαυμασμού και εμπιστοσύνης. Αυτή είναι και η ιδανική μορφή διοίκησης μέσα σε μία εταιρεία.

Ενώ ο πολιτικός αρχηγός ασκεί άμεση επιρροή σε μεγάλα ακροατήρια, το στέλεχος απευθύνεται σε ένα ορισμένο και εξειδικευμένο πλήθος ατόμων. Οι σχέσεις όμως και των δύο με τις ομάδες στις οποίες απευθύνονται είναι στενές και αλληλεπιδραστικές.

5. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά

Τα προσωπικά στοιχεία των ηγετών επηρεάζουν πολύ τον τρόπο σκέψης και δράσης τους.

Τόσο ο πολιτικός ηγέτης όσο και ο διευθυντής είναι άτομα που συνδυάζουν ευφυΐα με ισχυρή προσωπικότητα. Και τους δύο τους χαρακτηρίζει η υπευθυνότητα, η επιθυμία να ολοκληρώσουν το καθήκον, η επιμονή στους στόχους, η επιβλητικότητα, η ριψοκίνδυνη διάθεση, η αυτοπεποίθηση, η δημιουργικότητα, η φαντασία, η υπομονή, η αισιοδοξία μπροστά στα προβλήματα, η γοητεία, η πρωτοτυπία, η κοινωνικότητα, η φιλοδοξία, η ανεξαρτησία, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα, η βαθιά γνώση του αντικειμένου τους και η αγάπη γι αυτό που έχουν επιλέξει να κάνουν.

6. Η σχέση με θεσμοθετημένες οργανώσεις

Η σχέση που έχει ένας ηγέτης με θεσμοθετημένα συστήματα εξουσίας (εκκλησία, κράτος, στρατός, πανεπιστημιακά ιδρύματα, μεγάλες επιχειρήσεις) τον βοηθάει ώστε να μεταδώσει πιο εύκολα τον μύθο του.

Ο πολιτικός ηγέτης συνήθως ανεβαίνει την κλίμακα εξουσίας μέσω των πολιτικών παρατάξεων που ήδη υπάρχουν. Αυτό τον βοηθάει να φτάσει στην κορυφή γρήγορα και χωρίς συγκρούσεις. Όταν καταλάβει τα ανώτατα αξιώματα τότε εύκολα μπορεί να μεταδώσει τις νέες ιδέες και τα οράματα του. Εάν κανένα από τα ήδη πολιτικά κόμματα δεν τον εκφράζει ώστε να το χρησιμοποιήσει σαν εφαλτήριο της σταδιοδρομίας του, τότε θα πρέπει να δημιουργήσει μόνος του τις σταθερές βάσεις πάνω στις οποίες θα στηρίξει το μύθο του.

Ο διευθυντής της επιχείρησης από την άλλη πλευρά βρίσκει το κατάλληλο περιβάλλον να αναδείξει τα χάρισμα και τις ικανότητες του μέσα στους κόλπους της εταιρείας στην οποία εργάζεται. Εκμεταλλευόμενος τα προνόμια και την ασφάλεια ενός μεγάλου οργανισμού όπως είναι μία Α.Ε, αναπτύσσει στο μέγιστο τις δυνατότητες του και αξιοποιεί τις ευκαιρίες για ανέλιξη που του δίδονται προκειμένου να ικανοποιήσει την φιλοδοξία του.

Και οι δύο βρίσκουν καταφύγιο σε θεσμοθετημένους αρχικά κανόνες που τους επιτρέπουν να πετύχουν την αλλαγή χωρίς σύγκρουση αλλά μέσω της πεπατημένης οδού.

8. Επιρροή, εξουσία, δύναμη

Ο τελευταίος κοινός παράγοντας στον οποίο θα αναφερθούμε είναι οι σχέσεις επιρροής, εξουσίας και δύναμης που αναπτύσσουν οι ηγέτες με το κοινό τους.

Ο πολιτικός ηγέτης στο ξεκίνημα του επηρεάζει το ακροατήριο μέσω των μύθων που διηγείται. Όταν αποκτήσει τον έλεγχο των κοινωνικών κανόνων αρχίζει να ασκεί εξουσία στην ομάδα του. Εκμεταλλευόμενος την ισχύ της θέσης του, την

δύναμη που του δίνει ο νόμος, την υποστήριξη και τον θαυμασμό του κοινού προσπαθεί να κάνει το όραμα του πραγματικότητα.

Το στέλεχος προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους του τμήματος του να ολοκληρώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα το έργο που τους έχει ανατεθεί και να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για να το πετύχει αυτό κάνει χρήση της δύναμης που πηγάζει από τη θέση του, επιβάλλει ποινές ή τάζει αμοιβές, προσπαθεί να κερδίσει τον θαυμασμό των υφιστάμενων και να λειτουργήσει ως πρότυπο ή επικαλείται την βαθιά γνώση που έχει πάνω στο αντικείμενο.

Ο ηγέτης και ο διευθυντής εναλλάσσουν την στάση τους από επιρροή σε εξουσία ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ασκήν λοιπόν ο manager ηγεσία ή όχι; Σύμφωνα με όλα όσα εξετάσαμε παραπάνω μπορούμε να πούμε πως τα διοικητικά στελέχη μίας επιχείρησης είναι εν δυνάμει ηγέτες. Αυτό σημαίνει πως κάθε προϊστάμενος, διευθυντής ή πρόεδρος μίας εταιρίας δεν είναι ηγέτης αλλά δεν αποκλείεται η πιθανότητα να γίνει.

Αν οι managers περιοριστούν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και οργανώσουν την παραγωγή και το ανθρώπινο δυναμικό ακολουθώντας τυφλά τα εγχειρίδια του management, σαφώς και δεν θα ασκήσουν ποτέ ηγεσία αλλά απλή διοίκηση. Αυτό δεν σημαίνει πως δεν θα ολοκληρώσουν με επιτυχία το έργο τους ή πως δεν είναι άξιοι της θέσης που κατέχουν. Όμως σίγουρα η εργασία τους θα στερείται οράματος και πρωτοτυπίας.

Αν όμως τα στελέχη είναι χαρισματικά, δημιουργικά άτομα που ενδιαφέρονται πραγματικά γι αυτό που κάνουν, που είναι ανοιχτά σε νέες προτάσεις,

που έχουν ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό και αναζητούν την καλή συνεργασία η οποία θα τους οδηγήσει στην επιτυχημένη διεξαγωγή του έργου, τότε κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες μπορεί να κάνουν την υπέρβαση και να μετατραπούν από εκτελεστές ενός έργου σε εμπνευστές του.

Αυτή η υπέρβαση θα βελτιώσει πρώτ' απ' όλα την παραγωγή της επιχείρησης και την ποιότητα των αγαθών που προσφέρει, θα αυξήσει τα κέρδη της, θα την βοηθήσει ν' αναπτυχθεί και θα την κατατάξει σε καλύτερη θέση ανάμεσα στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων των μετόχων, των στελεχών και των εργαζομένων η οποία θα τους προσφέρει ένα καλύτερο επίπεδο ζωής.

Εκτός από τις υλικές απολαβές, η χαρισματική ηγεσία προσφέρει και πνευματικά οφέλη. Βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας και αυξάνοντας την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από αυτήν λειτουργεί ως εφαλτήριο για νέους στόχους, προσδοκίες, όνειρα, φιλοδοξίες τόσο στους προϊστάμενους όσο και στους υφιστάμενους. Τους ανεβάζει με άλλα λόγια την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση και τους βοηθά να βρουν το νόημα της ζωής και μέσα από την εργασία.

Τέλος ο χαρισματικός ηγέτης της επιχείρησης φροντίζει και για την επαφή της εταιρίας με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να σταθεί εάν δεν έχει την αποδοχή του συνόλου της κοινωνίας. Αυτό το γνωρίζει πολύ καλά ένας επιτυχημένος διευθυντής και φροντίζει την εικόνα της εταιρείας μέσα από ένα οργανωμένο σύστημα δημοσίων σχέσεων. Οι συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και κρατικούς οργανισμούς, η συνεισφορά σε κοινωφελή έργα και σκοπούς, οι διάφορες χορηγίες, η εκπροσώπηση της χώρας στο εξωτερικό, οι φιλανθρωπικές δραστηριότητες είναι ορισμένες κινήσεις που οργανώνει ένας ηγέτης που βλέπει στο μέλλον.

Κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα κύτταρο του τεράστιου ζωντανού οργανισμού που λέγεται κοινωνία. Η ευημερία της δεν μπορεί παρά να σημαίνει και ευημερία πολλών ανθρώπων. Οι προικισμένοι άνδρες, συμπεριλαμβανομένων και των στελεχών των επιχειρήσεων, που συμβάλλουν στην βελτίωση της ζωής των συνανθρώπων τους δεν μπορούν παρά να ονομάζονται ηγέτες.

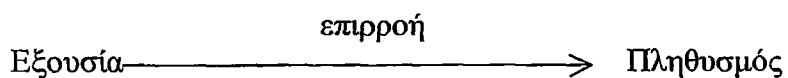
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΗΜΑ 1

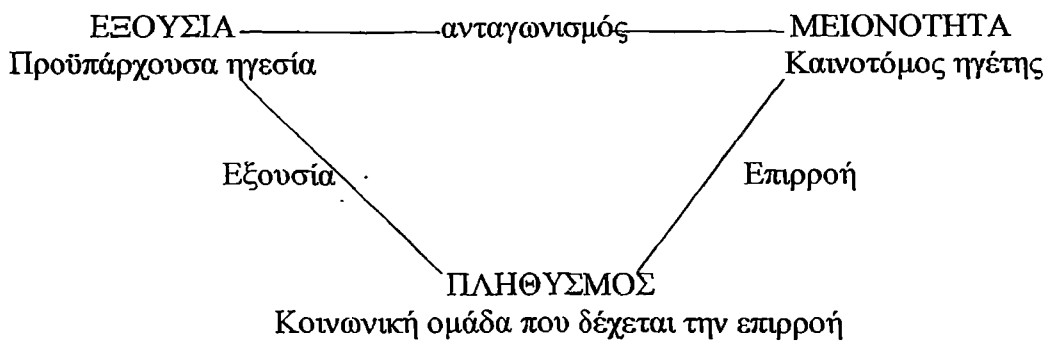
Το λειτουργικό και το γενετικό
μοντέλο επιρροής.

Πηγή: Παπαστάμου-Μιούνη, *Μειονότητες και εξουσία*, σελ72.

α) Λειτουργικό μοντέλο επιρροής



β) Μειονοτικό ή γενετικό μοντέλο επιρροής



ΣΧΗΜΑ 2

Βαθμός ελέγχου της κατάστασης και

Κατάλληλη μορφή ηγεσίας σύμφωνα με τον Fiedler

Πηγή: Κάντας, Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία ,

Σελίδα 144.

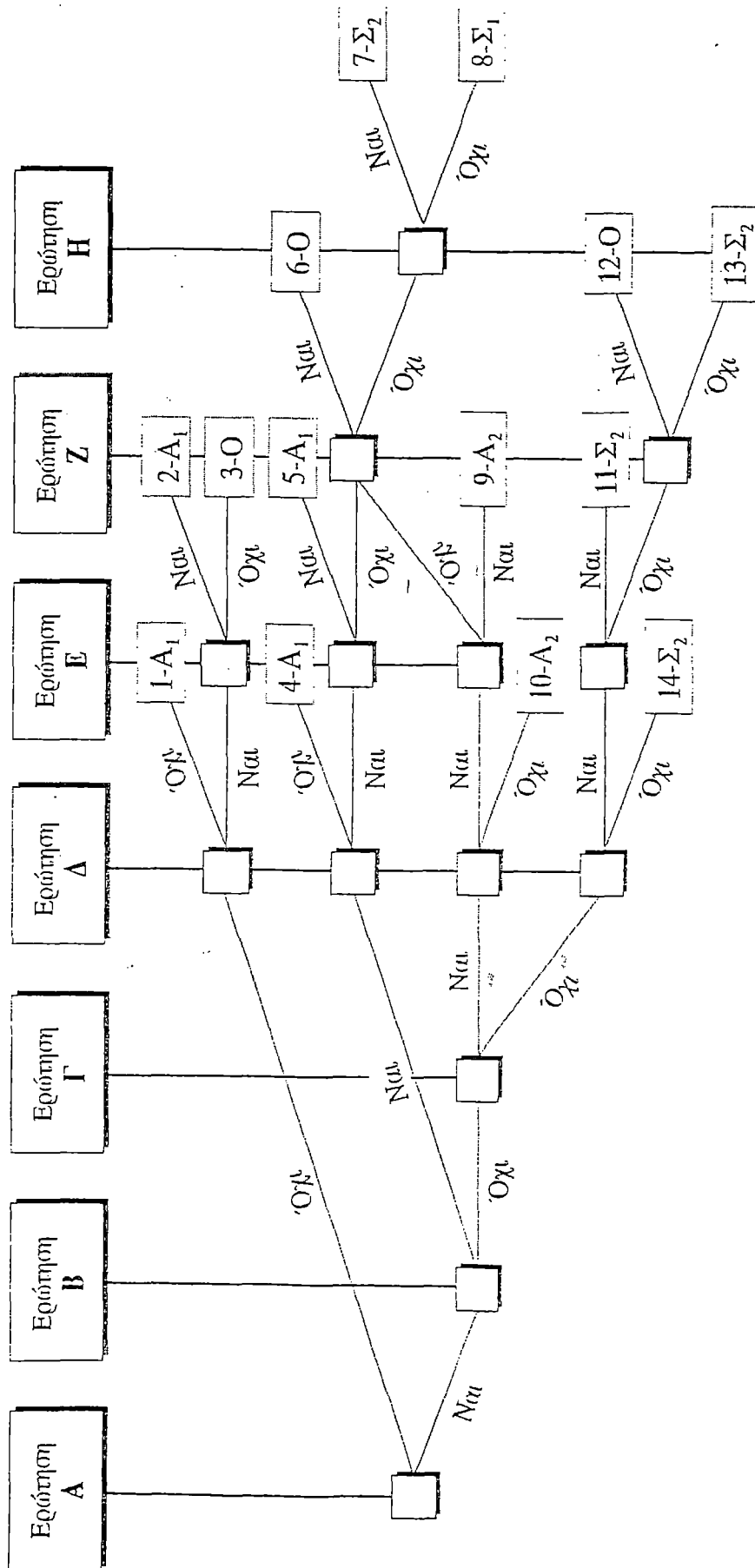
Σχέσεις ηγέτη-οπαδών	Υψηλός βαθμός				Χαμηλός βαθμός			
Δομή έργου	Υψηλός		Χαμηλός		Υψηλός		Χαμηλός	
Εξουσία θέσης	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός
Ευνοϊκότητα κατάστασης	1	2	3	4	5	6	7	8
	ΥΨΗΛΗ				ΧΑΜΗΛΗ			
	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ		ΜΕΤΡΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ		ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ			
	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΗΓΕΤΗ							
	ΧΑΜΗΛΟ Λ.Ε.Σ. / LPC		ΥΨΗΛΟ Λ.Ε.Σ. /LPC		ΧΑΜΗΛΟ Λ.Ε.Σ. / LPC			

ΣΧΗΜΑ 3

Το υπόδειγμα Vroom-Yetton.

Το δενδρόγραμμα λήψης αποφάσεων.

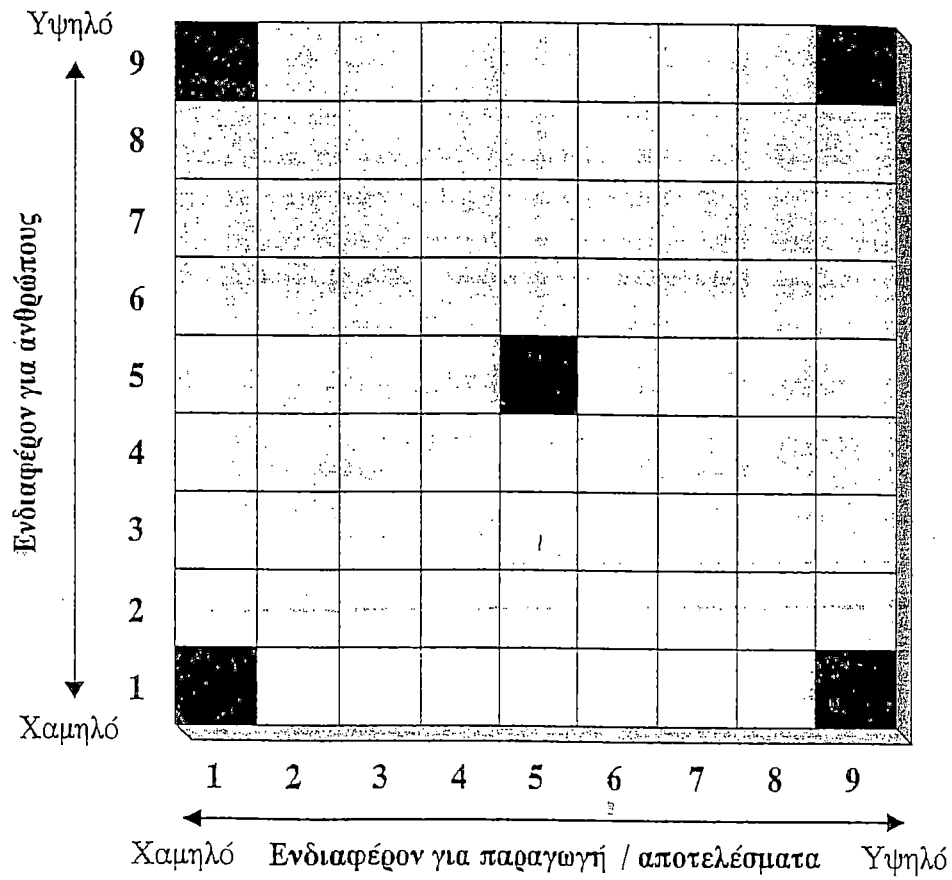
Πηγή: Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, σελίδα 252.



ΣΧΗΜΑ 4

Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας

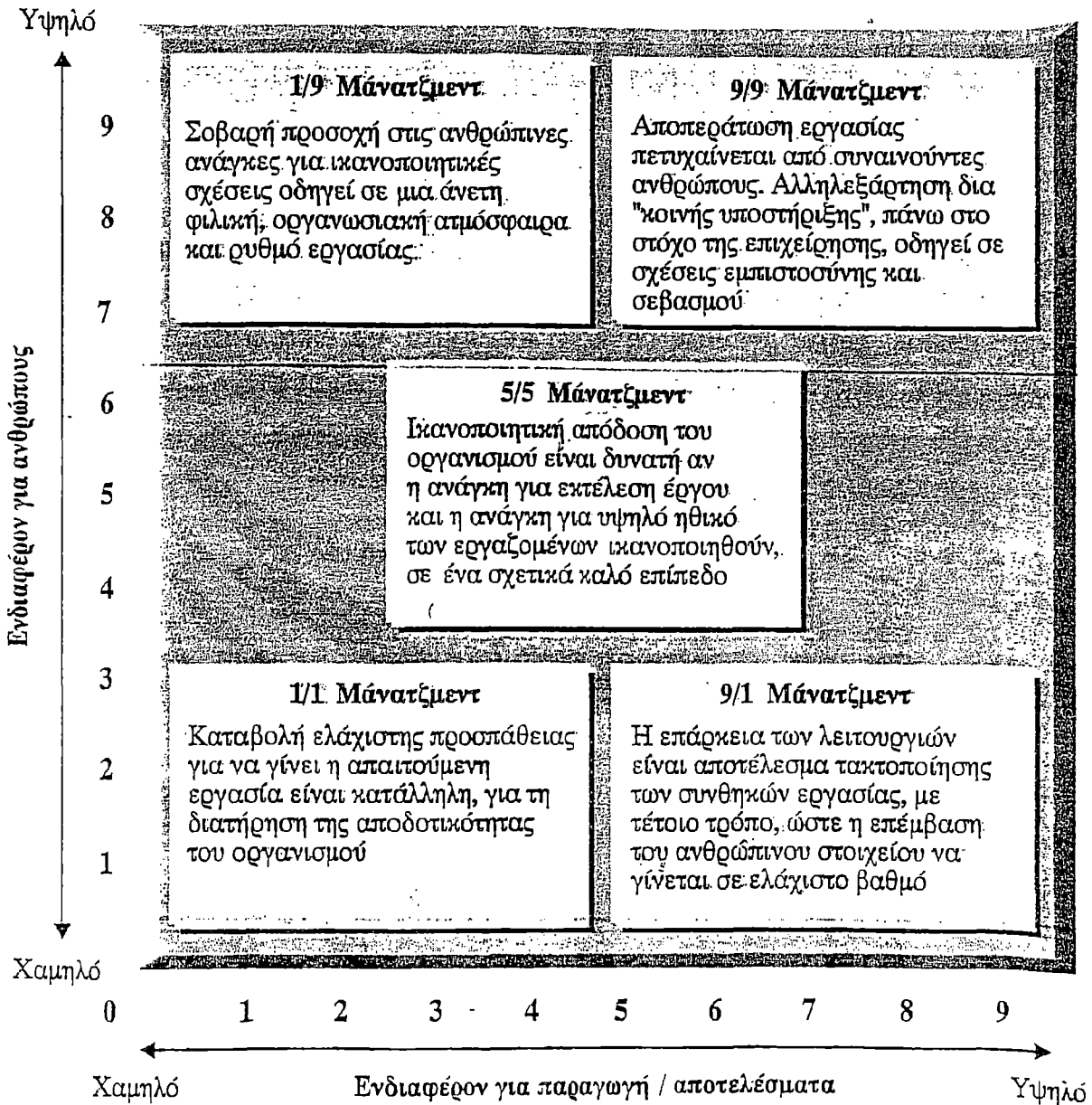
Πηγή: Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, σελίδα 246.



ΣΧΗΜΑ 5

Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας

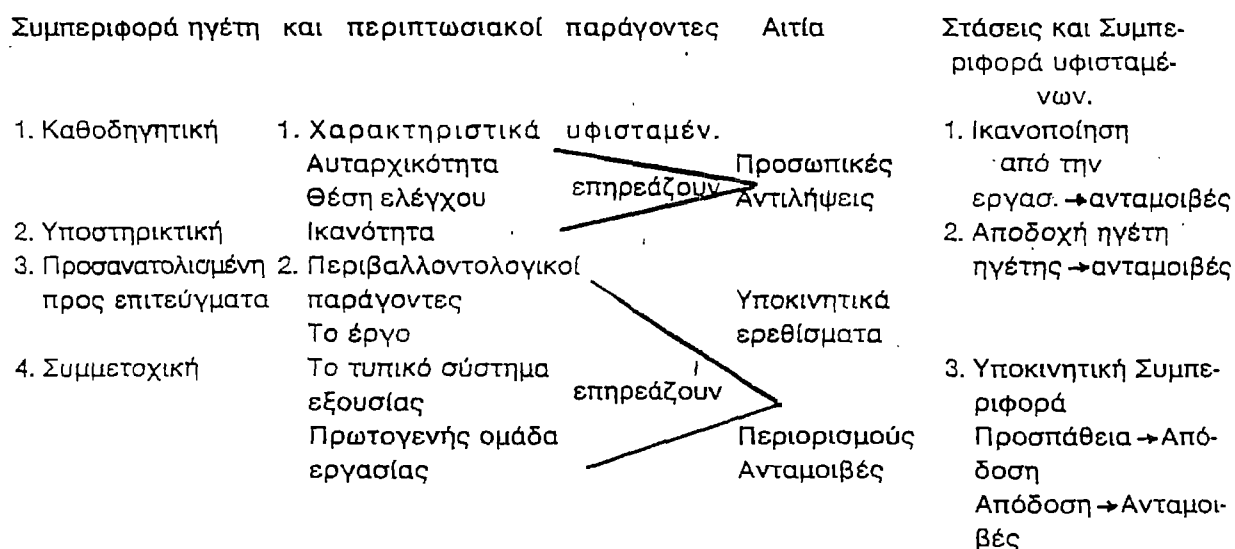
Πηγή: Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, σελίδα 247.



ΣΧΗΜΑ 6

Μοντέλο «Οδευσης- Στόχου»

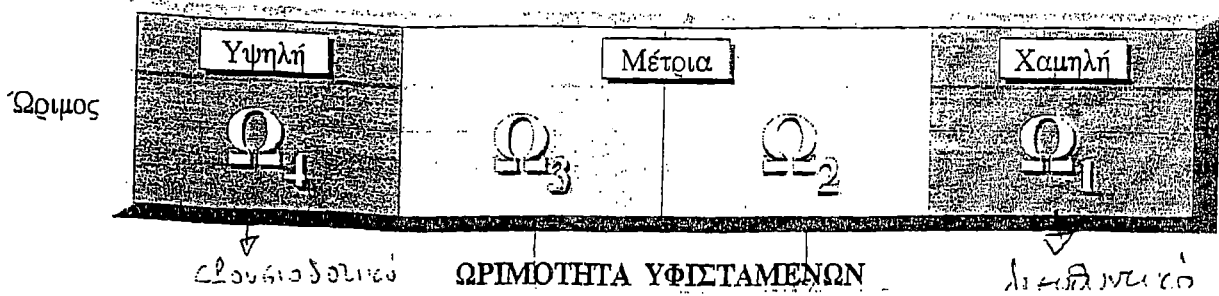
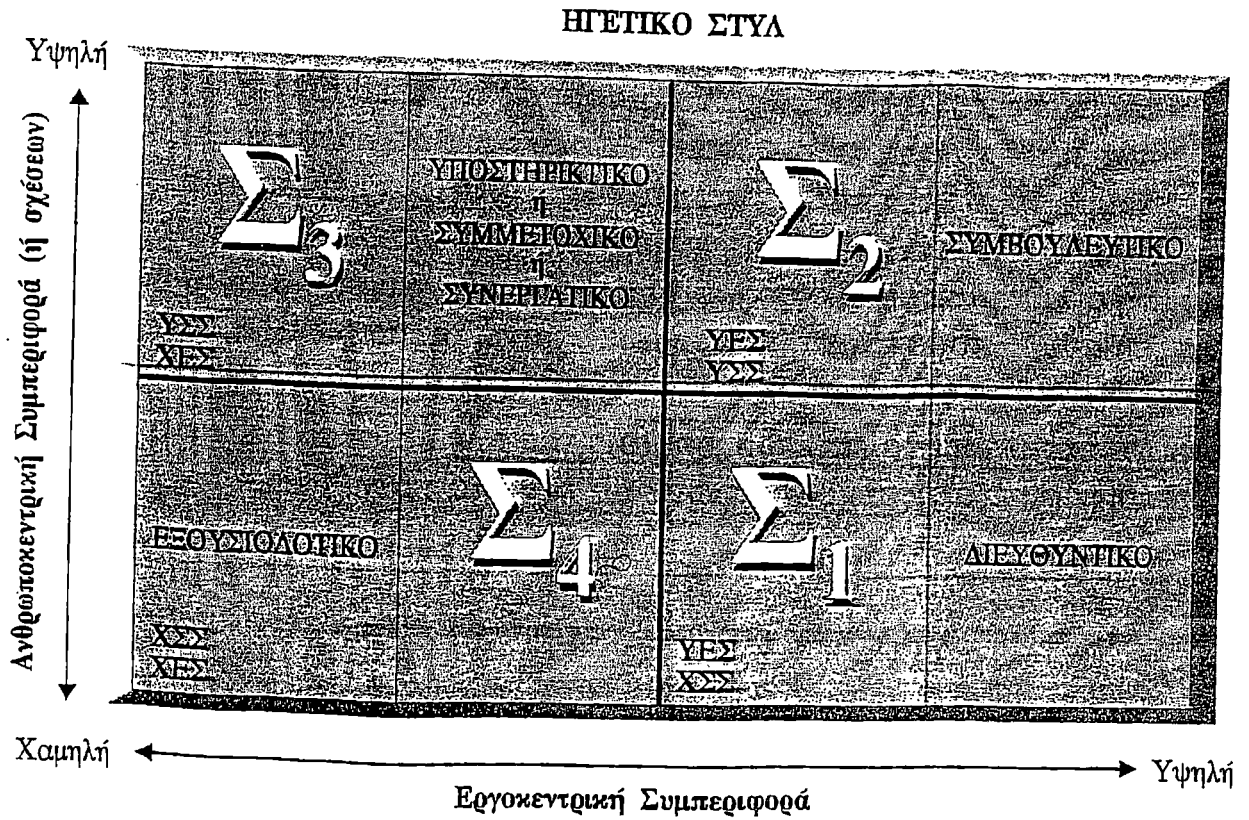
Πηγή: Κανελλόπουλος, *Οργανωτική Θεωρία*, σελίδα 288.



ΣΧΗΜΑ 7

Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων.

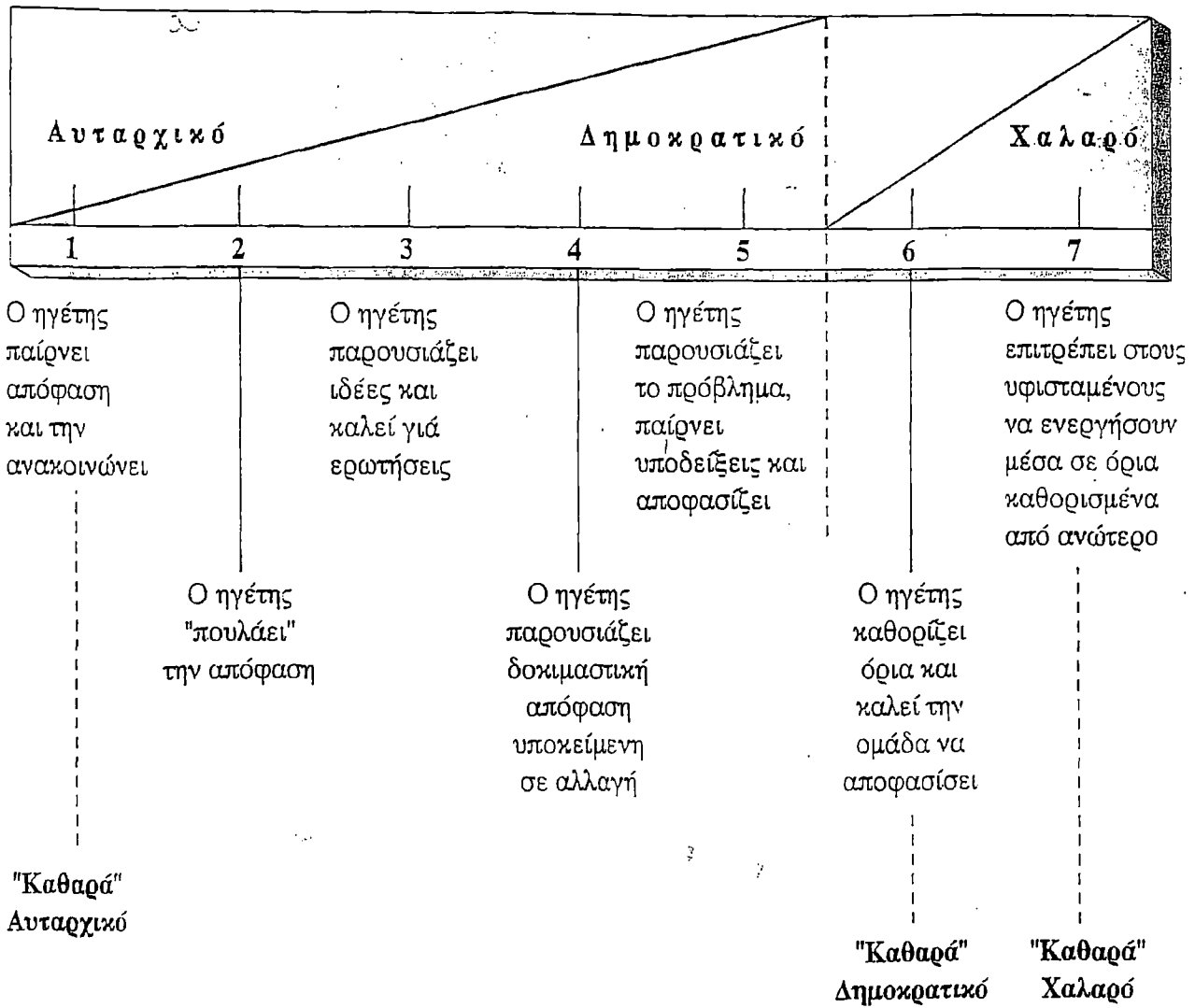
Πηγή: Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, σελίδα 255



ΣΧΗΜΑ 8

Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.

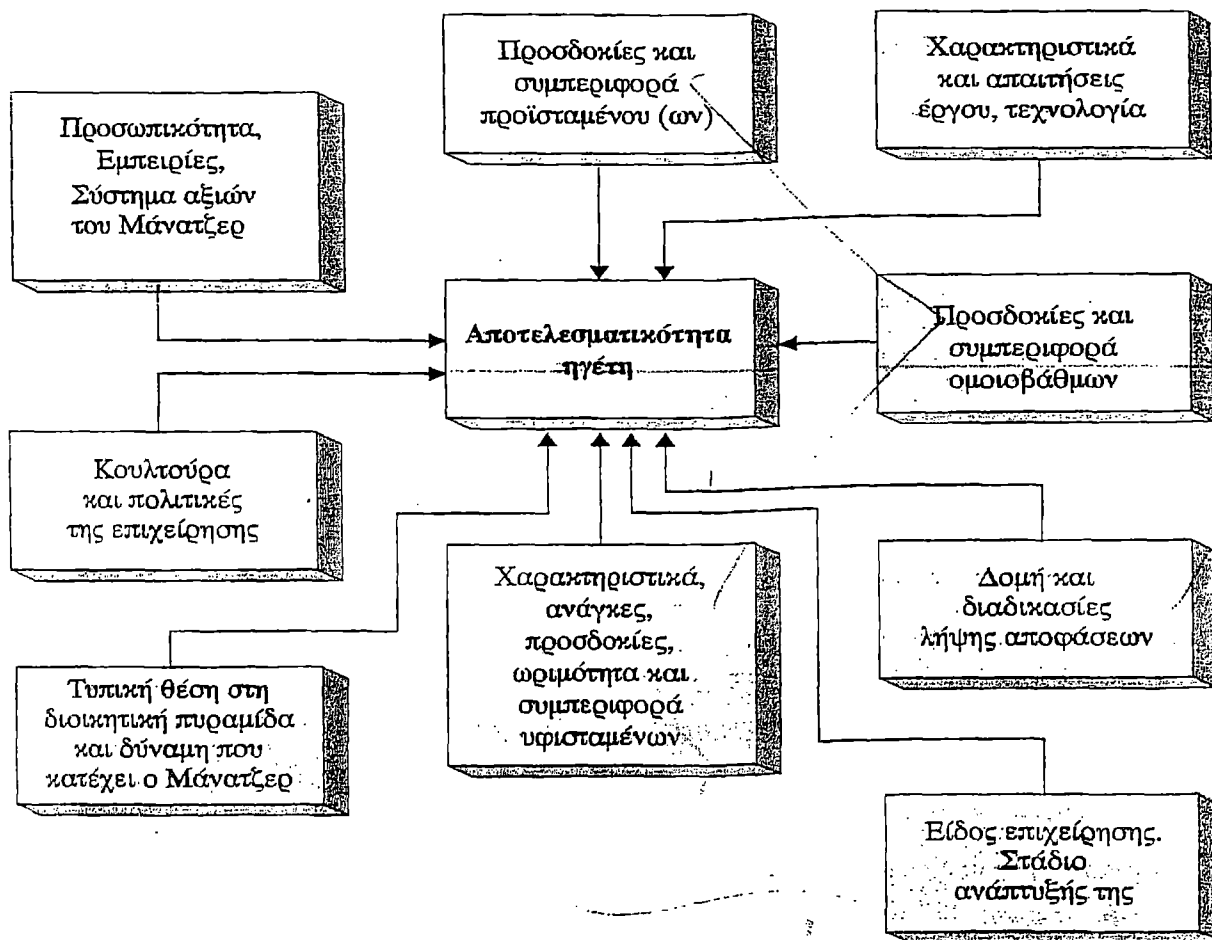
Πηγή: Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, σελίδα 248



ΣΧΗΜΑ 9

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Πηγή: Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, σελίδα 256



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κανελλόπουλος Χ. , *Οργανωτική Θεωρία*, Αθήνα 1991.
- Χυτήρης Λ. , *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα 1994.
- Κάντας Α. , *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, μέρος Ι^ο*, εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 1998.
- Gardner H., *Ηγετικές προσωπικότητες-Μία ανατομία της ηγεσίας*, εκδόσεις: Singular, Stanford California 1995.
- Κατσαλής Α. , *Αποτελεσματική διοίκηση*, εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα 2000.
- Κατσαλής Α. , *Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα 2002.
- Παπαγεωργίου Π. , *Εισαγωγή στο διεθνές management*, εκδόσεις: Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1990.
- Μαντόγλου Α.- Χαραλάμπους Κ., *Εξουσία και κοινωνική επιρροή*, Ελληνική επιθεώρηση πολιτικής επιστήμης, Αριθμός τεύχους:11, Αθήνα 1998
- Παπαστάμου Στ. – Μιούνυ Γκ. , *Μειονότητες και εξουσία*, εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2001
- Τσουραμάνης Χ. , *Σημειώσεις σεμιναρίου τελειοφοίτων*, Μεσολόγγι 2001
- Τασοπούλου Ε. , *Εισαγωγή στις εργασιακές σχέσεις*, Μεσολόγγι 2000
- Φύλακτος Δ. , *Διοίκηση προσωπικού*, Μεσολόγγι 2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	
Α. Η έννοια της ηγεσίας	3
Β. Τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας	5
Γ. Ο μύθος ενός ηγέτη.....	7
1. Διήγηση και ενσάρκωση μύθων.....	7
2. Διάκριση ηγετών σύμφωνα με το μύθο τους.....	8
3. Θεματολογία των μύθων.....	10
4. Παράγοντες που κάνουν ένα μύθο αποτελεσματικό.....	13
Δ. Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.....	14
Ε. Το ακροατήριο.....	18
ΣΤ. Ανθρώπινη ανάπτυξη και ηγεσία.....	23
1. Η κληρονομιά μας ως πρωτεύοντα όντα.....	24
2. Η κοινωνικοποίηση των παιδικών χρόνων.....	25
3. Το μυαλό του πεντάχρονου.....	27
4. Η εξειδίκευση του ανθρώπινου μυαλού.....	29
Ζ. Η ηγεσία ως αποτέλεσμα μειονοτικής δράσης.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
Α. Ορισμός του management και του manager.....	36
Β. Προσεγγίσεις της ηγεσίας στο χώρο των επιχειρήσεων.....	37
1. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών.....	37

2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς.....	39
3. Η προσέγγιση της κατάστασης.....	41
Γ. Μοντέλα ηγεσίας.....	45
1. Το υπόδειγμα Fiedler.....	45
2. Η θεωρία των γνωστικών πόρων.....	50
3. Το μοντέλο Vroom-Yetton.....	52
4. Το διοικητικό πλέγμα.....	58
5. Το μοντέλο όδευσης-στόχου.....	60
6. Το μοντέλο της κάθετης δυνάδας.....	63
7. Η θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας.....	66
8. Η θεωρία (X, Ψ).....	69
9. Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.....	72
10. Η θεωρία των υποκατάστατων της ηγεσίας.....	74
Δ. Η αποτελεσματικότητα του manager.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Ο MANAGER ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ

A. Η γνώμη των ειδικών.....	80
B. Η δική μας προσέγγιση.....	81
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	90

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχήμα 1: Το λειτουργικό και το γενετικό μοντέλο επιρροής.....	94
Σχήμα 2: Το μοντέλο του Fiedler.....	95
Σχήμα 3: Το υπόδειγμα Vroom-Yetton.....	96

Σχήμα 4: Το διοικητικό πλέγμα.....	97
Σχήμα 5: Το διοικητικό πλέγμα.....	98
Σχήμα 6: Μοντέλο όδευσης-στόχου.....	99
Σχήμα 7: Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων.....	100
Σχήμα 8: Κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.....	101
Σχήμα 9: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη	102
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	104