



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**Ο ρόλος του ηγέτη και η σχέση του με τα μέλη της ομάδας
του σε έναν σύγχρονο οργανισμό**

ΕΛΙΡΝΕΛΗ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΚΙΩΣΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2025



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**Ο ρόλος του ηγέτη και η σχέση του με τα μέλη της ομάδας
του σε έναν σύγχρονο οργανισμό**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο
Νεάπολις Πάφος**

ΕΔΙΡΝΕΛΗ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2025

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Δήμητρα Εδινέλη, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Εδινρέλη Δήμητρα

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Ο ρόλος του ηγέτη και η σχέση του με τα μέλη της ομάδας του σε έναν σύγχρονο οργανισμό

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[Στυλιανή Γκιώση, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών MBA που διεξάγεται από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις, Πάφου και έχει ως θέμα: «Ο ρόλος του ηγέτη και η σχέση του με τα μέλη της ομάδας του σε έναν σύγχρονο οργανισμό». Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να περιγράψει την προσωπικότητα του ηγέτη και τον ρόλο του σε έναν οργανισμό καθώς και τη σχέση του με τα μέλη της ομάδας του. Αυτό επιτυγχάνεται αναλύοντας την προσωπικότητα του ηγέτη μέσα από ποικίλες επιστημονικές θεωρίες, την σημασία που έχει μέσα σε έναν οργανισμό, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη μέσα από διάφορα μοντέλα, την σχέση του με τα μέλη της ομάδας του καθώς και τη θέση του ηγέτη σε έναν σύγχρονο οργανισμό. Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε πληθώρα επιστημονικών βιβλίων και επιστημονικών άρθρων. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι η σύνδεση της ηγεσίας σε κάθε εποχή και ο ρόλος του ηγέτη είναι διαφορετικός. Στην σύγχρονη εποχή ο σύγχρονος ηγέτης χρειάζεται να συνθέτει στοιχεία από τις θεωρίες ηγεσίας με τις απαιτήσεις που χρειάζονται σε κάθε οργανισμό λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα και τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Λέξεις κλειδιά: θεωρίες ηγεσίας, ηγέτης, ομάδα, οργανισμός, συναισθηματική νοημοσύνη, διαφορετικότητα

"The role of the leader and his relationship with his team members in an organization"

Abstract

This study was prepared in the context of the MBA postgraduate study program conducted by the University of Neapolis, Paphos and has as its subject: "The role of the leader and his relationship with his team members in an modern organization". The purpose of this study is to describe the personality of the leader and his role in an organization as well as his relationship with his team members. This is achieved by analyzing the personality of the leader through various scientific theories, the importance it has within an organization, the characteristics of the leader through various models, his relationship with his team members as well as the position of the leader in a modern organization. For the implementation of this specific study, research was carried out in a multitude of scientific books and scientific articles. The results of the research are that the connection of leadership in each era and the role of the leader is different. In the modern era, the modern leader needs to synthesize elements from leadership theories with the requirements needed in every organization by taking into consideration diversity and the importance of emotional intelligence.

Key words: leadership theories, leader, team, organization, emotional intelligence, diversity

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Ερευνητικά ερωτήματα	2
Μεθοδολογία.....	2
Πρωτοτυπία και συμβολή της έρευνας	2
Αναγκαιότητα	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ..	4
1.1. Ο James McGregor Burns και η Ηγεσία	4
1.2. Ο Warren Bennis και η Ηγεσία	4
1.3. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....	5
1.3.1. Η θεωρία του Raymond Cattell.....	5
1.3.2. Η θεωρία του Hans Eysenck	6
1.4. Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έναν οργανισμό	6
1.4.1. Η γενετική θεωρία.....	6
1.4.2. Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων	6
1.5. Το μοντέλο των 5 παραγόντων (The big five)	7
1.6. Αυταρχική Ηγεσία.....	10
1.7. Συμμετοχική Ηγεσία	11
1.8. Οραματική Ηγεσία	12
1.9. Συναλλακτική Ηγεσία	12
1.10. Μετασχηματιστική Ηγεσία	13
1.11. Συμπερασματικά Κεφάλαιο 1	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ.....	16
2.1. Ο ρόλος και η σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του.....	16
2.2. Αποτελεσματική ηγεσία	17
2.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στον οργανισμό	17
2.3.1. Οι δυο διαστάσεις της ηγεσίας.....	18
2.3.2. Ο προσανατολισμός του ηγέτη	19
2.3.3. Διευθυντικό πλέγμα	20
2.4. Προσεγγίσεις εξάρτησης.....	21
2.4.1. Το μοντέλο Tannenbaum-Schmidt	21

2.4.2.	Το μοντέλο Fiedler	23
2.5.	Συμπερασματικά Κεφάλαιο 2	25
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ.....	26
3.1.	Ένας σύγχρονος ηγέτης.....	26
3.2.	Ο ηγέτης του μέλλοντος.....	27
3.3.	Η διαφορετικότητα σε έναν οργανισμό.....	28
3.3.1.	Τα οφέλη της διαφορετικότητας.....	29
3.3.2.	Οι δυσκολίες.....	30
3.3.3.	Ηγέτης-ομάδα-διαφορετικότητα	31
3.4.	Παρακίνηση	31
3.4.1.	Παρακίνηση και ομάδες.....	32
3.4.2.	Κίνητρα σε ομάδες και άτομα – Προβλήματα	33
3.4.3.	Ηγέτης-ομάδα-παρακίνηση.....	33
3.5.	Συναισθηματική Νοημοσύνη	34
3.5.1.	Συναισθηματική νοημοσύνη και ομάδες.....	35
3.5.2.	Ηγέτης-ομάδα-συναισθηματική νοημοσύνη	36
3.6.	Συμπερασματικά Κεφάλαιο 3	37
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	38
4.1.	Συμπεράσματα	38
4.2.	Περιορισμοί της έρευνας.....	40
4.3.	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	40
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	41

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 2	24

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1	19
Σχήμα 2	20
Σχήμα 3	22
Σχήμα 4	23

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια και επιμελήτρια της διατριβής μου Στυλιανή Γκιώση για την υποστήριξη της εργασίας μου και την εξαιρετική συνεργασία που είχαμε όλο αυτό το διάστημα διότι χάρες αυτήν ολοκληρώθηκε και έκλεισε με επιτυχία αυτός ο κύκλος σπουδών.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου και όλο το διδάσκον προσωπικό για το επιτυχημένο πρόγραμμα σπουδών που διαθέτει και που με την οργάνωση και την εμπειρία μας προσέφερε υψηλές γνώσεις καθώς και την κατάλληλη υποστήριξη στα μαθήματα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για την υποστήριξή τους σε κάθε μου βήμα καθώς και τον σύντροφό μου Λάζαρο που με προέτρεψε και με ενθάρρυνε να ενταχθώ στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών και με υποστήριξε μέχρι και το τέλος.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ιστορία έχει δείξει ότι οι μεγαλύτερες αλλαγές της ανθρωπότητας οφείλονται σε άτομα τα οποία είχαν διακριθεί από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και από τον τρόπο που οδηγούσαν τους ακολούθους τους για να πετύχουν το σκοπό τους. Όπως αναφέρει και ο James MacGregor Burns (1978) οι αληθινοί ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς να ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες και τα κίνητρα τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών. Οι ηγέτες λοιπόν είναι αυτά τα άτομα και είναι πολύ σημαντικά στις μέρες μας σε έναν οργανισμό.

Ο ηγέτης είναι το πιο σημαντικό άτομο μέσα σε έναν οργανισμό. Διαθέτει γνωσιακό υπόβαθρο, διαθέτει πλήθος ικανοτήτων και δεξιοτήτων και κινητοποιείται και από τη προσωπική του φιλοδοξία. Οι σύγχρονοι οργανισμοί πολλές φορές μπορούν να βρεθούν αντιμέτωποι με πολλά και σημαντικά προβλήματα. Η καθημερινή πίεση και οι αυξανόμενες απαιτήσεις δημιουργούν άγχος, πίεση και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργεί αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία και στην παραγωγικότητα. Ο κάθε εργαζόμενος έχει την εσωτερική ανάγκη να εμπνέεται και να καθοδηγείται από ένα άτομο που θαυμάζει. Έχει την ανάγκη να εξελίσσεται προσωπικά και εργασιακά και να νιώθει πληρότητα και ανταμοιβή γι αυτό που πετυχαίνει. Η επιβράβευση δεν είναι μόνο οικονομική αλλά και προσωπική. Είναι πολύ σημαντικό όταν ένας εργαζόμενος πετυχαίνει το στόχο του να επιβραβεύεται με το να εξελίσσεται προσωπικά και εργασιακά. Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με: την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη δέσμευση και την πρόθεση της αποχώρησης (Nohria et al, 2008).

Επιπλέον, η ανάγκη των οργανισμών για μια θέση στον ανταγωνισμό σημαίνει ότι ένας οργανισμός θα πρέπει να αυξήσει την παραγωγή του, να βελτιώσει τα προϊόντα του ή τις υπηρεσίες του, να αναπτυχθεί, να κερδίσει μεγάλο μέρος του αγοραστικού κοινού, να συμβαδίσει με την εποχή και να προβάλει μια διαφορετική και πολύ καλή εικόνα και ως προς τους ανταγωνιστές αλλά και ως προς το αγοραστικό κοινό.

Ο ηγέτης θα βρει τον τρόπο να φέρει ηρεμία και συνεργασία και όλα αυτά μαζί θα συμβάλλουν έτσι ώστε να υπάρχει ισορροπία και αρμονία στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, κοινό όραμα και στόχος με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότητα ως προς τον κοινό στόχο. Σε έναν οργανισμό αυτό που του δίνει την πραγματική αξία είναι τα άτομα που εργάζονται γι' αυτόν. Έτσι λοιπόν, όταν βρεθεί σε δυσμενή θέση κι έρθει αντιμέτωπος με προβλήματα είναι πολύ σημαντικό τα άτομα που εργάζονται γι' αυτόν να μην αποχωρήσουν αλλά να τον στηρίξουν, να παλέψουν και να τον οδηγήσουν πάλι προς την επιτυχία.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα εστιάσουμε στην προσωπικότητα του ηγέτη μέσα από διάφορες επιστημονικές θεωρίες και τα χαρακτηριστικά που έχει μέσα σε έναν οργανισμό. Επίσης θα γίνει μια ανάλυση στους τύπους ηγεσίας, στο μοντέλο των πέντε παραγόντων και επιπλέον θα ακολουθήσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ηγεσία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον ηγέτη και τη ομάδα του. Περιγράφεται ο ρόλος της ηγεσίας σε έναν οργανισμό και οι διάφορες προσεγγίσεις συμπεριφοράς και εξάρτησης που προκύπτουν από διάφορες έρευνες.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον ηγέτη μέσα σε έναν σύγχρονο οργανισμό. Επίσης, θα γίνει περιγραφή με τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας

σύγχρονος ηγέτης αλλά και ο ηγέτης του μέλλοντος. Τέλος, θα αναλύσουμε την διαφορετικότητα, την παρακίνηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη εστιάζοντας στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι τα εξής: Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στις σύγχρονες θεωρίες; Ποιο είναι το προφίλ του ηγέτη; Ποια τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έναν σύγχρονο οργανισμό; Ποια η επίδραση του ηγέτη με την ομάδα του σε έναν σύγχρονο οργανισμό;

Όλα αυτά τα ερωτήματα και η περιορισμένη βιβλιογραφία και έρευνα στη σύνδεση όλων των θεματικών περιεχομένων που αναφέρονται στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα επιβεβαιώνουν την ανάγκη για περισσότερη διερεύνηση, ενώ παράλληλα αναδεικνύουν την πρωτοτυπία της συγκεκριμένης ερευνητικής μελέτης που έχει ως σκοπό της την ανάδειξη της σημαντικότητας του ηγέτη σε έναν οργανισμό και τη σχέση του με τα μέλη της ομάδας καθώς όλα αυτά έχουν σημαντικό αντίκρισμα στον οργανισμό και στην επιτυχία του τελικού στόχου. Η επιλογή του ηγέτη φέρει μόνο θετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό διότι είναι αυτός που θα εκπαιδεύσει την ομάδα, θα της μεταλαμπαδεύσει το όραμα, θα βελτιώσει τις μεταξύ τους σχέσεις, θα καταστρώσει την ανάλογη στρατηγική και θα δώσει έμφαση στο μέλλον.

Μεθοδολογία

Στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας θα γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση με συστηματική μελέτη ερευνών που αφορούν ένα συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, με παρουσίαση των σχετικών ερευνών και κριτική ανασκόπηση των σχετικών ευρημάτων. Αναγνώριση συνδέσεων, αντιθέσεων και κενών στην υπάρχουσα ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Βασικό κριτήριο επιλογής είναι να είναι όσο τον δυνατόν αντιπροσωπευτικές οι έρευνες και τα βιβλία που συνδέονται άμεσα με τα περιεχόμενα της διατριβής και να περιέχουν αξιόπιστα βιβλιογραφικά δεδομένα με το συγκεκριμένο θέμα, τα οποία επιλέχθηκαν από το διαδίκτυο και συγκεκριμένα από την Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Νέαπολης, από την Europeana, από την Google Scholar, από την ScienceDirect και από την Microsoft Academic που είναι οι πιο αξιόπιστες μηχανές αναζήτησης επιστημονικής βιβλιογραφίας. Επιπλέον μελετήθηκαν και επιλέχθηκαν άρθρα από επιστημονικά βιβλία που διαθέτω στην προσωπική μου βιβλιοθήκη. Μελετήθηκαν πάνω από 30 άρθρα από τα οποία μόνο τα 20 είχαν τις προδιαγραφές για να καταχωρηθούν στην συγκεκριμένη διατριβή από τα οποία τα 17 είναι ξενόγλωσσα και τα 3 ελληνικά.

Πρωτοτυπία και συμβολή της έρευνας

Όσον αναφορά την πρωτοτυπία της έρευνας χαρακτηριστικό είναι ότι υπάρχει σύνδεση ανάμεσα σε πολλά θεματικά περιεχόμενα, στον ρόλο, στα χαρακτηριστικά, στην προσωπικότητα και στα στιλ ηγεσίας ενός ηγέτη. Γίνεται σύνδεση ενώ σε πολλές βιβλιογραφικές αναφορές γίνεται μεμονωμένα και προβάλλονται στο πως αυτά λειτουργούν σε έναν ηγέτη σε ένα σύγχρονο οργανισμό. Η διαχείριση της διαφορετικότητας, η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι τρόποι αποτελεσματικής παρακίνησης επιλέχθηκαν για να ενισχύσουν το επιδιωκόμενο προφίλ ενός σύγχρονου ηγέτη.

Η συμβολή της έρευνας είναι ότι εμπλουτίζει λίγο περισσότερο την έρευνα που αναφέρεται στην ηγεσία συνδυάζοντας περιεχόμενα που αναφέρονται στην ηγεσία και στην δράση των ηγετών που αναφέρονται σε σύγχρονους οργανισμούς. Αποτελεί ερέθισμα σε άλλους ερευνητές να συνεχίσουν αυτή την έρευνα εμπλουτίζοντας την με άλλα θεματικά περιεχόμενα της άσκησης ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς.

Αναγκαιότητα

Προέκυψε ότι ήθελα να ερευνήσω πώς οι σύγχρονες κυρίως θεωρίες ηγεσίας προβάλλονται στην άσκηση ηγεσίας ενός ηγέτη σε έναν σύγχρονο οργανισμό και επιπλέον πώς η σύνθεση χαρακτηριστικών ρόλων και στιλ ηγεσίας συνδυάζονται με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής στην άσκηση ηγεσίας όπως για παράδειγμα διαχείριση διαφορετικότητας, ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης και τρόποι αποτελεσματικής παρακίνησης. Εν κατακλείδι, υπάρχει η αναγκαιότητα να κάνουμε σύνδεση όλων αυτών των χαρακτηριστικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1. Ο James McGregor Burns και η Ηγεσία

Ο εμπειρογνώμονας της ηγεσίας James McGregor Burns (1978) ανέφερε χαρακτηριστικά ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες και οι οπαδοί τους ανεβάζουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων.

Ο James MacGregor Burns αναλύει και περιγράφει την διάκριση ανάμεσα στην συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία. Η συναλλακτική ηγεσία απευθύνεται κατά βάση στο ατομικό και στο υλικό συμφέρον των εργαζομένων σε έναν οργανισμό και στις ανάγκες που έχουν όπως η ασφάλεια, η εργασιακή σταθερότητα, ο μισθός κτλ. Τα μέλη ενός οργανισμού δεν δεσμεύονται μακροπρόθεσμα με τον οργανισμό και δημιουργούνται σχέσεις που δεν είναι σταθερές και τα άτομα της ομάδας δεν έχουν τον ίδιο στόχο διότι υπάρχουν άλλα κίνητρα τα οποία βασίζονται και ικανοποιούνται με τα υλικά αγαθά με αποτέλεσμα οι άνθρωποι που είναι το σύνολο της ομάδας να μην εξελιχθούν προς το καλύτερο όπως και ο οργανισμός. Είναι στην ουσία μια πολιτική ανταλλαγής που με βάση τον Burns θεωρείται αναποτελεσματική μορφή ηγεσίας.

Από την άλλη για τον ίδιο η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μια ηθική διάσταση. Με βάση αυτή τη θεωρία ο ηγέτης και οι ακόλουθοι αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους προκειμένου να πραγματοποιήσουν από κοινού τους στόχους και να επιτύχουν. Έτσι, σύμφωνα με τον Burns, ιδανικά η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τη δυνατότητα να μετασχηματίσει τους ακολούθους σε μελλοντικούς ηγέτες. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προωθεί τον συλλογικό σκοπό, επικαλείται τις ηθικές αξίες της ομάδας του και έχει ως στόχο να ικανοποιήσει όχι τις υλικές ανάγκες αλλά τις ανώτερου επιπέδου ανάγκες όπως η επιτυχία και η αυτοπραγμάτωση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο ηγέτης με την ομάδα του να μοιράζεται τα ίδια ενδιαφέροντα και να δημιουργεί σχέσεις μακροχρόνιες και ισχυρές.

Σύμφωνα με τον James MacGregor Burns η αντίληψη για την ηγεσία είναι ψυχολογική. Θεωρεί ότι η ηγεσία ανυψώνει τα άτομα από τα κατώτερα στρώματα αναγκών και ηθικής εξέλιξης στα ανώτερα και ότι οι ηγέτες έχουν ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και προέρχονται από άτομα που έχουν κίνητρο να εξελιχθούν με βάση την ιεραρχία των αναγκών του Abraham Maslow αλλά και των θεωριών του Lawrence Kohlberg που αφορά τα ηθικά στάδια ανάπτυξης.

Οι ηγέτες εστιάζουν στην αυτοπραγμάτωση είναι ευαίσθητοι ως προς τους άλλους και μπορούν να καθοδηγούν με επιτυχία την ομάδα τους στην αυτοπραγμάτωση και να τους κάνουν να συνειδητοποιήσουν τις πραγματικές τους ανάγκες.

1.2. Ο Warren Bennis και η Ηγεσία

Ο Warren Bennis ως σύγχρονος πρωτοπόρος του τομέα των σπουδών ηγεσίας, μελετητής και θεμελιωτής της ηγετικής έρευνας έχει αναφέρει ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα να μεταφράζεται το όραμα σε πραγματικότητα.

Το 1989 στο βιβλίο του “On Becoming a Leader”, αναφέρει και επισημαίνει την σπουδαιότητα ότι ένας ηγέτης πρέπει να είναι αυθεντικός, να διαθέτει έναν συνδυασμό εμπειρίας, αυτογνωσίας και προσωπικής ηθικής.

Ένας ηγέτης διαθέτει πολλά πλεονεκτήματα όπως:

1. Καλύτερες σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων
2. Υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης
3. Αυξημένη παραγωγικότητα
4. Θετικό εργασιακό περιβάλλον

Ο σημερινός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει να μεν γνωσιακό υπόβαθρο αλλά και να έχει την ικανότητα συνεχώς να βελτιώνεται σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι σε θέση να αφήνει το γνωστικό φορτίο που δεν εξυπηρετεί πλέον και να μάθει να λειτουργεί κυρίως με βάση νέες εμπειρίες και γνώσεις. Όλα αυτά θα τον βοηθήσουν να εξελιχθεί και να μπορεί να ηγηθεί της ομάδας του μεταλαμπαδεύοντας όραμα.

1.3. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Ανά τα έτη και συγκεκριμένα τον 20^ο αιώνα πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να απαριθμήσουν και να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με πολυετείς και αναλυτικές έρευνες. Η πιο γνωστή προσπάθεια είναι αυτή του Gordon Allport (1927), ο οποίος έφτιαξε έναν κατάλογο με 4.000 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ακολούθησε η θεωρία του Raymond Cattell (1989) που ανέλυσε 16 παράγοντες προσωπικότητας. Και τέλος, η θεωρία των τριών παραγόντων του Hans Eysenck (1967).

Οι θεωρίες αυτές αν και ενδιαφέρουσες με επιστημονικό υπόβαθρο και μελέτη θεωρήθηκαν από πολλούς αρκετά περίπλοκες και δύσκολες στην εφαρμογή τους.

1.3.1. Η θεωρία του Raymond Cattell

Ο Cattell (1989) προσπάθησε να αναπτύξει μια θεωρία όπου η προσωπικότητα έχει ιεραρχική οργάνωση. Η προσπάθειά του αυτή προήλθε από το ενδιαφέρον του για την εφαρμογή της τεχνικής της ανάλυσης παραγόντων στις έρευνες για την προσωπικότητα. Η θεωρία του σαφέστατα επηρεάστηκε από τους ίδιους Άγγλους ψυχολόγους που επηρέασαν τον Eysenck και τους Spearman και Burt. Επιπλέον στις απόψεις του για τα κίνητρα του ατόμου ο Cattell επηρεάστηκε από έναν άλλο Άγγλο ψυχολόγο, τον W. McDougall.

Σύμφωνα με τον Cattell, το βασικό δομικό στοιχείο της προσωπικότητας είναι το χαρακτηριστικό το οποίο ορίζεται, ως μια προδιάθεση του ατόμου που το οδηγεί σε επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς μέσα στο χρόνο και κάτω από διαφορετικές συνθήκες (Cattell, 1989).

Ο Cattell εκτός από ψυχολόγος αλλά και ως χημικός επηρεασμένος από τον περιοδικό πίνακα του Mendeleev, όπου ταξινομούνται όλα τα χημικά στοιχεία, επιχείρησε να δημιουργήσει ένα ανάλογο σύστημα ταξινόμησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.

Ο Cattell δεν θεωρεί τον άνθρωπο ως μία στατική ενότητα που συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις συνθήκες. Με βάση τον Cattell η συμπεριφορά του κάθε ατόμου σε μια στιγμή εξαρτάται από εκείνα τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα κίνητρα που έχουν σχέση με τη δεδομένη κατάσταση. Σε αυτές τις μεταβολές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ανάλογα με την κάθε περίπτωση, παρεμβαίνουν επίσης οι έννοιες της κατάστασης και του ρόλου.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μπορεί ο Cattell να πιστεύει ότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας προκαλούν μια σταθερότητα στη συμπεριφορά μέσα στο χρόνο και κάτω από διαφορετικές συνθήκες, εν τούτοις αναγνωρίζει την επιρροή που ασκούν η διάθεση και ο ρόλος που έχει ένα άτομο κατά την εκδήλωσή της.

1.3.2. Η θεωρία του Hans Eysenck

Ο Hans Eysenck έγινε γνωστός για τις απόψεις του σχετικά με την κληρονομικότητα (και τις φυλετικές διαφορές της νοημοσύνης) και τις βιολογικές καταβολές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ο Eysenck εντόπισε δύο βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας. Η πρώτη ονομάζεται «εσωστρέφεια- εξωστρέφεια» (I-E) και η δεύτερη «νευρωτισμός-σταθερότητα»(N). Αργότερα, πρόσθεσε και μία τρίτη διάσταση που την ονόμασε «ψυχωτισμός-σταθερότητα» (P) (Eysenck, 1967).

Επιπλέον δίνει έμφαση στη σημασία και το ρόλο των γενετικών παραγόντων. Παρόλα αυτά ο ίδιος υποστηρίζει τη συμπεριφοριστική θεραπεία και τη σημαντική αντιμετώπιση της αποκλίνουσας συμπεριφοράς σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας της μάθησης.

1.4. Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έναν οργανισμό

Τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης σε έναν οργανισμό έχουν απασχολήσει πολλούς ερευνητές ανά τα χρόνια μέχρι και σήμερα. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς και παίζει ρόλο ανάλογα με το πως βλέπει κάποιος το φαινόμενο της ηγεσίας.

1.4.1. Η γενετική θεωρία

Είναι η πιο παλιά προσπάθεια ερμηνείας των χαρακτηριστικών του ηγέτη όπου βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ικανότητες του ηγέτη είναι κληρονομικές. Η βασική της υπόθεση ήταν ότι οι μεγάλοι ηγέτες δε γίνονται, αλλά γεννιούνται (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007: 27). Πρώτος ο Αριστοτέλης ισχυρίστηκε ότι από την ώρα της γέννησής τους μερικοί άνθρωποι είναι προορισμένοι να ηγούνται και οι άλλοι να ακολουθούν (Αριστοτέλους, 1939).

Τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά εκείνα τα γονίδια που θεωρούνται ισχυρά και είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους χώρους όπως: κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς.

Αυτή η θεωρία ερμήνευε διαχρονικά την προέλευση των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων (Φωτόπουλος, 2013: 14). Η θεωρία αυτή ναι μεν αποδείχτηκε πολιτικά αποτελεσματική αλλά από την άλλη ήταν ανεπαρκής διότι πολλοί βασιλείς απέτυχαν να επιβεβαιώσουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά που διέθεταν οι πρόγονοί τους και επιπλέον αναδείχθηκαν πολλοί ηγέτες σε διάφορους τομείς που δεν είχαν καμία συγγένεια με βασιλικές οικογένειες. Η γενετική θεωρία δεν μπορούσε να εξηγήσει με ποιο τρόπο αυτά τα άτομα κατέλαβαν ηγετικές θέσεις (Montana & Charnov, 2002).

1.4.2. Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Η θεωρία αυτή εμφανίστηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν δεν τα

διαθέτεις δεν μπορείς να αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς (Φωτόπουλος, 2013: 14). Χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση, η κοινωνικότητα, η προσαρμοστικότητα και η συνεργατικότητα θεωρούνται σημαντικά στη διαδικασία επιρροής (Spillane et al., 2004).

Όπως παρατηρούμε έχει κάποια σύνδεση με την γενετική θεωρία αλλά με τη διαφορά ότι τα γονίδια δεν κληρονομούνται και μπορεί να εμφανιστεί ένας ο οποίος έχει γεννηθεί με κάποια χαρακτηριστικά όπου τον κάνουν ηγέτη. Χαρακτηριστικά όπως: εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, αυτοπεποίθηση, φιλοδοξία, διαπροσωπικές ικανότητες, εμφάνιση, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, ευφυΐα, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου.

Αυτή όμως η προσέγγιση αν και ήταν αρκετά δημοφιλής δημιούργησε πολλά προβλήματα. Ένα μεγάλο πρόβλημα ήταν ότι πολλοί μεγάλοι ηγέτες δεν διέθεταν κάποια χαρακτηριστικά όπως το ύψος ή το βάρος για παράδειγμα.

Επιπλέον δημιουργήθηκαν στερεότυπα γύρω από το πως θα πρέπει να συμπεριφέρονται οι ηγέτες. Όπως ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι πιο εξωστρεφείς, πιο δυναμικοί, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι ισχυρογνώμονες κλπ. (Φωτόπουλος, 2013: 14).

Και τέλος, ένα ακόμα πρόβλημα όπως αναφέρουν και οι Montana και Charnov (1993) είναι ότι πολλοί συγγραφείς εντόπισαν διαφορετικά ηγετικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Stogdill (1948) ένας ηγέτης αναδεικνύεται χάρη στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και επειδή συντρέχουν κάποιες συνθήκες. Διαπιστώθηκε ότι η προσωπικότητα είναι απλώς ένα συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας και όχι αποφασιστικής σημασίας. Επιπλέον, στους επιτυχημένους οργανισμούς ο ηγέτης αφού έχει βολιδοσκοπήσει την κατάσταση μέσα στον οργανισμό έχει επιλέξει τη μέθοδο ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του η οποία μπορεί να ταιριάζει στην προσωπικότητα του ηγέτη αλλά μπορεί και όχι. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι μερικοί πολύ καλοί ηγέτες καταπιέζουν ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους ή αναπτύσσουν άλλα με τα οποία δεν έχουν γεννηθεί και εν τούτοις η ηγεσία είναι πιο πολύπλοκη από αυτό και διέπεται όχι τόσο από το τι είναι μέσα του κάποιος, όσο από το τι απαιτεί το εξωτερικό περιβάλλον (Farkas & Wetlaufer, 1998: 149, 150, 152).

1.5. Το μοντέλο των 5 παραγόντων (The big five)

Πολλοί σύγχρονοι ερευνητές πιστεύουν ότι οι ατομικές διαφορές μπορούν να οργανωθούν από την άποψη πέντε ευρέων διπολικών διαστάσεων οι οποίες καθιερώθηκαν στην ψυχολογία ως η Μεγάλη Πεντάδα (The Big Five). Το 1990, οι Costa και McCrae βασίστηκαν σε τέσσερα επιχειρήματα και δημιούργησαν το γνωστό σε όλους Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (Big Five Factor Theory). Η θεωρία αυτή ισχυρίζεται ότι οι ατομικές διαφορές μπορούν να χωριστούν σε πέντε διαστάσεις, με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά των ατόμων και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν στην κοινωνική ζωή τους. Τα πέντε σημαντικά χαρακτηριστικά δεν είναι απλές περιγραφές των τρόπων κατά τους οποίους δρουν οι άνθρωποι αλλά αντιμετωπίζονται ως μια ψυχολογική δομή που διαθέτουν όλα τα άτομα ανεξαιρέτως σε ποικίλους βαθμούς και επηρεάζουν την ψυχολογική ανάπτυξή τους. Οι Costa και McCrae υποστηρίζουν ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες έχουν βιολογική βάση, πάνω στην οποία αναπτύσσονται τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά. Η ιδέα ότι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας

είναι ο θεμέλιος λίθος των ατομικών διαφορών στην προσωπικότητα βασίζεται σε παραγοντικές αναλύσεις τριών τύπων δεδομένων:

- 1) τους όρους των χαρακτηριστικών στη φυσική γλώσσα
- 2) τη διαπολιτισμική έρευνα γύρω από την καθολικότητα των διαστάσεων των χαρακτηριστικών
- 3) τη σχέση των ερωτηματολογίων των χαρακτηριστικών με άλλα ερωτηματολόγια και αξιολογήσεις. Οι συνηθέστεροι όροι που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής:

- Νευρωτισμός
- Εξωστρέφεια
- Δεκτικότητα στην εμπειρία
- Προσήνεια
- Ευσυνειδησία

Το μοντέλο των 5 παραγόντων σχεδιάστηκε με σκοπό να περιγράψει εκείνα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οι άνθρωποι κρίνουν ως τα σημαντικότερα. Ο Goldberg εξήγησε τη συλλογιστική γι' αυτήν προσέγγιση υπό το πρίσμα της θεμελιώδους λεξιλογικής υπόθεσης: «οι σημαντικότερες ατομικές διαφορές στις ανθρώπινες συναλλαγές κωδικοποιούνται τελικά ως απλοί όροι σε κάποιες ή σε όλες τις γλώσσες του κόσμου» (Goldberg, 1990).

1. *Νευρωτισμός (neuroticism)*: Είναι η ροπή προς τη βίωση αρνητικών συναισθηματικών καταστάσεων όπως άγχος, θλίψη, νευρικότητα και φόβος, σε σύγκριση με την συναισθηματική σταθερότητα. Τα άτομα τα οποία διαθέτουν υψηλά επίπεδα νευρωτισμού, διακατέχονται από θυμό, είναι ανασφαλή, παρορμητικά και ανικανοποίητα, δημιουργούν αρνητικές σκέψεις, αισθάνονται αρκετά ευάλωτα και δημιουργούν γύρω τους αρνητικό περιβάλλον και άσχημες καταστάσεις που φέρουν προβλήματα στον κύκλο τους. Επιπλέον, τα άτομα με υψηλό νευρωτισμό βιώνουν συνεχώς αρνητικά συναισθήματα, παρουσιάζουν σωματικά συμπτώματα και επηρεάζονται από αρνητικά γεγονότα. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλό βαθμό νευρωτισμού, είναι πιο δύσκολο να βιώσουν κάποιο καταθλιπτικό επεισόδιο, νιώθουν ικανοποίηση και συναισθηματική σταθερότητα. Επιπλέον, είναι πιο ασφαλή, ήρεμα και χαλαρά με αποτέλεσμα να δημιουργούν γύρω τους θετικό κλίμα.
2. *Εξωστρέφεια (extraversion)*: Συνδέεται με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, έχοντας μία ενεργητική προσέγγιση ως προς το κοινωνικό σύνολο. Τα άτομα τα οποία διαθέτουν υψηλό βαθμό εξωστρέφειας διακατέχονται από διεκδικητικότητα, φιλοδοξία, κυριαρχικότητα, ζεστασιά και κοινωνικό προσανατολισμό. Επίσης, είναι κοινωνικά, επικοινωνιακά, δραστήρια, περιπετειώδη και δεκτικά ως προς τις νέες γνωριμίες. Επιπλέον τα άτομα με υψηλή εξωστρέφεια βιώνουν θετικά συναισθήματα, αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους και διαθέτουν μεγάλο αριθμό στενών φίλων. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλό βαθμό εξωστρέφειας δηλ. είναι εσωστρεφή είναι πιο επιφυλακτικά και μοναχικά. Παρόλα αυτά τα συγκεκριμένα άτομα δεν πρέπει να

συγγέονται με τους ντροπαλούς, εφόσον οι εσωστρεφείς επιλέγουν συνειδητά και θελημένα την συμπεριφορά τους και όχι λόγο ντροπής, φόβου και ανασφάλειας.

3. *Δεκτικότητα στις εμπειρίες (openness to experience)*: Αναφέρεται στην αναζήτηση και απόκτηση νέων εμπειριών, στην δημιουργικότητα, στην φιλοσοφική και διανοητική ικανότητα και στις αξίες, στην πρωτοτυπία, αλλά και στην πνευματική διαθεσιμότητα και ευαισθησία. Τα άτομα τα οποία διαθέτουν υψηλό βαθμό δεκτικότητας στις εμπειρίες είναι ευπροσάρμοστα με ευλυγισία συμπεριφοράς και τείνουν να σκέφτονται πιο ελεύθερα, καλλιτεχνικά και ευφάνταστα και έχουν αυτονομία και αντισυμβατικότητα. Αντίθετα τα άτομα που έχουν χαμηλό ποσοστό είναι πιο συμβατικά και παραδοσιακά. Προτιμούν, το ξεκάθαρο και το προφανές έναντι του πολύπλοκου, του αμφίβολου και του λεπτομερούς.
4. *Προσήνεια – Συνεργατικότητα (agreeableness)*: Συνδέεται με την καλή προαίρεση, την ειλικρίνεια, την φιλική και ευχάριστη διάθεση. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από την αγάπη και το ενδιαφέρον ως προς τον συνάνθρωπό τους. Δείχνουν μεγάλη θέληση για συνεργασία διότι αποφεύγουν τις συγκρούσεις, είναι ευαίσθητα, μετριόφρονα καθώς μιλούν με τις πράξεις τους και σπανίως θα ασκήσουν αρνητική κριτική. Άτομα με υψηλό ποσοστό προσήνειας δείχνουν εμπιστοσύνη και νοιάζονται για τους γύρω τους, έχουν μεγάλο βαθμό ενσυναίσθησης, αλτρουισμού, προσήνειας, προθυμίας, ευγένειας και συνεργασίας και γίνονται αγαπητά μέλη μιας ομάδας. Αντίθετα τα άτομα που έχουν χαμηλό ποσοστό διακατέχονται από κυνισμό και καχυποψία. Επιπλέον τις περισσότερες φορές τοποθετούν το ατομικό τους συμφέρον πάνω από όλα, γεγονός που τα κάνει επιφυλακτικά, και όχι τόσο φιλικά και συνεργάσιμα.
5. *Ευσυνειδησία (conscientiousness)*: Δηλώνει υψηλό επίπεδο οργάνωσης, αξιοπιστίας και πειθαρχίας, που συχνά εκδηλώνεται ως μια σχολαστική και προσανατολισμένη στο στόχο προσέγγιση της ζωής. Φανερώνει την σταθερότητα, την συνέπεια, την πειθαρχία, την οργάνωση και την υπευθυνότητα του ατόμου. Τα άτομα με υψηλό βαθμό ευσυνειδησίας ακολουθούν και δεν παρεκκλίνουν από τους κανόνες ηθικής σε όλες τις κοινωνικές του επαφές και είναι δίκαιοι με τους άλλους. Βασικά χαρακτηριστικά τους είναι η αξιοπιστία και η φιλοδοξία καθώς αφοσιώνονται και αναλαμβάνουν ευθύνες, έχουν οργανωτικότητα και δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και νιώθουν την ανάγκη για επίτευξη. Έχουν υψηλό αίσθημα αυτοπειθαρχίας/αυτοελέγχου και λειτουργούν με βάση το καθήκον και έχουν μια επιτυχημένη καριέρα. Αντίθετα τα άτομα με χαμηλή ευσυνειδησία, είναι επιφυλακτικά και ευθυνόφοβα.

Η Μεγάλη Πεντάδα δημιουργήθηκε για να περιγράψει τα 5 πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου τα οποία υπάρχουν σε διαφορετικό βαθμό. Φυσικά όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αλλάζουν και εξελίσσονται με αποτέλεσμα να δημιουργούν την μοναδική προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοεπηρεάζονται. Σε διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς έχει διαπιστωθεί ότι τα νεότερα άτομα έχουν υψηλό βαθμό εξωστρέφειας και διαθεσιμότητας λόγω του νεαρού της ηλικίας τους όπως επίσης έχουν και υψηλό βαθμό του νευρωτισμού λόγω του άγχους που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά

τους το οποίο ολοένα και αυξάνεται. Επιπλέον έχουν χαμηλό βαθμό συνεργατικότητας και ευσυνειδησίας.

Από την άλλη τα μεγαλύτερα ηλικιακά άτομα έχουν υψηλό βαθμό συνεργατικότητας και ευσυνειδησίας και χαμηλό βαθμό νευρωτισμού, εξωστρέφειας και διαθεσιμότητας σε νέες εμπειρίες. Χαρακτηριστικά τα οποία οφείλονται από τις εμπειρίες, την επαγγελματική και προσωπική ζωή και από τα βιώματα που φέρει το κάθε άτομο.

1.6. Αυταρχική Ηγεσία

Αναμφίβολα ένα τυπικό στιλ ηγεσίας είναι η αυταρχική ηγεσία. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης δεν αναζητά ανατροφοδότηση ή απόψεις από την ομάδα του και λειτουργεί σαν μονάδα. Ασκήει πλήρη έλεγχο και εξουσία στις αποφάσεις που παίρνει χωρίς να δέχεται συμβουλές. Είναι ένα αρνητικό είδος ηγεσίας, στο οποίο ο ηγέτης αποθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τη γνώμη και την άποψή τους με αποτέλεσμα τα μέλη της να είναι δυσαρεστημένα και μη παραγωγικά (Χυτήρης 2017). Αν και ξεπερασμένο στιλ ηγεσίας εμφανίζεται σαν μοντέλο σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις. Αναλυτικά οι αυταρχικοί ηγέτες:

- Προτιμούν μια άκαμπτη και δομημένη οργάνωση.
- Λαμβάνουν μόνοι τους αποφάσεις και δεν εμπιστεύονται τις απόψεις και τις ικανότητες της ομάδας τους.
- Απορρίπτουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία την οποία μπορεί να εκφράσει κάποιο μέλος της ομάδας.

Η ομάδα τους θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένο πρωτόκολλο, συγκεκριμένες οδηγίες και βήματα εκτέλεσης της ανάθεσης ενός έργου που δίνεται από τον ηγέτη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυταρχικού ηγέτη είναι ο Steve Jobs. Όντας διευθύνων σύμβουλος της Apple ήταν απαιτητικός, τελειομανής, επικριτικός με την ομάδα του, επίμονος και ασκούσε τρομερή πίεση και άγχος στην ομάδα του. Επιπλέον είχε έλλειψη ενσυναίσθησης και δημιούργησε κουλτούρα φόβου στην εταιρεία. Παρόλα αυτά είχε ένα συγκεκριμένο όραμα, δεν φοβόταν να πάρει αποφάσεις και να αναλάβει την ευθύνη αυτών των αποφάσεων. Πέτυχε να κάνει η εταιρεία υψηλούς τζίρους αλλά οδήγησε σε χαμηλό ηθικό των εργαζομένων και γι αυτό μετά τον θάνατό του η εταιρεία προχώρησε σε συνεργατικό στιλ ηγεσίας.

Η αυταρχική ηγεσία δεν ενδείκνυται στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο παρόλα αυτά και είναι αποτελεσματική σε μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργαζομένων.

Η αυταρχική ηγεσία είναι αποτελεσματική όταν:

- Πρέπει να παρθούν γρήγορα αποφάσεις. Οι αυταρχικοί ηγέτες έχουν το χάρισμα να λαμβάνουν γρήγορες και αποφασιστικές αποφάσεις. Έχουν στρατηγική και δίνουν σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις στην ομάδα τους με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να είναι τυπικές στην παράδοση του έργου τους και στην επίτευξη του στόχου.
- Χρειάζεται να διατηρήσουν σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι θα πρέπει να ακολουθήσουν αυστηρά τις οδηγίες τους παρακινεί να εκτελούν έγκαιρα τα καθήκοντά τους χωρίς περαιτέρω καθυστερήσεις.

- Υπάρχει έλλειψη δεξιοτήτων ή ικανοτήτων των μελών της ομάδας. Με τις σωστές κατευθύνσεις που δίνουν στην ομάδα και την τεχνογνωσία που διαθέτουν μειώνεται ο κίνδυνος των λαθών και κατορθώνεται η επίτευξη του στόχου.

1.7. Συμμετοχική Ηγεσία

Στη συμμετοχική ηγεσία ο ηγέτης ενδιαφέρεται εκτός από τη δουλειά και για την ομάδα του. Μοιράζεται την εξουσία του και παίρνει αποφάσεις μαζί με την ομάδα του αφού πρώτα τους συμβουλευτεί. Αυτό το στυλ ηγεσίας ανήκει στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και αποτελεί μία από τις καλύτερες επιλογές. Η έννοια της συμμετοχικής ηγεσίας απασχόλησε και κέντρισε το ενδιαφέρον των ερευνητών πριν από αρκετά χρόνια. Στις αρχές του '70 αναλύθηκε η ιδέα της ανακατανομής της ηγετικής δύναμης και ευθύνης σε μια πιο σύνθετη βάση (Carter et al. 2002). Ο Gollemann έχει αναφέρει πως δεν υπάρχει μόνο ένας ηγέτης αλλά πολλοί αφού η ηγεσία μοιράζεται και δεν κατοικεί στην κορυφή αλλά σε κάθε πρόσωπο (Gollemann, 1999). Σύμφωνα με τους Harris και Lambert (2003) είναι η ηγεσία των πολλών έναντι των λίγων. Αναλυτικά οι συμμετοχικοί ηγέτες:

- Δημιουργούν εμπιστοσύνη προς τα μέλη της ομάδας τους και λαμβάνουν θετικές κριτικές.
- Υποστηρίζουν την πλειοψηφία και λαμβάνουν αποφάσεις δημοκρατικά από όλα τα μέλη της ομάδας τους.
- Δίνουν έμφαση στις συλλογικές ανταμοιβές καθώς και στη συλλογική εργασία και αποτελέσματα.

Οι στόχοι της συμμετοχικής ηγεσίας παρατίθενται παρακάτω:

- Συνεργασία, ομαδικό πνεύμα και κοινός στόχος ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.
- Θετικό κλίμα με επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Δημιουργία υψηλών προσδοκιών.
- Ενθάρρυνση της ομάδας για συμμετοχή στις αποφάσεις με αποτέλεσμα την προσωπική εξέλιξη αλλά και την επίτευξη του στόχου.
- Δημιουργία ενός κοινού οράματος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα συμμετοχικού ηγέτη είναι ο Elon Musk. Είναι επιχειρηματίας, μηχανικός, εφευρέτης και διευθυντής της SpaceX και της Tesla. Τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι ότι διαθέτει και δημιουργεί κοινό όραμα και ενθαρρύνει την ομάδα του να συμμετέχει στις αποφάσεις. Είναι χαλαρός με τους εταιρικούς κανόνες όπως για παράδειγμα, είχε πει στους εργαζόμενους της Tesla ότι μπορούν να ακούνε μουσική και να κάνουν οτι πιστεύουν ότι τους ευχαριστεί και μπορεί να τους βοηθήσει να εργαστούν αποδοτικότερα. Επιπλέον, ανέφερε ότι τα μίτινγκ θα πρέπει να μειωθούν και να είναι μικρότερα σε διάρκεια. Επίσης, όσοι δεν έχουν κάτι να συνεισφέρουν στη συνάντηση μπορούν να αποχωρούν χωρίς αυτό να θεωρείται αγένεια. Τέλος, για να βελτιώσει περαιτέρω την επικοινωνία προέτρεψε τους εργαζόμενούς του να μη χρησιμοποιούν επίσημη γλώσσα μη δίνοντας σημασία στην ιεραρχία.

1.8. Οραματική Ηγεσία

Η οραματική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης έχει ένα πολύ συγκεκριμένο όραμα για το μέλλον της επιχείρησης. Διαθέτει το χάρισμα να εμπνέει την ομάδα του να συνεργαστεί για να το πετύχει. Η οραματική ηγεσία δίνει έμφαση στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα και τη μεταμόρφωση. Ο Sashkin το 1985 παρουσίασε πρώτη φορά την οραματική ηγεσία δημιουργώντας μία χρήσιμη προσέγγιση συγκαταλέγοντας τρία σημαντικά στοιχεία: την προσωπικότητα του ηγέτη, την ηγετική συμπεριφορά και τους περιστασιακούς παράγοντες.

Αναλυτικά οι οραματικοί ηγέτες:

- Διατυπώνουν με σαφήνεια το όραμά τους.
- Αναλαμβάνουν υπολογισμένους κινδύνους.
- Είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί.
- Εμπνέουν την ομάδα τους.
- Είναι χαρισματικοί και εμπνευσμένοι.
- Εξουσιοδοτούν τους συνεργάτες να σκέφτονται έξω από το κουτί (out of the box).
- Επικροτούν κάθε είδους αλλαγή.
- Χρησιμοποιούν ποικιλία καναλιών επικοινωνίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα οραματιστή ηγέτη είναι ο Mahatma Gandhi ένας από τους μεγαλύτερους πολιτικούς και πνευματικούς ηγέτες. Ο ασκητικός βίος του και η διδασκαλία του για την ειρήνη τον έκαναν παγκόσμιο σύμβολο. Όλη του τη ζωή την θυσίασε για να δημιουργήσει μια κουλτούρα ενσυναίσθησης και σεβασμού. Φυλακίστηκε πολλές φορές για τη δράση του όμως πέτυχε τον σκοπό του το 1947, όταν η Ινδία κέρδισε την ανεξαρτησία της από τη Βρετανία.

1.9. Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία έχει ανταμοιβές και ποινές που έχουν ως σκοπό να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας. Ο συναλλακτικός ηγέτης πιστεύει ότι μια σαφής διοίκηση της αλυσίδας θα οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση γι αυτό και τα μέλη της ομάδας πρέπει να ακολουθούν τις οδηγίες και να παρακολουθούνται στενά από τον ηγέτη. Την έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας την εισάγαγε πρώτος ο Burns το 1978, ο οποίος επισημάνει ότι η έννοια αυτή είναι στην ουσία μια σχέση ανταλλαγής, θεμελιώδους σημασίας για τους ψυχολόγους και για τους οικονομολόγους. Για τον Burns οι πολιτικοί ηγέτες συναλλαγών παρακινούν τους οπαδούς τους ανταλλάζοντας μαζί τους ανταμοιβές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Συνεπώς, η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην ανταλλαγή ενός πράγματος με ένα άλλο, μεταξύ ηγέτη και οπαδού, για να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (Bass, 1995).

Αναλυτικά οι συναλλακτικοί ηγέτες:

- Επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους στόχους, θέτουν σαφείς προσδοκίες στους οπαδούς τους και τους επιβραβεύουν.
- Ενδιαφέρονται λιγότερο για την προσωπική ανάπτυξη των οπαδών τους ενώ κυρίως επικεντρώνονται στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.
- Είναι αναλυτικοί και βασίζονται σε δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων.
- Είναι αντιδραστικοί αντί να αναζητούν προληπτικά πιθανά ζητήματα.
- Είναι συνεπείς και εφαρμόζουν τους ίδιους κανόνες σε όλους τους ακολούθους χωρίς να ευνοούν κανέναν.
- Είναι πρακτικοί και δεν ασχολούνται με αφηρημένες έννοιες διότι επικεντρώνονται στην επίτευξη απτών αποτελεσμάτων.
- Διατυπώνουν ξεκάθαρα τις προσδοκίες τους και παρέχουν ανατροφοδότηση στην ομάδα τους καθώς επικοινωνούν αποτελεσματικά.
- Είναι τελειομανείς και δίνουν προσοχή στις λεπτομέρειες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα συναλλακτικού ηγέτη είναι ο Donald Trump. Διαθέτει πολλά χαρακτηριστικά συναλλακτικής ηγεσίας, όπως τον τρόπο διαχείρισης του να θέτει συγκεκριμένους στόχους, να δημιουργεί σαφείς προσδοκίες για την ομάδα του και να χρησιμοποιεί ανταμοιβές και τιμωρίες για να παρακινήσει το προσωπικό του.

Κατά τη διάρκεια της προεδρίας του, επιβράβευε όσους ένιωθε ότι του ήταν πιστοί και ανταποκρίνονταν στις προσδοκίες του, ενώ επέκρινε και τιμωρούσε όσους ένιωθε ότι ήταν άπιστοι ή δεν απέδιδαν στα πρότυπά του. Επιπλέον έδωσε μεγάλη έμφαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πολιτικής, όπως η κατασκευή τείχους κατά μήκος των συνόρων ΗΠΑ-Μεξικού, όπου για να το πετύχει χρησιμοποίησε μια σειρά από τακτικές, όπως εκτελεστικές διαταγές και διαπραγματεύσεις με ξένους ηγέτες.

1.10. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται στη μετατροπή του οργανισμού και των μελών του από την τρέχουσα κατάσταση σε μια καλύτερη κατάσταση που ευθυγραμμίζεται με το οργανωτικό όραμα, την αποστολή και τους στόχους (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018). Οι Bass & Riggio (2006) αναφέρουν ότι αυτού του είδους η ηγεσία περιλαμβάνει τα εγγενή κίνητρα του ηγέτη για ανάπτυξη του ακολούθου. Επί της ουσίας, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν εξαιρετική επιρροή στους οπαδούς για να τους παρακινήσουν να αποδώσουν πέρα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μετατρέποντας έτσι τόσο τους οπαδούς όσο και τον οργανισμό σε μια πιο επιθυμητή κατάσταση (Buil, Martínez & Matute, 2019). Ο Downton (1973) θεωρείται ο πρώτος μελετητής που κατασκεύασε τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία. Ακολούθησε ο Burns (1978) όπου ήταν ο πρώτος που περιέγραψε τη διαδικασία ηγεσίας ως μετασχηματισμό. Η βιβλιογραφία που υπάρχει μέχρι στιγμής σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία υποδηλώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership – TFL) είναι μια από τις πιο σημαντικές προσεγγίσεις της ηγεσίας αυτού του αιώνα (Budur, 2020). Έν τούτοις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η

διαδικασία με την οποία ένα άτομο αλληλεπιδρά με άλλους και δημιουργεί μια σύνδεση που αυξάνει το επίπεδο κινήτρου και ηθικής τόσο στον ηγέτη όσο και στον οπαδό (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018).

Αναλυτικά οι μετασχηματιστικοί ηγέτες:

- Παρέχουν εξατομικευμένη υποστήριξη.
- Προσφέρουν διανοητική διέγερση.
- Ενθαρρύνουν για υποδοχή των στόχων της ομάδας.
- Παρέχουν ένα κατάλληλο μοντέλο.
- Διαμορφώνουν ένα όραμα.
- Έχουν εμπνευσμένο κίνητρο.
- Διαθέτουν εξιδανικευμένη επιρροή.

Συμπερασματικά, όλες οι μελέτες που έχουν γίνει (εμπειρικές και μετααναλυτικές) υποδηλώνουν ότι οι ακόλουθοι που εργάζονται με μετασχηματιστικούς ηγέτες είναι περισσότερο εμπλεκόμενοι, ικανοποιημένοι, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, παρακινημένοι, νιώθουν και δείχνουν εμπιστοσύνη και αφοσίωση στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ενώ ταυτόχρονα επιδεικνύουν χαμηλότερη τάση για αποχώρηση (Boamah et al., 2018).

1.11. Συμπερασματικά Κεφάλαιο 1

Κλείνοντας το 1^ο κεφάλαιο αξίζει να σχολιάσουμε ότι η προσωπικότητα του ηγέτη έχει περίπλοκες και ποικίλες διαστάσεις. Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών τα οποία θα τον βοηθήσουν να σταθεί επάξια στο έργο του καθώς και να συνεργαστεί όσο το δυνατόν καλύτερα με την ομάδα του. Ο Warren Bennis και ο James MacGregor μέσα από τις έρευνες που έκαναν επισημαίνουν τη σπουδαιότητα του ηγέτη και τον σημαντικό ρόλο που κατέχει σε έναν οργανισμό.

Όσον αφορά τις θεωρίες προσωπικότητας που αναφέρονται, η θεωρία του Raymond Cattell ήταν περίπλοκη ενώ η αντίστοιχη του Eysenck είχε αρκετά περιορισμένο πεδίο εφαρμογής. Εν τέλη η θεωρία των Πέντε Παραγόντων (The big five Model) , έρχεται για να καλύψει τα κενά των προηγούμενων θεωριών. Η κυριότερη διαφορά μεταξύ του Cattell και του Eysenck είναι ότι ο πρώτος προτιμά να μένει στο επίπεδο των χαρακτηριστικών, ενώ ο δεύτερος προχωρεί στην ανάλυση των πληροφοριών και φτάνει στο επίπεδο των τύπων προσωπικότητας. Ο Cattell και ο Eysenck, επικρίθηκαν για την τάση τους να υπερτιμούν τις δικές τους προσπάθειες και να υποτιμούν την προσπάθεια άλλων επιστημόνων.

Η ηγεσία με τα καλύτερα αποτελέσματα δεν βασίζεται μόνο σε ένα στυλ ηγεσίας, με βάση την έρευνα του Goleman αλλά χρησιμοποιεί ορισμένα από αυτά ανάλογα με την τρέχουσα επιχειρηματική κατάσταση.

Με βάση τη γενετική θεωρία και τη θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων συμπεραίνουμε ότι ο ιδανικός ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει γεννηθεί με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά

παρόλα αυτά είναι δεδομένο ότι αυτά θα τον βοηθήσουν περαιτέρω στην εξέλιξή του αν τα διαθέτει.

Με βάση τα διάφορα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν ένα ηγέτης είναι ιδανικό να επιλέξει την μετασχηματιστική ηγεσία καθώς είναι πιο σύγχρονη και υπερτερεί των υπολοίπων.

Παρακάτω ακολουθεί το 2^ο κεφάλαιο το οποίο πραγματεύεται τον ηγέτη και την ομάδα. Αναλύεται ο ρόλος των μελών της ομάδας, η σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του και η λειτουργία των μελών στην ομάδα. Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά στην αποτελεσματική ηγεσία, στον ρόλο της ηγεσίας και στις διάφορες προσεγγίσεις συμπεριφοράς και εξάρτησης με μία σειρά ερευνών και διαφόρων μοντέλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ

2.1. Ο ρόλος και η σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του

Αναμφίβολα η σχέση που έχει η ομάδα με τον ηγέτη της είναι άκρως σημαντική και απαραίτητη για την επίτευξη του στόχου. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να παροτρύνονται και να κινητοποιούνται από τον ηγέτη ο οποίος έχει άμεση επιρροή στα μέλη της ομάδας.

Νεότερες έρευνες, αποδεικνύουν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν μεγάλη σημασία για την απόκτηση και κατοχή του ηγετικού ρόλου (Bernsdorf 1969). Κάθε πληροφορία, κάθε πρόβλημα φθάνει στον ηγέτη και η επίλυσή τους ξεκινά αρχικά απ' αυτόν. Αυτός είναι ουσιαστικά το κέντρο της ομάδας (Mann 1972).

Εάν η ομάδα είναι ένας κύκλος, τότε στο κέντρο βρίσκεται ο ηγέτης. Εάν πάλι είναι πυραμίδα τότε στην κορυφή της στέκεται πάλι ο ηγέτης (Carlow 1971). Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι χωρίς ηγέτη δεν υπάρχει κέντρο της ομάδας, όπου γύρω από αυτό συγκεντρώνονται τα μέλη της (Hartley 1969).

Ο ηγέτης είναι αυτός που θα καθορίσει τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει. Αν το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει είναι πιο αυταρχικό τότε η ομάδα θα λειτουργεί υπό πίεση, διαρκή έλεγχο, άγχος, μη ανατροφοδότηση και αποχή στη λήψη αποφάσεων. Από την άλλη αν ο ηγέτης αποφασίσει να ακολουθήσει ένα πιο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας τότε τα πράγματα θα είναι τελείως διαφορετικά. Η ομάδα θα συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων, θα υπάρχει άριστη συνεργασία μεταξύ των μελών της και του ηγέτη, θα δημιουργηθεί ένας κύκλος εμπιστοσύνης και σεβασμού και όχι φόβου και γενικότερα θα υπάρχει η αναμενόμενη ανάπτυξη τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε συλλογικό.

Η ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων το οποίο συνεργάζεται για να επιτύχει τον κοινό στόχο. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να διαφέρουν σαν χαρακτήρες και να έχουν διαφορετικές προσωπικότητες παρόλα αυτά διακατέχονται από το ίδιο όραμα, κοινό στόχο, συνεργασία, δημιουργικότητα, έλλειψη ανταγωνισμού, καλή επικοινωνία μεταξύ τους και το ομαδικό πνεύμα.

Υπάρχει όμως και η περίπτωση όπου η ομάδα να μην καταφέρει να ανταπεξέλθει στον κοινό στόχο. Έτσι λοιπόν, δημιουργείται η έλλειψη εμπιστοσύνης, υπερισχύει το αρνητικό κλίμα και αμφισβητείται ο σεβασμός μεταξύ των ατόμων.

Έτσι λοιπόν, όταν συμβαίνει αυτό, τα μέλη της ομάδας αρχίζουν και εγκαταλείπουν την επιχείρηση. Στην ουσία όμως δεν είναι η επιχείρηση την οποία εγκαταλείπουν αλλά τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν.

Ένας ηγέτης θεωρεί την ομάδα του το πιο σημαντικό του έργο όπου με αυτό θα καταφέρει να επιτύχει το όραμα που έχει για το μέλλον της επιχείρησης. Η σχέση του με τα μέλη της ομάδας είναι προτεραιότητα γι αυτόν, γι αυτό και προσπαθεί με όλους τους τρόπους να διατηρήσει ευχαριστημένα τα μέλη της. Συμβουλεύει, μεταδίδει το όραμα και τις αξίες και παρέχει ανατροφοδότηση. Βρίσκεται δίπλα σε κάθε ψυχολογικό σκαμπανέβασμα και παρέχει ασφάλεια, καθοδήγηση, μοιράζεται τις ανησυχίες του και επιβραβεύει τους ακολούθους του για την προθυμία τους να εργαστούν στα πλαίσια της ομάδας.

Η διάσπαση της ομάδας είναι πολύ πιθανό να συμβεί όταν τα μέλη της χωρίζονται σε δύο αντίπαλες ομάδες με διαφορετικές απόψεις και τότε συγκρούονται. Όταν συμβεί αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να το αντιληφθεί και να είναι σε θέση να διατηρήσει την ενότητα της ομάδας με τον κατάλληλο διαμερισμό ευθυνών και την εκτέλεση διάφορων αποστολών ανάλογα με τις ικανότητες και την προσωπικότητα του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

2.2. Αποτελεσματική ηγεσία

Πολλά ερωτήματα τίθενται ανά καιρούς για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Ερωτήματα όπως πως μπορούμε να προβλέψουμε την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, τι χαρακτηριστικά διαθέτουν οι ηγέτες των μεγάλων επιχειρήσεων, τί κάνει ορισμένους ηγέτες πιο αποτελεσματικούς από τους άλλους. Δυστυχώς οι απαντήσεις των ερευνητών δεν σύγκλιναν μεταξύ τους διότι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ξεκάθαρες απαντήσεις όπως και οι ορισμοί της ηγεσίας είναι διαφορετικοί.

Οι Cooper και Nirenberg το 2004 αναφέρουν για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη « ως την επιτυχή άσκηση προσωπικής επιρροής από ένα ή περισσότερα άτομα που έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη κοινών στόχων με τρόπο που ικανοποιεί προσωπικά τους εμπλεκόμενους ».

Ο Yukl το 2002 αναφέρει ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς μπορεί να γίνει αποτελεσματικά και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά το 2005 η αποτελεσματική ηγεσία προσδιορίζεται με δύο βασικές συνιστώσες: το περιεχόμενό της (τι κάνει ο ηγέτης, οι ρόλοι) και τον χαρακτήρα της (πώς το κάνει ο ηγέτης, τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς).

Οι Kaplan και Norton από την άλλη προτείνουν, τα αποτελέσματα του ηγέτη να ικανοποιούν τις ανάγκες των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών και της κοινωνίας ευρύτερα. Για να συμβεί αυτό απαιτείται η δημιουργία αξίας από την επιχείρηση και η ανταγωνιστικότητα αυτής που ταυτόχρονα όλα τα παραπάνω απαιτούν μια επιχείρηση ικανή γι' αυτά.

Έτσι λοιπόν, ως αποτελεσματική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης και της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (τον ηγέτη) , που με την κατάλληλη συνεργασία, με θέληση και προθυμία να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων με σκοπό την πρόοδο, την ευημερία, την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη.

2.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στον οργανισμό

Η αποτελεσματική ηγεσία αφορά όλες τις περιοχές της κοινωνικής ζωής και στα πεδία των κοινωνικών σχέσεων όπου οι άνθρωποι συμμετέχουν όπως στην πολιτική, στην οικογένεια, στην οικονομία και στις κοινωνικές συναναστροφές.

Στην εποχή μας, οι εξελίξεις που υπάρχουν τόσο στην οικονομία, στην τεχνολογία αλλά και στην κοινωνία όπου καθορίζουν και επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία έχει αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση.

Ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός διότι από αυτήν εξαρτάται:

- Η ποιότητα του έργου που παράγεται
- Η ανάπτυξη των εργαζομένων τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο
- Η σχέση που θα αναπτύξει με τις άλλες επιχειρήσεις και η εικόνα της προς τα έξω
- Η συμβολή της στην οικονομία και στην τοπική ανάπτυξη
- Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο σύνολο
- Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος που παράγεται
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής
- Η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και ταυτόχρονα και η ποιότητα της προσωπικής τους ζωής
- Η διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και η αποφυγή συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων μεταξύ της ομάδας
- Η διατήρηση των ήδη υπάρχοντα θέσεων εργασίας και η προσθήκη νέων θέσεων

Στο παρελθόν πραγματοποιήθηκαν πολλές έρευνες πάνω στο ερώτημα *τι κάνει έναν άνθρωπο ηγέτη* αλλά οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν ήταν επαρκείς με αποτέλεσμα οι έρευνες να συνεχιστούν και το 1940-1960 εμφανίστηκαν οι πρώτες ουσιαστικές έρευνες που διεξήχθησαν σε δύο Πανεπιστήμια της Αμερικής . Η πρώτη έρευνα ήταν στο Ohio State University και η δεύτερη στο University of Michigan.

2.3.1. Οι δυο διαστάσεις της ηγεσίας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ohio State University είχε σαν στόχο να αναγνωριστούν συγκεκριμένες συμπεριφορές που χαρακτήριζαν τους αποτελεσματικούς ηγέτες καθώς και να ερευνηθεί ολοκληρωτικά ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

Έτσι λοιπόν αφού αναλύθηκαν οι συμπεριφορές των ηγετών το αποτέλεσμα ήταν να εντοπιστούν δύο διαστάσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας: *το πλαίσιο κατευθύνσεων (initiating structure)* και *το ενδιαφέρον (consideration)*. Οι δύο αυτές διαστάσεις συνδέονται μεταξύ τους και συνυπάρχουν στη συμπεριφορά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

Πλαίσιο κατευθύνσεων (initiating structure): Είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να ορίζει και να οργανώνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να πετύχει τον στόχο της. Αυτή η ικανότητα, εν κατακλείδι, προσανατολίζει τον ηγέτη προς την εργασία και το παραγόμενο προϊόν.

Ενδιαφέρον (consideration): Είναι η προσπάθεια του ηγέτη να αναπτύξει την αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους εργαζομένους. Αυτή η ικανότητα, εν κατακλείδι, προσανατολίζει τον ηγέτη προς τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση και τις ανάγκες που έχουν (ευαισθητοποίηση).

Α Ν Θ Ρ Ω Π Ο Ι	1	3
	2	4
ΕΡΓΑΣΙΑ		

Σχήμα 1

Οι δύο διαστάσεις της ηγεσίας

Με βάση το παραπάνω σχήμα (σχήμα 1) ο μάνατζερ 1 δεν έχει την ικανότητα να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο οδηγιών όμως δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους. Ο μάνατζερ 2 δεν δείχνει ούτε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους αλλά ούτε έχει την ικανότητα να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο οδηγιών. Αντίστοιχα και οι υπόλοιποι μάνατζερ 3 και 4.

Με βάση τον Stogdill (1974) οι έρευνες που διεξήχθησαν στο Ohio State University έδειξαν ότι η ικανοποίηση αλλά και η μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων ήταν άμεσα συνδεδεμένες με ηγέτες που ανέπτυξαν με επιτυχία τα πλαίσια των κατευθύνσεων και έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον και ευαισθητοποίηση προς τους εργαζομένους (4^η περίπτωση στο παραπάνω σχήμα).

Παρόλο που τα συμπεράσματα ήταν ενθαρρυντικά ιδιαίτερα για τους μάνατζερ οι οποίοι με τις σωστές κατευθύνσεις και την εκπαίδευση θα μπορούσαν να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες σε μία επιχείρηση δεν βρέθηκαν άλλες έρευνες που να αποδεικνύουν τα παραπάνω. Πολλοί ηγέτες ενώ κατείχαν τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν ήταν επαρκείς και ικανοί και αντιμετώπιζαν πολλά προβλήματα όσον αναφορά τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι με όλα τα παραπάνω, οδηγηθήκανε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τύπος αποτελεσματικού ηγέτη αλλά διαφορετικοί τύποι για διαφορετικές περιπτώσεις.

2.3.2. Ο προσανατολισμός του ηγέτη

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο University of Michigan είχε σαν στόχο να απομονωθούν και να εξεταστούν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Οι δύο ηγετικές στάσεις που προέκυψαν ήταν: η ανθρωποκεντρική στάση και η στάση προσανατολισμού στην παραγωγή (Kahn, Katz, 1968).

Ανθρωποκεντρική στάση: Βασικό χαρακτηριστικό της είναι το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και τις ανάγκες που έχουν με τον άνθρωπο να βρίσκεται στο επίκεντρο.

Στάση προσανατολισμού στην παραγωγή: Βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι δίνει βάση στις απαιτήσεις και στις δραστηριότητες που επιβάλλεται να γίνουν ώστε να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το μέσο για να επιτευχθεί ο στόχος.

Με βάση τις δύο μελέτες που έγιναν στο Ohio State University και στο University of Michigan συμπεραίνουμε ότι η μελέτη στο Ohio State University επισημαίνει ότι η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού της εργασίας και του ανθρώπου εν αντιθέσει με τη μελέτη στο University of Michigan.

Τα αποτελέσματα της έρευνας από το University of Michigan έδειξαν ότι οι ηγέτες με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα είχαν πολύ καλύτερα αποτελέσματα και οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι. Όμως και πάλι αυτή η έρευνα δεν παρείχε τόσο αξιόπιστα αποτελέσματα διότι ακολούθησαν και άλλες έρευνες οι οποίες δεν συμφωνούσαν με τα παραπάνω. Μάνατζερ οι οποίοι διέθεταν ανθρωποκεντρική συμπεριφορά απέτυχαν σαν ηγέτες και επιπλέον διαφορετικές επιχειρήσεις ήταν το ίδιο παραγωγικές παρόλο που οι εργαζόμενοι είχαν τελείως διαφορετικές στάσεις και αντιμετώπιση, όπως και η ικανοποίησή τους ήταν διαφορετική.

2.3.3. Διευθυντικό πλέγμα

Οι Blake και Mouton (1981) για να καλύψουν τις ελλείψεις των παραπάνω ερευνών διεξήγαγαν μια σειρά ερευνών με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν το διευθυντικό πλέγμα.

Δημιούργησαν τις δυο διαστάσεις της ηγεσίας: φροντίδα για την παραγωγή και φροντίδα για τους ανθρώπους.

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Σχήμα 2

Διευθυντικό Πλέγμα

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 2 στο διευθυντικό πλέγμα υπάρχουν 81 θέσεις εκ των οποίων οι 5 παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Ακολουθεί ανάλυση:

- Η **θέση 9,9** αντιστοιχεί στον μάνατζερ που δείχνει ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους εργαζομένους. Είναι μια σπάνια περίπτωση και ο τύπος αυτός της διοίκησης ονομάζεται *ομαδική ή δημοκρατική διοίκηση*. Η συγκεκριμένη ηγεσία έχει πάρα πολλές πιθανότητες να είναι αποτελεσματική.
- Η **θέση 9,1** αντιστοιχεί στον μάνατζερ που δείχνει ενδιαφέρον στην παραγωγή και μόνο και κανένα απολύτως ενδιαφέρον για τους εργαζομένους. Αυτός ο τύπος διοίκησης ονομάζεται *απολυταρχική διοίκηση*. Ο μάνατζερ δεν είναι αγαπητός για τους συναδέλφους του καθώς απαξιού για τις ανάγκες τους και δεν δημιουργεί ευνοϊκό συναδελφικό κλίμα ενώ η παραγωγή έχει θετικά αποτελέσματα. Η καθοδήγηση του ηγέτη ενώ είναι πετυχημένη δεν είναι αποτελεσματική.
- Η **θέση 1,9** αντιστοιχεί στον μάνατζερ που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζομένους αλλά κανένα ενδιαφέρον για την παραγωγή. Αυτός ο τύπος διοίκησης ονομάζεται *συναδελφική διοίκηση*. Ο μάνατζερ αναμφίβολα είναι αγαπητός για τους συναδέλφους του και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες τους αλλά δεν δείχνει ενδιαφέρον για την παραγωγή. Η συγκεκριμένη ηγεσία θα λέγαμε ότι είναι αποτελεσματική όμως όχι αποτελεσματική στον τομέα της παραγωγής.
- Η **θέση 1,1** αποτελεί *αδιάφορη διοίκηση* και δεν συνίσταται.
- Η **θέση 5,5** βρίσκεται ακριβώς στο κέντρο και αντιστοιχεί στον μάνατζερ ο οποίος δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους εργαζομένους. Είναι πολύ συνηθισμένη περίπτωση και θεωρείται το *μάνατζμεντ της μετριότητας*.

Το διευθυντικό πλέγμα αποτελεί ακόμα ένα αποτέλεσμα μιας έρευνας που για ακόμα μια φορά δεν προσφέρει ολοκληρωμένη λύση όσον αναφορά την αποτελεσματική ηγεσία διότι υπάρχουν πάλι οι ίδιοι περιορισμοί με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται ως ένα ακόμα εργαλείο με το οποίο μπορούν να εντοπιστούν κάποια χαρακτηριστικά των μάνατζερ.

2.4. Προσεγγίσεις εξάρτησης

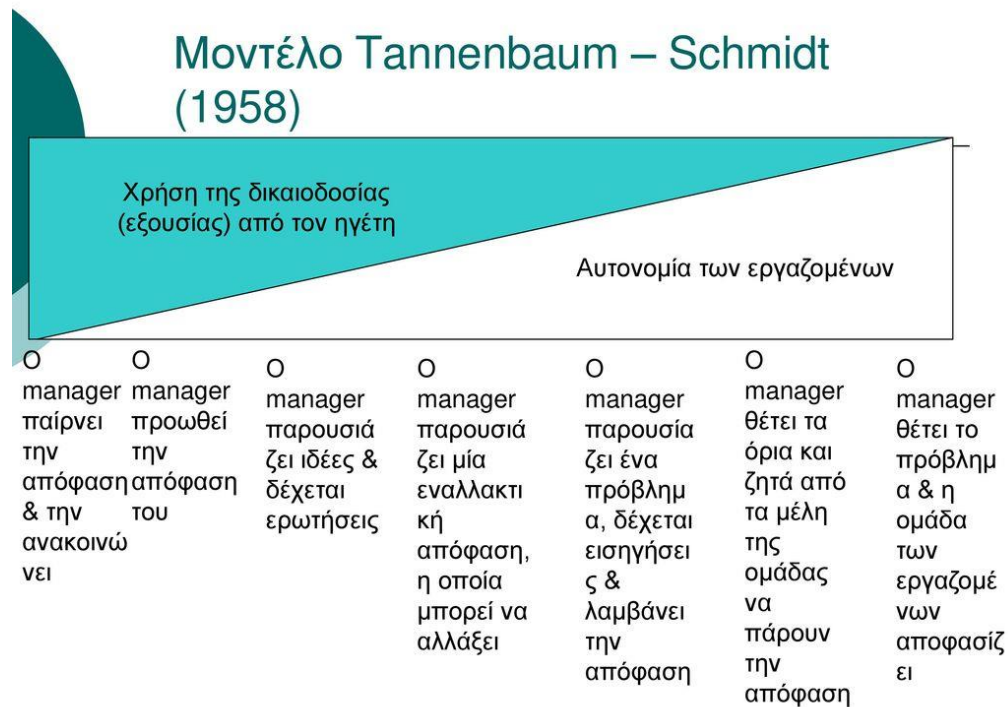
Το 1950-1960 πραγματοποιήθηκε ένα σύνολο ερευνών το οποίο θα απαντούσε σε ερωτήματα ερευνών από τις προσεγγίσεις συμπεριφοράς. Για παράδειγμα στην γνώμη “κάτω από κάποιες συνθήκες η απολυταρχική διοίκηση είναι αποτελεσματική” γεννήθηκε το ερώτημα “κάτω από ποιες συνθήκες;”

Έτσι λοιπόν ακολούθησαν έρευνες οι οποίες έδωσαν κάποια βασικά συμπεράσματα τα οποία συνέβαλαν στην διαμόρφωση των σύγχρονων αντιλήψεων περί ηγεσίας.

2.4.1. Το μοντέλο Tannenbaum-Schmidt

Το μοντέλο Tannenbaum-Schmidt συνδέεται με την σχέση της ηγεσίας με την εξουσία και περιγράφει πως ο τρόπος της ηγεσίας επηρεάζεται από τη χρήση της δικαιοδοσίας που έχει ο μάνατζερ απέναντι στους υφισταμένους του.

Σύμφωνα με τους Tannenbaum και Schmidt (1958) όταν ο ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του μπορεί να χρησιμοποιήσει την δικαιοδοσία από την θέση του που δικαιολογείται για να το πραγματοποιήσει.



Σχήμα 3

Μοντέλο Tannenbaum-Schmidt. Πηγή: Όλγα Σίσκου (2017)

Σύμφωνα με το σχήμα 3 και το μοντέλο Tannenbaum-Schmidt όσο μετακινείται ο ηγέτης από την αυταρχική στην δημοκρατική εξουσία τόσο μειώνεται η εξουσία που ασκεί και αυξάνεται η αυτονομία των υφισταμένων.

Σύμφωνα με αυτό ο ηγέτης:

- Διατάζει: Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους οι οποίοι θα την εκτελέσουν.
- Πείθει: Ο ηγέτης, εφόσον έχει αποφασίσει, προωθεί την απόφασή του κάνοντας ερωτήσεις στους υφισταμένους και συζητά.
- Δοκιμάζει: Ο ηγέτης παρουσιάζει ιδέες και δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει.
- Συμβουλευεται: Ο ηγέτης αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα παρουσιάζει μια εναλλακτική απόφαση και αποφασίζει, συγκεντρώνει όλες τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων, τις οποίες και λαμβάνει σοβαρά υπόψη.
- Ζητά συμμετοχή: Ο ηγέτης θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να αποφασίσουν ομαδικά και να πάρουν την απόφαση.

- Εξουσιοδοτεί: Ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα και επιτρέπει στους υφισταμένους να αποφασίσουν και να ενεργήσουν όπως αυτοί επιθυμούν, μέσα στα πλαίσια φυσικά τα οποία έχει θέσει η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Tannenbaum και Schmidt (1958) οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την εξουσία τους και να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με: την προσωπικότητα των υφισταμένων, τις προσδοκίες αυτών για την συμπεριφορά των ηγετών, την ικανότητα των υφισταμένων να αντιμετωπίζουν και να λύνουν ένα πρόβλημα και την διάθεση αυτών να αποδέχονται την όποια υπευθυνότητα.

2.4.2. Το μοντέλο Fiedler

Το μοντέλο Fiedler αναφέρεται στο ότι η απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από την αλληλεπίδραση αυτών των συνθηκών με τον τρόπο καθοδήγησής τους (Fiedler, 1967).

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποίησε ο Fiedler είναι ένα ερωτηματολόγιο (least-preferred co-worker questionnaire) με το οποίο ήθελε να διαπιστώσει αν οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στον άνθρωπο ή στην εργασία.

Το μοντέλο Fiedler

Ευχάριστος	8	7	6	5	4	3	2	1	Δυσάρεστος
Φιλικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Εχθρικός
Απορριπτικός	1	2	3	4	5	6	7	8	Δεκτικός
Αγχώδης	1	2	3	4	5	6	7	8	Ήρεμος
Απόμακρος	1	2	3	4	5	6	7	8	Προσιτός
Συνεργάσιμος	8	7	6	5	4	3	2	1	Μη συνεργάσιμος
Βαρετός	1	2	3	4	5	6	7	8	Ενδιαφέρων

Σχήμα 4

Μοντέλο Fiedler. Πηγή: Όλγα Σίσκου (2017)

Πίνακας 1

1,2,3,8 προσανατολισμός στην εργασία. Μοντέλο Fiedler

Κατηγορία ηγέτη	Σχέση ηγέτη-μέλους	Πλαίσιο εργασίας	Εξουσία ηγέτη
1	θετική	Δομημένο	Ισχυρή
2	θετική	Δομημένο	Περιορισμένη
3	θετική	Μη δομημένο	Ισχυρή
4	θετική	Μη δομημένο	Περιορισμένη
5	αρνητική	Δομημένο	Ισχυρή
6	αρνητική	Δομημένο	Περιορισμένη
7	αρνητική	Μη δομημένο	Ισχυρή
8	αρνητική	Μη δομημένο	Περιορισμένη

Αργότερα πρόσθεσε άλλες τρεις μεταβλητές οι οποίες μπορεί να μεταβάλλονται για να ταιριάζουν στον προσανατολισμό του μάνατζερ: η δομή των καθηκόντων των εργαζομένων, οι σχέσεις του ηγέτη με το μέλος της επιχείρησης και η εξουσία που έχει ο ηγέτης.

Αναλυτικά:

Η δομή των καθηκόντων των εργαζομένων αναφέρεται στην ύπαρξη οδηγιών, σωστών κατευθύνσεων των καθηκόντων που έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Έτσι λοιπόν μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί *δομημένη* ή *μη δομημένη*.

Οι σχέσεις του ηγέτη με το μέλος της επιχείρησης αναφέρεται στον βαθμό εμπιστοσύνης που έχουν οι εργαζόμενοι προς τον ηγέτη καθώς και την αποδοχή που έχει ο ηγέτης μέσα στην ομάδα.

Η εξουσία που έχει ο ηγέτης αναφέρεται στις δικαιοδοσίες που έχει ο ηγέτης όπως τιμωρίες, ανταμοιβές, προσλήψεις, επιπλήξεις, απολύσεις κοκ.

Προβλέψεις από το μοντέλο πιθανοτήτων ηγεσίας του Fiedler:

Οι προσανατολισμένοι στην εργασία ηγέτες είναι πιο επιτυχημένοι: στις πολύ ευνοϊκές (υψηλού ελέγχου) καταστάσεις και στις πολύ δυσμενείς (χαμηλού ελέγχου) καταστάσεις. Οι προσανατολισμένοι στις σχέσεις ηγέτες είναι πιο επιτυχημένοι: στις καταστάσεις μέτριου ελέγχου.

Το μοντέλο του Fiedler άνοιξε νέους ορίζοντες στην επιστημονική κοινότητα κι έδωσε ακόμα ένα βασικό στοιχείο για την ηγεσία καθώς εστίασε στις διάφορες μεταβλητές, συνθήκες και στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε αυτές τις συνθήκες.

Παρόλα αυτά και αυτό το μοντέλο ήταν διαφορούμενο καθώς δημιούργησε πολλά ερωτήματα και πολλά κενά. Οι έννοιες που χρησιμοποίησε όπως φιλικός, ευχάριστος, απορριπτικός, αγχώδης, απόμακρος κτλ δεν γνωρίζουμε πως ακριβώς και με τι κριτήρια ορίζονται. Επιπλέον οι *θετικές* και οι *αρνητικές* σκέψεις μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων όπως και η *ισχυρή* και *αδύνατη* εξουσία και το *δομημένο* πλαίσιο εργασίας επίσης δεν γνωρίζουμε πως ορίζονται (Schein, 1980). Γι αυτούς τους λόγους συμπεραίνουμε ότι μπορεί να δημιουργηθεί λανθασμένη και υποκειμενική κρίση που οδηγεί σε λάθος αποτελέσματα.

2.5. Συμπερασματικά Κεφάλαιο 2

Κλείνοντας το 2^ο κεφάλαιο συμπεραίνουμε ότι όσον αναφορά τον ηγέτη σε έναν οργανισμό θα πρέπει να διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν να ξεχωρίσει, να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στην ομάδα του και να δημιουργήσουν το ιδανικό εργασιακό κλίμα. Αν η ομάδα είναι πυραμίδα τότε ο ηγέτης είναι αυτός που στέκεται στη κορυφή της πυραμίδας (Carlow 1971).

Στο ερώτημα τι κάνει έναν άνθρωπο ηγέτη απάντηση έδωσαν δύο έρευνες που διεξήχθησαν σε δύο Πανεπιστήμια της Αμερικής. Σύμφωνα με αυτές δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος αποτελεσματικού ηγέτη αλλά διαφορετικοί τύποι ανάλογα την περίπτωση.

Σύμφωνα με τους Tannenbaum και Schmidt (1958) οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την εξουσία τους και να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με: την προσωπικότητα των υφισταμένων, τις προσδοκίες αυτών για την συμπεριφορά των ηγετών, την ικανότητα των υφισταμένων να αντιμετωπίζουν και να λύνουν ένα πρόβλημα και την διάθεση αυτών να αποδέχονται την όποια υπευθυνότητα. Από την άλλη το μοντέλο του Fiedler ήταν διαφορούμενο καθώς δημιούργησε αρκετά ερωτηματικά και άφησε κενά. Οι έννοιες που χρησιμοποίησε δεν γνωρίζουμε πως ακριβώς και με τι κριτήρια ορίζονται.

Παρακάτω ακολουθεί το 3^ο κεφάλαιο το οποίο πραγματεύεται τον ηγέτη και τον σύγχρονο οργανισμό. Περιγράφει τον ηγέτη του μέλλοντος, την διαφορετικότητα σε έναν οργανισμό, την παρακίνηση και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

3.1. Ένας σύγχρονος ηγέτης

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση του κατάλληλου ηγέτη. Ενός ηγετικού στελέχους που θα καταφέρει να υλοποιήσει το όραμα και τις στρατηγικές μια επιχείρησης αναπτύσσοντας τις δυνατότητες των εργαζομένων δημιουργώντας ομαδικό πνεύμα, μεταλαμπαδεύοντας και χτίζοντας το συλλογικό όραμα, δημιουργώντας κοινές προοπτικές και φυσικά διαμορφώνοντας μια υγιή εταιρική κουλτούρα.

Η σύγχρονη μορφή του ηγετικού στελέχους καλό θα είναι να είναι καινοτόμος με όραμα και διάθεση, να σκέπτεται έξω από το κουτί και να διαθέτει πολυεπίπεδες ηγετικές ικανότητες, που έχουν ως απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, τη διοίκηση διαφορετικών ομάδων και τμημάτων, τη διαχείριση απρόβλεπτων καταστάσεων του μακρο-περιβάλλοντος, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, την ανάπτυξη και παρακίνηση ομάδων, την αντιμετώπιση εθνικών και πολιτισμικών διαφορών, κ.α.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που προτείνεται να διαθέτει ένας σύγχρονος και αποτελεσματικός ηγέτης είναι:

Καινοτομία: Ένας ηγέτης καλό θα είναι να είναι καινοτόμος συμβαδίζοντας με την κοινωνία, τον ρυθμό εξέλιξης της τεχνολογίας και της επικοινωνίας. Να διαθέτει πρωτοποριακές ιδέες για την διαδικασία και την υλοποίηση του στόχου.

Συναισθηματική νοημοσύνη: Είναι η ανάπτυξη και η ικανοποίηση του ατόμου, βοηθώντας τον κυρίως να διαχειρίζεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, δεξιότητες που τον βοηθάνε στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Ένας ηγέτης προτείνεται να έχει αναπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη για να πετύχει ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον χτίζοντας υγιείς σχέσεις με την ομάδα του με αποτέλεσμα την εκπλήρωση του οράματος ενός οργανισμού. Επιπλέον να έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για την ομάδα του και το παραγόμενο έργο.

Επικοινωνία: Ένας ηγέτης καλό θα είναι να έχει την ικανότητα να ακούει τον συνομιλητή του, να λαμβάνει υπόψη όλες τις απόψεις, να ενστερνίζεται το μήνυμα που λαμβάνει και να δίνει σωστά τις κατάλληλες οδηγίες και κατευθύνσεις στην ομάδα του.

Αυτογνωσία: Ένας ηγέτης καλό θα είναι να καταλαβαίνει τα λάθη του και τις αδυναμίες του και να έχει σκοπό να τα διορθώσει και να τα αλλάξει. Η αυτογνωσία δημιουργεί προσωπική ανάπτυξη και δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να προσαρμοστεί σε διάφορες καταστάσεις και στο εργασιακό περιβάλλον.

Υπευθυνότητα: Ένας ηγέτης καλό θα είναι να είναι σε θέση να αποδέχεται τις ευθύνες που του αναλογούν καθώς και τα λάθη που πιθανότατα έχει κάνει. Όμως είναι και υπεύθυνος να αναγνωρίζει την αξία των ατόμων της ομάδας του και να τους επιβραβεύει όποτε χρειάζεται.

Θάρρος: Ένας ηγέτης προτείνεται να είναι σε θέση να υπερασπίζεται αυτά που πιστεύει. Να έχει το θάρρος και την ψυχική δύναμη, να είναι επικεντρωμένος στο στόχο ακόμα και αν το αποτέλεσμα δεν τον ανταμείψει.

Ηθικότητα: Ένας ηγέτης προτείνεται να διαθέτει ηθικές βάσεις, ηθικές αρχές και κώδικα δεοντολογίας. Πράττει και αποφασίζει με γνώμονα την ηθική και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να

δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με την ομάδα του. Ο Γκάντι, ένας πραγματικά ηθικός ηγέτης, έχει αναφέρει πως η ηγεσία δεν αποτελεί μια θέση αλλά είναι ένας αλληλένδετος ιστός ηθικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Αυτός ο ιστός βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τη δέσμευση, την αμοιβαιότητα και ένα κοινό όραμα για το κοινό καλό.

Όραμα: Ένας ηγέτης καλό θα είναι να δημιουργεί όραμα και να είναι σε θέση να το μεταλαμπαδεύει στην ομάδα του. Να δημιουργεί ένα ελκυστικό και συναρπαστικό μέλλον, να οδηγεί την ομάδα του στην υλοποίηση αυτού του οράματος με στόχο την παραγωγικότητα και την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Και να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση.

3.2. Ο ηγέτης του μέλλοντος

Τα τελευταία χρόνια ο επιχειρηματικός κόσμος πέρασε μεγάλη κρίση με οικονομικές καταστροφές και προσπάθεια επανασύνταξης. Η τελευταία μεγάλη καταστροφή ήρθε με την πανδημία του covid 19 όπου πολλές επιχειρήσεις έχασαν τη δυναμική τους και άλλες μικρότερες εξαφανίστηκαν. Οι εργαζόμενοι πέρασαν αρκετές ψυχολογικές φθορές λόγω αυτών των καταστάσεων με αποτέλεσμα πολλοί να χάσουν το ενδιαφέρον τους για την δουλειά και άλλοι να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον.

Οι οργανισμοί παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν είναι σημαντικό να εστιάσουν στο να βρουν σημαντικούς ανθρώπους για να εργαστούν γι' αυτούς και να αναδείξουν ηγέτες. Θα πρέπει να ενισχύσουν την συναισθηματική νοημοσύνη που έχει ως κύριο στόχο την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των υπαλλήλων. Άλλα θέματα που θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή είναι η διαχείριση της κόντρας μεταξύ εργαζομένων διοικούντων και η επικοινωνία μεταξύ τους.

Ο ηγέτης του μέλλοντος καλό θα είναι να διαθέτει όραμα και διάθεση για εξέλιξη. Η προσωπική του εξέλιξη και η διαρκής αναζήτηση και θέληση για μάθηση θα πρέπει να βρίσκονται στις προτεραιότητές του. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις ψυχικές καταστάσεις των εργαζομένων και στις ανασφάλειες που έχουν δημιουργηθεί οι οποίες βρίσκονται σε ανισορροπία και είναι ευάλωτες λόγω των παγκόσμιων φαινομένων που δημιουργήθηκαν και της οικονομικής δυσχέρειας.

Ο ηγέτης του μέλλοντος προτείνεται να δημιουργήσει ένα ασφαλές επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο θα προσφέρει την κατάλληλη αποδοτικότητα και συνάμα θα δημιουργεί στους εργαζομένους την διάθεση για καινοτομία και δημιουργία.

Ένας μελλοντικός ηγέτης καλό θα είναι να δημιουργήσει νέες δεξιότητες με τις οποίες θα έχει το πλεονέκτημα να λειτουργεί πιο εύελικτα στο πλαίσιο της συνεργασίας και να κατευθύνει όποιες αλλαγές μέσα στα πλαίσια της ανοικτής οικονομίας.

Όπως αναφέρεται στο Αθανασίου (2020), ο Jacob Morgan, ερευνητής της ηγεσίας και ιδρυτής του FutureOfWorkUniversity.com , πήρε συνέντευξη από περισσότερους από 140 από τους κορυφαίους CEOs του κόσμου και από 14.000 υπαλλήλους σε συνεργασία με το LinkedIn. Με την συγκεκριμένη έρευνα, κατάφερε να εντοπίσει εννέα δεξιότητες και νοοτροπίες που πρέπει να κατέχουν οι ηγέτες εάν θέλουν να καθοδηγήσουν τον εαυτό τους, τους ανθρώπους τους και τις επιχειρήσεις τους στην επιτυχία.

Αναλυτικά παρατίθενται τα 9 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για τον ηγέτη του μέλλοντος:

- 1) *Ο παγκόσμιος πολίτης.* Οι ηγέτες είναι πολίτες και καλό θα είναι να έρχονται σε επαφή με διαφορετικούς ανθρώπους από όλο τον κόσμο που διαθέτουν διαφορετικά έθιμα και κουλτούρα και διαφορετικό τρόπο σκέψης. Αυτό θα τους βοηθήσει να διευρύνουν τους ορίζοντές τους, να εξελίσσουν το όραμά τους, να επεκτείνουν τον τρόπο σκέψης τους και να καινοτομήσουν ακόμα περισσότερο.
- 2) *Ο σεφ.* Όπως οι σεφ πετυχαίνουν τέλεια πιάτα με την ανάμειξη διάφορων συστατικών που βρίσκονται σε ισορροπία έτσι και οι ηγέτες προτείνεται να βρουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσώπων και λειτουργιών μέσα σε ένα οργανισμό. Ο Jacob υπογραμμίζει την ισορροπία δύο βασικών συστατικών: τους ανθρώπους και την τεχνολογία. Η επιτυχία έρχεται όταν αυτοί οι δύο παράγοντες αλληλοβοηθούνται.
- 3) *Ο προπονητής.* Όπως ο προπονητής έτσι και ο ηγέτης καλό θα είναι να στοχεύει να γίνεται καλύτερος και πιο επιτυχημένος. Να μαθαίνει από τα λάθη του και να μην τα επαναλαμβάνει. Να οδηγεί την ομάδα του στην επιτυχία.
- 4) *Ο υπηρέτης.* Ο μελλοντικός ηγέτης καλό θα είναι να υπηρετεί τα μέλη της ομάδας του με ταπεινότητα, να τα βοηθάει να ξεπερνούν οποιαδήποτε μαθησιακά εμπόδια και να γίνονται όλο και καλύτεροι.
- 5) *Ο εξερευνητής.* Ο μελλοντικός ηγέτης προτείνεται διαρκώς να εξερευνά νέες ιδέες, να είναι ανοιχτός σε εμπειρίες και σε νέους τρόπους σκέψης.
- 6) *Ο ευαίσθητος.* Ο ηγέτης προτείνεται να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: ενσυναίσθηση και αυτογνωσία. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζει τι τον παρακινεί ούτως ώστε να έχει πιο ξεκάθαρη την πορεία προς τους στόχους του.
- 7) *Ο μεταφραστής.* Ο ηγέτης καλό θα είναι να είναι καλός ακροατής και να είναι ευέλικτος την επικοινωνία για να κερδίσει την ομάδα του.
- 8) *Ο φουτουριστής.* Καλό θα είναι να είναι σε θέση να δημιουργεί σενάρια μελλοντικών καταστάσεων καθώς και πως θα μπορέσει να ανταπεξέλθει σε αυτά όπως επίσης και τον τρόπο να τα προλάβει πριν γίνουν.
- 9) *Ο γνώστης της τεχνολογίας.* Ο ηγέτης του μέλλοντος προτείνεται να συμβαδίζει με την εποχή και να εξελίσσεται όπως επίσης θα πρέπει να είναι γνώστης της τεχνολογίας και όλων των τεχνολογικών εργαλείων για να μπορέσει να βρει την κατάλληλη λύση και νέες ευκαιρίες για την επιχείρηση.

3.3. Η διαφορετικότητα σε έναν οργανισμό

Οι συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις σε πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο έχουν δημιουργήσει στους οργανισμούς την ανάγκη να προσαρμοστούν έτσι ώστε να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων οργανισμών.

Επιπλέον, η ραγδαία αύξηση των μεταναστεύσεων, η μεταβολή στην ποσοτική σχέση των φύλων αλλά και το σύνολο των ανθρώπων που βρίσκονται στην τρίτη ηλικία και είναι

εργασιακά ανενεργοί, επιβάλλουν τη διαφορετική, ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση του προσωπικού στον εργασιακό χώρο (Bleijenbergh et al., 2010).

Όπως έχουν αναφέρει οι Groysberg et al. (2006) ο άνθρωπος αποτελείται από ένα σύνολο διαφορετικών ικανοτήτων και στοιχείων, τα οποία μαζί μπορούν να προσδώσουν αξία σε μια νέα εργασία. Αυτό καθιστά την προτεραιότητα της διαχείρισης της διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό διότι κατά αυτόν τον τρόπο, με την κοινωνική δικαιοσύνη ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς.

Η διαφορετικότητα (diversity), αναφέρεται στο συνδυασμό ατόμων από διαφορετικά περιβάλλοντα στο εργατικό δυναμικό που φέρουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένου της διαφορετικής κουλτούρας, της διαφορετικής φυλετικής καταγωγής, της θρησκείας, της κοινωνικής τάξης, της φυλετικής ταυτότητας και του σεξουαλικού προσανατολισμού.

3.3.1. Τα οφέλη της διαφορετικότητας

Όπως αναφέρουν οι Phillips et al. (2010 & 2009) ο διαφορετικός τρόπος σκέψης που υπάρχει σε έναν οργανισμό λόγω της διαφορετικότητας λειτουργεί θετικά στην λήψη καλύτερων αποφάσεων που συνεπάγεται καλύτερη απόδοση. Αυτό συμβαίνει διότι η ομαδική σκέψη διαφορετικών ατόμων κάνει τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων να γίνεται με πιο δημιουργικό τρόπο σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς που παρουσιάζουν ομοιογένεια. Τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν μεταξύ τους ανταλλάσσοντας ποικίλες απόψεις με απώτερο σκοπό την επίτευξη του κοινού στόχου. Αυτή η διαφορετικότητα μεταξύ των ατόμων βοηθάει στο να εξελιχθούν τα άτομα τόσο σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Ενισχύεται η αυτοπεποίθησή τους με το να εκφράζουν την άποψή τους και ενισχύεται η δημιουργικότητα της ομάδας χάρις την εμπιστοσύνη, την ομαδικότητα και την αναγνώριση της προσωπικής συμβολής.

Επίσης με την διαφορετικότητα ενισχύεται και η οικονομική απόδοση των οργανισμών. Σε μια τελευταία έρευνα της McKinsey (2018) όπου εξετάζεται η διαφορετικότητα από όλες τις πλευρές έχει διαπιστωθεί ότι η διαφορετικότητα σε έναν οργανισμό όχι μόνο έχει θετικά αποτελέσματα στην κερδοφορία αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι δημιουργεί αξία στους οργανισμούς. Παρέχονται προϊόντα σε ποικίλο κοινό, διασφαλίζεται η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και παρέχονται καλύτερες και προσαρμοσμένες υπηρεσίες.

Όπως αναφέρει και ο Kulik (2014) χάρις τη διαφορετικότητα μειώνονται τα προβλήματα που προκύπτουν σε συνεργασίες με διαφορετικά άτομα, ενισχύεται η ενδυνάμωση, η αποτελεσματικότητα, η δέσμευση, η διάθεση και η ικανοποίηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων. Επιπλέον τα διαφορετικά άτομα συνεργάζονται και έχουν πολύ καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να υπάρχει αρμονικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο και μειώνει τα ποσοστά αποχώρησης από την εργασία. Έρευνα του MOM που πραγματοποιήθηκε το 2010 (NIWG-W), έχει δείξει ότι το 87% των επιχειρήσεων θεωρούν σημαντική την αρμονική συνύπαρξη στο χώρο της εργασίας.

Επιπλέον στις ετερογενείς ομάδες τα άτομα σκέφτονται και λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο όσον αναφορά τη διαδικασία εύρεσης των κατάλληλων πληροφοριών για την επίλυση προβλημάτων όπως και οι απόψεις μεταξύ των ατόμων διαφέρουν και σπάνια συγκλίνουν. Αυτό

έχει σαν αποτέλεσμα τα άτομα να προετοιμάζονται πολύ καλύτερα για ένα θέμα που έχουν να συζητήσουν, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην προετοιμασία των προτάσεων που θα πραγματοποιήσουν ούτως ώστε να καταφέρουν στο τέλος να παρουσιάσουν ομόφωνα μια κοινή απόφαση. Αυτό προϋποθέτει πρωτίστως προσωπική εξέλιξη και δευτερευόντως σεβασμό προς την ομάδα.

Η διαφορετικότητα σε έναν οργανισμό αναπτύσσει την καινοτομία διότι αξιοποιούνται όλα τα ταλέντα που έχουν τα διαφορετικά άτομα. Σε μια ετερογενή ομάδα τα άτομα για να μπορέσουν να συνυπάρξουν και να συνεργαστούν θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα διαφορετικό και πιο έξυπνο τρόπο σκέψης αποφεύγοντας τις τυποποιημένες πρακτικές καθώς έρχονται αντιμέτωποι με καινούριες εναλλακτικές θεωρήσεις. Σε μια έρευνα των Phillips et al. (2009) διαπιστώθηκε ότι ο τρόπος σκέψης, η συμπεριφορά και οι απόψεις που είχαν στην αρχή τα άτομα αλλάζουν ευκολότερα με την παρουσία διαφορετικών μελών.

Φυσικά, η ύπαρξη της διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό κάνει έναν οργανισμό να αξιοποιεί όλο το εργατικό δυναμικό που έχει και να βρίσκει τους κατάλληλους εργαζομένους για την κατάλληλη θέση και φυσικά να αντιμετωπίζει την ενδεχόμενη έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Όπως αναφέρει και ο Hunt et al. (2015) ο αντίκτυπος και η συμβολή τους στην αποδοτικότητα λειτουργεί θετικά ως προς την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων προς τους πελάτες, με τη λήψη των καλύτερων αποφάσεων και με την αυξημένη ικανοποίηση των ιδίων των εργαζομένων, που έχουν σαν αποτέλεσμα αυξανόμενα και επαναλαμβανόμενα οφέλη για όλους.

Όλα τα παραπάνω λειτουργούν θετικά για την εικόνα των οργανισμών που έχει σαν αποτέλεσμα ο οργανισμός να είναι πόλος έλξης νέου προσωπικού αλλά και να συντηρεί το υπάρχων προσωπικό του, όπως επίσης όλα τα παραπάνω βελτιώνουν την αποδοτικότητα και όλα μαζί σχετίζονται άμεσα με την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Bleijenbergh et al., 2010; Kim & Park, 2017).

3.3.2. Οι δυσκολίες

Η διαφορετικότητα εκτός από πολλά οφέλη αντιμετωπίζει και αρκετές προκλήσεις. Η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας σε έναν οργανισμό είναι υψίστης σημασίας διότι καθορίζει το μέλλον ενός οργανισμού. Όταν δεν υπάρχει σωστή διαχείριση τότε ερχόμαστε αντιμέτωποι με πλήθος προβλημάτων τα οποία βλάπτουν τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και τους εργαζομένους εξαφανίζοντας τα πλεονεκτήματα της διαφορετικότητας.

Υπάρχει το ενδεχόμενο τα άτομα μιας ομάδας να απορρίψουν το μη διαφορετικό και να δημιουργηθούν μικρές υποομάδες οι οποίες θα βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση και αντιπαράθεση (Jensen-Dämmrich, 2011; BassettJones et al., 2005). Επίσης μπορεί να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι η ποικιλομορφία αναφέρεται σε ομάδες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά οι οποίες λειτουργώντας ανεξάρτητα δεν λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη της από κοινού επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της συνεργασίας και της διαφορετικότητας (Machado & Davim, 2017).

Επίσης, η ανθρώπινη τάση να συναναστρέφεται το άτομο με όμοιούς του δημιουργεί συμπάθειες στον εργασιακό χώρο. Πολλές φορές μπορεί να ευνοηθούν περισσότερο κάποια άτομα από τους ανωτέρους τους, οι αξιολογήσεις δεν είναι πλέον αντικειμενικές και οι

προαγωγές μπορεί να δοθούν με λάθος κριτήρια χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η προστιθέμενη αξία που φέρει κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον αποκλεισμό της διαφορετικότητας και την προσπάθεια επίτευξης ομοιομορφίας, που εν τέλει λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την απόδοση και την καινοτομία (Mackenzie & Correll, 2018).

Επιπλέον, ο χαρακτηρισμός που έχει δοθεί σε πολλούς λόγω της διαφορετικότητας που έχουν ως αναφορά το φύλο, την σεξουαλική προτίμηση, την κουλτούρα, την φυλετική καταγωγή, την κοινωνική τάξη κτλ μειώνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τα άτομα αυτά βιώνουν έντονη συναισθηματική φόρτιση, άγχος, πίεση και συνεχή απόρριψη με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η γνωστική τους συμπεριφορά με αρνητικά αποτελέσματα ως προς την αποτελεσματικότητα καθώς αγνοούνται οι δυνατότητες και οι ικανότητες αυτών των ατόμων.

Στις ετερογενείς ομάδες λόγω της διαφορετικότητας υπάρχει πιθανότητα να προκύψουν προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας και να δημιουργούνται συνεχής συγκρούσεις λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης και της λήψης λανθασμένων αποφάσεων (Pitts et al., 2010; Bassett-Jones et al., 2005).

Σε σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Society for Human Resource Management SHRM (2009) βρέθηκε ότι τα σημαντικότερα εμπόδια για την εφαρμογή της διαφορετικότητας στους οργανισμούς είναι η γενικότερη αδιαφορία που υπάρχει, η έλλειψη δέσμευσης από τη διοίκηση και υπάρχει η εντύπωση ότι η διοίκηση υφίσταται ποικιλομορφία.

3.3.3. Ηγέτης-ομάδα-διαφορετικότητα

Σε έναν οργανισμό θα πρέπει να γίνει σωστή προσέγγιση για τη διαχείριση της διαφορετικότητας που αφορά κυρίως τις διαδικασίες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται εν τέλη η ποικιλομορφία. Όπως αναφέρει η Kramar (2012):

- Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργεί κουλτούρα και να βοηθήσει την ομάδα του να αναπτυχθεί.
- Όταν υπάρχει ανάγκη, στόχος είναι να γίνει αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας και να δημιουργηθεί μια νέα που θα είναι θετική προς τη διαφορετικότητα. Αυτό επιτυγχάνεται με την προσαρμογή της ηγεσίας, της εκπαίδευσης και του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο ηγέτης θα πρέπει να ενισχύσει την ομάδα του, να την εκπαιδεύσει, και να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τις δεξιότητες των ατόμων που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

3.4. Παρακίνηση

Η παρακίνηση είναι ο βασικότερος ρόλος που έχουν τα διοικητικά στελέχη που σκοπό έχουν με την πραγματοποίηση διαφόρων ενεργειών να προκαλέσουν και να διατηρήσουν τη διάθεση του εργαζομένου έτσι ώστε να συμπεριφερθεί με τρόπο συγκεκριμένο. Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με: την ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη δέσμευση και την πρόθεση της αποχώρησης (Nohria et al, 2008).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί για να μπορέσουν να εξελιχθούν και να έχουν θετικά αποτελέσματα θα πρέπει να εκμεταλλευτούν όλα αυτά τα στοιχεία τα οποία θα δώσουν στο τέλος το συγκριτικό αποτέλεσμα.

Το πιο βασικό στοιχείο του οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό που το αποτελεί. Έτσι λοιπόν, στόχος του οργανισμού είναι να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό του έτσι ώστε να προσφέρει τα μέγιστα για να επιτύχει ο οργανισμός τον τελικό του στόχο.

Η κυριότερη πρακτική παρακίνησης που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για τους εργαζομένους του είναι η σύνδεση της αποδοτικότητας με ανταμοιβές χρηματικές ή και μη.

Η παρακίνηση συμβάλει στην επιτυχία ενός οργανισμού και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την συμπεριφορά του ατόμου και την απόδοση στον εργασιακό χώρο. Στο εργασιακό περιβάλλον οι εργαζόμενοι για να μπορέσουν αν εξελιχθούν θα πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητες και τα ταλέντα που διαθέτουν. Ο ρόλος του μάνατζερ είναι να μπορέσει να ανακαλύψει τις ιδιαίτερες αυτές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και μαζί με τα κίνητρα που θα προσφέρει να μεγιστοποιήσει την απόδοσή τους και να καταφέρει να κρατήσει το ανθρώπινο δυναμικό χωρίς να έχει απώλειες που είναι ζημιογόνες σε έναν οργανισμό.

3.4.1. Παρακίνηση και ομάδες

Τα μέλη που αποτελούν μια ομάδα θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους για να καταφέρουν την επίτευξη του κοινού στόχου. Για να μπορέσουν να συνεργαστούν θα πρέπει να διαθέτουν τα εξής:

- Να έχουν την αίσθηση του κοινού σκοπού
- Να υπάρχει κοινή συνείδηση
- Να υπάρχει καθορισμένη σχέση μεταξύ τους
- Να διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο
- Να διαθέτουν αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση

Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διαθέτει μια ομάδα και τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά της.

Ο βαθμός συνοχής της ομάδας εξαρτάται από τον βαθμό που τα μέλη της ομάδας συμμερίζονται τον κοινό στόχο και από τον βαθμό που τα μέλη της διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά και αλληλοεπιδρούν. Έτσι λόγω της άριστης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης η ομάδα έχει καλύτερες αποδόσεις και μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Το μέγεθος της ομάδας έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα. Όσο πιο μικρή και κλειστή η ομάδα με λιγότερα μέλη τόσο πιο αποτελεσματική είναι καθώς η απόδοση μειώνεται όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών. Βέβαια αυτό δεν είναι πάντα βέβαιο καθώς μπορεί να αναιρεθεί αν στην ομάδα υπάρχει συνοχή των μελών και συνεργασία.

Οι κοινωνικοί κανόνες είναι οι συμπεριφορές οι οποίες είναι αναμενόμενες από τα μέλη της ομάδας. Κάθε ομάδα θα πρέπει να θεσπίζει τους κανόνες της ανάλογα φυσικά με τα χαρακτηριστικά που έχει με αποτέλεσμα να φτάσει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η συμμετοχή των εργαζομένων σε μια ομάδα φέρει μόνο θετικά αποτελέσματα. Τα άτομα νιώθουν πιο ικανοποιημένα, εμφανίζουν εξέλιξη και είναι πιο αποτελεσματικά διότι μέσα στην ομάδα μπορούν να εκφραστούν διαφορετικά, να ανταλλάξουν απόψεις, να συνεργαστούν με

ποικίλους ανθρώπους, εισπράττουν σεβασμό, πετυχαίνουν εταιρική αναγνώριση και ανακαλύπτουν νέες διαδικασίες. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα να παρακινούνται να εργαστούν με μεγαλύτερη προσήλωση.

Πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι η μεγάλη απόδοση που είχε μια ομάδα στο παρελθόν και είχε θετικά αποτελέσματα λειτουργεί σαν κίνητρο για την επόμενη ομάδα με αποτέλεσμα τα κίνητρα αυτά να προσελκύσουν νέους εργαζόμενους οι οποίοι θα έχουν ως στόχο να επιτύχουν μεγαλύτερες ανταμοιβές.

3.4.2. Κίνητρα σε ομάδες και άτομα – Προβλήματα

Οι παροχές κινήτρων ενισχύουν το πνεύμα συνεργασίας και συμβάλουν στην επιτυχία της πραγματοποίησης ενός έργου. Παρόλα αυτά δημιουργούν ορισμένους ενδοιασμούς και προβλήματα.

- Όταν δεν μπορεί να αξιολογηθεί η συνεισφορά του κάθε ατόμου στο έργο μπορεί να μειωθεί η απόδοση της ομάδας.
- Όταν το έργο είναι δύσκολο ή άγνωστο στην ομάδα τότε τα άτομα τα οποία εργάζονται γι αυτό έχουν μειωμένη απόδοση.
- Όταν ένα άτομο νιώσει ότι η ομάδα του τον εκμεταλλεύεται επωφελούμενη την εργασία του υπάρχει πιθανότητα να μειώσει την απόδοσή του.

Όπως αναφέρει και ο Shaw (2001) μέσα σε μια ομάδα ο κάθε ένας θα εκτιμηθεί ξεχωριστά για το έργο που έχει παράγει αλλά φυσικά θα εκτιμηθούν και όλα τα άτομα μαζί σαν ομάδα όχι μόνο για το έργο αλλά και για τη συμπεριφορά (συνεργασία, ομαδικό πνεύμα κοκ).

3.4.3. Ηγέτης-ομάδα-παρακίνηση

Ο ηγέτης είναι αυτός που θα ορίσει πως θα πορευτεί η ομάδα του. Για να καταφέρει να παρακινήσει τους εργαζόμενους που ανήκουν στην ομάδα του θα πρέπει να λειτουργεί και ο ίδιος ως πρότυπο. Με βάση τον Kroth (2008) θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- Ευγένεια
- Δυναμισμό
- Ευστροφία
- Συνέπεια
- Ανθρωπιά
- Πειθαρχία
- Αποτελεσματικότητα
- Δικαιοσύνη

Επιπλέον ο ηγέτης θα πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους τα παρακάτω στοιχεία (Brenner, 2007; Tietjen et al, 1998; Hansen et al, 2002) :

- Εκτίμηση
- Επικοινωνία
- Ανατροφοδότηση
- Αναγνώριση
- Ενδυνάμωση
- Ανάπτυξη

3.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σύμφωνα με τον Goleman (1998) η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ βασικό κομμάτι σε έναν οργανισμό καθώς συμβάλλει στο να δημιουργηθεί ομαδικό πνεύμα, η ομάδα αποδίδει πολύ καλύτερα και ο οργανισμός μπορεί να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, ο Goleman (2000) αναφέρει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η συναισθηματική νοημοσύνη τόσο τα άτομα της ομάδας προοδεύουν επαγγελματικά αλλά και προσωπικά.

Σύμφωνα με τους Druskat και Wolff (2001) η αποτελεσματική συνεργασία μιας ομάδας οφείλεται στα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης και σύμφωνα με τους Jordan, Ashkanasy & Hartel (2002) η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στη λήψη σωστών αποφάσεων.

Οι Ashkanasy, Ashton- James και Jordan (2004) υποστηρίζουν ότι το εργασιακό άγχος μπορεί να αντιμετωπιστεί πολύ καλύτερα χάρις τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Τέλος ο Goleman (1998) αναφέρει ότι υπάρχουν πέντε βασικοί παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- *Τα εσωτερικά κίνητρα.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να επιβραδύνουν την ικανοποίησή τους κατά τη διάρκεια της επίτευξης του στόχου.
- *Η διάθεση.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να ρυθμίζουν την διάθεσή τους και να ελέγχουν τα αρνητικά τους συναισθήματα.
- *Η κατανόηση συναισθημάτων.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να μπορούν να κατανοούν τα συναισθήματα των υπολοίπων.
- *Η αυτογνωσία.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται τα πραγματικά τους συναισθήματα.
- *Η διαπροσωπικότητα.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να αλληλοεπιδρούν και να συνεργάζονται ομαλά με τους άλλους.

Ο ίδιος ο Goleman (2001) μετά από αρκετά χρόνια άλλαξε τον ορισμό αναφέροντας ότι υπάρχουν 4 παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- *Η αυτοδιαχείριση.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους.
- *Η διαχείριση σχέσης.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να ρυθμίζουν τα συναισθήματα των υπολοίπων.
- *Η αυτοεπίγνωση.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους.
- *Η κοινωνική συνειδητοποίηση.* Είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των υπολοίπων.

3.5.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και ομάδες

Τα συναισθήματα επηρεάζουν τον τρόπο που σκεφτόμαστε και τον τρόπο που αντιδρούμε μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει στην δημιουργικότητα και στην καινοτομία. Όταν τα άτομα μάθουν να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους τότε βελτιώνουν την επικοινωνία, τις εργασιακές τους σχέσεις και τις επιλύσεις προβλημάτων.

Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Δρένος, 2018):

- Έχουν ενσυναίσθηση.
- Επιλύουν συγκρούσεις.
- Λαμβάνουν καλύτερα αποφάσεις και επιλύουν αποτελεσματικότερα τα προβλήματα.
- Δεν απορρίπτουν την κριτική που τους ασκούνε.
- Είναι ψύχραιμοι και σε καταστάσεις έντονης πίεσης και άγχους.

Αντίθετα τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη:

- Δεν δείχνουν καμία ενσυναίσθηση και είναι επικριτικοί.
- Δεν δείχνουν καμία διάθεση για ομαδική εργασία και δεν συμμετέχουν σε ομάδες.
- Δεν αναλαμβάνουν καμία ευθύνη γι αυτό δεν παίρνουν και αποφάσεις φοβούμενοι μην κάνουν λάθος.
- Απορρίπτουν κάθε κριτική και οποιαδήποτε άλλη ιδέα.
- Σε καταστάσεις έντονης πίεσης και άγχους είναι παθητικοί ή έχουν επιθετική συμπεριφορά.

Οι Ashkanasy & Daus (2002) αναφέρουν ότι σε έναν οργανισμό αν διαμορφωθεί μια συγκεκριμένη ομαδική διάθεση στην πορεία είναι αρκετά δύσκολο να αλλάξει. Αυτό όπως καταλαβαίνουμε συνεπάγεται ότι η συλλογική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείται κρίσιμη μεταβλητή για τη λειτουργία των ομάδων.

Μία άλλη έρευνα των Feyerherm & Rice (2002) που διεξήχθη σε διάφορες οικονομικές υπηρεσίες στις ΗΠΑ σε 164 υπαλλήλους έδειξε ότι οι ομάδες με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερη απόδοση από τις ομάδες που έχουν χαμηλότερη συναισθηματική

νοημοσύνη. Το περίεργο αυτής της έρευνας είναι ότι στις ομάδες όπου προΐστανται ηγέτες υψηλής νοημοσύνης βρέθηκε ότι έχουν χαμηλότερη απόδοση από όσες δεν έχουν χαρισματικούς ηγέτες. Αυτό συνέβη διότι είναι πιθανόν οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη να ασχολούνται περισσότερο με τη διαχείριση των σχέσεων εντός του οργανισμού και λιγότερο με την εργασία και τα αποτελέσματά της.

Τέλος, ο Prati (2003) υποστηρίζει από τη μία πως η εκπαίδευση των υπαλλήλων με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να τους βοηθήσει να ενσωματωθούν ομαλά σε μια ομάδα και ως επακόλουθο να αυξήσει τη συνεργασία της ομάδας και την ικανότητά της στη λήψη αποφάσεων, από την άλλη, αναφέρει ότι τα άτομα με αυξημένη συναισθηματική ευφυΐα υπάρχει περίπτωση να θεωρηθούν από την υπόλοιπη ομάδα ότι έχουν προσωπικά κίνητρα και τάσεις χειραγώγησης. Ωστόσο, υπάρχει και η περίπτωση αυτά τα άτομα να εξαιρούνται από την πλειοψηφία και να θεωρούνται απαραίτητα για την σωστή και ομαλή ομαδική λειτουργία σε έναν οργανισμό. Εν κατακλείδι, ο Prati (2003) αναφέρει ότι το καλύτερο θα ήταν η κατάταξη στο ίδιο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών που θα συνεργαστούν μέσα σε μια ομάδα.

3.5.2. Ηγέτης-ομάδα-συναισθηματική νοημοσύνη

Η ενσυναίσθηση, αποτελεί την πιο βασική και σημαντική συναισθηματική δεξιότητα για την συναισθηματική νοημοσύνη. Η ενσυναίσθηση, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2012), βοηθάει τους ηγέτες να καταλάβουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, τις απαιτήσεις τους και τις αντιδράσεις τους. Σύμφωνα με τον Champy (2003) η ενσυναίσθηση και το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης, προτρέπει τους υφισταμένους του να πιστέψουν στο όραμά του και να τον εμπιστευτούν στην όποια δύσκολη κατάσταση. Επίσης, οι ηγέτες με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν με τη συμπεριφορά τους να κάνουν τους εργαζόμενους να νοιώθουν κοινωνικά αποτελεσματικοί και μπορούν να βρουν τρόπους ώστε και οι ίδιοι να επωφεληθούν από την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους. Επιπλέον, αντιλαμβάνονται τις αλλαγές και ενεργούν με ευελιξία σε αυτές και ταυτόχρονα παρατηρείται η ικανότητά τους να αφογκράζονται το συναισθηματικό κλίμα και την ατμόσφαιρα που επικρατεί σε μία κατάσταση (Mayer et al., 2000).

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) ο ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι εκείνος που εμφανίζει πολλές από τις παρακάτω συμπεριφορές που στόχο έχουν την βελτίωση της επικοινωνίας και την ανάπτυξη υγιούς συναισθηματικού κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό:

- Δεν είναι επικριτικός με τους υφισταμένους του αλλά κάνει εποικοδομητικά σχόλια.
- Διέπετε από ενσυναίσθηση.
- Είναι αυθεντικός και ευθύς σε ότι αναφορά του στόχους του.
- Αναλαμβάνει τις ευθύνες του και δέχεται την κριτική και την γνώμη της ομάδας του.
- Του αρέσει η λεπτομερής δουλειά χωρίς όμως να γίνεται εμμονικός.
- Είναι επικοινωνιακός και εκφραστικός.
- Δημιουργεί ισχυρή αίσθηση ομαδικής ταυτότητας με την έκφραση των συναισθημάτων και των σκέψεων.

- Δημιουργεί στους υφιστάμενους του το αίσθημα ότι είναι σημαντικοί και μοναδικοί για τον οργανισμό.
- Είναι αποφασιστικός, προλαβαίνει και επιλύει τις συγκρούσεις.
- Έχει ζήλο και αίσθημα ευθύνης για τον οργανισμό.
- Εκπέμπει αυτοπεποίθηση και έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του έτσι ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους.

3.6. Συμπερασματικά Κεφάλαιο 3

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ένα σύγχρονος και αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει καινοτομία, συναισθηματική νοημοσύνη, επικοινωνία, αυτογνωσία, υπευθυνότητα, θάρρος, ηθικότητα και όραμα. Ενώ ο ηγέτης του μέλλοντος σύμφωνα με τον Jacob Morgan θα πρέπει να είναι παγκόσμιος πολίτης, να βρει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσώπων και λειτουργιών μέσα σε ένα οργανισμό, να οδηγεί την ομάδα του στην επιτυχία, να είναι υπηρέτης, εξερευνητής, ευαίσθητος, καλός ακροατής, φουτουριστής και γνώστης της τεχνολογίας.

Τέλος η διαφορετικότητα σε έναν οργανισμό μαζί με την παρακίνηση και την συναισθηματική νοημοσύνη παίζουν πολύ βασικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Συνδυάζοντας και τα τρία στοιχεία ο ηγέτης πετυχαίνει την καλύτερη δυνατή σχέση με τα μέλη της ομάδας του και όλοι μαζί πετυχαίνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε έναν οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

4.1. Συμπεράσματα

Ο ρόλος του ηγέτη στις σύγχρονες θεωρίες είναι σημαντικός και καθοριστικός για έναν οργανισμό. Χωρίς ηγέτη δεν υπάρχει κέντρο της ομάδας, όπου γύρω από αυτό συγκεντρώνονται τα μέλη της (Hartley 1969). Οι οργανισμοί σήμερα καλούνται να έχουν άτομα στο ανθρώπινο δυναμικό τους τα οποία θα έχουν την ικανότητα να στηρίζουν τον οργανισμό και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις. Τα άτομα αυτά είναι οι ηγέτες οι οποίοι διαθέτουν ορισμένα ξεχωριστά φυσικά χαρακτηριστικά τα οποία όχι μόνο τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους αλλά προσελκύουν τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα του ηγέτη. Τα μέλη της ομάδας σέβονται τον ηγέτη και βλέπουν στο πρόσωπό του τα θέλω τους και τις ανάγκες τους. Κάθε πληροφορία, κάθε πρόβλημα φθάνει στον ηγέτη και η επίλυσή τους ξεκινά αρχικά απ' αυτόν. Αυτός είναι ουσιαστικά το κέντρο της ομάδας (Mann 1972).

Το προφίλ του ηγέτη έχει αλλάξει και είναι διαφορετικό από τα προηγούμενα χρόνια. Τα παλαιότερα έτη το αυταρχικό στυλ ηγεσίας ήταν αυτό το οποίο προτιμούσαν οι περισσότεροι οργανισμοί, οι οποίοι για να πετύχουν το σκοπό τους είχαν αυταρχικούς ηγέτες που χρησιμοποιούσαν τους υπαλλήλους σαν μηχανές παραγωγής. Στις μέρες μας το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας το οποίο και επινοήθηκε πρώτα από τον Downton (1973) θεωρείται καταλληλότερο διότι ο ηγέτης διαθέτει όραμα, έχει ενσυναίσθηση ως προς την ομάδα του, δείχνει εμπιστοσύνη στον οργανισμό και στην ομάδα και τη σέβεται και παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη.

Έτσι λοιπόν, σε κάθε οργανισμό χρειάζεται ένας ηγέτης ο οποίος να διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών. Σύμφωνα και με τον Warren Bennis (1989) διέπεται από όραμα και ξεχωρίζει από την ικανότητά του να διαχειρίζεται την ομάδα του για να επιτύχει το σκοπό του. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει γεννηθεί με ορισμένα ξεχωριστά χαρακτηριστικά παρόλα αυτά θα πρέπει να είναι γενετικά επαρκής έτσι ώστε να καταφέρει να αναπτύξει κάποιες ικανότητες. Επίσης είναι σημαντικό να διαθέτει κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά τα οποία θα μπορέσουν να γίνουν η βάση και να τον βοηθήσουν να αναπτύξει περαιτέρω τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά και δεξιότητες που χρειάζεται να έχει (Φωτόπουλος, 2013). Επιπροσθέτως, οι ηγετικές ικανότητες είναι καθαρά αποτέλεσμα της προσωπικότητας του ηγέτη (Stogdill, 1948). Επιπλέον, ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει εμπειρία. Είναι όμως σημαντικό να έχει ιδέες, όραμα και διάθεση να πετύχει. Επιπλέον θα πρέπει να μεταλαμπαδεύσει το όραμά του στην ομάδα του, να οραματίζεται το μέλλον αυτής της ομάδας και να είναι σε θέση να αναπτύξει εργασιακά και προσωπικά τον κάθε έναν που την απαρτίζει. Ο ηγέτης σε έναν οργανισμό θα πρέπει επίσης να χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία και να διαθέτει άριστη επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας του.

Η επίδραση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του γίνεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί κατά κόρων συναισθηματικά εργαλεία για να καταφέρει να οργανώσει την ομάδα του. Σύμφωνα με τους Druskat και Wolff (2001) η αποτελεσματική συνεργασία μιας ομάδας οφείλεται και στα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Χάρης την προσωπικότητα του ηγέτη και με την κατάλληλη επικοινωνία και υποστήριξη που θα δείξει

στα μέλη της ομάδας του θα επακολουθήσει εμπιστοσύνη και σεβασμός προς το πρόσωπό του με αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας του να είναι πιο προσηλωμένα και να επιτύχουν τον τελικό στόχο τους. Η αλληλεπίδραση του ηγέτη και της ομάδας βασίζεται όχι μόνο στην προσωπικότητα του ηγέτη αλλά και στις συνθήκες που μπορεί να παρουσιαστούν. Πολλές φορές θα υπάρξουν συγκρούσεις σε μια ομάδα με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ακόμα μία ομάδα ή και περισσότερες που θα φέρουν διαφορετικές απόψεις. Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να είναι σε θέση να κρατήσει τις ισορροπίες και να διατηρήσει την ενότητα της ομάδας. Αυτό θα επιτευχθεί με την σωστή κατανομή των ευθυνών και την σωστή παρακίνηση στα μέλη της ομάδας ανάλογα με τις προσωπικές τους ικανότητες. Η παρακίνηση θεωρείται από τους βασικότερους ρόλους που έχουν τα ανώτερα στελέχη για να προσελκύσουν τους εργαζομένους, ο οποίοι θα εργαστούν πολύ πιο αποδοτικά, θα ικανοποιηθούν και δεν θα έχουν καμία πρόθεση για να αποχωρήσουν (Nohria et al, 2008). Ο ηγέτης γνωρίζει ότι η παρακίνηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά του ατόμου και την εργασιακή του απόδοση με αποτέλεσμα να αυξάνει συνεχώς τα κίνητρα, και τα πιο βασικά χαρακτηριστικά που θα διαθέτει και θα πρέπει να εξελίξει είναι η επικοινωνία, η ανατροφοδότηση, η δικαιοσύνη, η αναγνώριση και η ανάπτυξη. Η κατάλληλη διαχείριση της διαφορετικότητας από τον ηγέτη μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει και είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό διότι το σύνολο των διαφορετικών ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα και τα οποία έχουν διαφορετικές ικανότητες και τρόπο σκέψης δημιουργούν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και είναι πιο εύκολο η ομάδα να επιτύχει τον στόχο της. Όπως έχουν αναφέρει και οι Groysberg et al. (2006) και μας βρίσκει σύμφωνους είναι ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί προτεραιότητα σε έναν οργανισμό και ταυτόχρονα με την κοινωνική δικαιοσύνη ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς.

Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον όλοι οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να σταθούν στις εκάστοτε συνθήκες αλλά και να μπορέσουν να βρεθούν στην κορυφή του ανταγωνισμού χρησιμοποιώντας κατά βάση το ανθρώπινο δυναμικό τους. Έτσι λοιπόν, η επιλογή του κατάλληλου ηγέτη είναι πολύ σημαντική σε έναν οργανισμό και η σχέση που θα αναπτύξει ο ηγέτης με τα μέλη της ομάδας του εξίσου έχει την ίδια βαρύτητα. Είναι δύο σχέσεις αλληλεξαρτώμενες όπου για να πετύχει ο οργανισμός θα πρέπει να μάθουν να πορεύονται μαζί, να υποστηρίζονται και φυσικά να σέβεται ο ένας τον άλλον.

Η ηγεσία ενώ είναι εύκολο να την αντιληφθεί κάποιος είναι αρκετά δύσκολο στο να συνειδητοποιήσει ακριβώς την πραγματική της έννοια. Το άτομο που θα αναλάβει τον ηγετικό ρόλο θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβει ευθύνες, υποχρεώσεις τόσο απέναντι στα μέλη της ομάδας του όσο και στον οργανισμό. Ο ρόλος του ηγέτη χρειάζεται αφοσίωση, ηθική και δέσμευση που μια ανώτερα ιεραρχικά θέση δεν συνεπάγεται και τη δίκαιη απόκτηση ηγεσίας γι αυτό θα πρέπει να συμπληρώνεται ο μάντζερ με ηγετικές δεξιότητες.

Όσο περνάν τα χρόνια το θέμα της ηγεσίας θα αποκτά όλο και περισσότερο ενδιαφέρον. Ο σύγχρονος άνθρωπος αλλά και ο μελλοντικός επιθυμεί περισσότερη ελευθερία με αποτέλεσμα να μην μπορεί να κάνει υποχωρήσεις, να συμβιβαστεί και να ακολουθήσει εντολές. Φυσικά αυτό θα γίνεται όλο και πιο έντονο διότι οι κοινωνικές αλλαγές που υπάρχουν εξελίσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς με αποτέλεσμα η ηγεσία να χρειαστεί να αλλάξει, να τροποποιηθεί και να αναθεωρηθεί ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες.

Εν κατακλείδι ένας οργανισμός για να μπορέσει να επιτύχει θα πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο ηγέτη ο οποίος θα παρέχει στην ομάδα του όλα τα κατάλληλα εργαλεία ούτως ώστε στο τέλος ο ηγέτης μαζί με την ομάδα του να πετύχουν το σκοπό τους.

4.2. Περιορισμοί της έρευνας

Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση με περιορισμένο αριθμό άρθρων και πιθανότατα χωρίς αυτά που επιλέχθηκαν να είναι τα πιο αντιπροσωπευτικά και ενδεδειγμένα. Ο χρόνος της διεξαγωγής της διατριβής δεν έδωσε τα περιθώρια για να γίνει ποσοτική προσέγγιση και συνεντεύξεις. Πιθανόν να μην συμπεριλήφθηκαν όλες οι θεωρίες ηγεσίας αλλά επιλέχθηκαν οι πιο αντιπροσωπευτικές.

4.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ο ρόλος του ηγέτη και η σχέση του με τα μέλη της ομάδας του σε έναν σύγχρονο οργανισμό εγείρει πολύ σημαντικά ζητήματα που χρήζουν περαιτέρω έρευνα. Μελλοντικά ζητήματα που θα μπορούσαμε να ασχοληθούμε είναι τα εξής:

- Η ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού από τον ηγέτη ενός οργανισμού. Για το συγκεκριμένο θέμα θα μπορούσε να διεξαχθεί ποιοτική έρευνα με παρατήρηση, συνέντευξη και ανάλυση από διαφορετικές μελέτες περίπτωσης. Μια λεπτομερής ανάλυση της συγκεκριμένης περίπτωσης σε κάποιον επιλεγμένο οργανισμό, με στόχο την κατανόηση των δυναμικών, των συνθηκών και των διαδικασιών που διέπουν την εν λόγω περίπτωση.
- Τι επιπτώσεις έχει η άσχημη σχέση μεταξύ του ηγέτη και τα μέλη της ομάδας. Στο συγκεκριμένο θέμα θα μπορούσε να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με αναφορά σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους. Θα μπορούσε να επιτευχθεί με ανάλυση ποσοτικών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). *The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers' performance. International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2002). *Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers, The Academy of Management Executive (1993- 2005)*, 16(1), 76-86. DOI: 10.5465/AME.2002.6640191
- Barlag P. (2017). *Ιούλιος Καίσαρας- Η τέχνη της ηγεσίας*. Εκδ. Διόπτρα.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., (1995), *THEORY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP REDUX*. 6 (4), 463-478. *Leadership Quarterly*.
- Bass, B. M., (1965). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. Harper and Row, N. York, Tokyo, London and JohnWeatherliill.
- Bassett-Jones, N. et al. (2005). *Delivering Effective Diversity Management Through Effective Structures.*, 24 (1), 59-67. *Systems Research and Behavioral Science*.
- Bennis, W., (1989). *On Becoming a Leader*. New York, Basic Books.
- Bernsdorf, W., (1969). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). *Management by Grid® principles or situationalism: Which?*, 6(4), 439–455. *Group & Organization Studies*
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. , (1980). *The versatile manager: A Grid profile*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Bleijenbergh, I. et al. (2010). *Diversity Management Beyond the Business Case. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (5), 413-421.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). *Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*. 66(2), 180-189. *Nursing outlook*.
- Brenner, D. A (2007) *Achieving a Successful Project By Motivating the Project Team*, , 49 (5). *Cost Engineering*.
- Budur, T. (2020). *Effectiveness of transformational leadership among different cultures.*, 7(3), 119-129. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality.*, 77, 64-75. *International Journal of Hospitality Management*.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Caplow T. (1971). *Elementary Sociology*. Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Cattell, H. B. (1989). *The 16PF: Personality In Depth*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing, Inc.
- Cervone D., Pervin L.A. (2013). *Θεωρίες προσωπικότητας: Έρευνα και εφαρμογές*. Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg.
- Champy, J. (2003). *The hidden qualities of great leaders*. Fast Company, 76-135.
- Costa P.T. & McCrae (1985). *The Neo personality inventory manual*. Odessa, Fla: Psychological Assessment Resources
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, Free Press.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). *Team Emotional Intelligence Assessment (TEI)*
- Edgar H. Schein (1980). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- Eisenstadt S. N. (1968). *On Charisma and Institution Building*, Selected Writings.
- Eysenck, H. J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Springfield, IL: Thomas.
- Farkas, C.M., & Wetlaufer, S. (1998). *The ways chief executive officers lead*. In *Harvard Business Review on Leadership*, 115–146. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- Feyerherm Ann E. & Rice Cheryl L. (2002), *Emotional Intelligence and Team Performance: The Good, the Bad and the Ugly*, The International Journal of Organizational Analysis, 10 (4), 343-362.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Goldberg L.R., (1990),. *An alternative description of personality : The big five factor structure*. Journal of personality and social psychology, 59, 1216-1229.
- Goleman, D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman,D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- Goleman,D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury.
- Groysberg, B. et al. (2006). *Are Leaders Portable?* Harvard Business Review, 84 (5), 92-100.
- Hansen,F., Smith, M., Hansen, R. (2002). *Rewards and Recognition in employee Motivation*, Compensation and Benefits Review, Sage Publications.
- Harris, A. Lambert, I. (2003) . *EBOOK: Building Leadership Capacity for School Improvement* . UK, McGraw-Hill Education

- Hartley, E. u. Hartley R. (1969). *Die Grundlagen der Sozialpsychologie*. Berlin, Rembrandt – Verlag.
- Hunt, V. et al. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company.
- John O.P. (1990). *Handbook of personality theory and research: The “Big Five” factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires*. 2th ed. New York, Guilford.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195–214.
- Katz, D. and Kahn, RL (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, John Wiley and Sons.
- Kirsten Jensen-Dämmrich (2011). *Diversity-Management: ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung?* Hampp.
- Korman, A., (1971). *Industrial and Organisational Psychology*. New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kramar, R. (2012). *Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (2), 245-261.
- Kroth, M. (2008). *The Manager as Motivator*, Westport, Praeger.
- Kulik, C. T. (2014). *Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management*. *Human Resources Management Journal*, 24 (2), 129-144.
- Lawrence P. Pervin, Oliver P. John (2001). *Θεωρίες προσωπικότητας, έρευνα και εφαρμογές*. Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Machado, C. & Davim, J. P. (2017). *Managing Organizational Diversity. Trends and Challenges in Management and Engineering*. Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-54925-5.
- Mackenzie, L. & Correll, S. (2018). *Two Powerful Ways Managers Can Curb Implicit Biases*. *Harvard Business Review*, 10.
- Mann, L. (1972). *Einführung in die Sozialpsychologie*, Berlag Weinheim und Basel.
- Mannheim, K. (1970). *Freiheit und geplante Demokratie*. Westdeutscher Verlag. Köln und Opladen.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sternberg, R. J. (2000). *Models of emotional intelligence*. JD Mayer.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Montana J.P., Charnov, H.B. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Nohria et al. (2008). *Employee Motivation*. *Harvard Business Review*

- Northouse, Peter (2018). *Leadership: Theory and practice*.
- Patrick J. M., Bruce H. C. (1993). *Management Barron's business review series*. Εκδ. Κλειδάριθμος.
- Pervin L. John O. (1999). *Θεωρίες προσωπικότητας*. Αθήνα, Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Phillips, K. W. et al. (2009). *Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing with Socially Distinct Newcomers*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35 (3), 336-350. DOI: 10.1177/0146167208328062.
- Pitts, D. W. et al. (2010). *What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20 (4), 867-886.
- Prati M. L., Douglas C., Ferris G. R., Ammeter A. P., Buckley R. M. (2003), *Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes*, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1), 21-40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*.
- Ryback. D (1998). *Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ*, Boston, Butterworth- Heinemann.
- Sashkin, M., (1985),. *A New Vision of Leadership*. *Journal of Management Development* 6 (4),19-28.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Stark, E. M. (2001). *Team reward attitude: Construct development and initial validation*. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 903–917
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2004). *Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership; a survey of the literature*. USA, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35–71
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review.
- Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998). *Motivation and job satisfaction*, *Management Decision*, 36 (4), 226-231.

Ελληνόγλωσση

- Αθανασίου, Χ. (2020). *Τα 9 χαρακτηριστικά των ηγετών του μέλλοντος*. Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2024 από <https://businessrev.gr/>
- Αλεξίου, Β. (1958). *Πλουτάρχον: Βίοι παράλληλοι*, Αθήνα, Εκδ. Ζαχαρόπουλος.

Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Δρένος Δ (2018). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*,

Θεοδωρόπουλος, Α. (2021). *Η ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός σπουδαίου ηγέτη*. Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2024 από <https://impactalk.gr/>

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Παρίτση, Ν. (1939). *Αριστοτέλους Πολιτικά*. Αθήνα, Εκδόσεις Πάπυρος.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική εργασία στην ηγεσία-Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης*. Αθήνα, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ.

Χυτήρης Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις.