



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Διπλωματική εργασία

***“Οι αιτίες της επίδειξης ή επιβολής ηγεσίας στον εργασιακό
χώρο”***

της

Τερζή Ιωάννας,

A.E.M. 985

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια Τμ. Διοικητικής
Επιστήμης & Τεχνολογίας/ Π.Δ.Μ.

Εξεταστική Επιτροπή:

1. Δόμνα Μιχαήλ, Καθηγήτρια Τμ. Επικοινωνίας & Ψηφιακών Μέσων Π.Δ.Μ
2. Λαζαρίδης Θεμιστοκλής, Αναπλ. Καθηγητής Τμ. Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής/Παν/μιο Θεσσαλίας

Θεσσαλονίκη, Απρίλιος 2020

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © Ιωάννα Τερζή, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Όνοματεπώνυμο: Ιωάννα Τερζή

A.E.M.: 985

Ηλεκτρονική διεύθυνση: joannaterzis@hotmail.com

Έτος εισαγωγής: 2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: *“Οι αιτίες της επίδειξης ή επιβολής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο”*

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 26 – 4 - 2020

Η δηλούσα

Τερζή Ιωάννα

*Συμπληρώνεται από τη Γραμματεία

* Ο φοιτητής συμπληρώνει υποχρεωτικά το ονοματεπώνυμο του επιβλέποντος/ουσας καθηγητή/τριας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που ήταν πάντα δίπλα μου και μου στάθηκε σε ότι αποφάσεις πήρα μέχρι τώρα. Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Τριαντάρη που μου έδωσε την ευκαιρία να συμμετάσχω στο Π.Μ.Σ και δέχτηκε να με καθοδηγήσει στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, οι οποίοι συνέβαλαν ο καθένας με τον τρόπο του, στο να λάβω τόσο ενδιαφέρουσες όσο και σημαντικές γνώσεις, που με βοήθησαν και αρκετά στη διαχείριση καταστάσεων στη ζωή μου γενικότερα.

Ιωάννα Τερζή

Απρίλιος 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή εποχή, ο ρόλος της ηγεσίας λογίζεται ως ζωτικής σημασίας δεδομένο με στόχο την εύρυθμη δράση και την αποδοτικότητα της καλής οργάνωσης μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού. Ο ηγέτης μιας επιχείρησης είναι εκείνος, ο οποίος παρακινεί τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης και όλοι μαζί επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Πρόκειται για έναν άνθρωπο, ο οποίος χρησιμοποιεί τα προσωπικά του γνωρίσματα και τις ηγετικές του δεξιότητες, προκειμένου να κάνει τους γύρω του να τον ακολουθήσουν.

Αρκετά έτη πίσω, οι μεγαλύτεροι ηγέτες έμειναν στην ιστορία, εξαιτίας των τεράστιων μαζών ατόμων, τους οποίους έκαναν να σκέφτονται όπως οι ίδιοι. Στη συνέχεια, υπήρξαν αρκετοί θρησκευτικοί, είτε ακόμα και πολιτικοί ηγέτες, οι οποίοι έγιναν γνωστοί για παρόμοιους λόγους, φτάνοντας στη σύγχρονη εποχή, όπου κυριαρχούν οι οικονομικοί και οι επιχειρησιακοί ηγέτες.

Οι ηγέτες των εταιριών και των οργανισμών στη σύγχρονη εποχή θα πρέπει, όχι μονάχα να διευθύνουν ένα σύνολο ατόμων, προκειμένου να υλοποιήσουν μερικές χρήσιμες δράσεις, αλλά όλοι μαζί να υπερβούν τα όριά τους, να καινοτομήσουν και να αναπτυχθούν. Οι σύγχρονοι ηγέτες ξεφεύγουν από τα όρια των απλών διευθυντών, αναζητούν καινούριες μεθόδους και δοκιμάζουν καινούριες και καινοτόμες δράσεις.

Ενώ έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικά με την αποτελεσματική και τη μη-αποτελεσματική ηγεσία, λίγες έχουν υπάρξει σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν τα άτομα με ηγετικούς ρόλους να επιδεικνύουν τη δύναμη τους. Είναι σημαντικό να μελετηθεί το συγκεκριμένο θέμα, καθώς η καλή και αρμονική λειτουργία μιας ομάδας ή μιας εταιρίας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τους ηγέτες της και από την μεταξύ τους σχέση με τους υφισταμένους τους. Αν δεν υπάρχει καλή σχέση χάνεται η επικοινωνία, η οποία είναι ζωτικής σημασίας και παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία μίας επιχείρησης, στη λήψη αποφάσεων και στη βελτίωση της

παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και χωρίς αυτή μια εταιρία μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευσή της.

ABSTRACT

In today's age, the role of leadership is regarded as vital, given the proper operation and efficiency of the good organization of a company or organization. The leader of a business is the one who motivates the other members of the business and together they achieve their goals. He is a man, who uses his personal attributes and leadership skills to make those around him follow him.

Many years back, the great leaders stayed in the history, for making huge masses of people thinking like themselves. Subsequently, there were several religious or even political leaders, who became known for similar reasons, reaching the modern age, where economic and business leaders dominate.

The leaders of corporations and organizations in the modern age need, not only to lead a whole group of individuals in order to carry out some useful actions, but together to go beyond their limits, to innovate and grow. Modern leaders, go beyond the bounds of simple managers, look for new methods and try new and innovative actions.

While there have been several studies of effective and ineffective leadership, there have been few studies on the causes that lead people to show their strength. It is important to study this issue, as the good and harmonious functioning of a group or company, is largely determined by its leaders and by their relationship with their subordinates. Without a good relationship, communication is lost, which is vital and plays a key role in the success of a business, in decision making and in improving productivity and profitability, and without it a company can lead to its collapse.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	12
1.1 Βασικές έννοιες	12
1.2 Ιστορική αναδρομή του όρου ηγεσίας	14
1.3 Χαρακτηριστικά ηγετών	16
1.4 Ηγεσία και μάνατζμεντ	19
1.5 Διακροτά ηγέτη από μάνατζερ	20
1.6 Ο ρόλος του ηγέτη στην επιχείρηση	24
1.7 Αποδοτική ηγεσία στο εργασιακό περιβάλλον	27
1.8 Απίες αποτυχίας των ηγετικών στελεχών	30
ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	33
2.1 Θεωρία χαρακτηριστικών και θεωρία συμπεκροράς	33
2.2 Θεωρίες Χ και Ψ	35
2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	36
2.4 Αυθεντική ηγεσία	38
2.5 Συναλλακτική ηγεσία	39

2.6 Μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία	41
2.7 Ενδεχομενικές θεωρίες	42
ΣΤΥΛ ΕΠΙΔΕΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΟΛΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	44
3.1 Βασικές έννοιες εξουσίας	44
3.2 Το αρνητικό πρόσωπο των ηγετών	46
3.3 Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς	49
3.4 Καταστροφική ηγεσία	51
3.5 Τοξική ηγεσία	55
3.6 Κακομεταχειριστική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση	58
ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΙΔΕΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	60
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	71
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1 : Επίπεδα ηγεσίας-επιρροής	17
---------------------------------------	----

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 : Βασικές διαφορές ηγεσίας και μόνιπζμεντ	21
---	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να μπορέσουμε να εντοπίσουμε τις βαθύτερες αιτίες της επίδειξης επιβολής της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τη σημασία της έννοιας της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά ενός ενάρετου ηγέτη, τα διάφορα είδη ηγεσίας, καθώς και τη διαμόρφωση της στο πέρασμα των αιώνων. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο ηγέτης θα έπρεπε να είναι «ευγενής», να διακρίνεται από κάποιες συγκεκριμένες αρετές και αξίες, και να κατέχει την τέχνη της ρητορικής.

Η ηθική αρετή επαινείται από την κοινωνία και θεωρείται μία «έξις», δηλαδή στάση ζωής που αποκτιέται με την εξάσκηση σε βάθος χρόνου. Στη σημερινή εποχή, η λέξη ηγεσία λογίζεται ως συνώνυμη με τη λέξη δύναμη, την εξουσία και την επιρροή και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και των ακόλουθών του. Ένας ορισμός της ηγεσίας, μπορεί να είναι η διαδικασία επηρεασμού στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Απαραίτητο κίνητρο για να κινητοποιηθεί μια ομάδα ατόμων, αποτελεί η διατήρηση και η εξασφάλιση των προσωπικών τους αναγκών και συμφερόντων. Η ηγεσία είναι η ιδιότητα με την οποία ένα άτομο μπορεί να πείθει, να προκαλεί έμπνευση, να προτείνει λύσεις και σχέδια δράσης, να διευθύνει και να κατευθύνει τα μέλη μιας ομάδας. Τα μέσα με τα οποία πρέπει να είναι προικισμένος κατά κύριο λόγο ένας άνθρωπος για να θεωρηθεί ηγέτης είναι να διαθέτει χαρισματική προσωπικότητα για να μπορεί να επικοινωνεί με τους άλλους, να έχει δύναμη, κύρος, γοητεία, να γνωρίζει καλά το αντικείμενο πάνω στο οποίο θέλει να ασκήσει επιρροή και εξουσία, να διακατέχεται από πανουργία και να είναι έτοιμος να χρησιμοποιήσει λεκτική ή ψυχολογική βία, προκειμένου να νικήσει το πάθος του για εξουσία.

Για να υποκύψουν, ή να δεχτούν την ηγεσία κάποιου άλλου, πρέπει οι άνθρωποι να πιστεύουν σε αυτόν και να ελπίζουν ότι θα πράξει σωστά, να νιώθουν ότι τον έχουν ανάγκη ή ακόμα και να έχουν ανασφάλειες ή να τον φοβούνται. Ο σκοπός του ηγέτη είναι να πετύχει τους στόχους που έθεσε όσον αφορά το όραμα ή σχέδιο του, ενώ η σχέση του με τους υφισταμένους και η αξιοπιστία του κλονίζεται σε περίπτωση αποτυχίας.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά του ατόμου που κατέχει την τέχνη της ηγεσίας, είναι η πνευματική οξυδέρκεια και η ευφυΐα, η συναισθηματική σταθερότητα και η ψυχική ισορροπία, η ανταγωνιστικότητα και η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η ενεργητικότητα, καθώς και η εκφραστικότητα. Ως αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται η διαδικασία διαμέσου της οποίας, ένας ικανός ηγέτης επηρεάζει τη σκέψη, τη δράση, τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας ομάδας ανθρώπων, ώστε με τη θέλησή τους, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν όλοι μαζί στην υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο. Για να είναι αποτελεσματική μια ηγεσία, θα πρέπει να διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στην Ουσία και στον Τύπο, δηλαδή σ' αυτά που λέγονται και σε αυτά που πράττονται.

Για το λόγο αυτό, απαραίτητη είναι η ενδοσκόπηση και η αυτό-αξιολόγηση από μέρους του ηγέτη, καθώς και η αρετή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η κακή διαχείριση της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο οδηγεί σε συγκρούσεις, έχθρες, συνομωσίες και διάφορα κακώς κείμενα που θα παρακωλύσουν την συνεργατική σχέση μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων του, καθώς και των υφισταμένων μεταξύ τους και πιθανόν να καταστρέψουν το έργο ή το στόχο που θέλουν να φέρουν εις πέρας. Για τους λόγους αυτούς, αξίζει να μελετηθούν και να ερευνηθούν οι αιτίες της επίδειξης επιβολής των ηγετών στον εργασιακό χώρο, καθώς είναι απαραίτητο να εντοπίσουμε τη «ρίζα» του προβλήματος, ώστε να μπορέσει να λυθεί.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας, αποτελεί η διεξοδική μελέτη και η εκτενής έρευνα που έχει να κάνει με τις κυριότερες αιτίες της επίδειξης ή επιβολής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, θα χωριστεί η

εργασία σε δυο μέρη, όπου το πρώτο θα αφορά μια βιβλιογραφική ανασκόπηση (κεφάλαια 1-4), ενώ το δεύτερο θα αφορά μια έρευνα που θα υλοποιηθεί μέσω ερωτηματολογίων.

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με τα κεφάλαια της εν λόγω εργασίας, θα πρέπει να τονιστεί πως στο 1^ο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν γενικά στοιχεία της ηγεσίας (όπως για παράδειγμα βασικές, έννοιες, ιστορικά δεδομένα, χαρακτηριστικά ηγετών, αποδοτική ηγεσία, αιτίες αποτυχίες κλπ) ενώ στο 2^ο κεφάλαιο θα μελετήσουμε τα μοντέλα ηγεσίας (θεωρίες X και Ψ, συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία, αυθεντική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία κλπ).

Από την άλλη πλευρά στο 3^ο κεφάλαιο θα εστιάσουμε στα κυριότερα στυλ επίδειξης και επιβολής ηγεσίας, όπου θα μελετήσουμε βασικές έννοιες εξουσίας, το αρνητικό πρόσωπο των ηγετών, τους αυταρχικούς ηγέτες, τους καταστροφικούς ηγέτες, την τοξική ηγεσία κλπ, ενώ στο 4^ο κεφάλαιο θα αναλυθούν διεξοδικά οι κυριότερες αιτίες της επίδειξης και της επιβολής των ηγετών στον εργασιακό χώρο. Τέλος, στο 5^ο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που υλοποιήσαμε για τις ανάγκες αυτής της εργασίας.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Βασικές έννοιες

Όροι όπως εκείνοι της δύναμης, της εξουσίας, καθώς επίσης και της επιρροής αποτελούν καθοριστικά μέσα στην άσκηση της ηγεσίας. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, σε πολλές περιπτώσεις θα δούμε να γίνονται αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, καθώς χρησιμεύουν με τρόπο που η ερμηνεία τους συσκοτίζει την ουσία αυτού της έννοιας της ηγεσίας, που μελετάμε στη συγκεκριμένη εργασία (Caroselli, 2000).

Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος, για τον οποίο είναι σημαντικό, να διευκρινίσουμε πως σε καμία περίπτωση δεν πρόκειται για ίδιους όρους που έχουν άμεση σχέση με την έννοια της ηγεσίας. Ειδικότερα, η δύναμη αφορά την ικανότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει τα θέλω του πάνω στους άλλους, η εξουσία αφορά το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει, ενώ η επιρροή έχει να κάνει με την ευχέρεια ενός ανθρώπου να επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις με τον τρόπο του στη γενικότερη συμπεριφορά, είτε ακόμα και στον τρόπο σκέψης των υπολοίπων (Μπουραντάς, 2005).

Οι παραπάνω έννοιες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες μιας σύγχρονης ηγετικής συμπεριφοράς. Παρόλα αυτά, δεν συνιστούν τη δράση της ηγεσίας στον πυρήνα της, στη δράση αυτή που επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στη μέθοδο, με την οποία ηθελημένα και πρόθυμα ένα σύνολο ατόμων υιοθετεί μια

παρόμοια μέθοδο σκέψης και λειτουργίας σε ένα κοινωνικό περιβάλλον (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Παρά το γεγονός, πως στη σημερινή εποχή υφίστανται αρκετές έρευνες που αφορούν την εν λόγω ορολογία και τις θεωρητικές διαφωνίες που την αφορούν, είναι εφικτό να αναφέρουμε, πως με αυτόν τον όρο καλούμε την προσπάθεια επηρεασμού των πρακτικών ενός συνόλου ανθρώπων (συνεργατών, υφισταμένων κλπ) από έναν άνθρωπο, με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να αποσπά την ηθελημένη και πρόθυμη συμμετοχή του συγκεκριμένου συνόλου, με κυριότερο στόχο την επίτευξη των σκοπών της εταιρίας ή του οργανισμού με το πιο μικρό εφικτό κόστος. Επί της ουσίας, πρόκειται για μια δυναμική δράση-αντίδραση των σύγχρονων ηγετών και των υφισταμένων τους (Φωτόπουλος, 2015).

Έρευνες αναφέρουν, πως η συγκεκριμένη έννοια δεν αποτελεί συνέπεια μιας επίσημης εξουσίας, παρά μονάχα το γεγονός πως μερικά άτομα έχουν την ευχέρεια να καθοδηγούν τους άλλους. Επί της ουσίας, υφίστανται μερικά προσωπικά χαρακτηριστικά για κάποια άτομα, που κάνουν τη δράση της ηγεσίας ευκολότερη. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι το χάρισμα, η πυγμή, η ευφυΐα κλπ. Η ηγεσία δεν είναι εφικτό να εκπαιδευτεί, είναι δυνατόν όμως μέσα από τη μαθησιακή δράση και τη σωστή κατάρτιση να υπάρξει αισθητή βελτίωση, φτάνει ο επίδοξος ηγέτης να έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση καθώς επίσης και να βρίσκεται στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή (Winston, 2016).

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αναφέρουμε τι σημαίνει ο όρος ηγέτης. Με το συγκεκριμένο όρο καλούμε τους ανθρώπους που κατέχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δυνατότητες, προκειμένου να προσφέρουν τις κατάλληλες οδηγίες, με βασικότερο στόχο την υλοποίηση μιας δράσης. Αυτοί οι άνθρωποι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ενότητα ενός συνόλου ατόμων, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούν τις απαιτήσεις αυτών των ατόμων, δίχως να κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους, όσο ψηλά κι αν βρίσκονται, σεβόμενοι πάντοτε τους γύρω τους (Μπουραντάς, 2017).

Ο ρόλος των ηγετών είναι πολλές φορές αμφισβητήσιμος, κυρίως εάν πρόκειται για σύνολα ανθρώπων που τελούν πνευματική εργασία και λογίζεται πως έχουν ιδιαίτερα υψηλή πνευματική δεξιότητα, με κυριότερη συνέπεια, πολλές φορές να απαξιούν την προσφορά και την ύπαρξη κάποιου ηγέτη στο εργασιακό περιβάλλον. Επί της ουσίας, κάποιοι άνθρωποι θεωρούν πως δεν έχουν την ανάγκη από καθοδήγηση, είτε επιβολή εξουσίας, μιας και έχουν την ευχέρεια από μόνοι τους να επιλύσουν πιθανά ζητήματα τα οποία εμφανίζονται. Το θέμα, όμως, είναι πώς το γεγονός πως υφίσταται η ηγεσία, είναι χρήσιμο σε μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμό, με κυριότερο στόχο την παρακίνηση του συνόλου, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, έστω κι αν η μορφή της οριοθετείται σαν εκείνη του προέδρου, είτε μιας αυταρχικής διοίκησης (Μαρούδης, 2004).

1.2 Ιστορική αναδρομή του όρου ηγεσίας

Ο Ξενοφών ήταν ο πρώτος που οριοθέτησε αυτή την έννοια. Ο συγκεκριμένος ιστορικός πρόβαλε σαν ιδεατό ηγέτη, εκείνον τον οποίο περιεχόταν από υψηλές αξίες, όπως ήταν για παράδειγμα η ευγένεια, η επιείκεια, το πατρικό ενδιαφέρον, καθώς επίσης και η φροντίδα για τους γύρω του. Εξίσου σημαντικές, όμως, ήταν και διάφορες αξίες, όπως ήταν για παράδειγμα η δύναμη, η πειθαρχία, το σθένος κλπ, τόσο σε ηθικό, όσο και σε ψυχικό επίπεδο. Βάσει του συγκεκριμένου ιστορικού, μια αυτοκρατορία, ήταν εφικτό να αναπτυχθεί με την καλοσύνη, καθώς επίσης και το δεσποτισμό του ηγέτη της (Κατσαλής, 2008).

Στη συνέχεια υπήρξε ο Πλάτωνας, ο οποίος ανέφερε, πως οι αρετές της φρόνησης, της σωφροσύνης, της δικαιοσύνης, καθώς επίσης και της ανδρείας, αποτελούσαν καθοριστικούς παράγοντες της ηγεσίας και δεν ήταν εφικτό να διδαχθούν. Το συμπέρασμα από τα έργα του Πλάτωνα, ήταν πως η ηγεσία έχει σαν βασικό κριτήριο, το ό,τι υφίστανται ως έμφυτα μερικά σημαντικά γνωρίσματα, αλλά επιδέχεται και επίκτητα με στόχο την ολοκλήρωση της προσωπικότητας ενός καλού ηγέτη (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Όλα αυτά τα χρόνια, υπήρξαν αρκετοί και διαφορετικοί ηγέτες, που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ιστορική εξέλιξη με την προσωπικότητά τους, τις αποφάσεις που έλαβαν, καθώς επίσης και με τις πράξεις τους. Κοινό γνώρισμα όλων αυτών των ηγετών ήταν το γεγονός, πως οι περισσότεροι εξ αυτών, αποτελούσαν ηγέτες καθορισμένων συνόλων ανθρώπων, οι οποίοι τους ακολουθούσαν πιστά (Μαρούδης, 2004).

Μια εξίσου σημαντική παρατήρηση, είναι πως οι πιο πολλοί άνθρωποι, οι οποίοι ήταν ηγέτες, τις πιο πολλές φορές είχαν και στρατιωτικούς, ή πολιτικούς ρόλους, είτε ακόμα είχαν την ευχέρεια να διαμορφώνουν συνειδήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις, γινόταν χρήση και όπλων, ή πολεμικών μεθόδων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι Μέγας Αλέξανδρος, ο Μέγας Κωνσταντίνος, ο Μέγας Ναπολέων, ο Ερνέστο Τσεγκεβάρα κλπ. Όλοι αυτοί οι άνθρωποι είχαν σαν κοινό τους γνώρισμα την τεράστια επιρροή που είχαν σε τεράστιες μάζες ατόμων και αναγνωρίζονταν σαν ηγέτες όπως και ο Σωκράτης, ο Ιησούς, ο Μωάμεθ κλπ (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Στην πιο πρόσφατη ιστορία της χώρας μας, είναι εφικτό να αναφερθούν σαν ηγέτες ο Ελευθέριος Βενιζέλος, που υπήρξε θεμελιωτής του σύγχρονου κράτους της χώρας μας. Εξίσου σημαντικοί ηγέτες ήταν ο Κωνσταντίνος Καραμανλής, καθώς επίσης και ο Ανδρέας Παπανδρέου, οι οποίοι διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κατάστασης της χώρας μας μετά από την μεταπολίτευση (Κατσαλής, 2008).

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, επομένως, οι συγκεκριμένοι ηγέτες διαμόρφωσαν συνειδήσεις για τεράστιες μάζες ανθρώπων. Στην ιστορία, όμως, τις πιο πολλές φορές οι ηγέτες διαμόρφωναν και μια καθορισμένη στρατηγική και μια τακτική συμπεριφορών, με κυριότερο στόχο να έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις και να καθοδηγήσουν τους ανθρώπους γύρω τους (Μαρούδης, 2004).

1.3 Χαρακτηριστικά ηγετών

Τα κυριότερα γνωρίσματα των ηγετών είναι το όραμα, η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη καθώς επίσης και η αυτογνωσία. Παρά το γεγονός, πως οι συγκεκριμένοι άνθρωποι παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας μιας σύγχρονης επιχείρησης, δεν προσδιορίζουν τον τύπο της κουλτούρας η οποία θα αναπτυχθεί. Όλα τα μέλη της επιχείρησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτή και στην εξέλιξή της (Wheatley, 2003).

Η υψηλή θέση των ηγετών σε μια σύγχρονη επιχείρηση και η σχέση τους με τους εργαζομένους αποτελούν βασικές παραμέτρους, προκειμένου οι ηγέτες να προσαρμόσουν το στυλ και τις δράσεις τους. Τα εν λόγω κριτήρια δέχονται καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις από τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης, την κατάρτιση, καθώς επίσης και την πείρα την οποία έχει ο εκάστοτε ηγέτης (Caroselli, 2000).

Έρευνες κατά καιρούς έχουν παρουσιάσει τα κυριότερα προσωπικά γνωρίσματα αυτών των ανθρώπων, όπως είναι για παράδειγμα η δυνατότητά τους να λύνουν σημαντικά ζητήματα, να κάνουν πολιτική, να σχεδιάζουν, να προγραμματίζουν, να λαμβάνουν αποφάσεις και να έχουν την ευχέρεια να επιβραβεύουν, να παρακινούν αλλά και να επιβάλλουν τιμωρίες, όπου αυτό θεωρείται χρήσιμο (Owen, 2012).

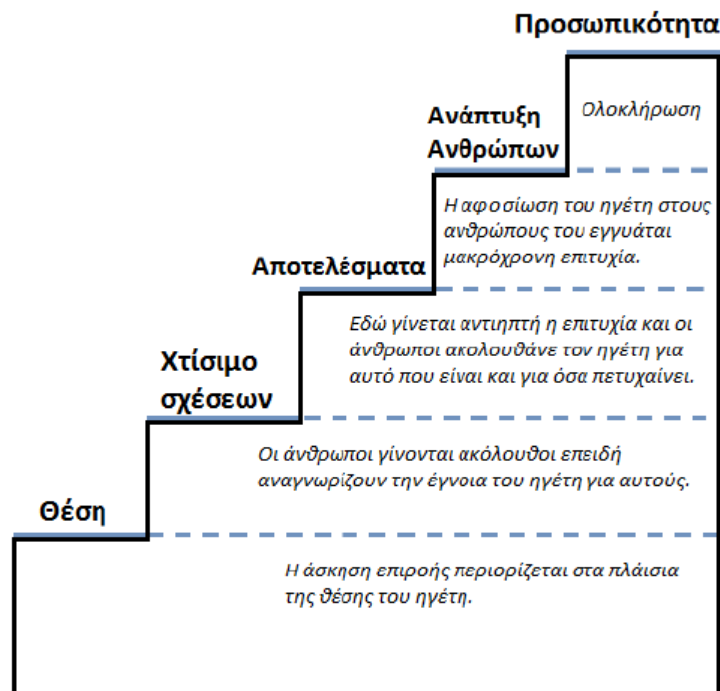
Μελέτες, επίσης, αναφέρουν πως δεν είναι τα προσωπικά γνωρίσματα τα οποία οριοθετούν την επιτυχία αυτών των ανθρώπων, αλλά, ως επί το πλείστον, καθοριστικό ρόλο σε αυτό, παίζει η μέθοδος με την οποία χρησιμοποιεί τα παραπάνω γνωρίσματα, προκειμένου να καταφέρει να επιτύχει τους σκοπούς του. Η ομάδα είναι σημαντικό να έχει την ευχέρεια να κατανοεί τις κυριότερες επιπτώσεις από τη συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη (Adair, 2016).

Αρκετοί ερευνητές όλα αυτά τα χρόνια, έχουν αναφέρει πως ένας επιτυχημένος ηγέτης διαμοιράζεται δεδομένα και χρήσιμα στοιχεία, είναι πειστικός,

επικοινωνιακός, διαμοιράζεται την κριτική στην εξουσία, είναι πραγματιστής και όχι ιδεολόγος, αμύνεται σε καθοριστικές αξίες ανθρώπινων δικαιωμάτων, προάγει την ισότητα και την ελευθερία, έχει φιλοδοξίες, είναι αισιόδοξος και δεν νιώθει πως χρειάζεται να κερδίσει όλες τις μάχες που έχει να δώσει, αλλά είναι σημαντικό για αυτόν, να προσεγγίζει όλες τις συνθήκες με προσοχή και στρατηγικά.

Οι ηγέτες στο χώρο εργασίας, είναι χρήσιμο να αποδέχονται την υπευθυνότητα, καθώς επίσης και τα καθήκοντα του ηγετικού ρόλου τον οποίο έχουν. Ο ρόλος τους είναι ζωτικής σημασίας, καθώς είναι αρμόδιοι για το συντονισμό της ομάδας. Ακόμα είναι χρήσιμο να υπενθυμίζουν συχνά την αποστολή και τον στόχο που έχει η ομάδα. Η αποστολή της ομάδας είναι καθοριστικό να είναι αντιληπτή από όλα τα μέλη του συνόλου (Johansen, 2012).

Τα πιο καθοριστικά γνωρίσματα αυτών των ηγετών, είναι το όραμα και η δυνατότητα επικοινωνίας, καθώς επίσης και η υιοθέτηση υποστηρικτικών τακτικών, με κυριότερο στόχο να καταφέρουν να καθοδηγήσουν, να εκπαιδεύσουν με ηθικές αξίες και με επιστημονικότητα τους ανθρώπους που τους ακολουθούν. Πολλές φορές, είναι πιθανόν να έχουν ανεπτυγμένη κριτική δυνατότητα και σκέψη με στόχο, να καταφέρουν να αξιολογήσουν τις απαιτήσεις της ομάδας, τα ιδιαίτερα γνωρίσματά της, καθώς επίσης και τις δεξιότητες των μελών της (Μαλαγκονιάρη, 2010).



Εικόνα 1.1 : Επίπεδα ηγεσίας-επιρροής (Νταούτη, 2018)

Ακόμα, οι συγκεκριμένοι ηγέτες μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση, είναι σημαντικό να εμπνέουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό και να είναι αποδεκτοί από την ομάδα, να σχεδιάζουν τις δράσεις, βάσει των απαιτήσεων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, να προάγουν τον ενεργό ρόλο των υπαλλήλων, τις καινοτόμες δράσεις, τις πρωτοβουλίες, τη συλλογική επίλυση καθοριστικών ζητημάτων, την κατάρτιση και να έχουν ερευνητικό πνεύμα, το οποίο να αποτελεί πρότυπο για όλη την ομάδα (Lansdale, 2004).

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η σωστή δράση των τμημάτων μιας σύγχρονης επιχείρησης ή οργανισμού βασίζεται σε τεράστιο βαθμό στους ηγέτες, με ενδελεχή γνώση των δράσεών τους και των στόχων της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικό ρόλο, όμως, διαδραματίζει και η διαρκής ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για τα ζητήματα της εταιρίας ή των υπηρεσιών της. Ο συνδυασμός όλων

των γνωρισμάτων που προαναφέρθηκαν αναδεικνύουν έναν αποδοτικό ηγέτη (Μπουραντάς, 2017).

1.4 Ηγεσία και μάνατζμεντ

Η διάκριση ανάμεσα σε αυτές τις δυο έννοιες, έχει απασχολήσει αρκετές μελέτες τα τελευταία χρόνια. Αρκετοί πιστεύουν, πως οι συγκεκριμένες έννοιες είναι ταυτόσημες, κάτι που φυσικά δεν ισχύει, μιας και στη σύγχρονη εποχή έχει αποδειχτεί πως έχουν καθοριστικές διαφορές, οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια αυτής της εργασίας (Caroselli, 2000).

Ερευνητές αναφερόμενοι στις διαφορές ανάμεσα σε αυτές τις δυο έννοιες επισημαίνουν, ότι οι managers είναι άτομα τα οποία κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι άτομα, τα οποία κάνουν τα σωστά πράγματα. Η διάκριση αυτών των εννοιών, αποκλείει την παράλληλη ύπαρξη των δυο αυτών ιδιοτήτων στον ίδιο άνθρωπο, μιας και πρόκειται για δυο διαφοροποιημένα είδη ατόμων με μη συμβατές αξίες και προσωπικότητες (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Υπάρχουν όμως και μελέτες, οι οποίες αναφέρουν, πως αυτές οι δυο έννοιες είναι δυο διακριτές δράσεις, δεν πιστεύουν όμως, σαν δεδομένο πως οι ηγέτες και το μάνατζμεντ (διοίκηση) είναι διαφορετικά είδη ανθρώπων. Η μέθοδος οριοθέτησης των δυο αυτών δράσεων, διαφέρει σύμφωνα με τον εκάστοτε ερευνητή. Για παράδειγμα, έρευνες αναφέρουν, ότι οι έννοιες αυτές είναι δυο διαφορετικές δράσεις που είναι όμως αλληλοσυμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες (Φωτόπουλος, 2015).

Η ηγεσία πολλές φορές, καλείται να αντιμετωπίσει τις μεταβολές της σημερινής εποχής και ενεργεί με βασικότερο στόχο να επιτύχει την οργανωσιακή μεταβολή της εκάστοτε εταιρίας, διαμέσου της κινητοποίησης και της κατεύθυνσης των ανθρώπων για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει κατά κύριο λόγο την πολυπλοκότητα στις σημερινές οργανώσεις και ενεργεί με βασικότερο στόχο να επιτύχει τη σωστή δράση

και την αποδοτικότερη διαχείριση πόρων (σχεδιασμός, οργανωτική δράση, εποπτεία κλπ), με στόχο την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων (Μπουραντάς, 2017).

Έρευνες, επίσης, αναφέρουν πως η ηγεσία αφορά μια σχέση επίδρασης αρκετών και διαφορετικών κατευθύνσεων μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων σε μια επιχείρηση. Κοινός αμοιβαίος σκοπός και των δυο αυτών μερών, είναι η επίτευξη καθοριστικών μεταβολών που έχουν ουσία, για το καλό της εταιρίας. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση αφορά μια σχέση μονής κατεύθυνσης, μια σχέση εξουσίας μεταξύ του μάνατζερ και των υφισταμένων, που τις περισσότερες φορές κατευθύνεται προς τη δράση του συντονισμού των δράσεων, έτσι ώστε να ολοκληρωθεί η δουλειά. Για αυτές τις έρευνες, ένας σύγχρονος μάνατζερ έχει την ευχέρεια να είναι και ηγέτης αλλά μονάχα στην περίπτωση στην οποία έχει στη διάθεσή του τη δυνατότητα επιρροής στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους υφισταμένους του (Winston, 2016).

Δίχως να υφίσταται καμία απολύτως εξάρτηση από την οπτική γωνία που διερευνά ο εκάστοτε μελετητής για τις δυο αυτές έννοιες, το ενδιαφέρον του εστιάζει στο γεγονός πως οι ρόλοι είναι αλληλοσυμπληρωματικοί και οι δράσεις τους είναι ίσου μεγέθους και παράλληλα ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητα των σύγχρονων εταιριών. Στη σημερινή εποχή, η πλειονότητα των ερευνών διακρίνεται να συγκλίνουν, στο γεγονός πως η διοίκηση φροντίζει για την καθημερινή δράση των δομών, ενώ σε συνδυασμό με την ηγεσία οραματίζεται μια πιο αποδοτική μελλοντική δράση (Lansdale, 2004).

1.5 Διαφορά ηγέτη από μάνατζερ

Σε αρκετούς, πιθανόν, η διαφορά ανάμεσα σε αυτές τις δυο ιδιότητες να αρχίζει και να τελειώνει στην απλή εναλλαγή δόκιμων γραμματικών όρων. Στο σημερινό μάνατζμεντ, οι διαφορές τους είναι αρκετές και σημαντικές προκειμένου να

καταφέρουμε να αναπτύξουμε υγιείς επιχειρήσεις μακριά από τη σύγχυση των ρόλων, που είναι εφικτό να προκύψει (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Σε γενικές γραμμές, θεωρείται φυσιολογικό οι μάνατζερ να έρχονται σε άμεση επαφή με τους ηγέτες, εξαιτίας της αισθητής ανοδικής τάσης των αναγκών και των διαφορετικών ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Για τους μάνατζερ, οι κυριότεροι στόχοι πηγάζουν από αναγκαιότητες και όχι από τα θέλω τους, δεν οριοθετούνται από αυτούς. Αυτός είναι ο βασικότερος λόγος που θεωρείται λογικό να έχουν μια πιο παθητική στάση απέναντί τους (Νταούτη, 2018).

Αυτό το οποίο ως επί το πλείστον έχει άμεση σχέση με τους μάνατζερ, είναι να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν, να οργανώσουν σωστά, να συντονίσουν και να εποπτεύσουν τους κυριότερους σκοπούς της επιχείρησης. Κατά κύριο λόγο, ασχολούνται με τα πιο απτά πράγματα καθημερινότητας μιας οποιασδήποτε εταιρίας ή οργανισμού, εξελίσσοντας διαπροσωπικές σχέσεις που αποτελούν καθοριστικό πυλώνα ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Johansen, 2012).

Παράλληλα, συλλέγουν χρήσιμα δεδομένα για το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όντας η εικόνα της και ο άμεσος αντιπρόσωπος για τους υφιστάμενους στη διοικητική κλίμακα. Κατά κύριο λόγο, υπό την ευθύνη τους, είναι διάφορες εκτελεστικές αλλά και λειτουργικές αρμοδιότητες που έχουν άρρηκτη σχέση με τα σχέδια της επιχείρησης, ενώ πολλές φορές ασχολούνται με διάφορα ζητήματα προσωπικού (Adair, 2016).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχει άρρηκτη σχέση με την στρατηγική κατεύθυνση μιας σύγχρονης επιχείρησης σε καινούριες και ήδη υπάρχοντες δράσεις, κάνοντας την κατανομή των πόρων και των υπευθυνοτήτων, αναπτύσσοντας το κλίμα εργασίας. Σε αρκετές περιπτώσεις, υπόκεινται στη δικαιοδοσία των ηγετών, όντας ένα υποσύνολο το οποίο είναι εφικτό να εξελιχθεί (Owen, 2012).

Από την άλλη μεριά, οι ηγέτες είναι εκείνοι που προσφέρουν το όραμα στην επιχείρηση και την ικανότητα να υλοποιηθεί, όντας ανοιχτοί σε καινούριες

προσεγγίσεις, καινοτόμες ιδέες και προοπτικές εξέλιξης. Είναι αρμόδιοι να προσελκύσουν τους γύρω τους, προκειμένου να τους ακολουθήσουν, έχοντας να κερδίσουν την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση, καθώς επίσης και τη διάθεσή τους για πιο υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Μαρούδης, 2004).

Με τις συγκεκριμένες παραμέτρους, αναπτύσσουν και προωθούν το όραμα προσφέροντας στην ομάδα τα κατάλληλα κίνητρα, εμποδώνοντας τις κυριότερες αξίες της ομάδας, αναπτύσσοντας καθορισμένες τακτικές και πολιτικές, έχοντας πάντοτε την εποπτεία της ανάπτυξης και επεμβαίνοντας όπου αυτοί θεωρούν αναγκαίο και όταν κάτι τείνει να χαλάσει τα σχέδιά τους (Κατσάλης, 2008).

Παράλληλα, μέσα από κοινωνικά γνωρίσματα, όπως είναι για παράδειγμα ο σεβασμός προς τους γύρω τους, η παρουσία του καλύτερου εαυτού τους, η εντιμότητα, καθώς επίσης και η δικαιοσύνη σε συνδυασμό με την παραδειγματική διοίκηση και τη λήψη δύσκολων αποφάσεων κατά την περίοδο κρίσης, αποτελούν το προφίλ του ηγέτη ο οποίος εμπνέει, κερδίζει και χτίζει την εμπιστοσύνη, υποστηρίζοντας τις αξίες του σε εργασιακό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο (Lansdale, 2004).

Επί της ουσίας, επομένως, ένας ηγέτης οριοθετείται από τη γενικότερη συμπεριφορά την οποία έχει, καθώς επίσης και τη στάση του απέναντι στους ανθρώπους που είναι γύρω του και τις εξελίξεις, έχοντας σαν βασικό κριτήριο το γεγονός ότι όσοι δουλεύουν μαζί του εμπνέονται από επιλογή. Κατά κύριο λόγο, οι μάνατζερ ασχολούνται με τα πιο ποσοτικά ζητήματα μιας σύγχρονης επιχείρησης, ενώ από την άλλη πλευρά οι ηγέτες με τα ποιοτικά (Μπουραντάς, 2005).

Πίνακας 1.1 : Βασικές διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ

Βασικά θέματα	Προσέγγιση διοίκησης	Προσέγγιση ηγεσίας
Τι πρέπει να γίνει	Σχεδιασμός, προϋπολογισμός,	Σύλληψη μακροχρόνιου οράματος και ανάπτυξη

	στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, ενέργειες επίτευξης σκοπών, διάθεση πόρων	κατάλληλων στρατηγικών μεταβολών για την επίτευξή του
Με ποιους και πως είναι σημαντικό να γίνει	Σχεδιασμός δομών, προγράμματα δράσης, ενημέρωση για τους κυριότερους σκοπούς, ανάθεση καθηκόντων, οδηγίες για δράσεις, καθώς επίσης και έλεγχος δράσεων	Συστράτευση ανθρώπων με στόχο την επίτευξη του οράματος και επικοινωνία, είτε ανάπτυξη σχέσεων επιρροής με τους γύρω τους
Εποπτεία αποτελεσμάτων	Εποπτεία και αξιολόγηση αποτελεσμάτων, ανίχνευση διαφορών, διορθωτικές κινήσεις κλπ	Παρακίνηση και έμπνευση ανθρώπων μέσα από την ικανοποίηση ανθρώπινων απαιτήσεων, αξιών και συναισθημάτων
Αποτελέσματα	Τάξη, προβλεψιμότητα, επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων κλπ	Τις περισσότερες φορές υφίστανται σημαντικές μεταβολές ενώ θα πρέπει να υφίστανται κατάλληλες προϋποθέσεις για αυτές τις μεταβολές

Πηγή : Παπαδογεωργάκη, 2015

1.6 Ο ρόλος του ηγέτη στην επιχείρηση

Η ύπαρξη αλλά και η ανάπτυξη ηγετικών μελών σε μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμό, είναι ζωτικής σημασίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αυτών των εταιριών, μιας και οι σύγχρονες εταιρίες καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορες δομικές μεταβολές, όπως είναι για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση η αισθητή ελάττωση των ιεραρχικών επιπέδων, είτε ακόμα και η διαμόρφωση καινούριων και διαφορετικών δομών εργασίας (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμός είναι σημαντικό, να μην φροντίζει μονάχα με στόχο την επιβίωσή της, αλλά είναι καθοριστικό να εξελίσσεται, να έχει την ευχέρεια να προσαρμόζεται στις καινούριες προκλήσεις της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, να καινοτομεί, να αναπτύσσεται, να αναβαθμίζεται σαν επιχείρηση με κατάλληλα ηγετικά στελέχη (Owen, 2012).

Μέσα στη συγκεκριμένη αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα, η οποία κυριαρχεί, τα ζητήματα είναι ιδιαίτερα σύνθετα. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που δεν φτάνει μονάχα ο ενεργός ρόλος ενός ανθρώπου που θα τα διευθετήσει αλλά υφίσταται τεράστια απαίτηση εξέλιξης ηγετών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας σύγχρονης επιχείρησης ή οργανισμού (Adair, 2016).

Η άσκηση ηγεσίας από την κορυφή της εταιρίας βάσει των καινούριων συνθηκών είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη για την αντιμετώπιση σοβαρών ζητημάτων μιας σύγχρονης εταιρίας, καθώς χρειάζεται η συμβολή αρκετών ταλαντούχων ατόμων, οι οποίοι θα εργάζονται συλλογικά. Σε μια σύγχρονη εταιρία, η λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων και η ικανότητα ανάληψης ρίσκου χρειάζονται από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης (Johansen, 2012).

Έρευνες αναφέρουν, ότι στις παραδοσιακά ιεραρχικές επιχειρήσεις, οι κυριότεροι σκοποί της εταιρίας ως επί το πλείστον οριοθετούνται από τα μέλη της κορυφής, αλλά στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι βασικότεροι σκοποί τις περισσότερες φορές οριοθετούνται από κοινού. Οι ίδιες έρευνες κάνουν λόγο για το τέλος της

ηγεσίας, με την κλασσική της μορφή και επισημαίνουν πως πλέον υφίστανται δημιουργικές συμμαχίες με ενεργό ρόλο και άμεση συνεργασία όλων των υπαλλήλων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας σύγχρονης εταιρίας ή οργανισμού.

Έτσι, ο ηγέτης στη σημερινή εποχή είναι εφικτό να είναι πρόεδρος, είτε κάποιος διευθύνων σύμβουλος, είτε ακόμα και γενικός διευθυντής μιας εταιρίας, ενώ είναι δυνατόν να είναι ακόμα και διευθυντής, είτε προϊστάμενος σε πιο χαμηλό ιεραρχικό επίπεδο. Επί της ουσίας, το εκάστοτε άτομο είναι εφικτό να είναι εν δυνάμει ηγέτης σε όποια ιεραρχική βαθμίδα κι αν βρίσκεται, σε περίπτωση που κατορθώσει να εμπνεύσει και να παρακινήσει ένα σύνολο ανθρώπων με κυριότερο στόχο την επίτευξη τεράστιων έργων (Νταούτη, 2018).

Βάσει των όσων αναφέρει ο Μπουραντάς (2005), τα μέλη μιας επιχείρησης που είναι ηγέτες, είναι σημαντικό να έχουν στη διάθεσή τους καθορισμένα ηγετικά γνωρίσματα, δεξιότητες και καθορισμένο χαρακτήρα, προκειμένου να ασκούν στην πράξη την εν λόγω ηγετική συμπεριφορά, με κυριότερο σκοπό να καταφέρουν να επιτύχουν τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2005).

Άλλες έρευνες επισημαίνουν, πως τα αποτελέσματα για την ηγεσία και τους σύγχρονους ηγέτες είναι ζωτικής σημασίας. Οι σημερινοί ηγέτες οι οποίοι δεν κατορθώνουν τα αποτελέσματα που θέλουν, δεν γοούνται στην πραγματικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης έχει να επιτύχει 5 διαφορετικά αποτελέσματα. Παρόμοια αποτελέσματα είναι εκείνα, τα οποία έχουν άρρηκτη σχέση με τους υπαλλήλους (σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να διασφαλίσει ένα ικανοποιητικό σύνολο υπαλλήλων για την εταιρία του, ενώ παράλληλα ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των δεξιοτήτων του προσωπικού), ενώ ταυτόχρονα είναι καθοριστικό, ο ηγέτης να διασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις αλλά και τις συμπεριφορές, όπως είναι για παράδειγμα η δέσμευση για επίτευξη των κυριότερων σκοπών, η συνεργασία, το συλλογικό πνεύμα, η πειθαρχία κλπ (Lansdale, 2004).

Με κυριότερο σκοπό την επίτευξη όλων των παραπάνω, καθοριστική παράμετρος είναι η ικανοποίηση των βασικότερων απαιτήσεων των υφισταμένων, έτσι

ώστε να επιτύχουν τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα για την εταιρία, εθελοντικά και πρόθυμα. Βασικότερος στόχος των συγκεκριμένων ηγετών, δίχως να υφίσταται καμία απολύτως εξάρτηση από την ιεραρχική βαθμίδα, είναι να παρακινούν και να ενεργοποιούν το προσωπικό, να αναπτύσσουν θετικό κλίμα και κλίμα εμπιστοσύνης, να αναπτύσσουν άλλους ηγέτες κλπ (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Επί της ουσίας, στόχος τους αποτελεί η επίτευξη αποτελεσμάτων για τους καταναλωτές, μιας και πάντοτε μια εταιρία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε αυτούς και ενεργεί με κυριότερο σκοπό να έχει ικανοποιημένους καταναλωτές σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό ως επί το πλείστον, σημαίνει ότι τα μέλη της επιχείρησης που είναι ηγέτες, βρίσκονται σε διαρκή επαφή με τους καταναλωτές, αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης, προσφέρουν υψηλότερης ποιότητας αγαθά και υπηρεσίες, καλύτερο κόστος, καλύτερη εξυπηρέτηση αλλά και μεγαλύτερη ταχύτητα (Φωτόπουλος, 2015).

Η ικανοποίηση έρχεται πρώτα από τους εσωτερικούς καταναλωτές, δηλαδή το προσωπικό και μετέπειτα προδιαγράφεται η ικανοποίηση των εξωτερικών καταναλωτών. Ταυτόχρονα, οι ηγέτες είναι ζωτικής σημασίας να ενδιαφέρονται και για τη διαρκή και αισθητή βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης, με βασικότερο σκοπό την ανοδική τάση των εισροών της εταιρίας, ελαττώνοντας σιγά-σιγά τα έξοδα, με κυριότερη συνέπεια, οι προσδοκίες των μετόχων να διακρίνονται στα αποτελέσματα τα οποία θα πρέπει να επιτύχει ο εκάστοτε ηγέτης, μέσα από μια αποδοτική αλλά και έντιμη διαχείριση των πόρων (Μπουραντάς, 2017).

Παρά το γεγονός αυτό μια σύγχρονη εταιρία δρα και σαν κοινωνικός θεσμός, με υποχρέωση συμβολής στην εξέλιξη της κοινωνίας, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στην παιδεία, στην υγεία καθώς επίσης και στον πολιτισμό. Εκτός, όμως, από τον παράγοντα του κέρδους και εκτός από την παραγωγική δράση αγαθών, οι ηγέτες ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση και των κοινωνικών απαιτήσεων (Winston, 2016).

Οι ηγέτες με τις απαιτούμενες γνώσεις, έχουν την ευχέρεια να αναπτύξουν μια αποδοτική επιχείρηση, να κοιτάζουν μπροστά και να χτίζουν το μέλλον, να έχουν ένα

όραμα που θα αποτελεί την πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους της επιχείρησης και πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Οι ηγέτες στη σημερινή εποχή αναπτύσσουν στην επιχείρηση κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και των καινοτόμων δράσεων και πρακτικών των υπαλλήλων. Αναπτύσσουν μια αποδοτική επιχείρηση, η οποία καλείται να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις μελλοντικές προκλήσεις, ενώ είναι σημαντικό να ανταποκρίνεται άμεσα στην ικανοποίηση όλων των ομάδων, των υπαλλήλων, των μετόχων, των καταναλωτών κλπ (Κατσαλης, 2008).

1.7 Αποδοτική ηγεσία στο εργασιακό περιβάλλον

Το θέμα της αποδοτικής ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ένα από τα κυριότερα θέματα των σημερινών κοινωνιών, κυρίως στη σημερινή εποχή, όπου οι συνθήκες ύφεσης διαμορφώνουν τεράστια αβεβαιότητα, ανταγωνιστικές και ραγδαία μεταβαλλόμενες καταστάσεις στην εργασία. Η αποδοτική εργασία κατά κύριο λόγο, αποτελεί ένα σημαντικό θέμα, μιας και ένα σύνολο διαφοροποιημένων παραμέτρων παρεμποδίζει την δρομολόγηση μιας κοινής προοπτικής, την ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος, την οικοδόμηση συλλογικού οράματος, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, τη διαμόρφωση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας κλπ (Νταούτη, 2018).

Η μονοσήμαντα τυπική, καθώς επίσης και η γραφειοκρατική διεκπεραίωση των συμβατικών αρμοδιοτήτων σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι σαφές πως δεν αναπτύσσει τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία θα ανταποκρίνονται στις δεξιότητες των υπαλλήλων. Αντίθετα, εκεί όπου παρουσιάζεται να παρεμβαίνει μια ηγετική φυσιογνωμία, το παραγωγικό αποτέλεσμα αντικατοπτρίζει τη σύνθεση αλλά και την αξιοποίηση δυνάμεων, αναδεικνύοντας σε μεγάλο βαθμό γνωρίσματα όπως είναι για παράδειγμα οι καινοτόμες δράσεις, ο ενεργός ρόλος σε ένα κοινό στόχο, η αυτενέργεια, η ηθική ικανοποίηση, καθώς επίσης και η επαγγελματική αυτοπραγμάτωση (Caroselli, 2000).

Όπως ήδη έχει αναφερθεί και παραπάνω, ο όρος της ηγεσίας που μελετάμε σε αυτό το κεφάλαιο, δεν ταυτίζεται με τον όρο της δύναμης, της εξουσίας, καθώς επίσης και της επιρροής. Οι τρεις διαστάσεις αυτής της μορφής, παρόλο που αποτελούν καθοριστικά και χρήσιμα εργαλεία άσκησης της ηγεσίας, τις περισσότερες φορές αποτελούν αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, μιας και η χρησιμότητά τους υλοποιείται με τέτοιο τρόπο, που η ερμηνεία τους υποσκιάζει την ουσία της ηγεσίας (Winston, 2016).

Παρά το γεγονός, πως στη σημερινή εποχή υφίσταται αρκετή βιβλιογραφία και αρκετές θεωρητικές διαμάχες για αυτόν τον όρο, η απόδοσή του θα μπορούσε να συμπυκνωθεί στη δράση αυτή που επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις, στη μέθοδο με την οποία πρόθυμα και ηθελημένα, ένα σύνολο ατόμων επιλέγει να υιοθετήσει μια μέθοδο σκέψης και λειτουργίας σε ένα σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον (Adair, 2016).

Σαν αποδοτική ηγεσία καλούμε μια πολύπλοκη, αλλά παράλληλα και δυναμική δράση, η ερμηνεία της οποίας δεν είναι εφικτό να γίνει στατικά και μονοσήμαντα. Αυτό ως επί το πλείστον, σημαίνει πως με κυριότερο στόχο να γίνει αντιληπτός αυτός ο όρος στην ολότητά του, χρειάζεται να διερευνηθεί διεξοδικά σαν δράση η οποία βασίζεται σε καθορισμένους πυλώνες, όπως είναι για παράδειγμα τα δεδομένα της προσωπικότητας του ηγέτη (είτε της ομαδικής ηγεσίας), την πηγή της δύναμης, το προφίλ της ομάδας των συνεργατών, τη νοοτροπία η οποία οριοθετεί την εκάστοτε ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, καθώς επίσης και ένα σύνολο διαφοροποιημένων αλλά σοβαρών απειλών του περιβάλλοντος χώρου (Φωτόπουλος, 2015).

Σαν κοινωνικό, καθώς επίσης και χρηματοοικονομικό φαινόμενο, η εργασία αποτελεί μια σημαντική δράση στην ανθρώπινη καθημερινότητα, δεδομένου πως διαμέσου αυτής, οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ευχέρεια να καλύψουν προσωπικές, βιοτικές, καθώς επίσης και κοινωνικές τους απαιτήσεις. Γίνεται εύκολα αντιληπτό, επομένως, πως μέσα από την εργασία κατορθώνεται, τόσο η κοινωνική εξέλιξη, όσο και η ατομική ευημερία, με κυριότερη επίπτωση την επένδυση τόσο του

ανθρώπινου όσο και του τεχνητού κεφαλαίου, με βασικότερο σκοπό την επίτευξη παραγωγικών αποτελεσμάτων με σκοπό την ατομική εξέλιξη, καθώς επίσης και την κοινωνική συνοχή (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Παρά το γεγονός αυτό, όμως, η εργασία η οποία υλοποιείται στα περιβάλλοντα εργασίας, δεν παύει ποτέ να αποτελεί ομαδική προσπάθεια, που σε αρκετές περιπτώσεις αποδεικνύεται μια ιδιαίτερη δράση συγκρούσεων, μια κοινωνική δράση με συμφέροντα αντιτιθέμενα, με κυριότερη συνέπεια τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων να καθίσταται αρκετές φορές μέχρι και μη εφικτή.

Χωρίς καμία απολύτως αμφιβολία, σε συνθήκες ύφεσης, τεράστιων ποσοστών ανεργίας, φτώχειας καθώς επίσης και κοινωνικού αποκλεισμού, οι πιθανότητες ένα εργασιακό περιβάλλον να καταστεί προβληματικό είναι ιδιαίτερα αυξημένες, με κυριότερη επίπτωση πολλές φορές να υποβαθμίζεται τόσο η δράση η οποία αναπτύσσεται, όσο και η καθημερινή ζωή των υπαλλήλων (Μαρούδης, 2004).

Επομένως, ο ρόλος της αποδοτικής ηγεσίας, κυρίως κατά την τελευταία δεκαετία, εξαιτίας της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής ύφεσης, θεωρείται ζωτική σημασίας μιας και έχει άμεση σχέση με τα παρακάτω :

- Διαμόρφωση της πολιτικής και της τακτικής την οποία θα εφαρμόσει η εταιρία
- Διαμόρφωση της εσωτερικής ζωής καθώς επίσης και της ποιότητας της καθημερινής ζωής των υπαλλήλων
- Ποιότητα του έργου το οποίο παράγεται
- Ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου αγαθού
- Προοπτικές εξέλιξης και χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης
- Προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων
- Κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο

- Σχέση με τις υπόλοιπες εταιρίες και συντήρηση των θέσεων απασχόλησης
- Καθοριστικός ρόλος της εταιρίας στην τοπική ανάπτυξη και οικονομία (Owen, 2012)

1.8 Απίες αποτυχίας των ηγετικών στελεχών

Στην πλειονότητα των προβλημάτων της ηγεσίας βασικός παράγοντας τείνει να είναι η έλλειψη ικανότητας συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετικών στελεχών με τους πρώτους (Wheatley, 2003). Ο Δ. Μπουραντάς (2005) αναφερόμενος στο βιβλίο του στις θεμελιώδεις αρχές που πρέπει να ισχύουν σε μια οργάνωση, ώστε να την κάνουν αποτελεσματική, διατυπώνει την άποψη ότι οι προϊστάμενοι σε έναν εργασιακό χώρο συχνά παραλείπουν να ασκήσουν εξουσία στους υφισταμένους τους που βρίσκονται στην αμέσως πιο κάτω ανώτερη ιεραρχική θέση και την ασκούν στους υφισταμένους των υφισταμένων τους, γεγονός που προκαλεί σύγχυση και συγκρούσεις από τη μεριά των υφισταμένων που αγνοήθηκαν.

Είναι σημαντικό να τηρείται η σειρά των ιεραρχικών επιπέδων, καθώς με τον τρόπο αυτό το κάθε μέλος μιας επιχείρησης, είναι σε θέση να γνωρίζει από πού προήλθε η εξουσία του, σε ποιον είναι υπόλογος και σε ποιον μπορεί να ασκεί εξουσία, να δίνει εντολές κτλ. Γίνεται αντιληπτό, ότι είναι πολύ δύσκολος και απαιτητικός ο ρόλος του ηγέτη και ότι αν δεν διαχειριστεί σωστά τις καταστάσεις και τους υφισταμένους του, είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει συγκρούσεις, έχθρες, συνομοσίες και διάφορα κακώς κείμενα που θα παρακωλύσουν την συνεργατική σχέση μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων του, καθώς και των υφισταμένων μεταξύ τους και οποιοδήποτε έργο ή σχέδιο είναι πιθανόν να καταστραφεί ολοσχερώς (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με την M. Wheatley, όταν στην ατμόσφαιρα κυριαρχούν αντιφατικά μεταξύ τους μηνύματα και ασυμφωνία απόψεων, προκαλείται αποδιοργάνωση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην εμφάνιση προβληματικών συμπεριφορών, που εκδηλώνονται με μορφές αντιπαλότητας, ανταγωνισμού και επίδειξη εξουσίας.

Αντίθετα, όταν ο ηγέτης δείχνει σταθερότητα και δίνει ξεκάθαρα και συγκεκριμένα μηνύματα αποπνέει σιγουριά και εμπνέει εμπιστοσύνη. Σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, εξουσιαστική απήγηση έχει περισσότερο μια ιδέα παρά ένας καλοφημισμένος ηγέτης (Wheatley, 2003).

Ο Μπουραντάς αναγνωρίζει κάποιους λόγους εξαιτίας των οποίων τείνουν να αποτυγχάνουν να ηγηθούν αποτελεσματικά τα στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ένας λόγος από αυτούς μπορεί να είναι η αναντιστοιχία στο βαθμό δυσκολίας μεταξύ της προηγούμενης τους θέσης, η οποία αρκετές φορές σχετίζεται με εκτελεστικού τύπου έργα, σε σχέση με την νέα διοικητική θέση.

Επιπρόσθετα, αιτία αποτυχίας άσκησης της ηγεσίας μπορεί να είναι η προσκόλληση σε στερεοτυπικές και συντηρητικές ιδέες, οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί και εξαιτίας των τότε επιτυχών αποτελεσμάτων τους, εξακολουθούν να τις χρησιμοποιούν εσφαλμένα και στο παρόν ως πανάκεια χωρίς να αντιλαμβάνονται ότι δεν λειτουργούν το ίδιο αποτελεσματικά οι ίδιες στρατηγικές και τακτικές σε διαφορετικές συνθήκες και ανόμοια περιβάλλοντα. Μια άλλη πολύ βασική αιτία ρήξης με τους συναδέλφους και υφισταμένους, ενός ηγετικού στελέχους, είναι η αλαζονεία, η οποία, συνήθως προκύπτει από υπερβολική αυτοπεποίθηση και φιλοδοξίες μετά από πολλαπλές επιτυχίες ή αναγνώριση.

Η αλαζονεία συχνά κάνει τους ηγέτες να σκέφτονται μόνο την προσωπική ανέλιξη και την ικανοποίηση των συμφερόντων τους, αγνοώντας τις ανάγκες της επιχείρησης και των υπόλοιπων υπαλλήλων και χρησιμοποιώντας, πολλές φορές αυταρχικά ηγετικά στυλ που οδηγούν στον διχασμό των υπαλλήλων, την αντιπαλότητα και τη δυσπιστία. Ο Μπουραντάς τονίζει ότι στα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη θα πρέπει να υπάρχει μια “δυναμική αρμονία”, δηλαδή για κάθε μειονέκτημα του να υπάρχει και ένα πλεονέκτημα που το ισοσταθμίζει και το ανάποδο (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με την Wheatley (2003), μέσα από τη συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους μπορεί εύκολα κανείς να διαπιστώσει την κουλτούρα της

επιχείρησης και το πως αυτή επιλέγει να διεκπεραιώσει το έργο της. Οι εσωτερικοί κανόνες και επιταγές του οργανισμού είναι σύμφωνοι με όλους τους υπαλλήλους και τηρούνται μέσα στα πλαίσια της ατομικής συνείδησης και ελευθερίας. Η Wheatley (2003), υποστηρίζει ότι για να μπορέσουν οι επιστήμονες να μελετήσουν ένα σύστημα, θα πρέπει πρώτα να ασχοληθούν με τις ανθρώπινες σχέσεις του συγκεκριμένου συστήματος.

Αρκετοί μάνατζερ θεωρούν την αυτονομία σχεδόν συνώνυμο της αναρχίας γι' αυτό και την αποφεύγουν φοβούμενοι πως θα χάσουν τον έλεγχο της κατάστασης, ενώ άλλοι υποστηρίζουν πως οι άνθρωποι πρέπει να είναι ελεύθεροι, ώστε να εκτελέσουν τις αρμοδιότητές τους. Η έννοια της «αυτό-αναφοράς» δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να συνυπάρξει μαζί με άλλα όντα και οδηγεί στην οργάνωση, όπου υπάρχει απουσία ελέγχου, με μια σταθερή βάση που όμως δεν φέρει αντίσταση στις αλλαγές (Wheatley, 2003).

ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Θεωρία χαρακτηριστικών και θεωρία συμπεριφοράς

Η εν λόγω θεωρία, ως επί το πλείστον, επικεντρώνεται στις αντιλήψεις του Αριστοτέλη, που θεωρούσε πως τα ηγετικά γνωρίσματα ενός ανθρώπου είναι κατά κύριο λόγο εγγενή και κληρονομημένα. Το γεγονός πως υφίστανται και μόνο, φτάνει για να διαφοροποιήσει σε σημαντικό επίπεδο τον κάτοχό τους από όλους τους άλλους ανθρώπους και να τον καταστήσει ως ηγέτη (Quincy, 2016).

Έρευνες, όλα αυτά τα χρόνια, έχουν καταφέρει να ταξινομήσουν όλα αυτά τα γνωρίσματα σε καθορισμένες ομάδες όπως είναι για παράδειγμα οι δεξιότητες (εξυπνάδα, κρίση, πρωτοτυπία κλπ), οι επιδόσεις (γνώσεις κλπ), η υπευθυνότητα (πρωτοβουλία, επιμονή, επιθετικότητα κλπ), η συμμετοχή (κοινωνικότητα, συνεργασία, προσαρμοστικότητα κλπ), στάτους (κοινωνική και οικονομική κατάσταση, δημοτικότητα κλπ), καθώς επίσης και στα γνωρίσματα της περίπτωσης (όπως είναι για παράδειγμα τα γνωρίσματα των εργαζομένων, οι σκοποί της επιχείρησης κλπ) (Bevoc, 2015).

Η θεωρία αυτής της μορφής, παρά το γεγονός πως συμβάλει σε σημαντικό επίπεδο στην ανεύρεση καθορισμένων γνωρισμάτων αυτών των ανθρώπων, δεν έχει την ευχέρεια να προσφέρει την απαιτούμενη κατανόηση και πρόβλεψη της

αποδοτικότητας των ηγετών. Φυσικά, δεν αποτελεί μονόδρομο η κατοχή μερικών εξ αυτών των ιδιοτήτων, προκειμένου να ονομαστεί κάποιος άνθρωπος με τον όρο του ηγέτη. για παράδειγμα δεν είναι σίγουρο πως ένας άνθρωπος με υψηλότερο δείκτη ευφυΐας και εξελιγμένη σωματική διάπλαση θα μπορέσει να γίνει καλός ηγέτης. Όλα αυτά ήταν και ο κυριότερος λόγος που στη συνέχεια οι μελετητές εστίασαν το ενδιαφέρον τους στην έρευνα που είχε να κάνει με τις συμπεριφορές των ηγετών (Cannon, 2017).

Με αυτόν τον τρόπο, σταδιακά περάσαμε στις θεωρίες συμπεριφοράς αυτών των ανθρώπων. Κατά τις δεκαετίες του '50 και του '60 ερευνητές σε δυο πανεπιστήμια των ΗΠΑ, διερεύνησαν εκτενώς τις συμπεριφορές και όχι τα κυριότερα γνωρίσματα των ανθρώπων αυτών, ενώ παράλληλα ανέλυσαν τις συμπεριφορές των ατόμων που είχαν τη δυνατότητα να ασκήσουν ηγετικές αρμοδιότητες σε ένα σύνολο ατόμων ή σε μια εταιρία ή οργανισμό (Rus, 2009).

Οι εν λόγω μελέτες έχουν καταφέρει, όλα αυτά τα χρόνια, να αποδείξουν ότι στη σημερινή εποχή, υφίστανται δύο διαφοροποιημένες ομάδες ηγετικών συμπεριφορών. Η πρώτη εξ αυτών, έχει να κάνει με τις συμπεριφορές, που κατά κύριο λόγο επικεντρώνονται στον τομέα της εργασίας, καθώς επίσης και στην αποδοτικότητα του παραγόμενου έργου. Από την άλλη μεριά, η δεύτερη κατηγορία αυτής της μορφής κατά κύριο λόγο επικεντρώνεται στις συμπεριφορές, που εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα (McIntosh and Rima, 2007).

Στη θεωρία της συμπεριφοράς των ηγετών περιέχονται μοντέλα όπως είναι των Blake και Mouton (παρέχει διαφορετικά είδη ηγετών, βάσει του ενδιαφέροντος που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή ή για τους εργαζομένους αναπτύσσοντας ένα πλέγμα), η θεωρία X και Ψ που θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα, η θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας (αποτελεσματικός ηγέτης θεωρείται αυτός που έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει τους εργαζομένους, με στόχο να μετακινηθούν από το επίπεδο ανωριμότητας ή εξάρτησης προς το επίπεδο της ωριμότητας) καθώς επίσης και το ηγετικό σύστημα Likert (ο ερευνητής αυτός λογίζεται ως τον πατέρα του συμμετοχικού στυλ) (Alena, 2015).

2.2 Θεωρίες X και Ψ

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τον McGregor κατά την περίοδο του '60 και επί της ουσίας, αποτελεί μια κατηγοριοποίηση των ηγετικών συμπεριφορών σε δυο καθοριστικές ομάδες, που είναι το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Η βασική αρχή της εν λόγω θεωρίας, κατά κύριο λόγο, εστιάζει σε ένα σύνολο διαφοροποιημένων υποθέσεων που έχουν άμεση σχέση με την ανθρώπινη φύση (Νταούτη, 2018).

Σύμφωνα με τις συγκεκριμένες υποθέσεις, κάθε φορά υιοθετείται και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας (υφίστανται 2 διαφοροποιημένα είδη διοίκησης). Βάσει, επομένως, της εν λόγω θεωρίας, οι υποστηρικτές της θεωρίας X υιοθετούν ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, μιας και οι ηγέτες αυτής της μορφής θεωρούν ότι οι άνθρωποι γενικότερα δεν αγαπούν τη δουλειά τους (δεν είναι πρόθυμοι και τις περισσότερες φορές είναι τεμπέληδες), δεν αναλαμβάνουν τις ευθύνες που τους αναλογούν, δεν έχουν φαντασία και καινοτόμες ιδέες και τις περισσότερες φορές δρουν σαν μάζα, η οποία απαιτεί στενό έλεγχο από χαρισματικούς ηγέτες (Μαρούδης, 2004).

Σε αντίθεση με τους παραπάνω ηγέτες, υφίστανται και οι δημοκρατικοί ηγέτες, οι οποίοι τις περισσότερες φορές επιλέγουν τη θεωρία Ψ, με βάση την οποία, οι ηγέτες αυτής της μορφής θεωρούν ότι οι άνθρωποι αγαπούν και χαίρονται με τη δουλειά τους, δρουν υπεύθυνα, έχουν δημιουργικές δυνατότητες, καινοτομούν και αναλαμβάνουν συχνά πρωτοβουλίες, προσφέροντας την ευχέρεια στους υφισταμένους μέσα από τον ενεργό ρόλο τους στη δράση του σχεδιασμού, καθώς επίσης και της λήψης καθοριστικών αποφάσεων, προκειμένου να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα και να βελτιώσουν σε σημαντικό επίπεδο την αποτελεσματικότητά τους (Caroselli, 2000).

Έρευνες αναφέρουν, πως οι ηγέτες της δεύτερης θεωρίας κατά κύριο λόγο δρουν πιο αποδοτικά με μια δημοκρατική ηγεσία και είναι εξαιρετικά πιθανό να αναπτύξουν θετικό κλίμα και κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους υπαλλήλους (κάτι το οποίο δεν είναι εφικτό να επιτευχθεί στην περίπτωση της θεωρίας X) (Owen, 2012).

Βάσει μελετών, επίσης, οι άνθρωποι έχουν πιο μεγάλες ικανότητες σε σχέση με αυτές που παρουσιάζει η πρώτη θεωρία, που αναφέρθηκε παραπάνω. Ο McGregor πίστευε πως ακόμα και στην περίπτωση που μερικοί από τους υπαλλήλους εντάσσονταν στην πρώτη θεωρία, οι ηγέτες ήταν σημαντικό να αναπτύξουν τις κατάλληλες συνθήκες και να τους παρακινήσουν, προκειμένου να ενταχθούν στη δεύτερη θεωρία (Johansen, 2012).

2.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Ο D. Goleman, οριοθετεί τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης σαν μια ικανότητα, που προσφέρει στους ανθρώπους την ευχέρεια να αναγνωρίζουν, να κατανοούν αλλά και να κάνουν χρήση δεδομένων συναισθηματικής φύσεως (που ως επί το πλείστον, αναφέρονται στον εαυτό τους είτε στους γύρω τους) με τρόπο ώστε, να οδηγούνται σε αποδοτικότερη είτε ακόμα και εξαιρετική επίδοση. Γενικότερα, στον εν λόγω όρο περιέχονται, σύμφωνα με το συγκεκριμένο ερευνητή, η δυνατότητα αυτοελέγχου, ο ζήλος, η επιμονή, καθώς επίσης και η δυνατότητα των ανθρώπων να αναπτύσσουν κίνητρα αυτό-παρώθησης.

Γενικότερα, ο συγκεκριμένος ερευνητής αναφέρει, πως η έννοια αυτή αποτελεί μια δομή, η οποία περιέχει δεξιότητες όπως είναι για παράδειγμα να μπορεί κάποιος να κινητοποιήσει τον εαυτό του προς την επίτευξη καθορισμένων σκοπών και να επιμένει παρά τις ματαιώσεις τις οποίες δέχεται, να ελέγχει τις παρορμήσεις του και να έχει την ευχέρεια να καθυστερεί την ικανοποίησή του, στην περίπτωση στην οποία χρειάζεται, να έχει την ευχέρεια να οριοθετεί τη διάθεσή του και να μην αφήνει στο στρες και στο άγχος να εμποδίζουν τη δυνατότητά του για σωστή σκέψη, να διαθέτει ενσυναίσθηση και αισιοδοξία.

Πιο διεξοδικά, το συγκεκριμένο μοντέλο περιέχεται από 5 διαφοροποιημένες διαστάσεις δυνατοτήτων, οι οποίες περιέχουν στο σύνολό τους 25 συναισθηματικές ικανότητες, όπως είναι η γνώση, η διαχείριση των συναισθημάτων, η κινητοποίηση του

εαυτού, η αναγνώριση συναισθημάτων στους άλλους, καθώς επίσης και η διαχείριση των σχέσεων. Ο όρος που μελετάμε σε αυτή την ενότητα, επί της ουσίας, αφορά μια συνολική δομή, από την οποία προέρχεται η συναισθηματική επάρκεια, δηλαδή η ικανότητα την οποία έχει ένας άνθρωπος για υψηλότερη αποδοτικότητα σε ότι κάνει. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονιστεί πως βάσει του συγκεκριμένου ερευνητή, η συναισθηματική επάρκεια αποτελεί μια μαθημένη έννοια (Goleman, 1995).

Σύμφωνα με αρκετές έρευνες των τελευταίων ετών, η νοημοσύνη αυτής της μορφής, στους σημερινούς ηγέτες, αποτελεί μια σημαντική παράμετρο για την ανάπτυξη, καθώς επίσης και τη συντήρηση ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος, το οποίο παροτρύνει και κινητοποιεί τους υπαλλήλους να προσφέρουν τον πιο αποδοτικό εαυτό τους. Η παρότρυνση, η ενθάρρυνση, αλλά και η διαρκής προσπάθεια με στόχο την αισθητή βελτίωση, επιφέρουν σε μια σύγχρονη εταιρία, μακροπρόθεσμα αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Σε μια μελέτη, η οποία υλοποιήθηκε πριν αρκετά χρόνια, σε διευθυντικά στελέχη ασφαλιστικών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, αποδείχτηκε πως τα συγκεκριμένα στελέχη με πιο πολλές δυνατότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις, με βασικότερη προϋπόθεση τα κέρδη αλλά και την εξέλιξη των εταιριών. Στην ίδια έρευνα διερευνήθηκε, παράλληλα, και η σχέση των συναισθηματικών δυνατοτήτων με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα σε αυτά τα στελέχη, στον τομέα των τροφίμων και των ποτών και εντοπίστηκε, πως τα στελέχη με τις πιο πολλές δυνατότητες αυτής της νοημοσύνης, ξεπερνούσαν τους προβλεπόμενους ετήσιους επιχειρησιακούς σκοπούς με διαφορά που κυμαινόταν από 15 μέχρι και 20% συγκριτικά με όσους είχαν λιγότερες δυνατότητες αυτού του είδους (Adair, 2016).

Μια άλλη έρευνα που υλοποιήθηκε πριν μερικά χρόνια σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντικών στελεχών από χώρες όπως η Ισπανία, η Γερμανία κλπ, με βασικότερο στόχο να καταφέρει να εμφανίσει τις κυριότερες παραμέτρους επιτυχίας αυτών των στελεχών, απέδειξε πως οι αποτυχημένοι και οι επιτυχημένοι διευθυντές εμφάνιζαν εντελώς διαφοροποιημένα προφίλ, σύμφωνα με 3 καθοριστικά δεδομένα που ήταν η γνωστική νοημοσύνη, η εμπειρία, καθώς επίσης και η συναισθηματική

νοημοσύνη. Το βασικότερο κριτήριο εξ αυτών, φάνηκε να είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Owen, 2012).

Γενικότερα, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε, πως η δυνατότητα των ηγετικών στελεχών να καταφέρουν να κινητοποιήσουν τους υπαλλήλους προς την επίτευξη των βασικότερων σκοπών της εταιρίας, έχει άρρηκτη σχέση με την παράμετρο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κυρίως κατά τη δράση της λήψης αποφάσεων, η σύνδεση αυτής της νοημοσύνης με τη συμπεριφορά των ηγετών είναι ζωτικής σημασίας (Κατσαλης, 2008).

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί πως στην περίπτωση στην οποία οι υπάλληλοι λαμβάνουν από τον ηγέτη μια ανταμοιβή με μη σχεδιασμένες μεθόδους (όπως για παράδειγμα συμβαίνει στην περίπτωση της τυχαίας ενίσχυσης), τότε υφίσταται αισθητή ανοδική τάση της ικανοποίησής τους από τη δουλειά τους και αυτό είναι δυνατόν να παίζει θετικό ρόλο στην προσωπική τους δέσμευση προς την εταιρία και τους σκοπούς της, δηλαδή έχει δυνατό αντίκτυπο στη συναισθηματική αλλά και στην ψυχολογική κατάσταση των υπαλλήλων της επιχείρησης (Μαλαγκονιάρη, 2010).

2.4 Αυθεντική ηγεσία

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αποτελεί μια σημαντική θεωρία ηγεσίας η οποία παρουσιάστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '90. Η εν λόγω θεωρία αναφέρει, πως οι ηγέτες είναι σημαντικό να είναι ιδιαίτερα συνεπείς με τα πιστεύω και τις αξίες τους και να λειτουργούν με βάση αυτές. Η θεωρία αυτή εστιάζει στην αποδοχή των ηγετών, διαμέσου της ανάπτυξης ειλικρινών σχέσεων με οπαδούς οι οποίοι εκτιμούν τον καθοριστικό ρόλο τους, μιας και βασίζονται σε ένα ηθικό υπόβαθρο (Νταούτη, 2018).

Με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και της ενθουσιώδους υποστήριξης από τους υφισταμένους τους, οι ηγέτες αυτής της μορφής έχουν την ευχέρεια να βελτιώσουν σε σημαντικό επίπεδο την ατομική, καθώς επίσης και τη συλλογική τους αποδοτικότητα.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει αγκαλιάσει πλήρως αρκετούς ηγέτες, οι οποίοι βλέπουν την εν λόγω μορφή ηγεσίας σαν μια εναλλακτική επιλογή, σε σχέση με τους ηγέτες οι οποίοι εστιάζουν στο κέρδος και στην τιμή των μετοχών, και όχι στο ανθρώπινο κεφάλαιο, είτε στην ηθική (Goldman, 2009).

Έρευνες αναφέρουν, πως η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αφορά το θετικό ηγετικό ύφος, μιας και αναπτύσσει διαχρονικές αξίες, οι οποίες επιτρέπουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στους υπαλλήλους να ευημερούν με το πέρασμα των ετών. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες ξεχωρίζουν από τα κυριότερα γνωρίσματά τους, που είναι ο στόχος, οι αξίες, η καρδιά, οι σχέσεις καθώς επίσης και η αυτοπειθαρχία που παρουσιάζουν.

Στην ηγεσία αυτού του είδους, οι κυριότερες αρχές αυτών των ηγετών και η απόφασή τους να λειτουργούν με βάση αυτές, εμπνέει τους υπαλλήλους και έτσι, οι οπαδοί πραγματώνουν την αληθινή τους φύση. Αυτό σημαίνει, πως η ηγεσία αυτής της μορφής κατά κύριο λόγο, εστιάζει στην προσωπική αξιοπιστία και την ακεραιότητα αυτών των ανθρώπων, κάτι το οποίο έχει άμεση σχέση με το πού στέκεται ο εκάστοτε ηγέτης και όχι με το πού πηγαίνει (Owen, 2012).

2.5 Συναλλακτική ηγεσία

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αποτελεί ένα σύνολο εκτέλεσης διαφοροποιημένων δράσεων και εργασιών, σε καθορισμένα πλαίσια, που εστιάζουν κυρίως σε ένα σύνολο διαφοροποιημένων κατευθυντήριων γραμμών, όπου περιέχονται ανταποδώσεις με τη μορφή αμοιβών, είτε ποινών. Η ηγεσία αυτής της μορφής βασίζεται στην εκτέλεση δράσεων, οι οποίες εστιάζουν σε μια ξεκάθαρη αλυσίδα εντελών, που έχουν να κάνουν με τη νοοτροπία του πώς οι προβλεπόμενες αμοιβές σε συνδυασμό με τις προβλεπόμενες ποινές, είναι εφικτό να αποτελέσουν καθοριστικά κίνητρα για όλους τους υπαλλήλους (Winston, 2016).

Οι συγκεκριμένοι ηγέτες, έχουν άμεση σύνδεση με τους υπαλλήλους με ένα συμβόλαιο τυπικό και μη, με το οποίο υφίσταται συμφωνία για ανταλλαγή υπηρεσιών, όπου περιέχεται το γεγονός, πως οι υπάλληλοι θα λαμβάνουν καθορισμένες αμοιβές είτε ποινές σύμφωνα με την τήρηση ή όχι των νόμιμων απαιτήσεων από τη δουλειά τους. Το ενδιαφέρον των ηγετών, όμως, σε αυτές τις περιπτώσεις εστιάζει στην εξυπηρέτηση των βασικότερων στόχων της επιχείρησης και όχι τόσο στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Μπουραντάς, 2017).

Οι εν λόγω ηγέτες βάζουν στόχους, προσφέρουν οδηγίες και οι ανταμοιβές χρησιμεύουν με απώτερο σκοπό την ενίσχυση των συμπεριφορών των υπαλλήλων που έχουν να κάνουν με την επίτευξη, είτε ακόμα και την υπέρβαση των βασικότερων σκοπών, οι οποίοι έχουν τεθεί από την αρχή. Οι ηγέτες αυτοί εστιάζουν, κατά κύριο λόγο, στη δράση θέσπισης σκοπών και στην καθοδήγηση, είτε ενεργούν με στόχο την άσκηση εποπτεία σε συνθήκες και υπαλλήλους (Φωτόπουλος, 2015).

Οι ηγέτες αυτής της μορφής, διαπραγματεύονται μια μορφή συμβολαίου με τους υπαλλήλους τους που αναπτύσσει ξεκάθαρες απαιτήσεις από τη μεριά της ηγεσίας και ξεκάθαρες προσδοκίες από τη μεριά των υπαλλήλων, μιας και προβλέπει ένα σύστημα αμοιβών και πειθαρχίας. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες, με βασικότερο στόχο να καταφέρουν να πείσουν τους οπαδούς να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητές τους, υπόσχονται παροχές τις οποίες οι δεύτεροι, έχουν την ευχέρεια να διεκδικήσουν, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην περίπτωση των αμοιβών, των προαγωγών, είτε της αναγνώρισης από τη μεριά των διοικητικών στελεχών μιας σύγχρονης επιχείρησης (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Το συγκεκριμένο είδος αμοιβών, αλλά και ποινών περιέχεται από τέσσερις διαφοροποιημένες διαστάσεις, που είναι οι έκτακτες ανταμοιβές (οι ηγέτες αυτής της μορφής δεσμεύονται σε μια απόδοση ανταμοιβών προς τα στελέχη της ομάδας σύμφωνα με την απόδοσή τους), η ενεργητική διαχείριση (οι ηγέτες αυτής της μορφής ενισχύουν τους κανονισμούς, προκειμένου να αποφευχθούν τα σφάλματα), η παθητική διαχείριση (οι ηγέτες δεν κατορθώνουν να επέμβουν, έως ότου το πρόβλημα γίνει

σοβαρό), καθώς επίσης και η ηγεσία της μορφής laissez-faire (ένας ηγέτης αποφεύγει να αναλάβει τις ευθύνες οι οποίες του αναλογούν) (Μαλαγκονιάρη, 2010).

2.6 Μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία

Με τη συγκεκριμένη έννοια, καλούμε ένα σύνολο διαφοροποιημένων κανονισμών, βασικών αρχών αλλά και μεθόδους, οι οποίες περιέχονται σε ένα εξίσου σημαντικό μοντέλο ηγεσίας. Για τους εν λόγω ηγέτες, η βασική αρχή έγκειται στο να υπηρετούν την ζωή και να την αφήνουν να εξελιχτεί μέσα από την προσωπικότητα του εκάστοτε ατόμου. Με αυτό σαν οδηγό, οι ηγέτες αυτής της μορφής έχουν σαν κυριότερο σκοπό την επίτευξη πιο μεγάλων στόχων, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με τις βλέψεις μακροπρόθεσμων σχεδίων (Μανδρούκα, 2014).

Ειδικότερα, η ηγεσία αυτής της μορφής έχει να κάνει με το να μαθαίνει κάποιος πως να διαμορφώνει το μέλλον και να αναπτύσσει καινούριες πραγματικότητες. Καθοριστικά γνωρίσματα αυτών των ηγετών, λογίζονται πως είναι ο ιδεαλισμός, η επιρροή, τα εμπνευσμένα κίνητρα, τα διανοητικά ερεθίσματα καθώς επίσης και η εξατομικευμένη θεώρηση, η οποία κατά κύριο λόγο εστιάζει στους υπαλλήλους σαν ανθρώπους και κυρίως στη μεταχείριση, αλλά και την υποστήριξή τους (Δουγάλη, 2017).

Ο ρόλος αυτών των ηγετών, ως επί το πλείστον, επικεντρώνεται σε ζητήματα τα οποία χρίζουν καθοριστικών μεταβολών σε μια σύγχρονη επιχείρηση, διαμέσου της υιοθέτησης αλλά και της αφοσίωσής τους στο βασικό πλάνο. Οι μεταβολές οι οποίες υφίστανται σε αυτές τις περιπτώσεις, έχουν διαφοροποιημένους στόχους και κλάδους εξέλιξης. Ο ίδιος ο ηγέτης έχει ενεργό ρόλο σε όλες τις δράσεις παρέχοντας προσωπική δουλειά.

Βασικά δεδομένα, όπως είναι για παράδειγμα, το πάθος αλλά και η ενέργεια αυτών των ηγετών, προσφέρουν την απαιτούμενη πνοή στους υπαλλήλους, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα έναν ενιαίο άξονα ο οποίος δουλεύει διαρκώς προς όφελος

της επιχείρησης. Οι ηγέτες αυτοί, βρίσκονται πάντοτε μπροστά, σαν πρότυπα, προσφέροντας τα κατάλληλα κίνητρα στους υπαλλήλους, δείχνοντας το απαιτούμενο ενδιαφέρον για τους γύρω τους, ακούνε και εποπτεύουν με προσοχή, προσφέροντας τις απαραίτητες επιβραβεύσεις στις προσπάθειες της ομάδας τους (Cannon, 2017).

Οι συγκεκριμένοι ηγέτες προτιμούν να ασκούν την εξουσία συνδυαστικά με τους συνεργάτες τους και όχι πάνω σε αυτούς. Η διαχείριση της δομής μιας σύγχρονης επιχείρησης ανήκει στους ηγέτες της, οι οποίοι θα πρέπει παράλληλα να εισάγουν καινοτόμες δράσεις. Είναι εκείνοι οι οποίοι καθιερώνουν μακροπρόθεσμους σκοπούς, ενέργειες αλλά και καθοριστικές οργανωτικές αξίες και υποστηρίζουν σαν φίλοι και καθοδηγητές τους υπαλλήλους τους (McIntosh and Rima, 2007).

Η εν λόγω μορφή ηγεσίας μοιάζει με την χαρισματική, καθώς διακρίνεται να εμφανίζει παρόμοιες βασικές αρχές αλλά και ρόλους. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, εντοπίζονται και καθοριστικές αποκλίσεις κυρίως σε ό,τι έχει να κάνει με τη μέθοδο επίτευξης των κυριότερων σκοπών τους. Από τη μια η χαρισματική ηγεσία είναι πιο σταθεροποιημένη και ιδιαίτερα επιφυλακτική στις μεταβολές, ενώ από την άλλη πλευρά η μετασχηματιστική επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στις οργανωσιακές μεταβολές (Μανδρούκα, 2014).

2.7 Ενδεχομενικές θεωρίες

Με το πέρας της δεκαετίας του 1960, πολλοί ερευνητές αντιλήφθηκαν ότι υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί που εντοπίζονται στις θεωρίες της συμπεριφοράς, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω. Αυτός ήταν και ο βασικότερος λόγος που σιγά-σιγά άρχισαν να εξελίσσονται οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, σύμφωνα με τις οποίες η αποδοτικότητα ενός συγκεκριμένου ηγετικού στυλ είχε άμεση σχέση αλλά και εξάρτηση με τα δεδομένα αντικειμενικά περιστατικά, μέσα στα οποία δρα ένας ηγέτης (Winston, 2016).

Συνεπώς, οι εν λόγω έρευνες οι οποίες είχαν υλοποιηθεί όλα αυτά τα χρόνια, επισημαίνουν ότι δεν υπάρχει μόνο μια μέθοδος άσκησης της ηγεσίας, η οποία να αποτελεί τη βέλτιστη εφικτή επιλογή για όλες τις καταστάσεις. Με βασικότερο σκοπό την καλύτερη επιλογή ενός παρόμοιου στυλ, η κυριότερη παράμετρος είναι η αποδοτικότητα. Επομένως, το ιδανικότερο είναι εκείνο το οποίο είναι εφικτό να οδηγήσει στη βέλτιστη εφικτή οργανωτική αποδοτικότητα (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Μια από τις βασικότερες θεωρίες αυτής της μορφής είναι η θεωρία του Fiedler. Η συγκεκριμένη θεωρία επισημαίνει ότι η αποδοτικότητα της ηγεσίας δέχεται σημαντικές επιρροές και επιδράσεις από πολλά και διαφορετικά περιστατικά, εντός των οποίων δρα ένας ηγέτης και πρεσβεύει συνοπτικά την άποψη, ότι είναι εφικτό να αναφερόμαστε σε έναν ηγέτη που μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποδοτικός σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, αλλά δεν είναι καθόλου αποδοτικός σε μια άλλη (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Μέσω αυτής της θεωρίας, οριοθετούνται οι συνθήκες υψηλού ελέγχου, οι οποίες είναι τα προς επίτευξη επιτεύγματα, τα οποία είναι ορθά δομημένα, το γεγονός ότι υφίσταται σχέση ισχύος του ηγέτη, αλλά και το γεγονός πως οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του είναι ζωτικής σημασίας να είναι καλές. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει δείξει, ότι όταν υπάρχουν συνθήκες υψηλής ή χαμηλής εποπτείας, είναι καλύτερο ο εκάστοτε ηγέτης να επικεντρώνεται στην επίτευξη του έργου και των σκοπών που έχει θέσει εξ αρχής, καθώς σε διαφορετική περίπτωση όπου υπάρχει μια ενδιάμεση κατάσταση, τότε το καλύτερο δυνατό είναι ο ηγέτης να επικεντρωθεί στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων (Winston, 2016).

ΣΤΥΛ ΕΠΙΔΕΙΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΟΛΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Βασικές έννοιες εξουσίας

Έρευνες αναφέρουν, πως η ηγεσία επί της ουσίας, αποτελεί μια σχέση επιρροής ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα. Προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως αυτή την έννοια και να καταφέρουμε να παρουσιάσουμε στη συνέχεια, τις κυριότερες αιτίες επίδειξης και επιβολής ηγεσίας, είναι σημαντικό αρχικά να κατανοήσουμε πλήρως τις έννοιες της επιρροής, της δύναμης της επιρροής καθώς επίσης και τις βασικότερες πηγές δύναμης (Schmidt, 2008).

Δύναμη καλείται η ευχέρεια ενός ατόμου να επιβάλλει τα θέλω τους στους γύρω τους, επιφέροντας καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στη γενικότερη συμπεριφορά του. Η δύναμη αυτής της μορφής απαιτεί τουλάχιστον δύο ανθρώπους, έναν ο οποίος να την ασκεί και έναν ακόμα ο οποίος θα την δέχεται. Από την άλλη πλευρά, εξίσου σημαντική έννοια είναι εκείνη της εξουσίας η οποία αφορά τη νομιμοποιημένη δύναμη, η οποία κατά κύριο λόγο, προκύπτει από τη θέση την οποία έχει ένας άνθρωπος στη διοικητική ιεραρχία βάσει του νομικού, είτε ακόμα και του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου (Goldman, 2009).

Μια εξίσου σημαντική έννοια είναι εκείνη της επιρροής. Πρόκειται για την αλλαγή της σκέψης των ιδεών, των συναισθημάτων, των στάσεων, των δυνατοτήτων,

των προσδοκιών, αλλά κατά κύριο λόγο, των συμπεριφορών ενός ανθρώπου που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης η οποία ασκείται σε εκείνον από άλλον άνθρωπο. Σύμφωνα με αυτούς τους τρεις ορισμούς γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως η δύναμη αλλά και η εξουσία αποτελούν τα κυριότερα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης με βασικότερο στόχο να καταφέρει να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να παρακινήσει, είτε ακόμα και να διευθύνει ένα σύνολο ανθρώπων. Συνεπώς, η ηγεσία αποτελεί μια δράση, ενώ οι παραπάνω έννοιες αποτελούν τα βασικότερα μέσα (Bowling and Hershcovis, 2017).

Πολλές φορές στη σύγχρονη εποχή, οι ηγέτες επιλέγουν την κουλτούρα εξουσίας. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις σταδιακά μεταβάλλουν τις κουλτούρες τους. Οι πιο πολλοί αρχίζουν με κουλτούρες εξουσίας. Η εν λόγω μορφή κουλτούρας έχει άρρηκτη σχέση με την ισχυρή εξουσία, δηλαδή από έναν άνθρωπο ο οποίος έχει τη δύναμη να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και να αναπτύσσει πολιτικές για την επιχείρηση. Ο ηγέτης έχει την ισχύ σε σχέση με άτομα και καταστάσεις (McIntosh and Rima, 2007).

Οι περισσότεροι διευθυντές στη σημερινή εποχή είναι ζωτικής σημασίας να είναι εύστροφοι και διορατικοί, προκειμένου να έχουν την ευχέρεια να αντιδράσουν στην επικίνδυνη και μεταβατική εξέλιξη, η οποία κατά κύριο λόγο, προέχεται από τη μη προβλεπόμενη επίδραση του εσωτερικού, είτε ακόμα και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι διευθυντές βλέπουν πάνω από εργαζομένους και καταστάσεις. Όσο η απόσταση ανάμεσα στους ηγέτες και τους εργαζομένους αυξάνεται, τόσο η διοίκηση γίνεται πιο δύσκολη και για αυτό επιλέγει να επιδείξει, είτε να επιβάλλει τον ρόλο της (Bevoc, 2015).

Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που η πλειονότητα των εργαζομένων δεν προτιμά τη συγκεκριμένη μορφή κουλτούρας στην επιχείρηση στην οποία δουλεύει. Ακόμα, θα πρέπει να γνωρίζουμε πως σε περίπτωση που οι ηγέτες ενεργούν με βασικότερο στόχο να καταφέρουν να μεταβάλλουν την κουλτούρα, είναι εξαιρετικά πιθανό να χαρακτηριστούν ως ύποπτοι, είτε αναξιόπιστοι (Urf, 2013).

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις κυριότερες πηγές εξουσίας, θα πρέπει να τονιστεί πως η κοινωνική δύναμη διακρίνεται από την δύναμη της ανταμοιβής, την δύναμη του εξαναγκασμού, την δύναμη της ταύτισης, την δύναμη της εμπειρίας και της γνώσης, καθώς επίσης και τη νόμιμη δύναμη. Η πρώτη εξ αυτών, αφορά τη δύναμη των ηγετών, η οποία αντλείται από την ευχέρεια την οποία έχουν να ελέγχουν τις αμοιβές οι οποίες προσφέρονται στους εργαζομένους (Goldman, 2010).

Από την άλλη πλευρά, η δύναμη του εξαναγκασμού προέρχεται από την ευχέρεια των ηγετών να ελέγξουν τις αποστερήσεις, είτε ακόμα και τις τιμωρίες των εργαζομένων, ενώ η δύναμη της ταύτισης έχει να κάνει με την ταύτιση του οπαδού με τον εκάστοτε ηγέτη. Η δύναμη της εμπειρίας, αλλά και της γνώσης έχει να κάνει με τις εξειδικευμένες γνώσεις και τα χρήσιμα δεδομένα που γνωρίζει ο εκάστοτε ηγέτης, ενώ τέλος, η νόμιμη δύναμη αφορά τη δύναμη των ηγετών, που προσφέρεται από τον οπαδό, δηλαδή έχει να κάνει με τη δύναμη η οποία προέρχεται από την επιλογή του οπαδού, που έφερε τον ηγέτη συγκεκριμένη θέση (Bowling and Hershcovis, 2017).

3.2 Το αρνητικό πρόσωπο των ηγετών

Αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε, είναι πως εκτός από το θετικό πρόσωπο των ηγετών, που όντως έχουν την ευχέρεια να οδηγήσουν αποδοτικά τις ομάδες τις οποίες διοικούν, ενώ παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να στηρίζουν και να παρέχουν στο κοινωνικό σύνολο, υφίσταται και το αρνητικό που τις περισσότερες φορές έχει να κάνει με τη μέθοδο με την οποία οι εν λόγω ηγέτες έχουν καταρτιστεί (Alena, 2015).

Υφίστανται αρκετά αρνητικά από τις εσφαλμένες τακτικές κατάρτισης αυτών των ανθρώπων, όπως είναι για παράδειγμα, η λάθος αντίληψη της δράσης τους να λαμβάνουν αποφάσεις, είτε η αδυναμία να μετατρέψουν την επιχείρηση την οποία διοικούν σε λειτουργική, είτε ακόμα και η αδυναμία διαχείρισης του ρίσκου. Βάσει μελετών, το ζήτημα με την κατάρτιση αυτών των ανθρώπων και γενικότερα με τις

αντιλήψεις τις οποίες υιοθετούν και ενεργούν με στόχο να προάγουν, είναι πως ενδιαφέρονται μονάχα για το πως θα καταφέρουν να βελτιώσουν αισθητά την εύρυθμη δράση των γύρων τους, δίχως να ενδιαφέρονται επί της ουσίας, για το τι γίνεται μέσα τους, για την ορθή δηλαδή διαχείριση της δικής τους φιλοσοφίας και των δικών τους δυνατοτήτων (Rus, 2009).

Έρευνες επισημαίνουν πως υφίστανται αρκετές σκιές, τις οποίες οι ηγέτες δεν έχουν την ευχέρεια να αναγνωρίσουν και επιφέρουν σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στους δράσεις τους. Γενικότερα, οι ηγέτες αποτελούν τους καθρέφτες, όπου όλοι διακρίνουν τον εαυτό τους μέσα από τις ενέργειές τους. Η συγκεκριμένη αντίληψη εμφανίζει την τάση των ηγετών να ικανοποιούν τις φαντασιώσεις των εργαζομένων τους (Liu et al., 2012).

Είναι επί της ουσίας, η προσπάθεια την οποία καταβάλλουν για να γίνει αυτό το οποίο οι άλλοι επιθυμούν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι ηγέτες δεν προβάλλουν τον αληθινό εαυτό τους, αλλά γίνονται εκείνο το οποίο θέλουν οι άλλοι. Το αρνητικό αντίκτυπο της εν λόγω αντίληψης, έχει αρκετές αρνητικές επιπτώσεις, που οδηγούν σε περιστατικές κρίσεις για την επιχείρηση, όπου επί της ουσίας, οι ηγέτες δεν αντιδρούν όπως εκείνοι θα ήθελαν αλλά σύμφωνα με όσα θεωρούν σωστά οι γύρω τους (McIntosh and Rima, 2007).

Εξίσου σημαντική παράμετρος είναι και ο ναρκισσισμός. Σε αυτή την περίπτωση υφίστανται οι ηγέτες οι οποίοι δεν έχουν την ευχέρεια να κατανοήσουν τα σφάλματά τους, και επί της ουσίας, πιστεύουν πως είναι τέλειοι. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες έχουν ανάγκη από εξουσία και φήμη και τους ικανοποιεί να επιβάλλουν τη γνώμη τους και να κατευθύνουν τους άλλους (Cannon, 2017).

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εν λόγω ηγέτες τοποθετούν τον εαυτό τους στην κορυφή της ιεραρχίας, οι συνέπειες, όμως, τις περισσότερες φορές, είναι καταστροφικές. Ενώ οι συγκεκριμένοι άνθρωποι λογίζονται ως κατάλληλοι για μια τέτοια θέση, από την άλλη, η μέθοδος με την οποία εκμεταλλεύονται αυτή τη θέση και

τις δικαιοδοσίες που έχουν, είναι ιδιαίτερα καταστροφική για την ίδια την εταιρία, την οποία καλούνται να διοικήσουν (Δουγάλη, 2017).

Παράλληλα, οι ηγέτες σε αρκετές περιπτώσεις υποφέρουν από την αδυναμία τους να αισθάνονται θετικά για τους άλλους. Δεν έχουν την ευχέρεια να αντιδράσουν θετικά, είτε αρνητικά σε αυτά που γίνονται γύρω τους και ειδικότερα σε ό,τι έχει να κάνει με το περιβάλλον όπου ζουν και δουλεύουν. Σε αρκετές περιπτώσεις, είναι εφικτό να εύχονται ακόμα και την καταστροφή των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να μπορέσουν να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Η έλλειψη συναισθημάτων πολλές φορές είναι δυνατόν να οδηγήσει στο στερεοτυπικό, γραφειοκρατικό και οργανωτικό άτομο που ενδιαφέρεται πιο πολύ για την επιχείρηση σε σχέση με τους συνεργάτες και τους υφισταμένους του (Μανδρούκα, 2014).

Επίσης, υφίσταται η περίπτωση των ηγετών που φοβούνται να μην χάσουν την εξουσία που έχουν λόγω της θέσης τους. Ειδικότερα, η συγκεκριμένη φοβία είναι εφικτό, πολλές φορές, να οδηγήσει σε λάθος αποφάσεις που επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στις ζωές των άλλων ανθρώπων, ενώ πιθανόν να δρά και σαν αντικίνητρο συγκριτικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι εν λόγω ηγέτες είναι εκείνοι οι οποίοι παρεμποδίζουν την εξέλιξη των πιο νέων εργαζομένων, από τους οποίους φοβούνται μη χάσουν μελλοντικά τη θέση τους στην επιχείρηση, είτε την ηγετική τους θέση γενικότερα (Quincy, 2016).

Από την άλλη πλευρά, όμως, υφίστανται και περιπτώσεις στις οποίες η σκοτεινή πλευρά των ηγετών είναι σημαντικό να εφαρμοστεί και στην ίδια την ομάδα τους, όσο τρομακτικό και άσχημο να φαντάζει αυτό. Με λίγα λόγια, υφίστανται περιπτώσεις, όπου μια παρόμοια συμπεριφορά αποτελεί την καλύτερη επιλογή. Ο ηγέτης, από τη θέση που έχει, γνωρίζει πράγματα και καταστάσεις, τις οποίες οι υπόλοιποι δεν γνωρίζουν (Κατσαλης, 2008).

Μάλιστα, η γνώση συγκεκριμένων θεμάτων, είτε συνθηκών, είναι πιθανό να αναπτύσσει σημαντικά ζητήματα, με την έννοια πως είναι αρκετά πιθανό να επιφέρει

επιπλέον άγχος και στρες, είτε ακόμα και να οδηγήσει σε αρκετές αρνητικές ψυχολογικές καταστάσεις. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που οι ηγέτες χρειάζεται σε παρόμοιες περιστάσεις να χειραγωγήσουν (αρνητική συμπεριφορά), αλλά και να εμπνεύσουν (θετική συμπεριφορά) τους ακολούθους τους (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Η χειραγωγήση αποτελεί μια αρνητική τακτική, καθώς περιλαμβάνει το ψέμα, σε οποιοδήποτε είδος ταιριάζει στην κάθε περίπτωση. Πιθανόν, μάλιστα, να απαιτηθούν και άλλα είδη αρνητικών συμπεριφορών, όπως είναι για παράδειγμα, η επιβολή μιας μορφής τιμωρίας κλπ. Η αποδοτική, για καθορισμένους σκοπούς της ηγεσίας, διαχείριση των αρνητικών δεδομένων της προσωπικότητας των ηγετών αποτελεί μια εξαιρετικά δύσκολη δράση. Έχει, όμως, σαν βασικότερο κριτήριο τόσο την επίγνωση της ύπαρξής τους, όσο και τις εξελισσόμενες εσωτερικές αντιστάσεις. Επί της ουσίας, το ανώτερο επίπεδο αυτογνωσίας και διαχείρισης εαυτού. Τα συγκεκριμένα δεδομένα είναι εκείνα τα οποία ξεχωρίζουν τον ηγέτη από τον απλό επικεφαλής (Νταούτη, 2018).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, επίσης, δημιουργικός λογίζεται πως είναι και ο ναρκισσισμός των ηγετών, στην περίπτωση στην οποία η υψηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση του ανθρώπου δεν τον κάνει να χάνει την επαφή με την πραγματικότητα. Έρευνες αναφέρουν πως ο υγιής ναρκισσισμός παίζει θετικό ρόλο στην ηγεσία, καθώς επιτρέπει στους ηγέτες να έχουν υψηλότερους στόχους, να εμπνέουν και να συμπαρασύρουν τους γύρω τους σε καθοριστικές μεταβολές (Adair, 2016).

3.3 Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς

Στο συγκεκριμένο ηγετικό στυλ υφίσταται, κατά κάποιο τρόπο, μια αναπόφευκτη αντίφαση μεταξύ των απαιτήσεων της επιχείρησης για παραγωγή, καθώς επίσης και στις προσωπικές απαιτήσεις και επιθυμίες των ανθρώπων. Σε περίπτωση που ικανοποιηθεί η μια εξ αυτών των απαιτήσεων και των επιθυμιών, η άλλη είναι σημαντικό να θυσιαστεί (Schmidt, 2008).

Με βασικότερο σκοπό να κατορθωθεί η παραγωγή, για την οποία αρμόδιος είναι ο μάνατζερ, χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι διευθυντές, όμως, οι οποίοι διοικούν με αυταρχικές μεθόδους επιβάλλοντας την εξουσία τους, στοχεύουν στην επίλυση των βασικότερων ζητημάτων τους, υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες οι οποίες μειώνουν σημαντικά τους συναισθηματισμούς, αλλά και τις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτό το επιτυγχάνουν με μεθόδους διαμέσου των οποίων παρεμποδίζουν τα ανθρώπινα δεδομένα, καταστρέφουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Rus, 2009).

Οι διευθυντές, είτε οι ηγέτες οι οποίοι συμπεριφέρονται έτσι είναι εφικτό να χαρακτηριστούν ως απαιτητικοί. Πιέζουν τον εαυτό τους και τους εργαζομένους και δρουν και ενδιαφέρονται μονάχα για την παραγωγικότητα. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες, οι οποίοι παρακολουθούν την παραγωγική δράση με αυτές τις μεθόδους διοίκησης, εστιάζουν, κατά κύριο λόγο, στις ανάγκες τις οποίες έχει η εργασία, καθώς επίσης και στη βελτιστοποίηση της παραγωγικής δράσης με μέσο την πιστή υπακοή των εργαζομένων (Alena, 2015).

Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται με αυτήν, οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανώτερους και ακόμα θεωρούν πως τους χρησιμοποιούν οι άλλοι ως μέσο για την ανοδική τάση της παραγωγικής δράσης. Η δύναμη την οποία διαθέτει ο άνθρωπος ο οποίος ασκεί αυτή τη μορφή διοίκησης εξασφαλίζεται από το σύστημα επιβολής εξουσίας και υπακοής και έχει στη βάση της την εποπτεία. Οι σχέσεις αυτών των ηγετών με τους εργαζομένους ξεχωριστά είναι οι βασικότερες συνδέσεις της κορυφής με τα μέλη της επιχείρησης μέσα στο σύστημα (Goldman, 2009).

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι σχέσεις των ανθρώπων, καθώς επίσης και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες, παραμένει μονάχα η ροή των οδηγιών και των δεδομένων μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία. Η σχέση του ηγέτη με τους εργαζομένους εστιάζει στην άσκηση και στην επιβολή είτε την επίδειξη εξουσίας, καθώς επίσης και την υπακοή (Bowling and Hershcovis, 2017).

Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις περιπτώσεις, υφίστανται με στόχο να εφαρμόζουν τα πλάνα και τα σχέδια τα οποία τους αναθέτουν οι ηγέτες. Αυτό είναι σημαντικό να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος, δίνεται μικρή προσοχή στον παράγοντα της προσωπικής εξέλιξης των εργαζομένων αλλά και στην επικοινωνία μαζί τους εκτός από τις εντολές και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Στην περίπτωση στην οποία συμβεί μια σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων, η αυταρχική μέθοδος των ηγετών την καταπνίγει άμεσα εξαιτίας της επιρροής την οποία είναι εφικτό να έχει πάνω στην περάτωση της εργασίας (Goldman, 2010).

3.4 Καταστροφική ηγεσία

Με βασικότερο στόχο να οριοθετηθεί η εν λόγω μορφή ηγεσίας, αρκετές μελέτες έχουν προτείνει ένα σύνολο διαφοροποιημένων λέξεων, οι οποίες εμπίπτουν στην ευρύτερη έννοια της κακής ηγεσίας. Στη διεθνή αλλά και στην ελληνική βιβλιογραφία είναι εφικτό να βρούμε έννοιες, όπως είναι για παράδειγμα, η καταχρηστική εποπτεία, ο εκφοβισμός, η τοξική ηγεσία, η κακή ηγεσία, η σκοτεινή ηγεσία κλπ, που τις περισσότερες φορές αναφέρονται από διάφορους ερευνητές, προκειμένου να περιγράψουν τη μη αποδοτική ηγεσία (Bowling and Hershcovis, 2017).

Έρευνες, καταβάλλοντας προσπάθειες να διατυπώσουν έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό που να περιέχει όλα τα παραπάνω είδη κακής ηγεσίας, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, πως μια περιεκτική ορολογία της καταστροφικής ηγεσίας είναι εφικτό να είναι, πως πρόκειται για μια καταστροφική συμπεριφορά, η οποία ως επί το πλείστον, απευθύνεται προς τους εργαζομένους, καθώς επίσης και στην επιχείρηση (Singh et al., 2018).

Έχοντας, επομένως, αυτό υπόψη τους, έχουν καταλήξει, πως πρόκειται για τη συστηματική, αλλά και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά από έναν διευθυντή, ο οποίος παραβιάζει το έννομο συμφέρον της επιχείρησης, υπομονεύοντας, είτε και

σαμποτάροντας την επιχείρηση, τους βασικότερους σκοπούς της, τις αρμοδιότητες του, τους πόρους αλλά και την αποδοτικότητα είτε τα κίνητρα, την ευημερία καθώς επίσης και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο επομένως, ο παραπάνω ορισμός περιέχει συμπεριφορές προς δυο διαφοροποιημένες κατευθύνσεις, δηλαδή συμπεριφορές οι οποίες απευθύνονται σε υφισταμένους, καθώς επίσης και στην ίδια την επιχείρηση (Bevoc, 2015).

Έρευνες τα τελευταία χρόνια, έχουν ορίσει πέντε βασικά γνωρίσματα που περιγράφουν την ηγεσία αυτής της μορφής. Η συγκεκριμένη ηγεσία είναι σπάνια απολύτως καταστροφική. Στα πιο πολλά περιστατικά, υφίστανται θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα. Επίσης, η δράση της εν λόγω ηγεσίας περιλαμβάνει κυριαρχία, εξαναγκασμό, επιβολή, χειραγώγηση και όχι τόσο επιρροή, πειστικότητα και δέσμευση (Caesens et al., 2018).

Εξίσου σημαντικά γνωρίσματα αυτής της ηγεσίας είναι ο εγωιστικός προσανατολισμός. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες, κατά κύριο λόγο, επικεντρώνονται στις απαιτήσεις τους και όχι τόσο στις ανάγκες και στις επιθυμίες της ομάδας τους. Τα αποτελέσματα των κυριότερων συνεπειών αυτής της ηγεσίας βάζουν σε τεράστιο κίνδυνο την ποιότητα ζωής όλων των μελών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα τους αποσπούν από την επίτευξη των βασικότερων στόχων της επιχείρησης. Επίσης, τα αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας για την επιχείρηση τις περισσότερες φορές δεν προέρχονται αποκλειστικά από τους συγκεκριμένους ηγέτες, αλλά είναι αγαθά ευάλωτων οπαδών και ευνοϊκού περιβάλλοντος (Urf, 2013).

Ο αντίκτυπος των ηγετών αυτής της μορφής στους ανθρώπους οι οποίοι δουλεύουν για αυτούς, καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα διαφοροποιημένων αποτελεσμάτων. Οι εργαζόμενοι είναι εφικτό να έχουν πιο αρνητικές αντιλήψεις για την εν λόγω μορφή ηγεσίας, έχοντας σαν βασικότερη συνέπεια, πολλές φορές, να αντιστέκονται στις προσπάθειές των ηγετών να επιβάλλουν και να επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στην εργασιακή τους συμπεριφορά (McIntosh and Rima, 2007).

Η ηγεσία αυτής της μορφής, παράλληλα, είναι δυνατόν να οδηγήσει στη σταδιακή ελάττωση της ικανοποίησης, αλλά και της δέσμευσης των υπαλλήλων, αλλά και στην αισθητή ανοδική τάση των ψυχολογικών διαταραχών των υπαλλήλων, με συνέπεια να έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην ευζωία των υπαλλήλων εντός, αλλά και εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Rus, 2009).

Ένα σύνολο παρόμοιων συνεπειών είναι εφικτό να είναι η ελαττωμένη αυτοεκτίμηση, το άγχος, τα φαινόμενα κατάθλιψης, η εξάντληση, η δυσκολία συγκέντρωσης, η αισθητή ελάττωση στην εργασιακή αποδοτικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και διάφορα σωματικά ζητήματα υγείας, όπως είναι για παράδειγμα, η χρόνια κόπωση, η απώλεια μαλλιών, οι διαταραχές ύπνου, η μειωμένη ενέργεια, οι συνέπειες στη σταδιοδρομία, δηλαδή η αισθητά ελαττωμένη εργασιακή ικανοποίηση αλλά κι η ικανοποίηση από τη ζωή, οι εργασιακές και οικογενειακές συγκρούσεις των υπαλλήλων κλπ (Μανδρούκα, 2014).

Με αυτόν τον τρόπο, αρκετοί υπάλληλοι καταλήγουν, εν τέλει, να μην είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να τη μισούν, είτε να φοβούνται να δουλέψουν, αυξάνοντας παράλληλα την πρόθεσή τους να φύγουν από τη θέση τους. Ένα κοινό συμπέρασμα αρκετών ερευνών σε ό,τι έχει να κάνει με την ηγεσία αυτής της μορφής, είναι πως η γενικότερη συμπεριφορά αυτού του είδους, επιφέρει αρνητικές επιρροές και επιδράσεις στις οικογενειακές σχέσεις και στις λοιπές δράσεις των υπαλλήλων, αλλά και σε άλλες προσωπικές σχέσεις, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης (Cannon, 2017).

Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές έχουν και άλλες, εξίσου καθοριστικές επιπτώσεις και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις στο σύνολό τους, καθώς παίζουν καθοριστικό ρόλο σε διάφορες απώλειες ανθρώπινων πόρων. Είναι εφικτό να υπάρξουν καθοριστικά έξοδα δικαστικών είτε συμβουλευτικών υπηρεσιών, με βασικό σκοπό την καταπολέμηση των βασικότερων επιπτώσεων του εκφοβισμού, των διακρίσεων, της επιβολής εξουσίας, καθώς επίσης και της καταχρηστικής, είτε της τοξικής ηγεσίας (Δουγάλη, 2017).

Η δημοσιοποίηση των παραπάνω συμπεριφορών μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση είναι εφικτό να επιφέρει καθοριστικές αρνητικές επιρροές και επιδράσεις, στη δυνατότητά του να προσελκύσει και να προσλάβει υψηλότερου δυναμικού υπαλλήλους. Οι ηγέτες αυτής της μορφής, έχουν την ευχέρεια, ακόμα, να ελαττώσουν σημαντικά τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να καταφέρει να εξελίξει τις δεξιότητες απόδοσης των εργαζομένων (Goldman, 2009).

Το συγκεκριμένο κλίμα ελαττώνει σημαντικά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, μιας και οι εργαζόμενοι οι οποίοι παραμένουν, ξεκινούν να περνούν το χρόνο τους με το να κυνηγούν νέα απασχόληση, είτε να απουσιάζουν συχνά από την εργασία τους. Η βασικότερη συνέπεια, είναι πως η ηγεσία αυτής της μορφής πολλές φορές, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μια τοξική οργανωσιακή νοοτροπία, που με τη σειρά της βοηθάει αισθητά στην ανοδική τάση των πιθανοτήτων παρουσίας της ηγεσίας αυτής της μορφής (Schmidt, 2008).

Σύμφωνα με έρευνες, οι κουλτούρες αυτής της μορφής, πολλές φορές έχουν σαν βασικό τους γνώρισμα, την έλλειψη της απαιτούμενης εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους. Μια παρόμοια συμπεριφορά, από τη φύση της, πολλές φορές, είναι δυνατόν σταδιακά να οδηγήσει στην επίτευξη ατομικών σκοπών και όχι σε σκοπούς οι οποίοι τροφοδοτούν τη συνολική μακροπρόθεσμη κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Judge et al., 2009).

Το πιο διαδεδομένο συναίσθημα το οποίο νιώθουν οι υπάλληλοι σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι ο φόβος. Το συγκεκριμένο κλίμα, πολλές φορές, είναι εφικτό να οδηγήσει σε αστάθεια της επιχείρησης, καθώς επίσης και σε καθοριστικές ελαττώσεις στο επίπεδο της συνοχής εργασίας, αλλά και των γενικότερων επιδόσεων. Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί δημιουργικότητα και ανάπτυξη καινούριων αγαθών και δράσεων, με κυριότερο στόχο τη διασφάλιση μακροπρόθεσμης επιτυχίας (Adair, 2016).

Σε κουλτούρες, όμως, οι οποίες υφίστανται από την επικράτηση της συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας, οι υπάλληλοι, τις περισσότερες φορές, τείνουν να

αποφεύγουν τους κινδύνους, λόγω του φόβου ενός σφάλματος, μιας και η αποφυγή είναι καλύτερη από την τιμωρία. Το να είναι κάποιος πρόθυμος να κάνει λάθη αποτελεί το κυριότερο δεδομένο της δημιουργικής δράσης και η ηγεσία αυτής της μορφής είναι δυνατόν να επιβραδύνει σε σημαντικό επίπεδο την εν λόγω δράση (Bevco, 2015).

3.5 Τοξική ηγεσία

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας αποτελεί το επίκεντρο του ενδιαφέροντος τα τελευταία έτη, για αρκετές εταιρίες σε διεθνές, αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Με βασικότερο σκοπό να οριοθετηθεί ο συγκεκριμένος όρος, οι μελετητές προσεγγίζουν τους εν λόγω ηγέτες, σύμφωνα με τις συμπεριφορές τους και τις επιπτώσεις αυτών, αλλά και με τα βασικότερα γνωρίσματα της προσωπικότητάς τους (Bowling and Hershcovis, 2017).

Γενικότερα, η ηγεσία αυτής της μορφής, έχει να κάνει με συμπεριφορές ηγετών, οι οποίες τις περισσότερες φορές οδηγούν σε μη θετικά αποτελέσματα. Έρευνες, οριοθετούν αυτή την ηγεσία ως τη δράση, όπου οι ηγέτες, εξαιτίας της καταστροφικής συμπεριφοράς τους και των δυσλειτουργικών προσωπικών γνωρισμάτων τους, αναπτύσσουν σοβαρή και συνεχόμενη δηλητηριώδη επιρροή στους ανθρώπους, στις οικογένειες, στις επιχειρήσεις, στις κοινότητες, αλλά και στις κοινωνίες που ηγούνται (Goldman, 2009).

Αφορά ένα μεγάλο σύνολο διαφοροποιημένων καταστροφικών συμπεριφορών, όπως είναι για παράδειγμα η παραβίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, το να παίζει κάποιος με τις φοβίες και τις απαιτήσεις ενός εργαζομένου, να μην κάνει εποικοδομητική κριτική, να παραπλανά τους ακολούθους με ψέματα, να υπονομεύει το δικαστικό σύστημα, καθώς επίσης και να διαπράττει εγκλήματα, να δομεί ένα ολοκληρωτικό καθεστώς, να μην προβάλλει άλλες ηγετικές συμπεριφορές, να ενεργεί με στόχο να φέρει την μια ομάδα ενάντια στην άλλη, να ενθαρρύνει το μίσος, τη διαφθορά κλπ (Harms et al., 2011).

Στα κυριότερα γνωρίσματα των συγκεκριμένων ηγετών περιέχονται η αίσθηση ανεπάρκειας, το γεγονός πως είναι ιδιαίτερα απροσάρμοστοι, η δυσαρέσκεια, η ανευθυνότητα, η ανηθικότητα, η δειλία, η έντονη φιλοδοξία, ο εγωισμός, η αλαζονεία, οι ιδιοτελείς αξίες, η πλεονεξία αλλά και η απληστία, η έλλειψη ακεραιότητας, η εξαπάτηση, η μοχθηρότητα, καθώς επίσης και το γεγονός πως οι περισσότεροι εξ αυτών είναι κακόβουλοι (Bowling and Hershcovis, 2017).

Πίνακας 3.1 : Ομοιότητες και διαφορές καταστροφικής και τοξικής ηγεσίας

ΤΟΞΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
Προσεγγίζονται ανάλογα με τις συμπεριφορές, τα αποτελέσματα των συμπεριφορών τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους	Προσεγγίζονται ανάλογα με τις συμπεριφορές, τα αποτελέσματα των συμπεριφορών τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους
Αφορά αρνητικά αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ηγέτη	Αφορά αρνητικά αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ηγέτη
Εξαιτίας της καταστροφικής συμπεριφοράς τους, δημιουργούν διαρκή δηλητηριώδη επίδραση στους εργαζομένους	Εξαιτίας της καταστροφικής συμπεριφοράς τους, δημιουργούν διαρκή δηλητηριώδη επίδραση στους εργαζομένους
Το κοινό συναίσθημα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι ο φόβος	Το κοινό συναίσθημα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι ο φόβος
Μπορεί να είναι τόσο σκόπιμη, όσο και ακούσια	Εκούσια συμπεριφορά
Δημιουργείται από την έλλειψη αυτογνωσίας, αυτοέλεγχου και	Οι καταστροφικές συμπεριφορές ηγεσίας έχουν συνέπειες για τους

<p>εμπιστοσύνης, τα οποία με τη σειρά τους προκαλούνται από το προσωπικό συμφέρον</p>	<p>οργανισμούς και συμβάλλουν σε διάφορες απώλειες ανθρώπινων πόρων</p>
<p>Ενδιαφέρονται για τον εαυτό τους και σκέφτονται μόνο τα συναισθήματά τους αγνοώντας τους άλλους</p>	<p>Μειώνουν την ικανότητα μιας εταιρίας να αναπτύξει τις δυνατότητες απόδοσης των υπαλλήλων, ενώ μειώνει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας και οδηγεί σε μια τοξική οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία ελαττώνει τη δυνατότητα αντιμετώπισης των προκλήσεων</p>
<p>Αποτέλεσμα είναι οι υφιστάμενοι να μην συμπαθούν τον τοξικό ηγέτη</p>	<p>Οι υφιστάμενοι μπορεί να έχουν πιο αρνητικές αντιλήψεις απέναντι στον ηγέτη, έχοντας ως αποτέλεσμα να αντιστέκονται στις προσπάθειές του να επηρεάσει τις εργασιακές τους συμπεριφορές</p>
<p>Κάνουν κατανομή καθηκόντων με περιοριστικό τρόπο και προσπαθούν ακόμη και να εκφοβίσουν τους υφισταμένους τους</p>	<p>Επιφέρουν μείωση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και στην αύξηση των ψυχολογικών διαταραχών των υπαλλήλων</p>
<p>Χαρακτηριστικά : ναρκισσιστική, επιθετική, άκαμπτη και αδύναμη συμπεριφορά, ενώ πολλές φορές είναι αυτοκαταστροφικοί, ευερέθιστοι,</p>	<p>Καταστρέφει τη ζωή των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους με την επιχείρηση και τους στόχους της</p>

αλαζονικοί, ανεπαρκείς και με έλλειψη εμπιστοσύνης	
Δεν έχουν αυτοπεποίθηση και δεν εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους	Δεν έχουν αυτοπεποίθηση και δεν εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους

3.6 Κακομεταχειριστική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση

Έρευνες αναφέρουν, πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Στην περίπτωση στην οποία η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι από την εργασία τους βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα, εντοπίζεται αισθητή ανοδική τάση της εργασιακής τους αποδοτικότητας και παραγωγικότητας (Quincy, 2016).

Παρά το γεγονός αυτό, εξίσου καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση αυτής της μορφής παίζει και ο ηγέτης, όπως επίσης και η μορφή της ηγεσίας που εφαρμόζεται. Μελέτες, κάνουν λόγο πως θετικά στυλ ηγεσίας, όπως είναι για παράδειγμα, η μετασχηματιστική, η συμμετοχική, είτε η συναλλακτική μορφή ηγεσίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανοδική τάση, αλλά και στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών (Alena, 2015).

Από την άλλη πλευρά, όμως, στη σημερινή εποχή υφίστανται και αρκετά ερευνητικά στοιχεία που αναφέρουν, πως υφίσταται άρρηκτη σχέση αυτής της ικανοποίησης με την σκοτεινή ηγεσία. Μελέτες αναφέρουν, πως στην περίπτωση στην οποία οι εργαζόμενοι διοικούνται από κακομεταχειριστές ηγέτες, έχουν ελαττωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Οι ίδιες έρευνες επισημάνουν, πως η ηγεσία αυτής της μορφής

έχει σαν βασικότερη συνέπεια τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων. Δεδομένου των αρνητικών συνεπειών που φέρουν οι συγκεκριμένοι ηγέτες και των εν λόγω τακτικών συμπεριφορών και επιρροής στους εργαζομένους οδηγούμαστε στην υπόθεση πως η ηγεσία αυτής της μορφής, έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Rus, 2009).

Επίσης, μια εξίσου καθοριστική παράμετρος, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων, είναι και η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη. Πιο συγκεκριμένα, έρευνες κάνουν λόγο, πως η υποστήριξη αυτής της μορφής, έχει άμεση σχέση με χαρακτηριστικά, όπως είναι για παράδειγμα, η καλή εργασιακή απόδοση, το συναισθηματικό δέσιμο των ανθρώπων μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση, η παροχή κοινωνικής ταυτότητας, καθώς επίσης και η ένδειξη εκτίμησης, αλλά και αναγνώρισης. Αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε, είναι πως η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας έχει αρνητική σχέση και με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη των υπαλλήλων (McIntosh and Rima, 2007).

ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΙΔΕΙΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Έρευνες οι οποίες εστιάζουν στις θεωρίες της δικαιοσύνης και της θυματοποίησης, αναφέρουν πως η κατάθλιψη του ηγέτη, που έχει βιώσει διαδικαστική αδικία (δηλαδή πιστεύει πως η επιχείρηση δεν έχει επαρκώς αναπτύξει δράσεις οι οποίες προστατεύουν τα θύματα καταχρηστικής συμπεριφοράς και τιμωρούν τους ενόχους) αποτελεί μια βασική παράμετρο, η οποία πολλές φορές, εξηγεί τις συγκεκριμένες συμπεριφοράς επιβολής εξουσίας (Singh et al., 2018).

Η συγκεκριμένη συμπεριφορά, μάλιστα, τις περισσότερες φορές εκδηλώνεται στους εργαζομένους που έχουν αρνητική συναισθηματικότητα, δηλαδή εμφανίζουν την τάση να εκφράζουν αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα. Οι ηγέτες δεν εκδηλώνουν την επιθετικότητά τους προς τους ανωτέρους τους, οι οποίοι τους συμπεριφέρονται άδικα, υπό το φόβο μήπως εισπράξουν μια αντίστοιχη συμπεριφορά, αλλά επιβάλλουν την εξουσία που τους προσφέρει η θέση τους στους υφισταμένους τους, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι και δεν έχουν την ευχέρεια να υπερασπισθούν τους εαυτούς τους (Schmidt, 2008).

Μελέτες, επίσης, αναφέρουν, πως οι προϊστάμενοι οι οποίοι έχουν βιώσει παραβίαση του ψυχολογικού τους συμβολαίου (με λίγα λόγια πιστεύουν πως η επιχείρηση τους παρείχε λιγότερα σε σχέση με όσα τους είχε υποσχεθεί) εμφανίζουν πιο έντονα καταχρηστική συμπεριφορά σε σχέση με τους υφισταμένους τους, που είναι πιο έντονη σε ηγέτες οι οποίοι είχαν προκατάληψη εχθρικής απόδοσης, δηλαδή είχαν

την τάση να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των γύρω τους σαν εχθρική, ακόμη και στην περίπτωση που δεν ίσχυε κάτι τέτοιο (Quincy, 2016).

Επομένως, το γνωστικό γνώρισμα προκατάληψης εχθρικής απόδοσης των ηγετών, αποτελεί μια ρυθμιστική παράμετρο στη σχέση ανάμεσα στην αντίληψη των ηγετών περί παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου και της αντίληψης των εργαζομένων περί καταχρηστικής συμπεριφοράς, καθώς όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της εν λόγω προκατάληψης του ηγέτη, τόσο πιο ισχυρή είναι εφικτό να είναι και η θετική σχέση ανάμεσα στην εμπειρία του από την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και των αναφορών των εργαζομένων για καταχρηστική συμπεριφορά και επιβολή εξουσίας από την πλευρά του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, διακρίνεται πως ο συνδυασμός αυτός επιφέρει τεράστια πικρία, που τις περισσότερες φορές εκδηλώνεται εναντίον των ελεγχόμενων και αδύναμων στόχων, οι οποίοι είναι εργαζόμενοι τις επιχειρήσεις και υφιστάμενοι των ηγετών (Bowling and Hershcovis, 2017).

Μελέτες επισημαίνουν πως οι ηγέτες οι οποίοι έχουν βιώσει οι ίδιοι διαδραστική αδικία (δηλαδή οι εκπρόσωποι της επιχείρησης δεν τους συμπεριφέρονται με σεβασμό και ευαισθησία για τις προσωπικές τους απαιτήσεις), εκδηλώνουν πιο συχνά καταχρηστικές συμπεριφορές σε σχέση με τους εργαζομένους τους. Ο απολυταρχισμός του ηγέτη, δηλαδή η αντίληψη πως η επιβολή της εξουσίας και ο έλεγχος σαν τακτικές άσκησης ηγεσίας είναι αποδεκτές και νόμιμες, επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στη σχέση ανάμεσα στη διαδραστική αδικία και την καταχρηστική συμπεριφορά των ηγετών των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι έρευνες αυτές αναφέρουν πως η αδικία αυτής της μορφής, τις περισσότερες φορές, επιφέρει απογοήτευση και πικρία στους εργαζομένους (McIntosh and Rima, 2007).

Άλλες έρευνες, οι οποίες εστιάζουν στη θεωρία της μετατεθημένης επιθετικότητας και στη θεωρία συναλλαγής ηγέτη και εργαζομένου, αναφέρουν πως στη σημερινή εποχή υφίσταται άρρηκτη σχέση ανάμεσα στην καταχρηστική ηγεσία και στις συγκρούσεις των ηγετών με τους υφισταμένους τους. Μάλιστα, καθοριστικό ρόλο στη συγκεκριμένη σχέση διαδραματίζει η σχέση των ηγετών με τους

εργαζομένους, όπως εκφράζεται με τη συναλλαγή ηγέτη και μέλους (Caesens et al., 2018).

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε συναδέλφους είναι εξαιρετικά πιθανόν να αναπτύξουν στον ηγέτη την αίσθηση, πως είναι θύμα αδικίας και του επιφέρουν τεράστιο άγχος, μιας και αποτελούν σημαντικό πρόβλημα για την αποδοτική επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Κάποιοι ηγέτες μεταθέτουν αυτό το αίσθημα και την απογοήτευση την οποία τους προκαλούν οι συγκεκριμένες συγκρούσεις και οι πιθανές άσχημες επιδόσεις, στρεφόμενοι εναντίον των εργαζομένων τους, δεδομένου πως εκείνοι αποτελούν τον ευκολότερο στόχο και μάλιστα πολλές φορές, εναντίον των υφισταμένων αυτών με τους οποίους έχουν τη χαμηλότερη ποιότητα επικοινωνίας.

Πολλές φορές, επίσης, γίνεται λόγος για το γεγονός πως οι ηγέτες οι οποίοι βιώνουν σε πιο υψηλό επίπεδο το εργασιακό στρες, είναι αρκετά πιο πιθανόν να εμφανίσουν παρόμοιες συμπεριφορές εναντίον των υπαλλήλων της επιχείρησης, κάτι το οποίο εκλαμβάνεται από αυτούς σαν καταχρηστική συμπεριφορά. Το στρες αλλά και το άγχος των ηγετών τις περισσότερες φορές, προέρχεται από το γεγονός πως οι ανάγκες της εργασίας, κατά κύριο λόγο, σε χρόνο αλλά και ενέργεια, ξεπερνούν τις αντοχές τους (Bevov, 2015).

Λόγω του ότι η πηγή αυτών των αισθημάτων είναι πιθανόν να μην είναι προσδιορίσιμη, δεν είναι εφικτό να στραφεί εναντίον της, επομένως, τις περισσότερες φορές, οι ηγέτες στρέφονται εναντίον των πιο αδύναμων, που είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Η επιρροή την οποία έχουν αυτά τα αισθήματα σε συγκεκριμένα άτομα, είναι κατά κύριο λόγο, η βασικότερη αιτία της αδυναμίας τους να ξεπεράσουν το ίδιο το στρες, είτε το άγχος (Goldman, 2009).

Επί της ουσίας, μια καθοριστική παράμετρος, η οποία έχει εντοπιστεί, πως πιθανόν, βοηθά τους ανθρώπους να εξισορροπήσουν τις μη θετικές συνέπειες του άγχους στην ψυχολογική τους κατάσταση, είναι η φυσική άσκηση. Μελέτες τονίζουν πως η συγκεκριμένη μορφή άσκησης διακρίνεται να εξισορροπεί, είτε να μειώνει σε

σημαντικό επίπεδο τις μη θετικές επιπτώσεις του άγχους επί της καταχρηστικής συμπεριφοράς του ηγέτη και ως εκ τούτου, αποτελεί μια καθοριστική παράμετρο στη σχέση εργασιακού στρες και καταχρηστικής συμπεριφοράς των ηγετών (McIntosh and Rima, 2007).

Πολλές φορές, εντοπίζονται σαν βασική αιτία και τα αντίποινα από την πλευρά του ηγέτη εναντίον των εργαζομένων της επιχείρησης, στην περίπτωση που εκείνος πιστεύει πως οι εργαζόμενοι είναι προκλητικοί και δεν συνεργάζονται όπως πρέπει. Πιο συγκεκριμένα, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε, πως η αντίληψη του εργαζόμενου ότι αποτελεί στόχο θυματοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον, έχει θετική σχέση με την τάση του να αποφεύγει την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, με το να τις αγνοεί, αλλά και με τη μη θετική συναισθηματικότητά του, ενώ έχει αρνητική σχέση και με την αυτοδιάθεσή του (Cannon, 2017).

Επομένως, τα άτομα με μια τέτοια συναισθηματικότητα και παρόμοια τάση να αποφεύγουν τις διαμάχες, θυματοποιούνται πιο συχνά, καθώς προκαλούν τους γύρω τους να τους φερθούν επιθετικά, μιας και παρουσιάζονται σαν να μην έχουν την ικανότητα να αμυνθούν, ενώ αυτοί οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλότερη αυτοδιάθεση έχουν την ευχέρεια να αντιμετωπίσουν περιπτώσεις θυματοποίησης και δεν γίνονται θύτες σε τέτοιες συμπεριφορές (Goldman, 2009).

Μελέτες έχουν εστιάσει στη διερεύνηση και άλλων εξίσου σημαντικών παραμέτρων, εκτός από την ίδια τη δράση της επιβολής εξουσίας, που επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στη θυματοποίηση των ανθρώπων. Παρόμοιοι παράμετροι είναι οι εργασιακοί παράγοντες, είτε ακόμα και τα γνωρίσματα των ιδίων των θυμάτων. Οι ίδιες έρευνες μελετούν, εάν η θέση στην ιεραρχία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αντίληψη της θυματοποίησης από τον κακοποιημένο άνθρωπο, αλλά και η επιθετικότητα και η μη θετική συναισθηματικότητά τους.

Το συμπέρασμα στο οποίο έφτασαν οι συγκεκριμένες έρευνες, είναι πως η θέση στην ιεραρχία δεν επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στην αντίληψη θυματοποίησης, αλλά από την άλλη πλευρά άνθρωποι με υψηλή επιθετική

συμπεριφορά και μη θετική συναισθηματικότητα θυματοποιούνται πιο συχνά σε σχέση με ανθρώπους οι οποίοι παρουσιάζουν πιο μικρό επίπεδο αυτών των γνωρισμάτων (Μανδρούκα, 2014).

Άλλες έρευνες, έχουν εστιάσει σε διαφορετικές διαστάσεις αυτών των αιτιών, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους, κατά κύριο λόγο, σε παραμέτρους, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τους ίδιους τους ηγέτες. Οι μελέτες αυτές διερευνούν τη σχέση η οποία υφίσταται ανάμεσα στο επίπεδο της οικογενειακής υπονόμησης, την οποία έχει υποστεί ένας άνθρωπος, καθώς επίσης και του επιπέδου της καταχρηστικής συμπεριφοράς, την οποία παρουσιάζει κατά τη διάρκεια της ζωής του σε σχέση με τους υφισταμένους του σε μια επιχείρηση.

Οι συγκεκριμένες έρευνες έφτασαν στο συμπέρασμα, πως οι ηγέτες οι οποίοι έχουν βιώσει πιο υψηλά επίπεδα οικογενειακής υπονόμησης κατά την παιδική τους ηλικία, είναι αρκετά πιο πιθανό μελλοντικά να εμφανίσουν παρόμοιες συμπεριφορές σε σχέση με τους υφισταμένους τους. Η συγκεκριμένη σχέση είναι πιο δυνατή στην περίπτωση, στην οποία ένας διευθυντής έχει χαμηλότερο αυτοέλεγχο. Η παράμετρος του αυτοελέγχου, επομένως, αποτελεί μια καθοριστική παράμετρο στην παραπάνω σχέση (Δουγάλη, 2017).

Σε παρόμοια αποτελέσματα έχουν φτάσει και άλλες έρευνες, οι οποίες έχουν εστιάσει στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, δηλαδή πως υφίσταται θετική σχέση ανάμεσα στην καταχρηστική συμπεριφορά και την οικογενειακή υπονόμηση κατά την παιδική ηλικιακή ομάδα των ηγετών, κυρίως στην περίπτωση στην οποία υφίσταται ιστορικό επιθετικής συμπεριφοράς μεταξύ των γονέων τους (Judge et al., 2009).

Το συγκεκριμένο ιστορικό της ενδοοικογενειακής επιθετικότητας επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στην καταχρηστική συμπεριφορά, διαμέσου της επιθετικής αντίληψης και του επιθετικού θυμικού. Οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν βιώσει κάτι παρόμοιο, πιθανόν έχουν διαμορφώσει την άποψη πως η επιθετική συμπεριφορά και η επιβολή εξουσίας είναι αποδεκτές, καθώς με αυτόν τον τρόπο κατορθώνεται υποταγή, αλλά και συμμόρφωση των άλλων και είναι εφικτό να την υιοθετήσουν και

σε διαφορετικό περιβάλλον, όπως είναι για παράδειγμα ο χώρος εργασίας κλπ (Alena, 2015).

Ακόμα, σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η παρατήρηση της ενδοοικογενειακής επιθετικότητας βοηθάει στην ανοδική τάση της πιθανότητας να διαμορφώνεται επιθετικό θυμικό στον άνθρωπο, λόγω των προκαλούμενων συναισθημάτων, καθώς επίσης και της καταχώρησης στη μνήμη του των συνθηκών που επιφέρουν θυμό (Rus, 2009).

Με αυτόν τον τρόπο, οι ηγέτες οι οποίοι έχουν βιώσει παρόμοιες καταστάσεις είναι λιγότερο πιθανό να καταφέρουν να ελέγξουν το επιθετικό θυμικό τους. Σε πολλές περιπτώσεις, η τάση να επικεντρώνονται σε μη θετικές αντιλήψεις για τον εαυτό τους και την καθημερινότητά τους, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο τα αρνητικά τους συναισθήματα, τροφοδοτεί σε σημαντικό επίπεδο τη σχέση ανάμεσα στο ιστορικό ενδοοικογενειακής επιθετικότητας και της καταχρηστικής ηγεσίας, διαμέσου της επιρροής της στο επιθετικό θυμικό (Adair, 2016).

Έρευνες διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο η σκοτεινή πλευρά της προσωπικότητας ενός διευθυντή έχει σχέση με τη σκοτεινή πλευρά της συμπεριφοράς του ως ηγέτη. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος, για τον οποίο έρευνες έχουν εστιάσει στην περίπτωση του μακιαβελλικού ηγέτη. Οι συγκεκριμένες τάσεις στη συμπεριφορά των ηγετών, τις περισσότερες φορές, εκφράζονται πιο έντονα, στην περίπτωση στην οποία ο ίδιος ασκεί αυταρχική εξουσία και αυτό επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στην αντίληψη των εργαζομένων από την άσκηση καταχρηστικής ηγεσίας, από την πλευρά των διευθυντών τους (Harms et al., 2011).

Συνεπώς, η ηγεσία αυτής της μορφής διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στον μακιαβελισμό και την αντίληψη των εργαζομένων για την άσκηση διοίκησης αυτού του είδους. Ακόμα, έρευνες τονίζουν πως καθοριστικό ρόλο παίζουν και τα προσωπικά γνωρίσματα του εκάστοτε εργαζομένου στη διαμόρφωση της αντίληψής του για την άσκηση μιας τέτοιας διοίκησης, από την πλευρά των ηγετών. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με χαμηλότερη αυτοπεποίθηση είναι πιο ευαίσθητοι

σε σχέση με την ηγεσία αυτής της μορφής. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται εύκολα κατανοητό, πως η οργανωσιακή αυτοεκτίμηση λογίζεται σαν καθοριστική ρυθμιστική μεταβλητή σε ό,τι έχει να κάνει με τη σχέση αυταρχικής ηγεσίας και καταχρηστικής διοίκησης (Cannon, 2017).

Βάσει μελετών, ο εκάστοτε άνθρωπος έχει ένα φάσμα δικαιοσύνης, δηλαδή ένα ψυχολογικό όριο, το οποίο διακρίνει εκείνους τους οποίους θεωρεί πως θα πρέπει να λαμβάνουν μια δίκαιη μεταχείριση και εμπίπτουν εντός του φάσματος αυτού, από εκείνους οι οποίοι δεν βρίσκονται εντός του συγκεκριμένου φάσματος. Η θεωρία αυτής της μορφής αναδεικνύει τρεις παραμέτρους οι οποίες οριοθετούν ποιοι τοποθετούνται από τον άνθρωπο εκτός του συγκεκριμένου φάσματος. Οι εν λόγω παράμετροι είναι η εκλαμβανόμενη ανομοιομορφία με τον άλλο, η σύγκρουση με τους γύρω του, καθώς επίσης και η χρησιμότητα των άλλων. Κατ' αντιστοιχία, ο εργαζόμενος γίνεται στόχος μη θετικών συμπεριφορών και επιβολής εξουσίας από τους διευθυντές, σε περίπτωση που εκλαμβάνεται σαν διαφορετικός, σε περίπτωση που βρίσκεται σε διαμάχη μαζί του, είτε σε περίπτωση που δεν θεωρείται χρήσιμος για εκείνους (Liu et al., 2012).

Έρευνες έχουν εστιάσει, στο εάν εκτός από τους υπαλλήλους οι οποίοι εμφανίζουν χαμηλότερες επιδόσεις και οι υπάλληλοι με υψηλότερες επιδόσεις δέχονται παρόμοιες συμπεριφορές από τους ηγέτες της επιχείρησης και εντοπίζεται πως όντως κάτι τέτοιο είναι εφικτό να γίνει, καθώς οι ηγέτες τους θεωρούν ένα είδος απειλής για τη θέση τους στην ιεραρχία. Αυτό γίνεται στην περίπτωση στην οποία ο ηγέτης έχει υψηλότερο επίπεδο προσανατολισμού υψηλής κοινωνικής επικράτησης, δηλαδή εστιάζει στην καθαρή ιεραρχία και στην εξουσία σε σχέση με τους ιεραρχικά χαμηλότερους (Quincy, 2016).

Συνεπώς, γίνεται εύκολα κατανοητό πως οι επιδόσεις των εργαζομένων έχουν αρνητική σχέση με τη καταχρηστική διοίκηση, τόσο άμεσα, στην περίπτωση στην οποία είναι χαμηλές, όσο και έμμεσα, στην περίπτωση στην οποία είναι υψηλές, διαμέσου του συστήματος της εκλαμβανόμενης απειλής για την υπάρχουσα ιεραρχία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η εστίαση στην υψηλή επικράτηση λειτουργεί σαν μια καθοριστική ρυθμιστική παράμετρο, σε ό,τι έχει να κάνει με τη σχέση ανάμεσα στις

επιδόσεις των εργαζομένων και στην εκλαμβανόμενη απειλή για την υπάρχουσα διοικητική ιεραρχία (Goldman, 2010).

Τα τελευταία έτη έχουν υλοποιηθεί αρκετές έρευνες που έχουν προτείνει, πως η συμπεριφορά που μελετάμε σε αυτό το κεφάλαιο είναι δυνατόν να λειτουργεί και σαν αιτία για επιπλέον καταχρηστική συμπεριφορά. Έρευνες αναφέρουν πως οι ηγέτες ομάδων που υπέστησαν μια τέτοια μεταχείριση από τους προϊσταμένους τους, συμπεριφέρθηκαν αντίστοιχα στους υφισταμένους τους, υπονομεύοντας με αυτόν τον τρόπο τη δημιουργικότητά τους (Bowling and Hershcovis, 2017).

Επομένως, η συγκεκριμένη συμπεριφορά των ηγετών διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ καταχρηστικής συμπεριφοράς των ηγετών και της δημιουργικότητας των υπαλλήλων. Τα κυριότερα κίνητρα τα οποία αποδίδουν οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι των σύγχρονων επιχειρήσεων στους προϊσταμένους τους, διαδραματίζουν ρυθμιστικό ρόλο στην παραπάνω σχέση. Στην περίπτωση στην οποία σαν κίνητρο αποδίδεται η αισθητή βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, τότε οι εργαζόμενοι τείνουν να μιμηθούν την καταχρηστική συμπεριφορά των ηγετών. Στην περίπτωση, όμως, στην οποία σαν κίνητρο περιέχεται η πρόθεση του να δημιουργηθούν προβλήματα στους εργαζομένους, τότε είναι λιγότερο πιθανό να υιοθετηθεί μια παρόμοια συμπεριφορά από αυτούς (McIntosh and Rima, 2007).

Επίσης, υφίστανται έρευνες, οι οποίες έχουν επιχειρήσει μια μετά-αναλυτική διερεύνηση των κυριότερων αιτιών της καταχρηστικής διοίκησης και έχουν αναπτύξει ένα θεωρητικό μοντέλο που επικεντρώνεται σε υφιστάμενες εμπειρικές μελέτες και ομαδοποιείται σύμφωνα με τα παρακάτω. Αρχικά, διακρίνονται οι αιτίες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τον ηγέτη και αναφέρονται σε γνωρίσματά του, όπως είναι για παράδειγμα η ψυχολογική του κατάσταση, το στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και τα κυριότερα γνωρίσματα της προσωπικότητάς του (Bowling and Hershcovis, 2017).

Στη συνέχεια υφίστανται οι βασικότερες αιτίες οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με την επιχείρηση και αναφέρονται στα κυριότερα γνωρίσματά της, που είναι εφικτό

να αναλυθούν με τη χρήση διαφοροποιημένων παραμέτρων, όπως είναι για παράδειγμα, οι κανόνες επιθετικότητας, αλλά και η χρησιμότητα των κυρώσεων (Δουγάλη, 2017).

Εξίσου σημαντικές, όμως, είναι και οι αιτίες οι οποίες έχουν να κάνουν με τους εργαζομένους. Οι αιτίες αυτής της μορφής διακρίνονται σύμφωνα με τα γνωρίσματά τους σε γνωρίσματα της προσωπικότητας και τα πολιτισμικά τους γνωρίσματα, ενώ τέλος, υφίστανται και τα δημογραφικά γνωρίσματα των ηγετών αλλά και των εργαζομένων, που παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο, καθώς αποτελούν μια μη εξαρτώμενη ομάδα, δεδομένου πως επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις. Οι μεταβλητές οι οποίες τα περιγράφουν, είναι η ηλικιακή ομάδα στην οποία εντάσσονται, η πείρα του εργαζομένου, ο χρόνος συνεργασίας καθώς επίσης και το φύλο (Μανδρούκα, 2014).

Έρευνες οι οποίες έχουν λάβει υπόψη όλα τα παραπάνω, αναφέρουν πως στη σημερινή εποχή υφίστανται τρία καθοριστικά συστήματα, τα οποία εξηγούν το βασικότερο λόγο που οι ηγέτες εμφανίζουν τέτοιες συμπεριφορές σε σχέση με τις υφισταμένους τους. Οι συγκεκριμένοι παράμετροι είναι η κοινωνική κατάρτιση, η απειλή της ταυτότητας καθώς επίσης και το καθοριστικό ζήτημα της αυτό-ρύθμισης.

Το συγκεκριμένο μοντέλο, διακρίνεται να έχει ένα ολιστικό γνώρισμα, δεδομένου πως, όπως επισημαίνουν αρκετοί μελετητές, αρκετές από τις θεωρίες οι οποίες έχουν χρησιμεύσει με βασικότερο σκοπό να καταφέρουν να ερμηνεύσουν τη συγκεκριμένη μορφή διοίκησης είναι εφικτό να συμπεριληφθούν σε ένα από τα παραπάνω συστήματα (Goldman, 2010).

Ακόμα, μελέτες αναφέρουν πως τα συγκεκριμένα συστήματα δεν είναι εντελώς ανεξάρτητα μεταξύ τους, αλλά επικοινωνούν και αλληλοσυσχετίζονται. Με αυτόν τον τρόπο, επομένως, η κοινωνική κατάρτιση διακρίνεται να επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις τόσο στην απειλή ταυτότητας, όσο και στο καθοριστικό ζήτημα της αυτό-ρύθμισης. Αυτό συμβαίνει διαμέσου των δράσεων αυτής της κατάρτισης, που επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στις μεθόδους

με τις οποίες οι άνθρωποι κατανοούν τον ηγετικό τους ρόλο και αξιολογούν το τι πιστεύουν πως είναι απειλητικό και τι όχι (Caesens et al., 2018).

Ακόμα, δεδομένου πως η συγκεκριμένη κατάρτιση επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις την αντίληψη του ανθρώπου σε ό,τι έχει να κάνει με το κατά πόσον η συγκεκριμένη μορφή διοίκησης είναι αποδεκτή, κατ' επέκταση επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις και στο επίπεδο αυτό-ρύθμισης του ηγέτη, δηλαδή στο κατά πόσον εκείνος θα δείξει αυτοσυγκράτηση και δεν θα παρασυρθεί από την παρόρμηση να επιβληθεί στους εργαζομένους της επιχείρησης (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Από την άλλη μεριά, η απειλή ταυτότητας επιφέρει εξίσου, σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στον τομέα της αυτό-ρύθμισης, δεδομένου πως ο ηγέτης ο οποίος νιώθει να απειλείται, είναι εξαιρετικά ευάλωτος και είναι ιδιαίτερα πιθανόν να εξαντληθεί συναισθηματικά, με κυριότερη συνέπεια να εμφανίσει έντονη επιθυμία να επιβληθεί. Βάσει μελετών, το παραπάνω μοντέλο προσφέρει ένα στερεό σημείο εκκίνησης, με βασικότερο στόχο την κατανόηση της μεθόδου, με την οποία οι κυριότερες κινητήριες δυνάμεις της καταχρηστικής διοίκησης σχετίζονται μεταξύ τους (Urf, 2013).

Επίσης, είναι σημαντικό να τονιστεί πως τα τελευταία έτη διερευνάται και το πως παράμετροι εκτός εργασίας, είναι εφικτό να επιφέρουν σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στην εκδήλωση αυτών των συμπεριφορών εξουσίας, διαμέσου της δράσης του αυτοελέγχου. Παρόλο που δεν υφίστανται αρκετές μελέτες που να διερευνούν αυτό το ζήτημα, διακρίνεται πως οι κυριότεροι παράμετροι εκτός εργασίας, είναι η ποιότητα του ύπνου, οι στρεσογόνες καταστάσεις (όπως είναι για παράδειγμα οι οικογενειακές διαμάχες κλπ) επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στις δράσεις αυτό-ρύθμισης του ηγέτη στο περιβάλλον εργασίας και κατά συνέπεια στην πιθανότητα εμφάνισης συμπεριφορών εξουσίας και επίδειξης (Bevco, 2015).

Τέλος, μια εξίσου σημαντική παράμετρος, η οποία είναι δυνατόν να υπονομεύσει σε σημαντικό επίπεδο τη δυνατότητα του ηγέτη για αυτό-ρύθμιση, είναι οι υφιστάμενοι οι οποίοι έχουν χαμηλότερες επιδόσεις, έχουν ανάρμοστη συμπεριφορά

στην δουλειά τους, είναι συναισθηματικά εξαρτημένοι, είτε είναι παθητικοί, δεν έχουν θετική συναισθηματικότητα και λειτουργούν εστιάζοντας στο δικό τους συμφέρον. Οι εργαζόμενοι με τα παραπάνω γνωρίσματα, εξαντλούν τις εσωτερικές δυνάμεις των ηγετών, που είναι εξαιρετικά πιθανόν να αντιδράσουν με καταχρηστική συμπεριφορά (Schmidt, 2008).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο σύμφωνα με τους Wilson και Mclean, (1994) είναι ένα πολύ διαδεδομένο εργαλείο συλλογής δεδομένων, που μπορεί να παραδοθεί και να συμπληρωθεί με ή χωρίς την παρουσία του ερευνητή.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από 22 ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ερωτήσεων αναφέρεται στη συμπεριφορά του προϊσταμένου (ή του ίδιου του ερωτώμενου εφόσον αυτός κατέχει θέση προϊσταμένου) προς τους υφιστάμενους υπαλλήλους. Επιπλέον, οι περισσότερες απαντήσεις είναι κλειστού τύπου, δηλαδή ο συμμετέχοντας καλείται να επιλέξει μία από τις ενδεδειγμένες απαντήσεις. Ακόμη, μία ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής, όπου ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις, ενώ, στο εν λόγω ερωτηματολόγιο, υπάρχουν και δύο ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει την απάντησή του.

Τέλος, στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν δεκαέξι ερωτήσεις βαθμονομημένες με τετραβάθμια κλίμακα Likert. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας/ασυμφωνίας του με την εκάστοτε ερώτηση επιλέγοντας μία από τις εξής βαθμονομημένες απαντήσεις: Πάντα, Μερικές φορές, Σπάνια, Ποτέ.

5.2 Δειγματοληψία

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά. Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν ο μήνας Μάρτιος του έτους 2020. Ακόμη, το δείγμα της έρευνας ανέρχεται σε 67 άτομα, εκ των οποίων το 58,2% (39 άτομα) είναι υπάλληλοι γραφείου ενώ το 41,8% (28 άτομα) ανήκουν στην κατηγορία των διοικητικών υπαλλήλων.

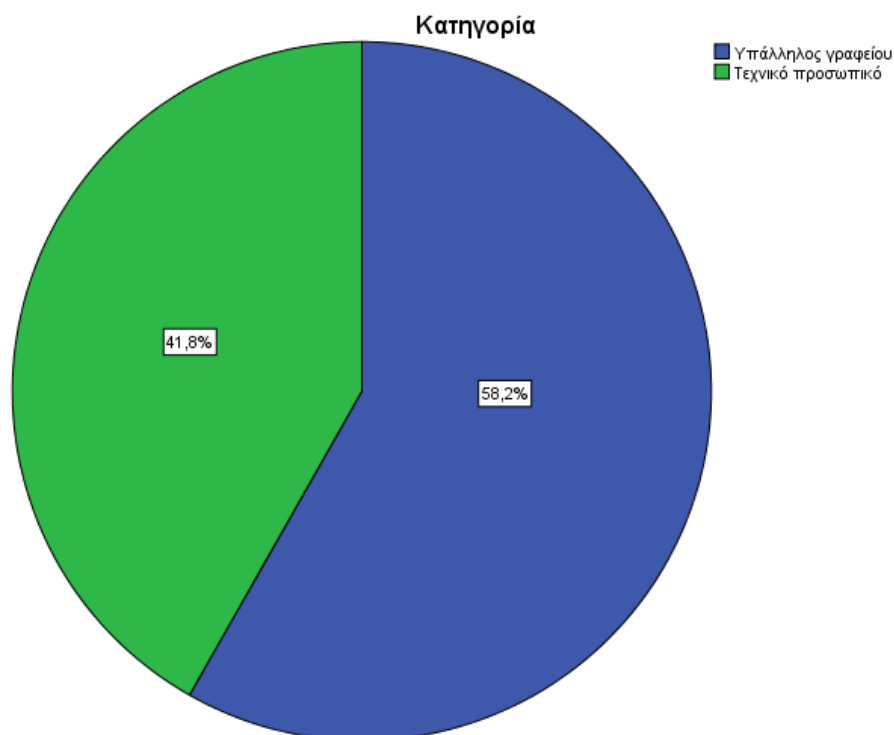
5.3 Στατιστική επεξεργασία

Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας είναι το πρόγραμμα IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) και πιο συγκεκριμένα η έκδοση 23. Καταχωρήθηκαν τα δεδομένα στο πρόγραμμα, έπειτα κατηγοριοποιήθηκαν και στη συνέχεια εξήχθησαν τα αποτελέσματα.

Η μέθοδος στατιστικής επεξεργασίας που επιλέχθηκε, είναι η περιγραφική στατιστική. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1984), η περιγραφική στατιστική ασχολείται με μεθόδους οργάνωσης, σύνοψης και παρουσίασης δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτής της στατιστικής ανάλυσης, παρουσιάζονται πίνακες και διαγράμματα για την απεικόνιση των στατιστικών δεδομένων.

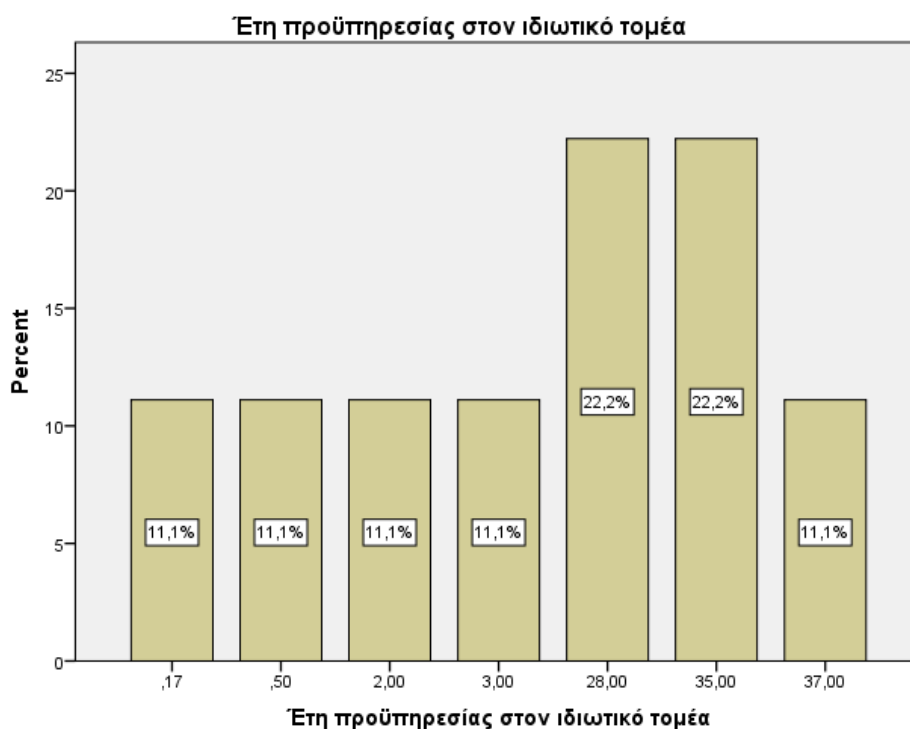
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με το Γράφημα 1, οι 39 ερωτώμενοι (58,2%) δηλώνουν υπάλληλοι γραφείου, ενώ οι υπόλοιποι 28 (41,8%) σημείωσαν πως ανήκουν στην κατηγορία του τεχνικού προσωπικού.



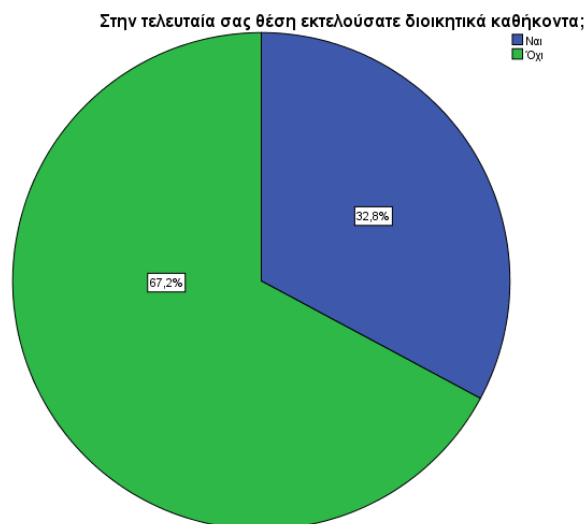
Γράφημα 1: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με την κατηγορία στην οποία ανήκουν

Όσον αφορά στην προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στον ιδιωτικό τομέα, μόνο οι 9 (13,4%) από τους 67 έδωσαν απάντηση, εκ των οποίων το 22,2% (2 άτομα) δηλώνει πως διαθέτει 28 χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, ενώ ακόμη 2 συμμετέχοντες (22,2%) σημείωσαν πως η προϋπηρεσία τους ανέρχεται σε 35 έτη. Από 11,1% (1 άτομο) λήφθηκαν οι απαντήσεις 2 έτη, 3 έτη, 37 έτη, 2 μήνες (0,17 έτη) και 6 μήνες (0,5 έτη).



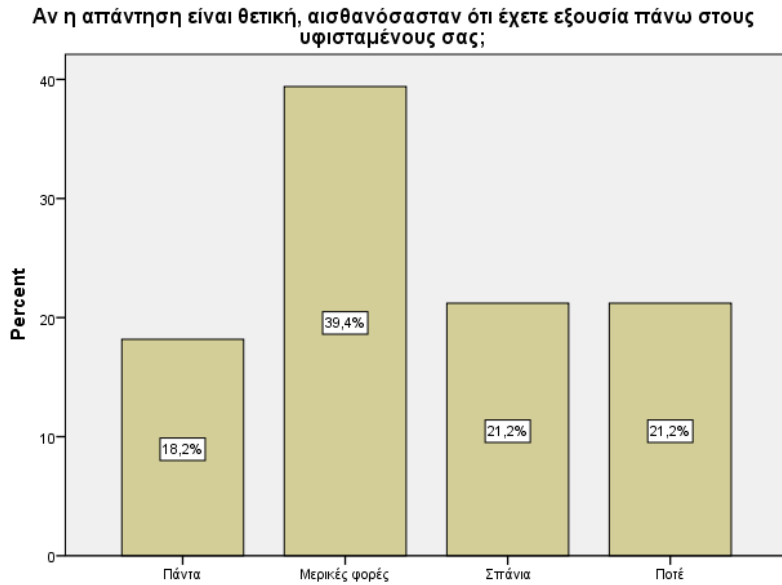
Γράφημα 2: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας τους στον ιδιωτικό τομέα

Σύμφωνα με το Γράφημα 3, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (45 άτομα, 67,2%) απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση, εάν εκτελούσαν διοικητικά καθήκοντα στην τελευταία τους εργασία. Αντιθέτως, η μειοψηφία των ερωτώμενων (22 άτομα, 32,8%) απάντησαν θετικά.



Γράφημα 3: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με την άσκηση διοικητικών καθηκόντων στην τελευταία τους θέση

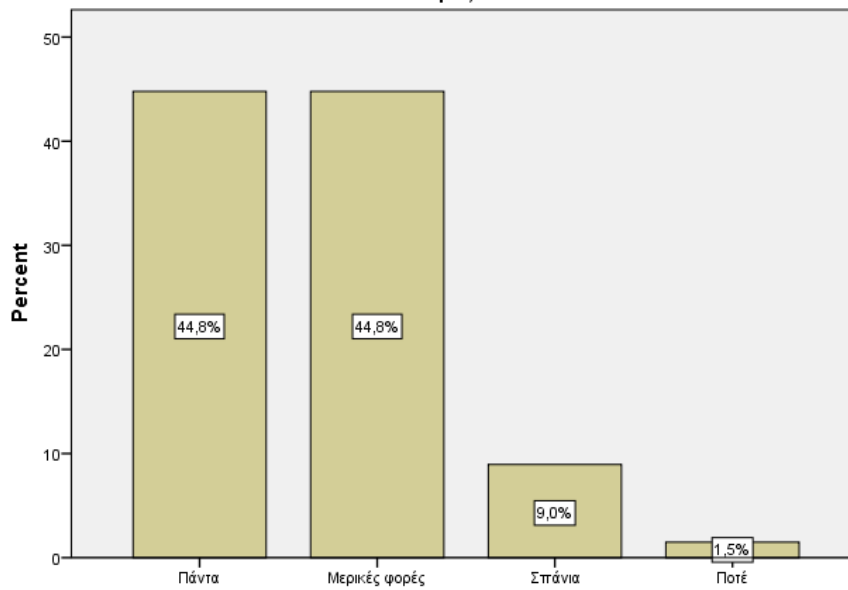
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν σε ποιο βαθμό αισθάνονταν ότι έχουν εξουσία απέναντι στους υφισταμένους τους. Όπως παρατηρείται στο Γράφημα 4, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (13 άτομα, 19,4%) δηλώνει πως μερικές φορές αισθανόταν να έχει εξουσία στους υφισταμένους. Ενώ, μόλις το 18,2% (6 άτομα) σημείωσαν πως πάντα ένιωθαν το συναίσθημα της εξουσίας προς τους υφισταμένους τους.



Γράφημα 4: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το αίσθημα εξουσίας προς τους υφισταμένους τους

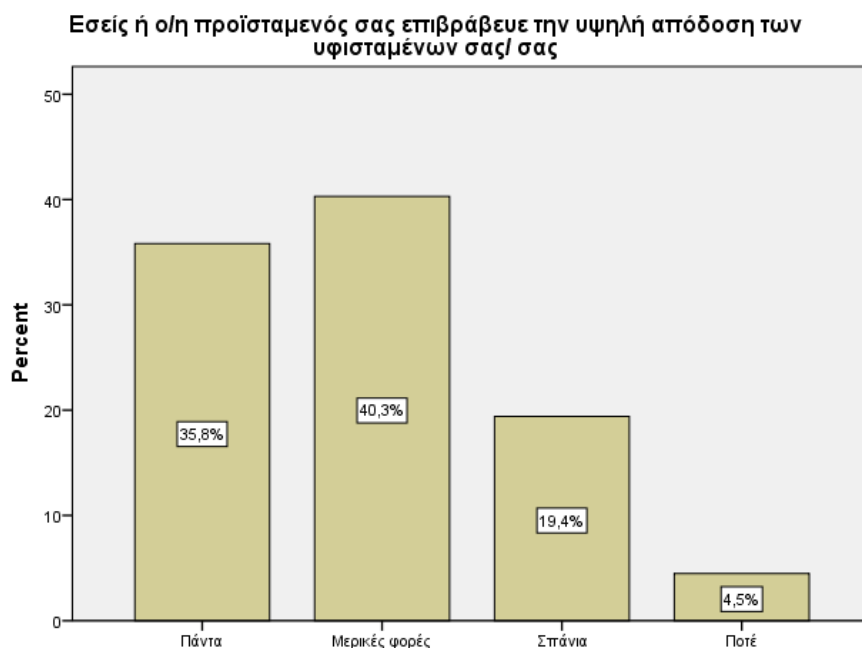
Σύμφωνα με το Γράφημα 5, από 44,8% (30 άτομα) έλαβαν οι απαντήσεις «πάντα» και «μερικές φορές» στην ερώτηση εάν ο ίδιος ο συμμετέχοντας ή ο προϊστάμενος τους λειτουργεί με ομαδικό πνεύμα. Αντίθετα, μόλις 1 άτομο (1,5%) σημείωσε πως «ποτέ» δεν λειτουργούσε ο ίδιος ή ο προϊστάμενος του με ομαδικό πνεύμα.

Θεωρείτε ότι εσείς ή ο/η προϊστάμενός/η σας λειτουργούσατε με ομαδικό πνεύμα;



Γράφημα 5: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους λειτουργούσε με ομαδικό πνεύμα

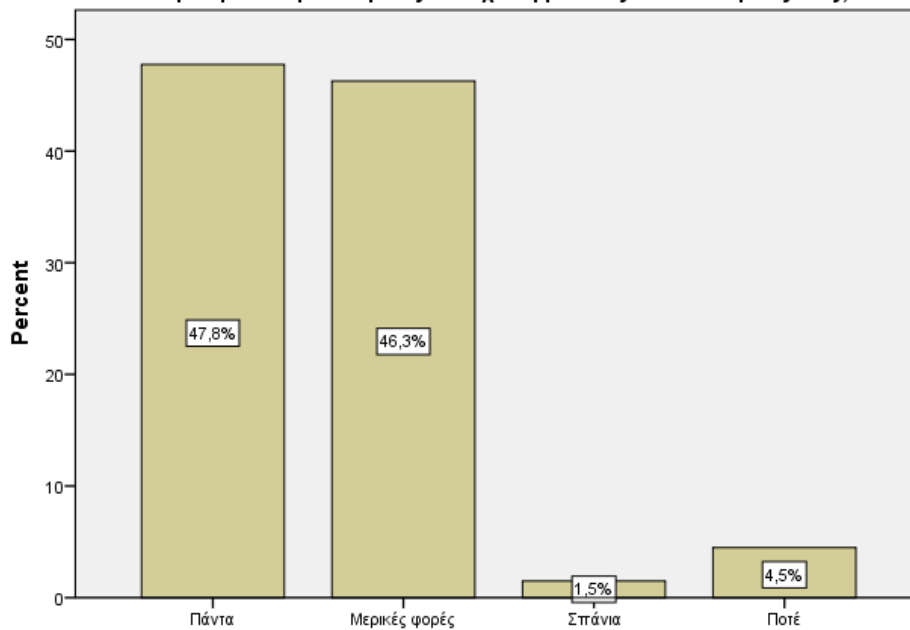
Με βάση το Γράφημα 6, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (27 άτομα, 40,3%) δήλωσε πως «μερικές φορές» οι ίδιοι ή ο προϊστάμενός τους επιβράβευαν την απόδοση των υφισταμένων. Από την άλλη πλευρά, μόλις 3 άτομα (4,5%) δηλώνουν κατηγορηματικά πως «ποτέ» ο προϊστάμενος ή οι ίδιοι δεν επιβραβεύουν την εργασία των υφισταμένων υπαλλήλων.



Γράφημα 6: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους επιβράβευε την υψηλή απόδοση των υφισταμένων υπαλλήλων

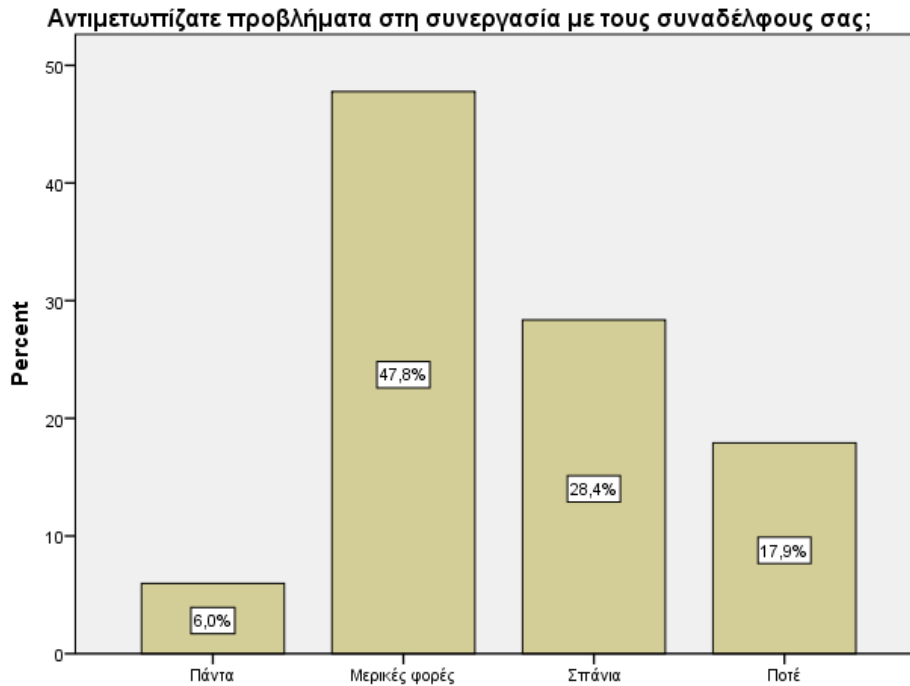
Όσον αφορά στην ισότιμη αντιμετώπιση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους, και με βάση το Γράφημα 7, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (32 άτομα, 47,8%) σημείωσαν πως οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους αντιμετώπιζαν «πάντα» ισότιμα τους υφισταμένους υπαλλήλους. Ενώ, μόνο 1 άτομο (1,5%) δήλωσε πως δε λάμβανε ισότιμη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο σε σχέση με τους συναδέλφους του ή ο ίδιος δεν αντιμετώπιζε ισότιμα τους υπαλλήλους του.

Αντιμετωπίζατε ισότιμα τους υφισταμένους σας /Λαμβάνατε ισότιμη αντιμετώπιση από τον/ην προϊστάμενό/η σας σε σχέση με τους συναδέλφους σας;



Γράφημα 7: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους αντιμετώπιζαν ισότιμα τους υφισταμένους υπαλλήλους

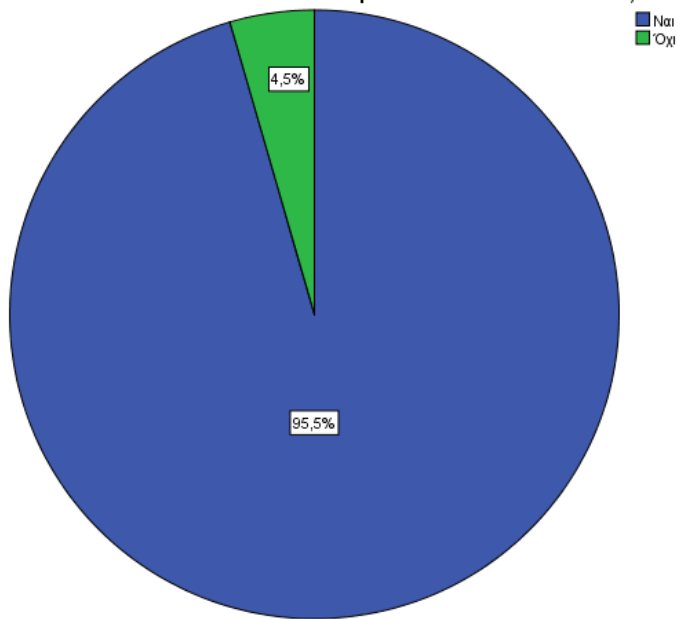
Επιπλέον, σύμφωνα με το Γράφημα 8, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (32 άτομα, 47,8%) σημείωσαν πως «μερικές φορές» αντιμετώπιζαν προβλήματα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους. Από την άλλη πλευρά, το 6,0% (4 άτομα) σημείωσαν πως «πάντα» είχαν προβλήματα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους.



Γράφημα 8: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με τη συχνότητα που αντιμετώπιζαν προβλήματα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους

Με βάση το Γράφημα 9, σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι (64 άτομα, 95,5%) δηλώνουν πως οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους κάνανε προσπάθεια να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα όταν αυτό εμφανιζόταν. Αντίθετα μόνο 3 άτομα (4,5%) σημείωσαν πως δεν υπήρχε προσπάθεια από τους ίδιους ή από τον προϊστάμενο για την επίλυση προβλημάτων.

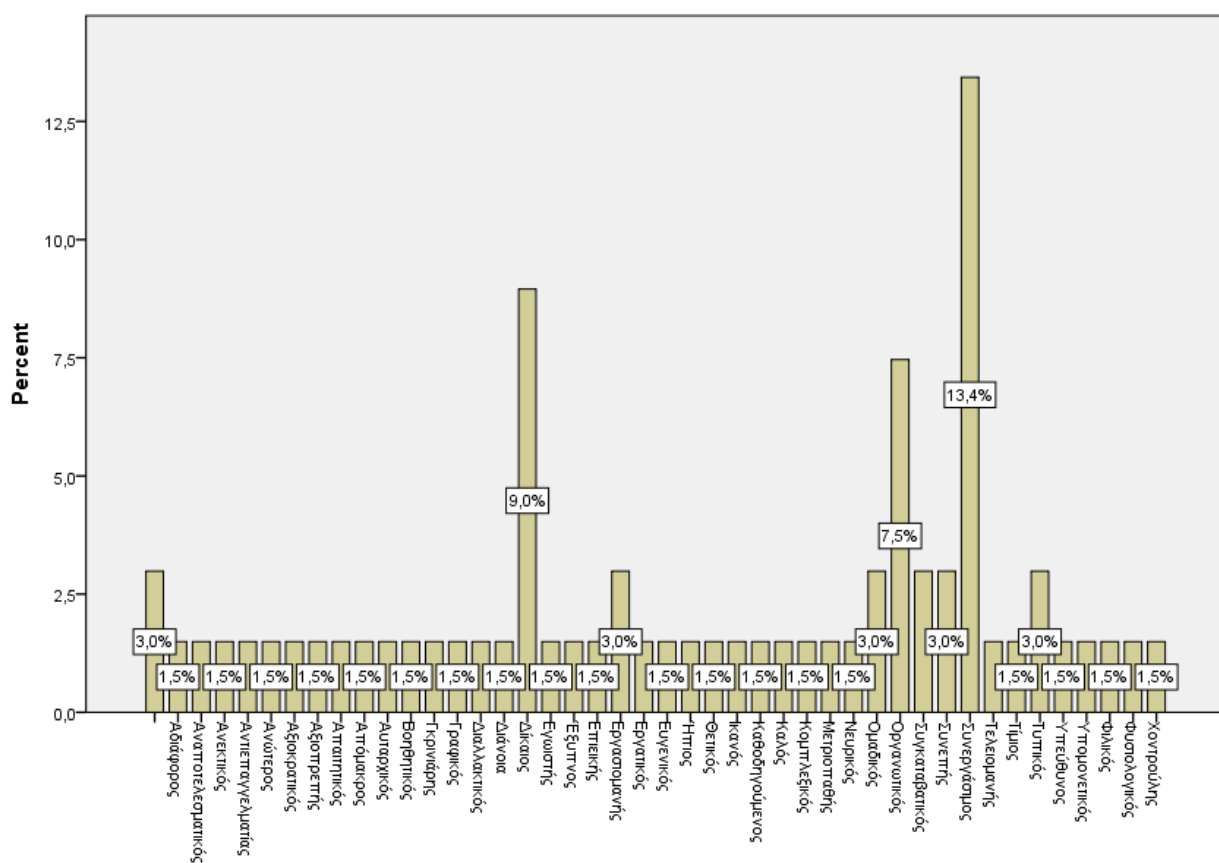
Σε περίπτωση εμφάνισης ενός προβλήματος εσείς ή ο/η προϊστάμενός/η σας
κάνετε/έκανε προσπάθεια να το επιλύσει;



Γράφημα 9: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά την προσπάθεια που κάνουν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους για να επιλυθεί ένα πρόβλημα

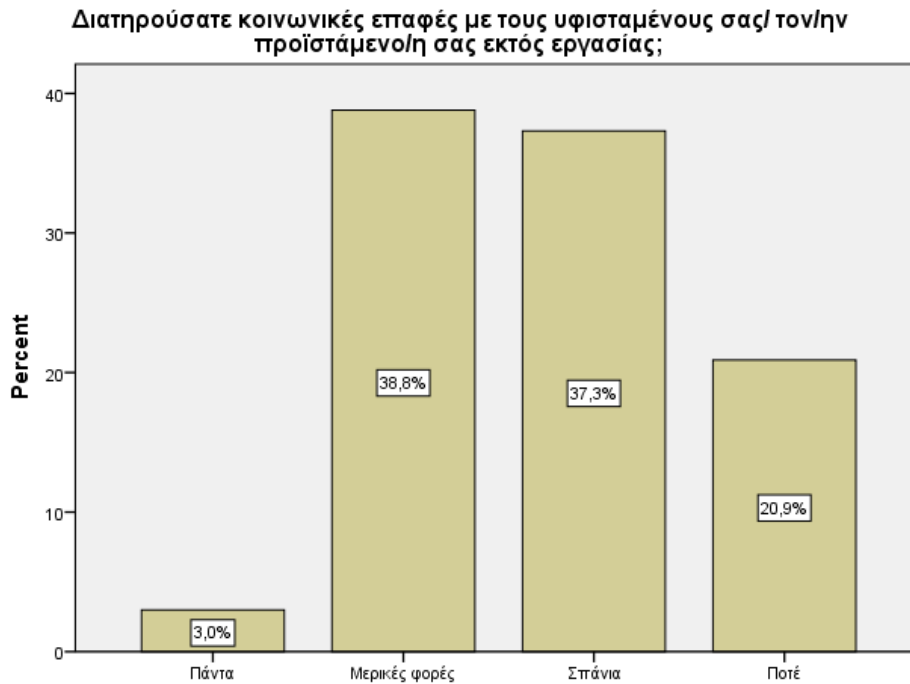
Σύμφωνα με το Γράφημα 10, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (9 άτομα, 13,4%) χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ή τους τελευταίους τους προϊσταμένους ως «συνεργάσιμους», ενώ 6 άτομα (9,0%) προσδίδουν τον χαρακτηρισμό «δίκαιος». Ενδεικτικά, άλλες απαντήσεις που έλαβαν από 1,5% (1 άτομο) είναι οι χαρακτηρισμοί «έξυπνος», «αξιοπρεπής», «διαλλακτικός», «φιλικός», «υπεύθυνος», «ικανός» κλπ.

Πως θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας/ τον/ην τελευταίο/α προϊστάμενό/η σας (με μία λέξη - επίθετο);



Γράφημα 20: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με τον χαρακτηρισμό που προσδίδουν στους ίδιους ή στους τελευταίους προϊστάμενους τους

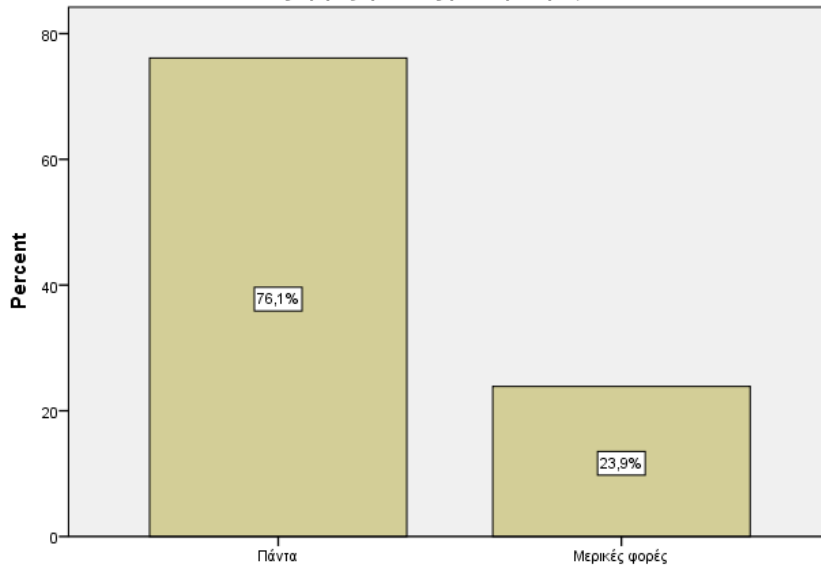
Με βάση το Γράφημα 11, το 38,8% (26 άτομα) και το 37,3% (25 άτομα) συμπλήρωσαν πως «μερικές φορές» και «σπάνια» αντίστοιχα διατηρούσαν κοινωνικές επαφές με τους υφισταμένους τους ή τον προϊστάμενο τους εκτός εργασίας. Αντίθετα, μόλις το 3,0% (2 άτομα) δήλωσαν πως «πάντα» διατηρούσαν κοινωνικές επαφές με τον εργασιακό τους περίγυρο.



Γράφημα 11: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν διατηρούσαν κοινωνικές επαφές με τους υφισταμένους τους ή με τον προϊστάμενο τους εκτός εργασίας

Σύμφωνα με το παρακάτω Γράφημα 12, περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους (51 άτομα, 76,1%) απάντησαν πως «πάντα» οι ίδιοι ή οι προϊστάμενοι τους αντιμετώπιζαν όλους τους εργαζόμενους με σεβασμό. Από την άλλη πλευρά, 16 άτομα (23,9%) σημείωσαν πως «μερικές φορές» οι ίδιοι ή οι προϊστάμενοι τους αντιμετώπιζαν όλους τους εργαζόμενους με σεβασμό.

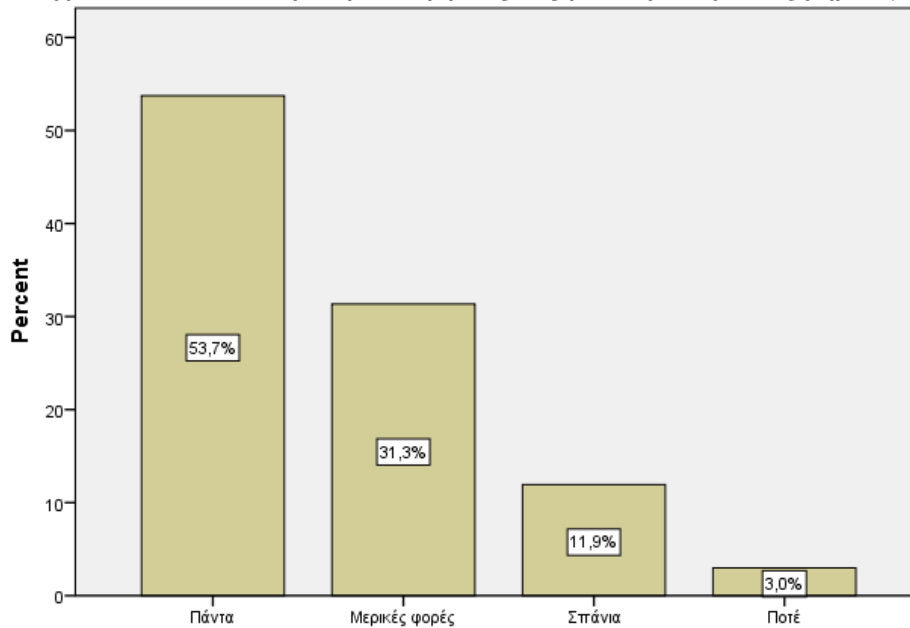
Αντιμετωπίζατε/αντιμετώπιζε το σύνολο των προϊσταμένων της υπηρεσίας όλους τους εργαζομένους με σεβασμό;



Γράφημα 12: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή οι προϊστάμενοι τους αντιμετώπιζαν όλους τους εργαζόμενους με σεβασμό

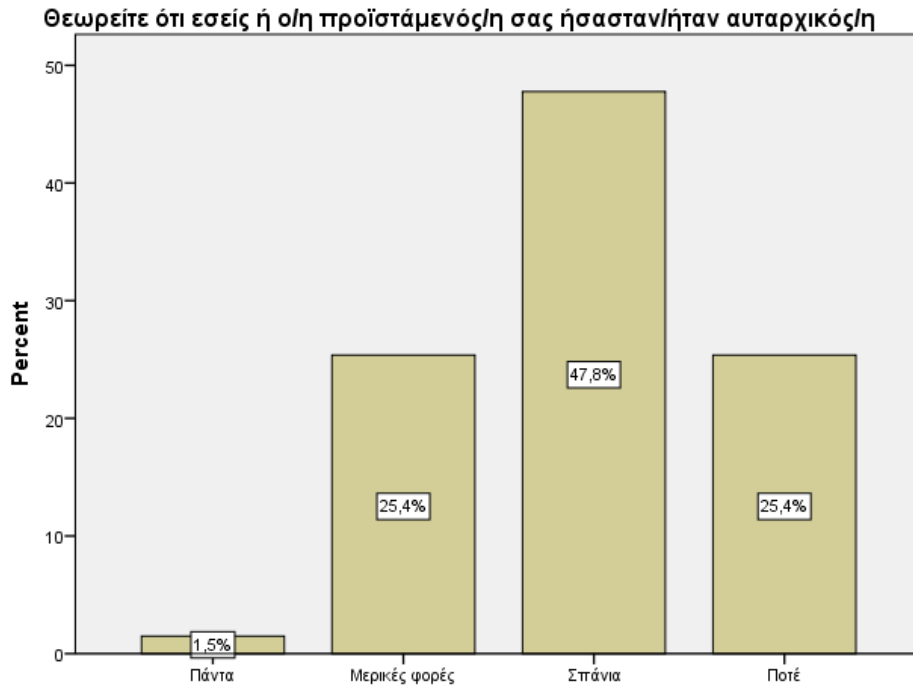
Με βάση το Γράφημα 13, περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους (36 άτομα, 53,7%) και περίπου το ένα τρίτο αυτών (21 άτομα, 31,3%) δήλωσαν πως «πάντα» και «μερικές φορές» αντίστοιχα δίνουν οι ίδιοι ή οι προϊστάμενοί τους στους υφισταμένους το δικαίωμα να εκφραστούν ελεύθερα για εταιρικά ή άλλα θέματα. Αντιθέτως, 2 άτομα (3,0%) σημείωσαν πως «ποτέ» δεν δίνουν οι ίδιοι, ή δεν τους δίνεται από τους προϊσταμένους τους το δικαίωμα να εκφραστούν ελεύθερα για εταιρικά ζητήματα.

Δίνετε στους υφισταμένους/Σας έδινε ο/η προϊστάμενος/η σας το δικαίωμα να εκφράσουν/σετε ελεύθερα την άποψή τους/σας για εταιρικά ή άλλα ζητήματα;



Γράφημα 13: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους δίνει το δικαίωμα στους υφισταμένους να εκφράσουν ελεύθερα την άποψη τους για εταιρικά ή άλλα ζητήματα

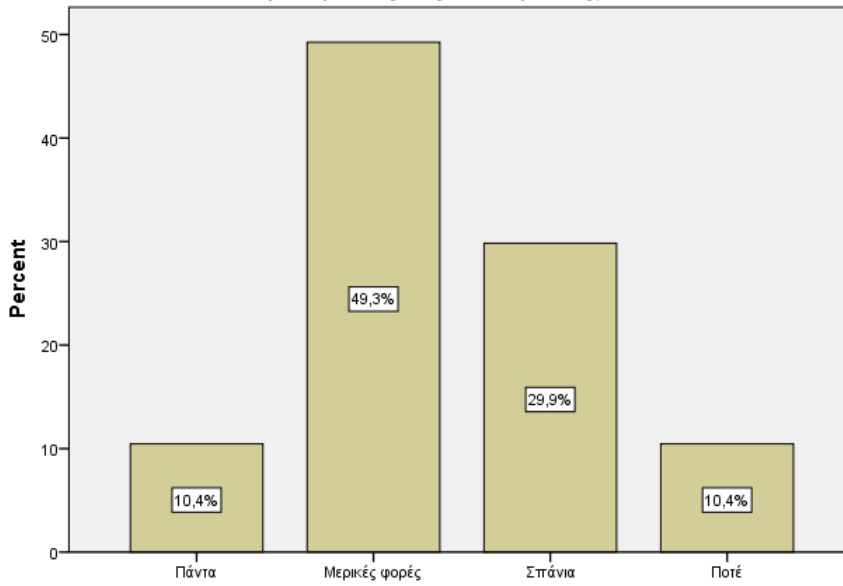
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (32 άτομα, 47,8%) θεωρούν πως οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους έχει «σπάνια» αυταρχική διάθεση. Ενώ, σχεδόν το ένα τέταρτο των ερωτώμενων (17 άτομα, 25,4%) δηλώνουν πως «ποτέ» δεν ήταν αυταρχικοί οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους. Αντίθετα, η μειοψηφία (1 άτομο, 1,5%) θεωρεί πως «πάντα» εκδήλωνε ο ίδιος ή ο προϊστάμενος του αυταρχική συμπεριφορά (Γράφημα 14).



Γράφημα 14: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους ήταν αυταρχικός

Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες της έρευνας (33 άτομα, 49,3%) πιστεύουν πως «μερικές φορές» επιβάλλονταν στους υφισταμένους τους ή ο προϊστάμενός τους επιβάλλονταν στους ίδιους. Από την άλλη πλευρά, από 10,4% (7 άτομα) έλαβαν οι απαντήσεις «πάντα» και «ποτέ» για το ίδιο ερώτημα (Γράφημα 15).

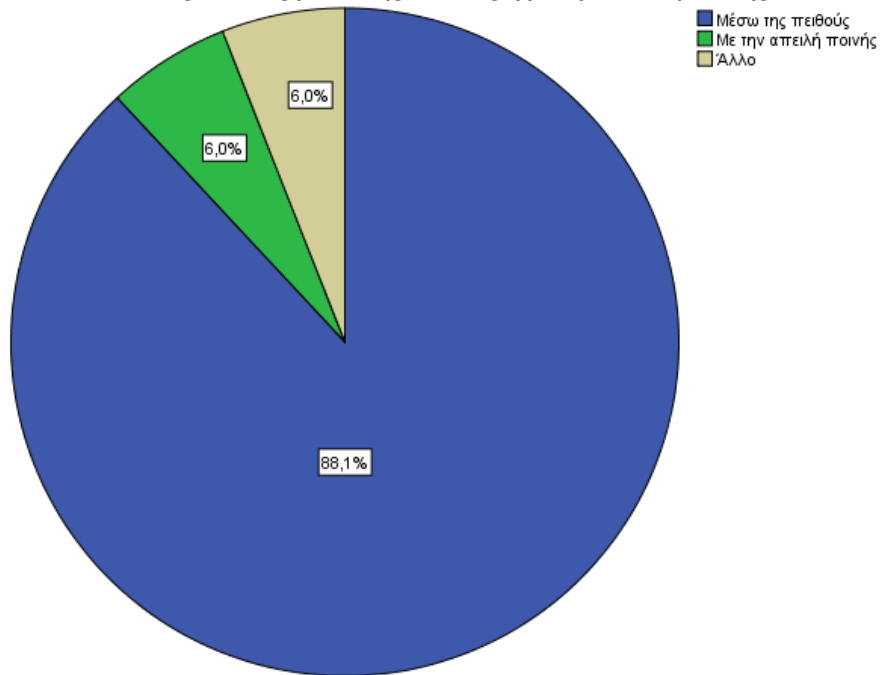
Πιστεύετε ότι εσείς ή ο/η προϊστάμενός/η σας επιβαλόσασαν/λόταν προς τους υφισταμένους σας/ το άτομό σας;



Γράφημα 15: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά το εάν οι ίδιοι επιβάλλονταν προς τους υφισταμένους τους ή ο προϊστάμενος επιβάλλονταν προς το άτομο τους

Σύμφωνα με το Γράφημα 16, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (59 άτομα, 88,1%) δήλωσαν πως χρησιμοποιούν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους την πειθώ ως μέσο επιβολής στους υφισταμένους υπαλλήλους. Επιπλέον, 4 άτομα (6,0%) σημείωσαν πως το μέσο που χρησιμοποιούσαν οι ίδιοι για να επιβληθούν στους υφισταμένους ή ο προϊστάμενος για να επιβληθεί στους ίδιους ήταν αυτό της απειλής της ποινής. Ενώ, ακόμη 4 άτομα (6,0%) συμπλήρωσαν τη δική τους απάντηση.

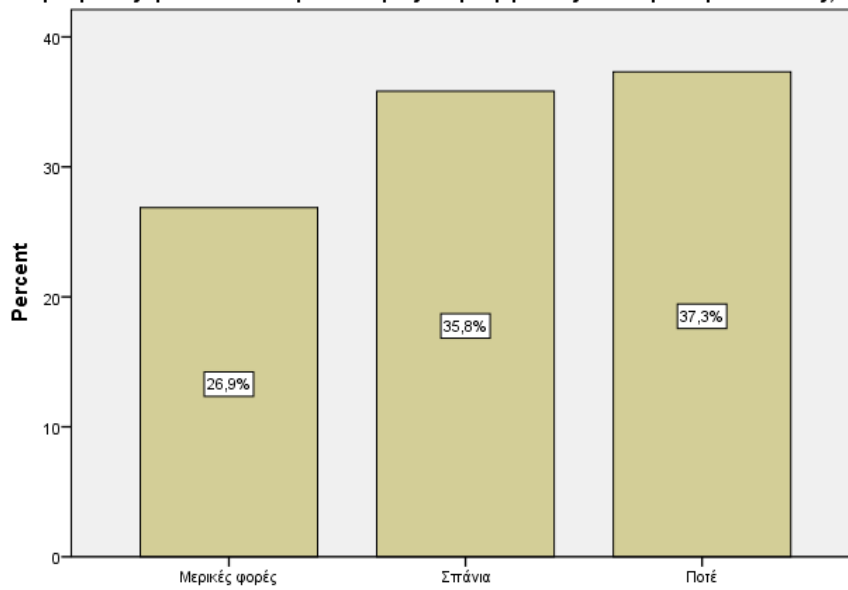
Εσείς ή ο/η προϊστάμενός/η σας επιβλόσαταν/λόταν στους υφισταμένους σας/σε εσάς μέσω της πειθούς ή με την απειλή ποινής



Γράφημα 16: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το μέσο που χρησιμοποιούσαν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος για να επιβληθούν

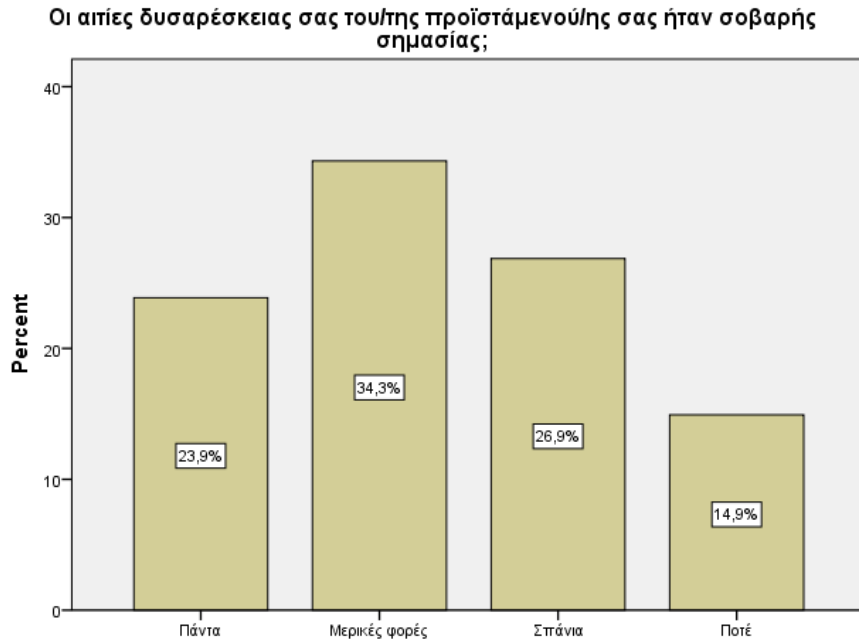
Με βάση το Γράφημα 17, το 37,3% (25 άτομα) των συμμετεχόντων δηλώνει πως «ποτέ» δεν επέβαλαν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους ποινές/κυρώσεις σε περίπτωση σφάλματος ή αναποτελεσματικότητας στην εργασία των υφισταμένων. Ακολουθεί το 35,8% (24 άτομα) που έδωσαν την απάντηση «σπάνια», ενώ το 26,9% (18 άτομα) σημείωσε την επιλογή «μερικές φορές».

Επιβάλατε/επέβαλε ο/η προϊστάμενός/η σας ποινές/κυρώσεις σε περίπτωση σφάλματος ή αναποτελεσματικότητας στην εργασία των υφισταμένων/ σας;



Γράφημα 17: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους επέβαλαν ποινές/κυρώσεις σε περίπτωση σφάλματος ή αναποτελεσματικότητας στην εργασία των υφισταμένων

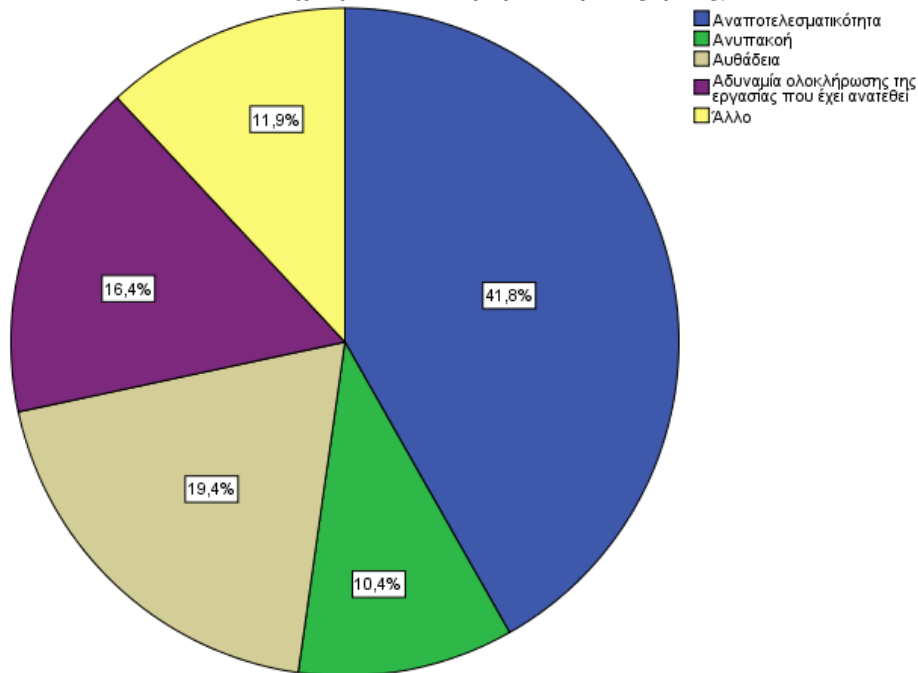
Περίπου το ένα τρίτο (23 άτομα, 34,3%) και το ένα τέταρτο (16 άτομα, 23,9%) των συμμετεχόντων απάντησαν, αντίστοιχα, πως «μερικές φορές» και «πάντα» οι αιτίες δυσαρέσκειας των ίδιων ή του προϊσταμένου τους ήταν σοβαρής σημασίας. Από την άλλη πλευρά η μειοψηφία του δείγματος (10 άτομα, 14,9%) έδωσε την απάντηση «ποτέ» (Γράφημα 18).



Γράφημα 18: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι αιτίες δυσαρέσκειας των ίδιων ή των προϊσταμένων τους ήταν σοβαρής σημασίας

Σύμφωνα με το παρακάτω Γράφημα 19, το 41,8% (28 άτομα) των συμμετεχόντων θεωρούν, πως η συχνότερη αιτία για την οποία μπορούν να δυσανασχετήσουν οι ίδιοι ή οι προϊστάμενοι τους είναι η αναποτελεσματικότητα, ενώ το 19,4% (13 άτομα) έδωσε ως απάντηση την αυθάδεια. Από την άλλη πλευρά, 7 άτομα (10,4%) σημείωσαν πως η ανυπακοή αποτελεί την συχνότερη αιτία για την οποία δυσανασχετούν οι ίδιοι ή οι προϊστάμενοι τους.

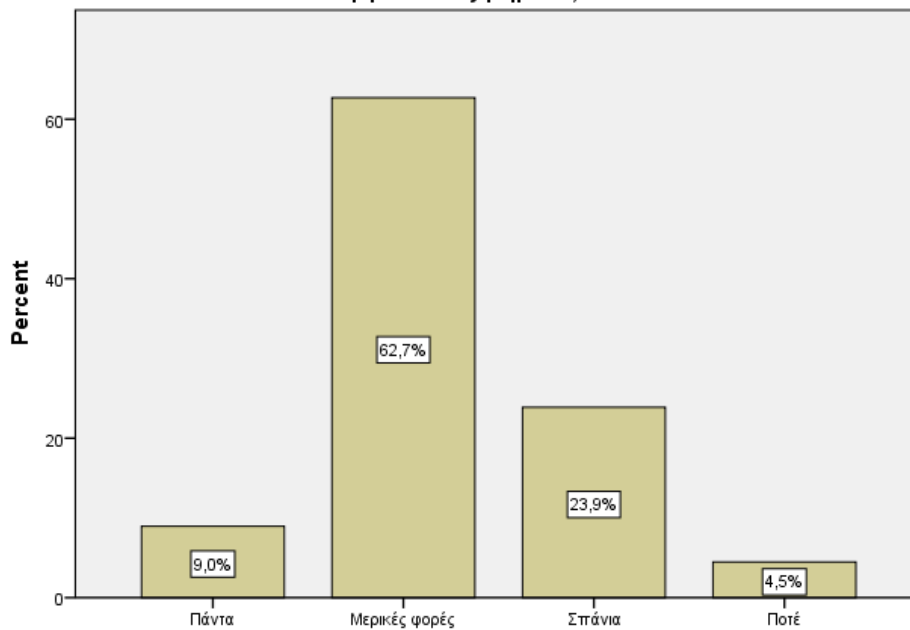
Ποια ήταν συνήθως η συχνότερη αιτία για την οποία μπορούσατε/σε να
δυσανασχετήσετε/σει ο/η προϊστάμενός/η σας;



Γράφημα 19: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με τη συχνότερη αιτία δυσανασχέτησης των ίδιων ή των προϊσταμένων τους

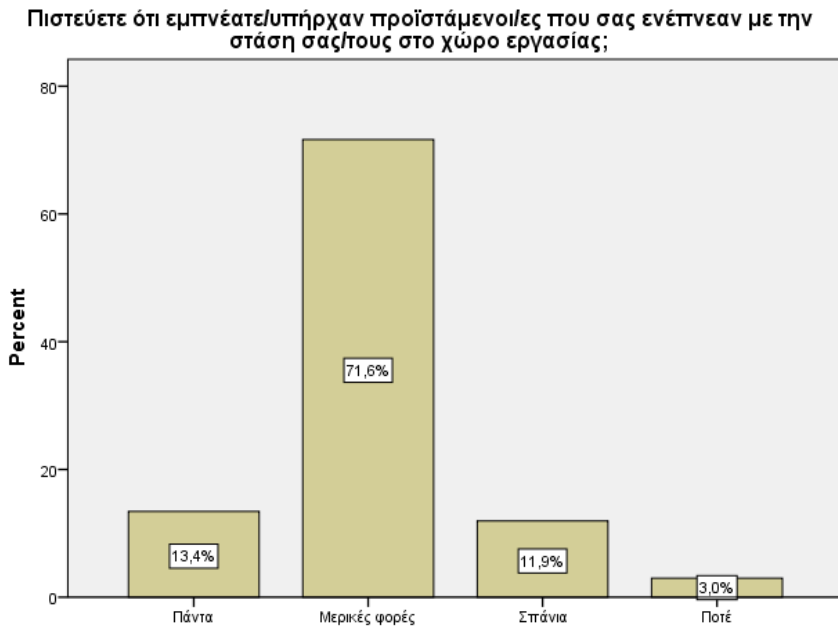
Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (42 άτομα, 62,7%) θεωρούν ότι «μερικές φορές» είχαν οι ίδιοι ή είχε ο προϊστάμενος τους καινοτόμες ιδέες σχετικά με εργασιακά ζητήματα. Από την άλλη πλευρά το 9,0% (6 άτομα) και το 4,5% (3 άτομα) δήλωσαν, αντίστοιχα, πως «πάντα» και «ποτέ» δεν είχαν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους καινοτόμες ιδέες οι οποίες να συνδέονται με τα θέματα της εργασίας (Γράφημα 20).

Θεωρείτε ότι εσείς ή ο/η προϊστάμενός/η σας είχατε/ε καινοτόμες ιδέες στα εργασιακά ζητήματα;



Γράφημα 20: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους είχε καινοτόμες ιδέες στα εργασιακά ζητήματα

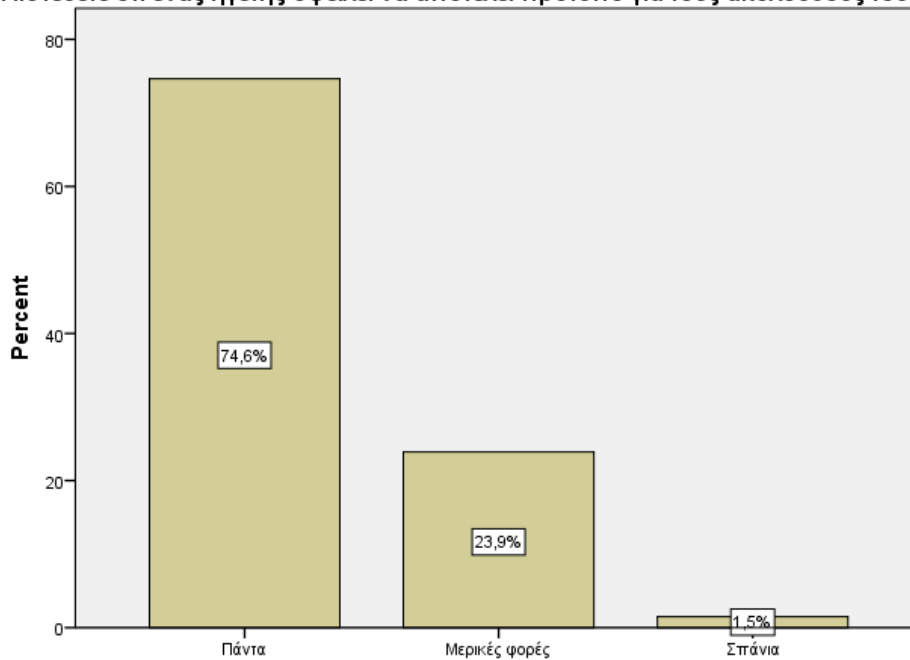
Όπως παρατηρείται και στο Γράφημα 21, το 74,6% (50 άτομα) των ερωτώμενων θεωρούν πως «μερικές φορές» οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους ενέπνεαν τους εργαζομένους με την στάση τους στον εργασιακό χώρο. Μειοψηφία αποτελεί η απάντηση «ποτέ» που έδωσε το 3,0% (2 άτομα) των συμμετεχόντων.



Γράφημα 31: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με το εάν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους ενέπνεαν με τη στάση τους τους στο χώρο εργασίας

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (50 άτομα, 74,6%) πιστεύουν πως «πάντα» ένας ηγέτης οφείλει να αποτελεί πρότυπο για τους ακολούθους του. Επιπλέον, 16 άτομα (23,4%) δηλώνουν πως «μερικές φορές» ο ηγέτης πρέπει να είναι πρότυπο για τους ακολούθους του, ενώ μόλις ένα άτομο (1,5%) έδωσε την απάντηση «σπάνια» (Γράφημα 22).

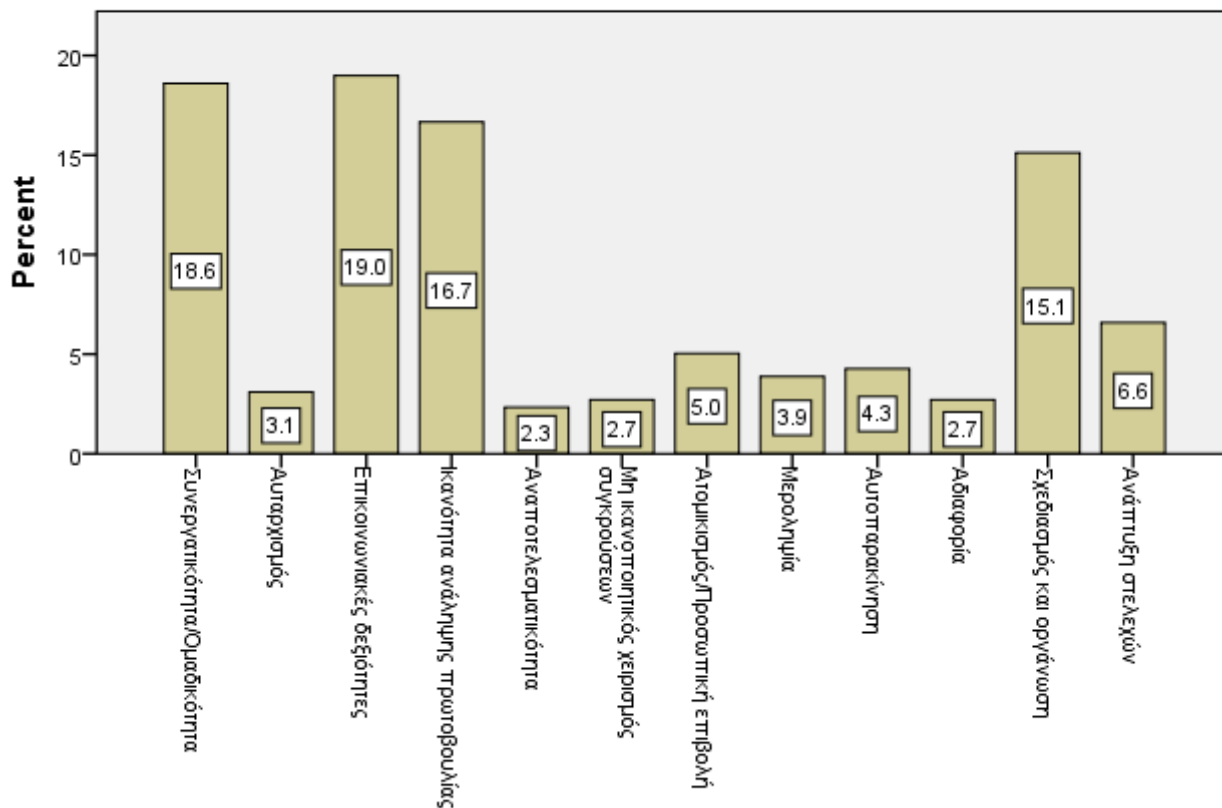
Πιστεύετε ότι ένας ηγέτης οφείλει να αποτελεί πρότυπο για τους ακόλουθούς του;



Γράφημα 42: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με την άποψη τους για το εάν ένας ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους ακολούθους του

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η συνεργατικότητα/ομαδικότητα αποτελούν ατομικές ιδιότητες που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι διέθεταν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος σε ποσοστό 19,0% (49 άτομα) και 18,6% (48 άτομα) αντίστοιχα. Επιπλέον το 16,7% (43 άτομα) και το 15,1% (39 άτομα) δηλώνουν πως η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας και ο σχεδιασμός και η οργάνωση είναι δεξιότητες που διέθεταν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους σε μεγάλο βαθμό. Αντίθετα, μικρότερο ποσοστό κατέλαβαν οι απαντήσεις «αδιαφορία» (7 άτομα, 2,7%), «μη ικανοποιητικός χειρισμός συγκρούσεων» (7 άτομα, 2,7%) και «αναποτελεσματικότητα» (6 άτομα, 2,3%), (Γράφημα 23).

Επιλέξτε από τις παρακάτω ατομικές ιδιότητες αυτές που θεωρείτε ότι διαθέτατε/έχετε ο/η προϊστάμενός/η σας σε μεγάλο βαθμό.



Γράφημα 53: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων σχετικά με τις ατομικές ιδιότητες που θεωρούν ότι διαθέτουν οι ίδιοι ή ο προϊστάμενός τους σε μεγάλο βαθμό

Συμπερασματικά, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως «πάντα» (30 άτομα, 44,8%) και «μερικές φορές» (30 άτομα, 44,8%) οι ίδιοι (σε περίπτωση που κατέχουν θέση προϊστάμενου) ή ο προϊστάμενός τους λειτουργεί με ομαδικό πνεύμα και «μερικές φορές» (27 άτομα, 40,3%) επιβραβεύει την απόδοση των υπαλλήλων, αντιμετωπίζοντάς τους «πάντα» (32 άτομα, 47,8%) ισότιμα, ενώ δεν επέβαλε «ποτέ» (25 άτομα, 37,3%) κυρώσεις σε περίπτωση σφάλματος ή αναποτελεσματικότητας. Επιπλέον, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (64 άτομα, 95,5%) δήλωσαν πως οι ίδιοι ή ο προϊστάμενός τους προσπαθούσε να επιλύσει ενδεχόμενο πρόβλημα όταν αυτό προέκυπτε.

Ακόμη, «μερικές φορές» (42 άτομα, 62,7%) οι ίδιοι οι συμμετέχοντες ή ο προϊστάμενος τους είχαν καινοτόμες ιδέες που αφορούν τα εργασιακά ζητήματα, ενώ «μερικές φορές» 50 άτομα, 74,6%) ενέπνεαν τους υπαλλήλους με τη στάση του στον χώρο εργασίας. Τέλος, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας, ένας ηγέτης οφείλει «πάντα» (50 άτομα, 74,6%) να αποτελεί πρότυπο για τους ακολούθους του, διαθέτοντας επικοινωνιακές δεξιότητες (49 άτομα, 19,0%), συνεργατικότητα/ομαδικότητα (48 άτομα, 18,6%), ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας (43 άτομα, 16,7%) καθώς και σχεδιασμό και οργάνωση (39 άτομα, 15,1%).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, χαρακτηριστικά όπως είναι η επιβράβευση, αλλά και η επιβολή κυρώσεων, όπου αυτό απαιτείται, η λήψη αποφάσεων (Owen, 2012), οι καινοτόμες ιδέες, η ανάληψη πρωτοβουλιών (Lansdale, 2004), οι επικοινωνιακές δεξιότητες (Μαλαγκονιάρη, 2010) και η επίλυση σημαντικών εργασιακών ζητημάτων, (Owen, 2012) είναι αυτά που καθορίζουν το προφίλ ενός ηγέτη. Επίσης, χαρακτηριστικό γνώρισμα του ρόλου του ηγέτη είναι η ικανότητα να μπορεί να εμπνεύσει τους γύρω του (Μπουραντάς, 2005). Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη στους εργαζομένους του (Lansdale, 2004).

Καταληκτικά, η πληθώρα χαρακτηριστικών του ηγέτη που δήλωσαν οι συμμετέχοντες στα πλαίσια της παρούσας έρευνας συμφωνεί με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία, σκιαγραφώντας, με τον τρόπο αυτόν, το προφίλ ενός αποδοτικού ηγέτη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το βασικότερο αντικείμενο δράσης των ηγετών των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι υφιστάμενοι, μιας και εκείνους είναι σημαντικό να παρακινούν με την υποστήριξη και άλλων πόρων που έχουν στην ευχέρειά τους, με κυριότερο στόχο να καταφέρουν να τους συντονίσουν και να τους οδηγήσουν, εν τέλει, στην επίτευξη των βασικών σκοπών του τμήματος και κατά συνέπεια, ολόκληρης της εταιρίας.

Συνεπώς, οι ηγέτες των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας να έχουν τη δυνατότητα, σύμφωνα με τις προσωπικές τους δεξιότητες, καθώς επίσης και με την πείρα τους, να διακρίνουν πιθανές ιδιαιτερότητες, οι οποίες χαρακτηρίζουν τους υφισταμένους και το περιβάλλον εργασίας τους, προκειμένου να συνδυάσουν κατάλληλες συνθήκες και ισορροπίες, οι οποίες θα βοηθήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Με βασικότερο στόχο, οι ηγέτες να δράσουν αποδοτικά μέσα στο πλαίσιο της οργάνωσης της εκάστοτε επιχείρησης, ο ρόλος τους είναι ζωτικής σημασίας να εκφράζεται μέσα από καθορισμένες πρακτικές και βήματα. Τα συγκεκριμένα βήματα είναι, κατά κύριο λόγο, ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των στόχων που θα πρέπει να επιτευχθούν, η περιγραφή των θέσεων εργασίας βάσει κανονισμών του οργανισμού, η τοποθέτηση των υφισταμένων με βάση τις αρμοδιότητές τους, καθώς επίσης και η εκχώρηση καθορισμένων ευθυνών.

Στη σημερινή εποχή, όμως, σε πολλές περιπτώσεις, σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο, εντοπίζονται καταχρηστικές συμπεριφορές ηγετών, όπου υφίσταται επίδειξη αλλά και επιβολή ηγεσίας. Όπως είδαμε στη συγκεκριμένη εργασία, υφίστανται αρκετές και διαφορετικές αιτίες για αυτές τις συμπεριφορές. Υφίστανται αιτίες οι οποίες έχουν να κάνουν με τον ηγέτη και τα γνωρίσματά του, με την επιχείρηση, με τους εργαζομένους, αλλά και με τα γνωρίσματα των ηγετών και των εργαζομένων.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις αιτίες που αφορούν τον ηγέτη, θα πρέπει να τονιστεί πως υφίσταται θετική σχέση των στρεσογόνων παραμέτρων, οι οποίες αναπτύσσουν αρνητική συναισθηματική κατάσταση, με την καταστροφική ηγεσία και τα αρνητικά με την εποικοδομητική ηγεσία, ενώ υφίσταται αρνητική σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη του εκάστοτε ηγέτη.

Από την άλλη πλευρά, για τις αιτίες οι οποίες έχουν να κάνουν με την επιχείρηση και την καταχρηστική εξουσία, θα πρέπει να τονιστεί πως εντοπίζεται θετική σχέση με το αρνητικό οργανωσιακό κλίμα (επιθετικοί κανονισμοί και αντίληψη πως η αποκλίνουσα συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση είναι επιτρεπτή μέθοδος έκφρασης οργής και πικρίας), ενώ υφίσταται αρνητική σχέση με το θετικό οργανωσιακό κλίμα (κυρώσεις έναντι της επιθετικότητας, διαμέσου των οποίων η ηγεσία της επιχείρησης επιβάλλει την άποψη πως η επιθετική συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας είναι σημαντικό να εξαλειφθεί).

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις βασικότερες αιτίες που έχουν να κάνουν με τα γνωρίσματα των εργαζομένων και την καταχρηστική εξουσία, εντοπίζεται θετική σχέση με την αρνητική συναισθηματικότητα, την απόσταση εξουσίας αλλά και τον ναρκισσισμό, ενώ παράλληλα υφίσταται αρνητική σχέση με την ευσυνειδησία και την προθυμία. Ταυτόχρονα, σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά γνωρίσματα των ηγετών και των εργαζομένων, η καταχρηστική ηγεσία έχει αρνητική σχέση μονάχα με την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων, ενώ αυτή η παράμετρος των ηγετών δεν διακρίνεται να επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στην καταχρηστική συμπεριφορά των ηγετών προς τους εργαζομένους. Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με το ρυθμιστικό ρόλο των δημογραφικών μεταβλητών των εργαζομένων, η εργασία μας έδειξε πως καθοριστικό ρόλο παίζουν η διαδραστική δικαιοσύνη, η πείρα καθώς επίσης και ο χρόνος τον οποίο έχει περάσει ο εργαζόμενος με τον ηγέτη.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, έλαβαν μέρος 67 άτομα, εκ των οποίων οι 39 (58,2%) είναι υπάλληλοι γραφείου και οι 28 (41,8%) τεχνικό προσωπικό. Ακόμη, 22 άτομα (32,8%) σημείωσαν πως εκτελούσαν

διοικητικά καθήκοντα στην τελευταία τους εργασία, ενώ το 39,4% αυτών, σημειώνει πως μερικές φορές αισθάνονταν πως ασκούσε εξουσία στους υφισταμένους.

Όσον αφορά στην επιβράβευση των εργαζομένων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (27 άτομα, 40,3%) δήλωσε πως μερικές φορές οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους επιβράβευαν την απόδοση των υφισταμένων, ενώ 64 συμμετέχοντες (99,5%) σημείωσαν πως όταν εμφανιζόταν κάποιο πρόβλημα οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους κάνανε προσπάθεια να το επιλύσουν. Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτώμενοι (26 άτομα, 38,8%) διατηρούσαν μερικές φορές κοινωνικές επαφές με τους υφισταμένους τους ή με τον προϊστάμενο τους και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμη, 51 άτομα (76,1%) αντιμετώπιζαν πάντα τους υφισταμένους ή λάμβαναν πάντα από τον προϊστάμενο τους σεβασμό και πάντα (34 άτομα, 53,7%) έδιναν οι ίδιοι ή λάμβαναν από τον προϊστάμενο τους το δικαίωμα της ελεύθερης έκφρασης της άποψης τους για θέματα εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, ο προϊστάμενος των συμμετεχόντων, ή οι ίδιοι εφόσον κατείχαν θέση προϊσταμένου σπάνια ήταν αυταρχικοί (32 άτομα, 47,8%) και μερικές φορές επιβάλλονταν στους υφισταμένους (33 άτομα, 49,3%). Ενώ, το συνηθέστερο μέσο επιβολής ήταν αυτό της πειθούς (59 άτομα, 88,1%), με την πλειοψηφία να δηλώνει πως οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους ποτέ δεν προχωρούσε σε επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση σφάλματος ή αναποτελεσματικότητας στην εργασία των υφισταμένων (25 άτομα, 37,3%). Συγκεκριμένα, η αναποτελεσματικότητα αποτελούσε τη συχνότερη αιτία για την οποία οι συμμετέχοντες ή ο προϊστάμενος τους δυσανασχετούσε (28 άτομα, 41,8%),

Τέλος, το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι ή ο προϊστάμενος τους μερικές φορές είχε καινοτόμες ιδέες όσον αφορά στα εργασιακά ζητήματα (42 άτομα, 62,7%), καθώς και το γεγονός ότι οι ίδιοι ή ο προϊστάμενος τους μερικές φορές ενέπνεαν με τη στάση τους στον εργασιακό χώρο τους υφισταμένους υπαλλήλους (50 άτομα, 74,6%), κάνει τους ερωτώμενους να πιστεύουν πως πάντα ένας ηγέτης οφείλει να αποτελεί πρότυπο για τους ακόλουθούς του (50 άτομα, 74,6%).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Δουγάλη Ε., (2017), *Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κατσαλης Ε.Α., (2008), *Αποτελεσματική διοίκηση: Σκέψεις και συμβουλές*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Μαλαγκονιάρη Ε., (2010), *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Μανδρούκα Ε.Κ., (2014), *Η πνευματική ηγεσία ως υπόδειγμα διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών: φιλοσοφική, ηθική και ψυχολογική θεμελίωση*, Διπλωματική εργασία, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Μαρούδης Γ., (2004), *Η τέχνη της ηγεσίας: Διαχρονικές αρχές για ολική ποιότητα*, Εκδόσεις Leader Books, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2017), *Ηγεσία*, Εκδόσεις Παπαδόπουλος, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Νταούτη Ι.Σ., (2018), *Αποτελεσματική στρατηγική του σύγχρονου επιχειρηματία*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Παπαδογεωργάκη Ο., (2015), *Δυναμική ομάδων - Ηγεσία: Η ηθική παρενόχληση και αποτελεσματική συνεργασία στο χώρο εργασίας*, Διπλωματική εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

- Παρασκευόπουλος, Ι. (1984). *Στοιχεία περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Σκούρτη Μ., (2012), *Η αποτελεσματική Ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων*. Το παράδειγμα της JOHNSON&JOHNSON Ελλάδος, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Κρήτης.
- Φωτόπουλος Ν., (2015), *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης, Αθήνα.

Διεθνής βιβλιογραφία

- Adair J., (2016), *Develop Your Leadership Skills*, 3rd Edition, Kogan Page.
- Alena G., (2015), *The Dark Side of Leadership: "Kiss up- and slap down?"*, AV Akademikerverlag.
- Bevoc L., (2015), *Toxic Leadership in Organizations: Understanding and Surviving*, NutriNiche System LLC.
- Bowling N.A., Hershcovis S.M., (2017), *Research and Theory on Workplace Aggression (Current Perspectives in Social and Behavioral Sciences)*, Cambridge University Press.
- Caesens G., Nguyen N., Stinglhamber F., (2018), Correction to: Abusive Supervision and Organizational Dehumanization, *Journal of Business and Psychology*, 2(2), pp. 33-60.
- Cannon A., (2017), *Leadership: Influential Leadership Skills for Masterful Business Communication, Management Conversations and Team Building*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Caroselli M., (2000), *Leadership Skills for Managers*, McGraw-Hill Education.

- Goldman A., (2010), *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*, Cambridge University Press.
- Goldman A., (2009), *Transforming Toxic Leaders*, Stanford Business Books.
- Goleman D., (1995), *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.
- Harms P.D., Spain S.M., Hannah S.T., (2011), *Leader development and the dark side of personality*, *The Leadership Quarterly*, 2(2), pp. 1–15.
- Johansen B., (2012), *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, 2nd Edition, Berrett-Koehler Publishers.
- Judge T.A., Piccolo R.F., Kosalka T., (2009), *The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm*, *The Leadership Quarterly*, 20(2), pp. 855–875.
- Lansdale M.B., (2004), *Η δημιουργία εμπνευσμένων ηγετών-μάνατζερ*, Ανδρουλιδάκης Σ. (Μεταφρ.), Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Liu D., Liao H., Loi R., (2012), *The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity*, *Academy of Management Journal*, 55(5), pp. 1187-1212.
- McIntosh G.L., Rima S.D., (2007), *Overcoming the Dark Side of Leadership: How To Become An Effective Leader By Confronting Potential Failures*, Baker Books.
- Owen J., (2012), *The Leadership Skills Handbook: 50 Essential Skills You Need to Be A Leader*, 2nd Edition, Kogan Page.
- Rus D., (2009), *The Dark Side of Leadership: Exploring the Psychology of Leader Self-serving Behavior*, Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the rector magnificus.

- Schmidt A.A., (2008), Development and validation of the toxic leadership scale, Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.
- Singh N., Sengupta S., Dev S., (2018), *Toxic leadership: The most menacing form of leadership*, Chapter 9, IntechOpen, pp. 147-164.
- Urf S., (2013), *Abusive Supervision*, Springer Gabler.
- Wheatley M.J., (2003), *Leadership and the new science*, Λαδά Α. (Μεταφρ), Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Wilson, N. & McLean, S. (1994). *Questionnaire design: a practical introduction*. University of Ulster Press: Newtown Abbey.
- Winston N., (2016), *Άσκηση ηγεσίας*, Τζωρτζιάκης Κ. (Επιμ.), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Quincy L.D., (2016), *A comprehensive review of toxic leadership*, AIR University.