

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Γεώργιος Γαλογαύρος ΑΜ:110

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας –
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)

ΚΟΖΑΝΗ 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Γεώργιος Γαλογαύρος ΑΜ:110

Επιβλέπων Καθηγητής:

Σωτηρία Τριαντάρη

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Σωτηρία Τριαντάρη

Ευάγγελος Σαπρίκης

Ηλίας Βαβούρας

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΑΛΟΓΑΥΡΟΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

10-03-2023

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	8
1.1 Η έννοια του Μάνατζμεντ - Ηγεσία	8
1.2 Ιστορική αναδρομή	9
1.3 Η θεωρία των χαρακτηριστικών	10
1.4 Μοντέλα Ηγετικών Ρόλων	13
1.5 Οι Πέντε Ρόλοι του Μοντέλου Ηγεσίας	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	17
2.1 Διοίκηση & Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού	17
2.2 Θετική ενίσχυση	20
2.3 Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού	21
2.4 Κίνητρα - Αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.5 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
2.6 Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3° : ΗΓΕΤΗΣ	27
3.1 Τα Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του Ηγέτη.....	27
3.2 Η προσέγγιση της συμπεριφοράς.....	29
3.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία.....	32
3.4 Διαπραγμάτευση – Διαμεσολάβηση	37
3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και στυλ ηγεσίας.....	40
3.6 Ηγεσία και ταπεινότητα	46
3.7 Ηθική ηγεσία και ο πνευματικός ηγέτης στη Διοίκηση	48
3.8 Ο αποτελεσματικός Ηγέτης στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	51
3.9 Ο ηγέτης του μέλλοντος: Ο πολυσχιδής Ηγέτης.....	55
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	58
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	65

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ηγεσία σε έναν οργανισμό έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των πόρων του. Η ανάπτυξη και η πρόοδος ενός οργανισμού εξαρτώνται από το πως ασκείται ο ηγετικός χαρακτήρας. Ο χαρακτήρας έχει σημαντική επιρροή στην υποκείμενη ηγεσία σε έναν οργανισμό (Sarros et al., 2007). Επιπλέον, ο Service et al., (2017) δήλωσε ότι ένας ηγέτης έχει τουλάχιστον τις διαστάσεις του χαρακτήρα της οικουμενικότητας, του μετασχηματισμού και της αρετής. Οι διάφορες επιτυχίες και αποτυχίες στη διαχείριση ενός οργανισμού εξαρτώνται από τον χαρακτήρα της ηγεσίας. Ένας οργανισμός που απαιτεί ένα ηγετικό χαρακτήρα είναι ένα σχολείο μεταφοράς γνώσης και συμπεριφοράς. Δίνεται μεγάλη προσοχή από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στους ακαδημαϊκούς που προσφέρουν μια θεωρητική και πρακτική προσέγγιση για τη σημασία του ηγετικού χαρακτήρα σε αυτές. Οι υπάρχουσες μελέτες δείχνουν τρεις τάσεις στην προοπτική της ηγεσίας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Επομένως, η παρούσα μελέτη συμπληρώνει υπάρχουσες μελέτες φωτογραφίζοντας τον χαρακτήρα της ηγεσίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού οργανισμών ή επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, τρεις ερευνητικοί στόχοι θα ανακαλυφθούν σε αυτή την έρευνα που είναι: α) να περιγράψει την έννοια της ηγεσίας που γίνεται κατανοητή και να ασκείται στον οργανισμό, β) να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και χαρακτήρων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και γ) να αναλύσει πώς ένας χαρακτήρας στην ηγεσία γίνεται ουσιαστικός παράγοντας για την ανάπτυξη της ποιότητας των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό. Αυτοί οι τρεις στόχοι θα συζητηθούν και θα αναλυθούν περιγραφικά σε αυτή τη μελέτη.

Σε αυτή τη μελέτη, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τουλάχιστον τρεις πτυχές του ηγετικού χαρακτήρα στην άνθηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πρώτον, η καλή ηγεσία θα επιφέρει αντίκτυπο στη διαχείριση των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η παραγωγή καλών προϊόντων. Δεύτερον, η ηγεσία που υποστηρίζεται από τον καλό χαρακτήρα στη διαχείριση ενός οργανισμού θα δημιουργήσει εμπιστοσύνη από το ανθρώπινο δυναμικό. Τρίτον, η αρχή της ηγεσίας με ισχυρή διάσταση χαρακτήρα έχει σημαντική επιρροή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Ομοίως, η εκ νέου πραγματοποίηση των χαρακτήρων υποδειγματική, πνευματική και ηθική που είναι ενσωματωμένη θα γίνει δύναμη αλληλεγγύης στην ανάπτυξη και διαχείριση εξειδικευμένου και βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, οι οργανισμοί είναι έτοιμοι να ανταγωνιστούν επαγγελματικά με διάφορες, δυναμικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στον ολόενα και πιο έντονο παγκόσμιο ανταγωνισμό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πλέον και διαρκώς μια σημαντική ακαδημαϊκή επιστήμη και βασικό στοιχείο για τον εργασιακό χώρο στον 21ο αιώνα. Η εργασία είχε ως σκοπό την ανάλυση της προσωπικότητας του ηγέτη στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια τα οποία αφορούν την εννοιολογική προσέγγιση του όρου, το ανθρώπινο δυναμικό, και την έννοια του ηγέτη.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο που αφορά την εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας δόθηκαν η έννοια του management, ο ορισμός της ηγεσίας καθώς και μία ιστορική αναδρομή. Ακόμη, αναφέρθηκαν τα μοντέλα των ηγετικών ρόλων και οι πέντε ρόλοι του μοντέλου ηγεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό έγινε μία περιγραφή της διοίκησης, της ανάπτυξης και της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη αναλύθηκαν τα κίνητρα η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η Σημασία του ως Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του ηγέτη, οι ηγετικοί χαρακτήρες καθώς και οι επικοινωνιακές του δυνατότητες. Στη συνέχεια στα επόμενα κεφάλαια γίνεται αναφορά στις βασικές δεξιότητες του ηγέτη που είναι ο ρόλος του ως διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή, η ταπεινότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και η ηθική. Τέλος στα τελευταία υπο-κεφάλαια γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς και στον ηγέτη του μέλλοντος.

Λέξεις -Κλειδιά : Χαρακτήρας, Ηγεσία, Ανθρώπινο Δυναμικό, Ανάπτυξη, Οργάνωση.

ABSTRACT

Human resource development is now and will continue to be an important academic discipline and a key element for the workplace in the 21st century. The purpose of the work was to analyze the personality of the leader in human resource management. This specific work consists of three chapters which concern the conceptual approach of the term, human resources, and the concept of a leader.

Specifically, in the first chapter concerning the conceptual approach to leadership, the concept of management, the definition of leadership as well as a historical review were given. Also, the models of leadership roles and the five roles of the leadership model were mentioned.

In the second chapter, which concerns human resources, a description of the management, development and motivation of human resources was made. The motivations, the effective management of human resources and its importance as a source of competitive advantage were also analyzed.

In the third chapter, the characteristics of the leader's personality and behavior, his leadership characters and his communication capabilities were developed. Then in the following chapters reference is made to the key skills of the leader which is his role as a negotiator/mediator, humility, emotional intelligence and ethics. Finally, in the last sub-chapters, reference is made to the effectiveness of the leader in the decision-making process as well as to the leader of the future.

Keywords: Character, Leadership, Human Resources, Development, Organization.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Η έννοια του Μάνατζμεντ - Ηγεσία

Σύμφωνα με τον M. A. Rahim “η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μια μικρής ή μεγάλης ομάδας, μια τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσπαθούν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας, στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται (Rahim, M.A. 1983).

Είναι το άτομο που με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες και την ικανότητα της πειθούς μπορεί να επηρεάζει και να διαχειρίζεται τους εργαζόμενους, να επιτελεί ένα μείγμα διοικητικών λειτουργιών, με ηγετική ευθύνη, έχοντας ως απώτερο στόχο την αποτελεσματική απόδοσή τους στο χώρο της εργασίας, την αποδοτική και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων. Τα βασικά εργαλεία του μάνατζερ για τις διοικητικές λειτουργίες είναι: οι γνώσεις, οι ικανότητες, η φιλοσοφία της διοίκησης και τα διάφορα συστήματα (όπως συστήματα υποστήριξης, πελατών, προγραμματισμού, ελέγχου, αμοιβών κ.ά.)(Τριαντάρη, 2020).

Ο βασικότερος ορισμός της διοίκησης είναι η εξασφάλιση των καθηκόντων των εργαζομένων τα οποία πρέπει να είναι με σαφήνεια και έλεγχο ώστε οι μάνατζερ να σχεδιάζουν τις πρακτικές και τις διαδικασίες ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται σε αυτές. Ο πιο κρίσιμος πόρος που πρέπει να έχει η διοίκηση είναι το κεφάλαιο και οι εργαζόμενοι οι οποίοι πρέπει να διαθέτουν πρωτοβουλίες και δημιουργικότητα που παλαιότερα αυτά ήταν απαγορευμένα.

Στο κέντρο του ενδιαφέροντος τοποθετείται γενικά ο άνθρωπος και το νέο μοντέλο της θεωρίας 3p Purpose- Process- People. Με βάση αυτήν θεωρία έρχεται λοιπόν η στιγμή που μεταβαίνουμε σε ένα πιο περιοριστικό μοντέλο της διοίκησης με μια φιλοσοφία που ελευθερώνει τις δυνάμεις που παρέχουν την μέγιστη αξιοποίηση του έμψυχου δυναμικού. Η επιχείρηση θεωρείται ως μια οικονομική οντότητα που έχει μια μικροκοινωνία των ατόμων με ίδιους στόχους και οι ίδιες προσδοκίες που δημιουργούν την βάση της δομής της οργάνωσης της. Με αυτό τον τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται ως το πιο σημαντικό στρατηγικό στοιχείο της επιχείρησης καθώς στις μέρες μας έχει γίνει μια ριζική αλλαγή στην ουσία της εργασιακής σχέσης και των προσδοκιών που έχουν οι άνθρωποι για το εργασιακό μοντέλο. Σε αυτές τις σχέσεις πλέον δεν μιλάμε για σχέση ανταλλαγής αλλά για μια σχέση συμμετοχής που έχει μία ένα κοινό στόχο ώστε να βγει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με αντάλλαγμα την αμοιβή.

Η επιχειρηματικότητα, η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η γνώση είναι οι νέες αρχές. Η βοήθεια του ανθρώπου στην επιτυχία της επιχείρησης αποτελεί ύψιστη αρχή και η γνώση θεωρείται από τις πιο πολύτιμες αξίες που οποιοσδήποτε τις έχει

αναγνωρίζεται και αξιοποιείται στο έπακρο. Έτσι, η νέα διοίκηση με βάση το ανθρώπινο δυναμικό και τα 3 βασικά της συστατικά που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελεί το πρωταγωνιστικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της διοίκησης (*Dressler,2012*).

Η Διοίκηση στο πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκε σύμφωνα με την προσαρμογή της στις εκάστοτε ανάγκες και διαμορφώθηκε ανάλογα και με τις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούσαν ανάλογα την εποχή.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει βαθιές ιστορικές ρίζες οι οποίες ξεκινάνε στα τέλη του 19 αιώνα. Με το πέρασμα του χρόνου, τόσο η δομή όσο και η οργάνωση αυτών των επιχειρήσεων έγινε πιο γραφειοκρατική. Η εκπαίδευση, η επιλογή, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η θέσπιση παρακίνησης και κινήτρων προς τους υπαλλήλους της εταιρίας ήταν αρκετά από τα βασικά καθήκοντα του στελέχους αυτού. Ιδιαίτερα στις συγκεκριμένες περιπτώσεις αυτός ή άτομο έπαιρνε το ρόλο του διαπραγματευτή ή τον μεσολαβητή προκειμένου να διοίξη την επιχείρηση αλλά και να είναι ηγέτης ανάμεσα στους εργαζόμενους (*Ιορδανόγλου, 2008*).

Τον πιο σημαντικό ρόλο για τη δημιουργία του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να έχει πιο οργανωτικό και τεχνοκρατικό ρόλο αποτέλεσε η ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας στο κομμάτι του μάνατζμεντ και η εξέταση της επιχείρησης ως ενός ζωντανού οργανισμού. Πλέον, οι άνθρωποι της επιχείρησης θεωρούνταν σύνολα τα οποία έρχονταν σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους και ως στόχος ήταν η θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων με τα οποία θα ελεγχόταν η απόδοση τους (*Τριαντάρη, 2020*).

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται να γίνει στην αλλαγή του ονόματος του συγκεκριμένου τμήματος όπου από "διοίκηση προσωπικού" (κάποιες φορές εμφανιζόταν και ως διεύθυνση προσωπικού) έγινε "διοίκηση ανθρώπινων πόρων". Η αλλαγή αυτή άρχισε να εμφανίζεται ήδη από τις αρχές του 1980, όπου φυσικά απεικόνιζε την αλλαγή της νοοτροπίας και συμπεριφοράς απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησης (*Ιορδανόγλου, 2008*).

Το φαινόμενο αυτό άρχισε να εξαφανίζεται μετά την αλλαγή του πνεύματος των επιχειρήσεων με βάση την παγκοσμιοποίηση. Τα δίκτυα διανομής, το κόστος παραγωγής και η ποιότητα αποτέλεσαν πάρα πολλούς σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρήσεων και για αυτό το λόγο κρίθηκε αναγκαία η αναζήτηση ταλέντων τα οποία θα είχαν διάθεση να συνεισφέρουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους για να παίξουν σημαντικό ρόλο στο ανθρώπινο δυναμικό και να εξάγουν πάρα πολύ καλά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται ως πολύτιμοι πόροι του συστήματος, τα ταλέντα ως το

μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και φυσικά η συνεισφορά αυτών εξίσου σημαντική στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής του μέλλοντος (Ιορδανόγλου,2008).

Εξίσου σημαντική είναι και η συνεχής εκπαίδευση των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση ώστε να αναδειχθούν μερικοί από αυτή σε ηγέτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις μέρες μας τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη διακρίνονται τέτοιοι εργαζόμενοι οι οποίοι διαθέτουν όλα τα στοιχεία αλλά και την εξέλιξη για να αναλάβουν τη θέση του ηγέτη (Ιορδανόγλου,2008)

Η αναζήτηση για τα γνωρίσματα ή τα χαρακτηριστικά των ηγετών εξακολούθησε να συμβαίνει για αιώνες. Από τα φιλοσοφικά κείμενα του Πλάτωνα (Πλάτωνος,1892) έως τους Βίους του Πλούταρχου έχει εξεταστεί το ζήτημα για το ποιες αρετές είναι εκείνες που διακρίνουν έναν ηγέτη. Με βάση αυτή την οπτική είναι μεγάλη και αναγκαία η αναγνώριση της σημασίας του ηγέτη, (Evans, 2012) αλλά και η βάση της ηγεσίας στηριζόμενη σε κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι άνθρωποι.

Κάποια έργα τα οποία έχουν γίνει από το δέκατο ένατο αιώνα, όταν η εξουσία στηριζόταν στους μονάρχες και στους άρχοντες ερεύνησαν πάρα πολύ την θεωρία των στοιχείων σχετικά με την ηγεσία: ιδιαίτερα τα γραπτά του Thomas Carlyle και του Francis Galton. Στο Heroes and Hero Worship (1841), ο Carlyle διέκρινε τις ικανότητες και τις δεξιότητες των ανθρώπων που εκλέχθηκαν στην εξουσία. Η κληρονομική ιδιοφυΐα του Galton (1869) διατύπωσε τις ηγετικές ικανότητες που πρέπει να έχουν οι οικογένειες των πιο δυνατών ανδρών και αφού έδειξε ότι ο αριθμός των συγγενών μειώθηκε όταν η εστίαση του μετακινήθηκε από συγγενείς πρώτου βαθμού σε συγγενείς δεύτερου βαθμού, ο Galton οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία που τελεί χρόνο κληρονομικό στοιχείο.

Ο Cecil Rhodes (1853–1902) τόνισε ότι η ηγεσία αποτελεί ένα στοιχείο το οποίο πρέπει να καλλιεργηθεί μέσα από νέες προσεγγίσεις και εκπαιδύοντας τους ανθρώπους σε συγκεκριμένα πλαίσια για να μπορέσουν έτσι να προωθήσουν ιδέες και αξίες που θα βοηθήσουν τους ηγέτες να είναι άξιοι να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε δοκιμασία (Markwell, 2013).

Όλες αυτές οι τεχνικές οδήγησαν σε αυτές τις μελέτες που ασχολήθηκαν με τη δημιουργία ενός κλίματος και επιχειρησιακά επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα αποτελούσε τρόπο για λύσεις σε πολλά προβλήματα των διάφορων κοινωνιών.

1.3 Η θεωρία των χαρακτηριστικών

Έχουν αναπτυχθεί νέες μέθοδοι και μετρήσεις μετά τις επιδράσεις των ανασκοπήσεων που τελικά αποκαταστάθηκαν από τις θεωρίες των χαρακτηριστικών ως προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγεσίας. Παραδείγματος χάρη οι

βελτιώσεις που γίνονται στο κομμάτι της χρήσης από τους ερευνητές για τη μεθοδολογία του σχεδιασμού έδωσαν την ευκαιρία στους ερευνητές να δουν ότι οι άνθρωποι μπορούν να αναδειχθούν ως πάρα πολύ καλοί ηγέτες σε διάφορες καταστάσεις και δραστηριότητες (*Kenny & Zaccaro, 1983*). Κατά τη δεκαετία του 1980 οι στατιστικές έδειξαν ότι οι ερευνητές οι οποίοι διεξήγαγαν μετα-αναλύσεις και μπορούσαν να λύσουν τα ευρήματα ποσοτικά τους επέτρεψε να δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την ηγεσία αντί να βγάλουν βιαστικά συμπεράσματα (*Goleman, 1998*).

Συγκεκριμένα, ο *Zaccaro (2007)* σημείωσε ότι οι θεωρίες χαρακτηριστικών εξακολουθούν να:

- Εστιάζουν σε ένα μικρό σύνολο μεμονωμένων χαρακτηριστικών
- Μη διακρίσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών ηγεσίας
- Προσέγγιση μοτίβου χαρακτηριστικών.
- Τα σταθερά χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν εξηγούν την ποικιλομορφία της συμπεριφοράς
- Αποτυχία εξέτασης μοτίβων ή ενσωματώσεων πολλαπλών χαρακτηριστικών.

Έχοντας λάβει υπόψη τις επικρίσεις που έχουν γίνει στις θεωρίες των στοιχείων που περιεγράφηκαν πιο πάνω αρκετοί είναι οι μελετητές που έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν μια τελείως διαφορετική προοπτική για τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (*Gershenoff, et al., 2003*). Αντιθέτως η παραδοσιακή προσέγγιση στηρίζεται στο ότι η επιρροή των ατομικών χαρακτηριστικών ισχύει γιατί έχει τη βάση της στην καλύτερη κατανόηση η οποία αποτελεί άθροισμα μεμονωμένων μεταβλητών. Με λίγα λόγια υποστηρίζεται ότι οι σχέσεις ανάμεσα σε μεμονωμένες καταστάσεις μπορούν να εξηγήσουν μια σημαντική αλλαγή τόσο στην ανάδυση του ηγέτη όσο και στην αποτελεσματικότητά του η οποία μπορεί να εξηγηθεί από μεμονωμένα περιστατικά ή από κάποια αθροιστικά χαρακτηριστικά (*Moore, 2005*).

Η επικοινωνιακή βελτίωση στην εσωτερική επικέντρωση των εργαζομένων έχει σαφώς θετικά αποτελέσματα και στην ικανοποίηση των πελατών, που αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας για τον Οργανισμό/Επιχείρηση. Εξάλλου η ποιοτική μεταχείριση των εργαζομένων από τον ηγέτη έχει ως επακόλουθο τις απαιτούμενες ενέργειες από την πλευρά των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των πελατών. Στο πλαίσιο αυτό διενεργείται μια αλληλεπιδραστική επικοινωνία, η οποία διαπερνά από την αργή μορφή κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης σε μια συναλλακτική επικοινωνία, όπου πομπός και δέκτης, είτε πρόκειται για πελάτες, προμηθευτές ή και συναδέλφους φθάνουν σ' ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο λεκτικής, νοητικής και ψυχικής κατανόησης. Βέβαια, αυτή η εναρμόνιση στο εργασιακό περιβάλλον προϋποθέτει και τη δυνατότητα και ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται ότι οι υφιστάμενοι έχουν πάντα την ανάγκη για μια εκπαίδευση, επιμόρφωση σε

ζητήματα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πολύ περισσότερο σήμερα ο ηγέτης έχει να αντιμετωπίσει ένα πολύπλοκο φάσμα δυνατοτήτων δράσης, στο οποίο ακόμη και ο ίδιος πρέπει να ενδυναμώνεται με συνεχή μάθηση και εμπειρία. Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τους εργαζομένους αλλά και η ανταπόκριση των εργαζομένων σε αυτή τη συμπεριφορά σε μια σχέση διαπροσωπικής επικοινωνίας βάζει τα θεμέλια για το πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, δηλαδή εκείνων των δομών της συμπεριφοράς ηγέτη, ατόμων και ομάδων πάνω στο οποίο θα λειτουργήσει ο Οργανισμός/Επιχείρηση (*Robbins, St. 7& Judge, T. 2018*).

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) έρχεται αντιμέτωπη με μια συγκεκριμένη διαδικασία ηγεσίας η οποία εξελίσσεται από μια προηγούμενη θεωρία και ονομάζεται ως μοντέλο σύνδεσης κάθετης δυάδας (VDL). Αυτά τα δύο μοντέλα εξετάζουν στο πώς αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους μεμονωμένοι οπαδοί και ηγέτες. Σχεδόν ίδια με αυτή την προσέγγιση είναι η αλληλεπίδραση όπου ηγέτης περιέχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως είναι οι συμβουλές και η καθοδήγηση και οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν στο πρόσωπό του τη συνεργασία τον σεβασμό και τη δέσμευση για καλές επιδόσεις. Η LMX θεωρεί ότι ο τύπος των ανταλλαγών μεταξύ του ηγέτη και συγκεκριμένων οπαδών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία εντός και εκτός ομάδων (*Ladkin, 2011*).

Μέλη εντός της ομάδας

Τα μέλη της ομάδας είναι πιο ικανά και πρόθυμα να αναλάβουν οποιαδήποτε ευθύνη και ο ηγέτης βασίζεται σε αυτά ώστε να μπορέσει να βοηθήσει τα υπόλοιπα μέλη σε πιο απαιτητικές δραστηριότητες. Αν, ωστόσο, καθώς ανταποκρίνεται πάρα πολύ καλά ο ηγέτης τον επιβραβεύει με μια επιπλέον καθοδήγηση και του αναθέτει περισσότερες εργασίες εάν όμως δείξει υψηλή δέσμευση και προσπάθεια τότε ηγέτης δείχνουν στο πρόσωπό του εμπιστοσύνη και τον υποστηρίζει σε οποιαδήποτε δύσκολη συγκυρία (*Ladkin, 2011*).

Μέλη εκτός ομάδας

Τα μέλη εκτός ομάδας λαμβάνουν συχνά λιγότερο χρόνο και πιο απομακρυσμένες ανταλλαγές από τους ομολόγους τους εντός της ομάδας. σε αυτή την κατηγορία οι ηγέτες δεν περιμένουν πολλά από τα μέλη μόνο που θέλουν είναι να τηρούν της ανάγκες της θέσης εργασίας και να δείχνουν σεβασμό. σε αυτά τα άτομα ο ηγέτης διαθέτει λιγότερο χρόνο και τιμή να τονίζει την εξουσία της θέσης του ώστε να πετύχει από αυτά τα άτομα τη συμμόρφωση προς το πρόσωπό του (*Ladkin, 2011*).

1.4 Μοντέλα Ηγετικών Ρόλων

Αναφορικά με τα μοντέλα ηγεσίας, που έχουν κύριο στόχο να προσδιορίσουν τη φυσιογνωμία του ηγέτη, τις σχέσεις του με τους υφισταμένους, τις διοικητικές ικανότητες, καθώς και δεξιότητες και χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα βασικά μοντέλα, που επικρατούν στο σύγχρονο περιβάλλον και αναλύονται περιληπτικά είναι τα παρακάτω:

Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία έχει να κάνει με την εκτέλεση κάποιων εργασιών σε ορισμένα πεδία και βασίζεται σε μια αλυσίδα οδηγιών με ανταπόδοση αμοιβών και ποινών. Οι συναλλακτικοί ηγέτες έχουν σχέση με τους εργαζόμενους με ένα σύστημα άτυπου ή τυπικού συμβολαίου που παρέχονται ανάλογα αμοιβές ή ποινές ανάλογα με την τήρηση ή όχι των απαιτήσεων που θέτει η εργασία. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ έχει επίκεντρο την εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης παρά του ανθρώπου (*Harris et al, 2003*).

Χαρισματική ηγεσία

Είναι ένας ηγέτης που ξεχωρίζει για τις εξαιρετικές του ικανότητες και τις μοναδικές δυνάμεις που τον καθιστούν χαρισματικό και ίσως περιζήτητο γιατί ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ανθρώπους (*Weber, 2012*). Η εικόνα του μας παραπέμπει ιστορικά και ιδεολογικά σε καλούπια ηγεμόνων ,δηλαδή αποτελεί το πρότυπο του ανθρώπου που γνωρίζει και έχει την ικανότητα να κυβερνά και να καθοδηγεί (*Conger et al., 1998*). Είναι μια έκφραση εξουσίας ο οποίος μπορεί να επιδείξει ξεχωριστές συμπεριφορές βασιζόμενος στο ηθικό πρότυπο. Εμφανίζεται πρόθυμος στις δυσκολίες και τους κινδύνους ,συναισθάνεται και αντιμετωπίζει με επιείκεια και ευσπλαχνία τις ανάγκες των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση των ανθρώπινων καταστάσεων. (*Τριαντάρη 2020,2002,2010*).

Μετασχηματιστική ηγεσία

Με τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία αναφερόμαστε σε ένα σύνολο κανόνων, αρχών και τακτικών που απαρτίζουν ένα ακόμη μοντέλο ηγεσίας (*Jaworski,1996*). Ο ηγέτης δεν στηρίζεται στο συναλλακτικό σύστημα της ανταμοιβής και τιμωρίας αλλά έχει σαν αρχή τον ίδιο τον ηγέτη ως ηθικό πρότυπο που μπορεί να γίνει η αιτία μετασχηματισμού των ηθικών αξιών των υφισταμένων του οργανισμού-επιχείρησης (*Jaworski,1996*). Ο ηγέτης δείχνει χαρισματικός ενεργοποιεί και παρακινεί την ομάδα, διαθέτοντας την ικανότητα της πειθούς ώστε να εξασφαλίζει μια αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους (*Deichmann & Stam, 2015*). Ο ηγέτης δεν στηρίζεται στο συναλλακτικό σύστημα ανταμοιβής - τιμωρίας, αλλά έχει αρχή τον

ίδιο τον ηγέτη ως ηθικό πρότυπο, που μπορεί να γίνει η αιτία μετασχηματισμού των ηθικών αξιών των υφισταμένων του οργανισμού- επιχείρησης ενώ εξασφαλίζει μια αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους. (Deichmann & Stam, 2015),(Colbert, Barrick & Bradlay, 2014).

Ηθική ηγεσία

Ο Ηγέτης δημιουργεί αξίες και επιδράσεις στην κουλτούρα της κάθε επιχείρησης και αυτός που θεωρείται ανώτερα ηθικά ηγέτης επηρεάζει ακόμη και τις βαθμίδες της διοίκησης αλλά και τις κατευθυντήριες γραμμές συμπεριφοράς (Schaubroeck, 2012). Μέσα σε σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους ανθρώπους ο αυθεντικός και ηθικός ηγέτης είναι αυτός που διακρίνεται από ειλικρίνεια και ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπό του αλλά και από τις αρετές της ισότητας και της δικαιοσύνης με αποτέλεσμα η συμπεριφορά του να παρακινήσει την υψηλή απόδοση με αντίστοιχη μείωση των συγκρούσεων σε συνδυασμό με την πρόοδο στις διαπροσωπικές σχέσεις (Τριαντάρη, 2020).

Υπηρετική ηγεσία

Πρόκειται για τον ηγέτη που εξουσιάζει τις επιθυμίες του και αφήνοντας πίσω το ίδιο το συμφέρον εστιάζεται στην παροχή στους υφισταμένους συμβάλλοντας θετικά στην ανάπτυξη και εξέλιξη τους στον εργασιακό χώρο (Van Dierendock, 2011).

Αποτελεί μια μορφή που η ανάπτυξη της στηρίζεται σε ιδιάζουσες καταστάσεις και προϋποθέτει πιο εξειδικευμένες συνθήκες καθώς η θέση της είναι πως ο ηγέτης αποτελεί υπηρέτη του στόχου που φαίνεται ως παράδειγμα ώστε και εκείνος να δρα συλλογικά παρέχοντας την κατεύθυνση και την έμπνευση και στους υπόλοιπους για να μπορέσουν να δημιουργήσουν (Goleman, 2002).

Συμβουλευτική ηγεσία

Ο σύμβουλος ηγέτης συγκεντρώνει όλες εκείνες τις ηθικές και διανοητικές αρετές που παρέχουν τη δυνατότητα να αναπτύξει μελλοντικούς ηγέτες. Είναι ο μέντορας που έχει το όραμα το οποίο προσπαθεί να εμπνεύσει στους υφισταμένους με στόχο το κοινό καλό και στηρίζει τους λιγότερο έμπειρους και τους δίνει τη δυνατότητα μάθησης επιτρέποντας τους να μετέχουν στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση του οράματος (Eby, Buits & Lockwood, 2004).

Ηγεσία διαπραγματευτή – διαμεσολαβητή

Η ηθική του ηγέτη ενισχύει την πειθώ και η πειθώ ενδυναμώνει την επικοινωνία με την αρωγή της οποίας ο ηγέτης διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής καταστρώνει στρατηγική και θέτει στόχους, καθορίζει το πρόβλημα και καλεί την κάθε πλευρά να

κατανοήσει τι να κάνει και να ελέγξει τη διαδικασία. Η φρασεολογία και η συγκρότηση επιχειρήματος της κάθε πλευράς είναι αποδεικτική των εμπειριών τους, των πεποιθήσεων τους και της άποψής τους για τη διαπραγμάτευση. Όλο αυτό το πλαίσιο ακόμη μια φορά παραπέμπει στο ρητορικό συλλογιστικό επιχείρημα μέσα από το οποίο φανερώνεται ο ηθικός χαρακτήρας, η εμπειρία, οι πεποιθήσεις και τα κίνητρα του ρήτορα (Τριαντάρη, Σ. Α.2018 Πβ. Lewicki, R. Saunders, D. Minton, J. 2004.)

Ο ηγέτης-ρήτορας διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής ανατρέπει τις συγκρούσεις και δημιουργεί κλίμα συνεργασίας, συνεννόησης και κατανόησης δείχνοντας το δρόμο για την επικοινωνιακή δεινότητα του ηγέτη, όπως αυτή εκδηλώνεται μέσα από τα διάφορα στυλ ηγεσίας, τα οποία ανάλογα πάντα με τους στόχους και τα χαρακτηριστικά τους αντιπροσωπεύουν κατά την αριστοτελική ηθική αρετολογία το φρόνιμο ή τον άφρονα ηγέτη (Τριαντάρη, Σ. 2020).

Σε ένα περιβάλλον έντονης ανταγωνιστικότητας ακραίας έπαρσης και απόλυτης ματαιοδοξίας ο ρόλος της διαχείρισης των συγκρούσεων, η διαμεσολάβηση και η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητες όσο ποτέ. Η ηγεσία διαπραγματευτή - διαμεσολαβητή σε συνδυασμό με την ηθική ηγεσία μπορεί να δώσει λύσεις που θα είναι σεβαστές από όλες τις πλευρές στο μέγιστο δυνατό, θα είναι αποτελεσματικές ώστε να μην αφήνει περιθώρια για αναζωπυρώσεις, αξιοποιώντας όλα τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από αυτές.

1.5 Οι Πέντε Ρόλοι του Μοντέλου Ηγεσίας

Η ηγεσία, κατά τους Kouzes & Posner (2007), δεν έχει σχέση με την προσωπικότητα αλλά έχει σχέση με τη συμπεριφορά. Το πρώτο βήμα, είναι η δημιουργία κατάλληλου κλίματος που καλλιεργεί ο ηγέτης με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την εξωστρέφεια που αναπτύσσει με τους υφισταμένους, ώστε να συμβάλλει στην ανάπτυξη των πρωτοβουλιών, να τους παρακινήσει στη δουλειά, ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι (Κατσάλης, Α. 2014).

Εδώ υπεισέρχεται και το στοιχείο της δικαιοσύνης, διότι ο ηγέτης που θα αντιμετωπίσει δίκαια και ισότιμα τους υφισταμένους ή τους συνεργάτες του μπορεί να προωθήσει και να νομιμοποιήσει την παραγωγή νέων ιδεών, να αλλάξει τον τρόπο και τη νοοτροπία της εργασίας τους. Ο δίκαιος ηγέτης αναγνωρίζει την προσπάθεια, τον κόπο και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Το δεύτερο βήμα είναι η δημιουργία οράματος που αποσκοπεί ο ηγέτης, ο οποίος με φρόνηση πρέπει να προάγει και να εμπνέει ρεαλιστικά οράματα. Το όραμα χρειάζεται τη συνάρτηση εμπειριών και ηθικών αξιών. Εμπειρίες που πρέπει να επιλέγει ο ηγέτης με φρονηματική προαίρεση πάνω σε αξίες, όπως, η αλληλεγγύη, ο σεβασμός η εμπιστοσύνη, η επιείκεια, κ.ά. Στο όραμα ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων γι' αυτό χρειάζεται τη ενσυναίσθηση και τη διαίσθηση, ώστε να

πετύχει τη συνοχή και τη συνεργασία για την πραγματοποίησή του. Το τρίτο βήμα, που έρχεται ως απόρροια του δεύτερου βήματος, είναι η ενδυνάμωση των υφισταμένων, προκειμένου να μετέχουν στο όραμα. Οι στόχοι του οράματος πρέπει να συνδέεται με τη δράση των εργαζομένων. Προς την κατεύθυνση αυτή η γνώση, όπως και η εκπαίδευσή τους πρέπει να είναι διάχυτη και φυσικά ο ηγέτης να έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Ο δίκαιος ηγέτης θα είναι η ανταπόδοση στην παραγωγή του έργου τους, εφόσον δίκαια θα μοιράσει αρμοδιότητες και εξουσίες, χωρίς να ενδυθεί κανένα ανθρώπινο προσωπίο, επικαλύπτοντας με αυτό τα συναισθήματά του. Ο ηγέτης βασίζει το ρόλο του στη ευσυνειδησία του και την ευσυνειδησία των εργαζομένων, που πρέπει να καταλάβουν τη χρησιμότητα της παρουσίας και δράσης τους στο Οργανισμό/Επιχείρηση. Το τέταρτο βήμα είναι συνέπεια των προηγούμενων τριών, εφόσον ο ηγέτης έχει ήδη καλλιεργήσει στους υφισταμένους κλίμα συνοχής και δημιουργικότητας λόγω των βασικών του χαρακτηριστικών. Από τη θέση αυτοί οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται και όσο ο ηγέτης με πνεύμα δικαιοσύνης διαμοιράζει τα καθήκοντα και κατακερματίζει τους ρόλους τόσο αποβάλλει το άγχος από τους εργαζόμενους και αναπτρώνει το ηθικό των εργαζομένων, ώστε να οδηγηθούν στο πέμπτο βήμα. Το πέμπτο βήμα είναι η αναγνώριση, που αναδύεται μέσα από τον έπαινο, τη βράβευση και τη θετική κριτική του ηγέτη για τη προσφορά της εργασίας των εργαζομένων. Βασικό κίνητρο εδώ είναι το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη που αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης πρέπει να κατανοήσει με ευσυνειδησία ότι, όπως εκείνος έχει την ανάγκη της αναγνώρισης, την ίδια ανάγκη έχουν και οι υφιστάμενοί του για να δείξουν τον καλύτερο εαυτό τους. Ο ηγέτης με αίσθημα δικαίου μπορεί να προχωρήσει στην αναγνώριση μέσα από ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης που προτρέπει στον έπαινο και αποφεύγει με αίσθημα επιείκειας την επιβολή ποινών ή την επίπληξη, που καταλαμβάνει τη θέση προσβολής μπροστά σε άλλους (Maxwell, J. 2014).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο στη συνολική ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Ως ακολούθως, θα πρέπει να σχεδιάζονται στρατηγικές που θα εξυπηρετούν το συμφέρον της επιχείρησης, μετατρέποντας τους στόχους της σε ένα συνεπές και ολοκληρωμένο σύνολο προγραμμάτων και πολιτικών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Anbuoli, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

2.1 Διοίκηση & Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού

Με βάση τους H. Koonz & H. Wehrlich, η διοίκηση είναι μια λειτουργία και συντήρηση ενός μέρους το οποίο οι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες για να κάνουν την μεγαλύτερη απόδοση με βάση κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Με βάση τον πιο διαδεδομένο όρο της διοίκησης, θεωρείται ότι είναι η τέχνη του να φτιάχνεις πράγματα. Ο ορισμός ο οποίος έχει εισαχθεί στη δημόσια διοίκηση από τον ιδιωτικό τομέα είναι η διαδικασία που καταβάλλουν οι εργασιακές μονάδες ώστε να θέσουν σε αλληλεξάρτηση 3 συντελεστές θέσης της παραγωγής που είναι η εργασία, το κεφάλαιο και η φύση προκειμένου να επιτευχθούν κάποιοι συγκεκριμένοι στόχοι (Bonnye et al., 2008).

Οι 3 λειτουργίες οι οποίες πρέπει να έχει ο μάνατζερ είναι η οργάνωση, ο σχεδιασμός, και ο έλεγχος. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν τρία σημαντικά προτερήματα που πρέπει να έχει ένας πετυχημένος μάνατζερ και μέσα σε αυτά ενυπάρχουν και η κατάλληλη στρατηγική, το όραμα, οι στόχοι, το ανθρώπινο δυναμικό και μια δομημένη πολιτική (Dressler, 2012). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/ΔΑΔ ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων/ΔΑΠ είναι το επαγγελματικό και επιστημονικό πεδίο του μάνατζμεντ σήμερα, στην οποία εμπεριέχονται όλοι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου καλούνται να λειτουργήσουν οργανωτικά.

Η ΔΑΔ αποτελεί τη διοικητική λειτουργία που εφαρμόζει και μελετά όλες τις δράσεις που έχουν σχέση με την ανάπτυξη και τη διαχείριση του προσωπικού σε κάθε επιχείρηση (Bonnye et al., 2008). Η λειτουργία αυτή έχει σχέση με την πρώτη αρχή του επιχειρηματικού σχεδίου με στόχο την στρατηγική της εναρμόνισης. Τα προβλήματα της θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με συνολικό και οργανωμένο τρόπο, και αυτό έχει να κάνει με την παρακολούθηση των προγραμμάτων και των εργαλείων που χρησιμοποιούν τα άτομα, αλλά και οι στόχοι παρακολούθησης και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης της κάθε επιχείρησης. (Dressler, 2012).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η διαδικασία απασχόλησης ανθρώπων, εκπαίδευσης, αποζημίωσής τους, ανάπτυξης πολιτικών που σχετίζονται με αυτούς και ανάπτυξης στρατηγικών για τη διατήρησή τους. Ως τομέας, η ΔΑΔ έχει υποστεί πολλές αλλαγές τα τελευταία είκοσι χρόνια, δίνοντάς του έναν ακόμη πιο σημαντικό ρόλο στους σημερινούς οργανισμούς (Rivenbark, 2005). Στο παρελθόν, ΔΑΔ σήμαινε επεξεργασία μισθοδοσίας, αποστολή δώρων γενεθλίων σε υπαλλήλους, οργάνωση εκδρομών στην εταιρεία και διασφάλιση της σωστής συμπλήρωσης των εντύπων - με άλλα λόγια, περισσότερο διοικητικό ρόλο παρά στρατηγικό, ρόλο κρίσιμο για την επιτυχία του οργανισμού. Τα γενικότερα και

ειδικότερα προβλήματα της θα πρέπει να επιλύονται συνολικά και με οργανωμένο τρόπο, από τεκμηριωμένα προγράμματα και εργαλεία, με χρονοδιαγράμματα υλοποίησης του οργανισμού και στόχους παρακολούθησης, στη συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα επειδή το εξωτερικό περιβάλλον παίζει κι εδώ σημαντικό ρόλο, με στόχο να ωφελήσει το εσωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον (*Dressler,2012*).

Είναι απαραίτητο να επισημάνουμε εδώ, ότι κάθε διευθυντής έχει κάποιο ρόλο που σχετίζεται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ακριβώς επειδή δεν έχουμε τον τίτλο του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού δεν σημαίνει ότι δεν θα εκτελέσει όλες ή τουλάχιστον ορισμένες από τις εργασίες (*Moore, 2005*). Για παράδειγμα, οι περισσότεροι διευθυντές ασχολούνται με την αποζημίωση, τα κίνητρα και τη διατήρηση των εργαζομένων—καθιστώντας αυτές τις πτυχές όχι μόνο μέρος της ΔΑΔ αλλά και μέρος της διοίκησης. Ως αποτέλεσμα, αυτό είναι εξίσου σημαντικό για κάποιον που θέλει να είναι διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για κάποιον που θα διευθύνει μια επιχείρηση (*Cappelli, 2009; Bradberry,2006; Besemer,2014*).

Το Ανθρώπινο Δυναμικό διασφαλίζει ότι οι πολιτικές εναρμονίζονται προς τους στρατηγικούς στόχους, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων. Βάσει αυτού του περιεχομένου καθιερώθηκε και η διατύπωση του όρου Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management –S.H.R.M.) που θεωρείται ο πυρήνας της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η σύγχρονη ΔΑΔ εστιάζει:

- Στην ορθολογική της γνώσης
- Την αλλαγή κουλτούρας
- Την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών
- Τη βελτίωση της αποδοτικότητας

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τις δράσεις του μάνατζερ για ζητήματα που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης. Ειδικότερα, το πεδίο εφαρμογής της καταλαμβάνει θέματα όπως η επιλογή, η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η αμοιβή του προσωπικού. Παράλληλα, εξασφαλίζει ένα ασφαλές, δίκαιο και ηθικό περιβάλλον εργασίας. Ειδικότερα, οι πολιτικές που ακολουθεί αφορούν:

- Τη διενέργεια ανάλυσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου
- Την προσέλκυση εργαζομένων
- Την επιλογή προσωπικού
- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

- Την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Την αμοιβή των εργαζομένων
- Τη δημιουργία κινήτρων
- Τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της επικοινωνίας και των εργασιακών σχέσεων

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά ένα από τα κυριότερα τμήματα μιας επιχείρησης που επιδιώκει να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του προσωπικού και κατ' επέκταση θα λειτουργήσει προς όφελος της επιχείρησης (Τριαντάρη, 2020).

Όσοι εντάσσονται στο συγκεκριμένο τμήμα είναι επιφορτισμένοι με μια πληθώρα καθηκόντων. Συγκεκριμένα, είναι αρμόδιοι για της δραστηριότητες του προσωπικού όπως πρόσληψη, απόλυση, ασφάλιση και ζητήματα εργασιακών συμβάσεων. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση των εργαζομένων ώστε να είναι παραγωγικοί και αποτελεσματικοί να προαχθούν και να ανέβουν στην επαγγελματική κλίμακα. Στις αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και η ανάθεση ρόλων (Avolio et al., 2005).

Τέλος, ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η εκπαίδευση του προσωπικού και η απονομή εργασιακών βραβείων. Με τον τρόπο αυτό οι νέοι εργαζόμενοι μαθαίνουν τη λειτουργία, τους στόχους, τις δραστηριότητες και εν γένει την κουλτούρα της επιχείρησης ενώ οι παλαιότεροι ενημερώνονται για τα νέα δεδομένα και τις νέες συνθήκες ώστε να λειτουργούν βάσει αυτών. Σημαντικό κομμάτι είναι τα βραβεία αναγνώρισης που προσφέρει το τμήμα διότι μέσω της επιβράβευσης οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται και αποκτούν κίνητρο να συνεχίσουν να εργάζονται δυναμικά και αποδοτικά για την επιχείρηση.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, που επιτείνουν τη σημασία της ΔΑΔ, είναι:

- α. η παγκοσμιοποίηση/ διεθνοποίηση,
- β. το παραγωγικό ή κοινωνικό ή οικονομικό μοντέλο που μεταλλάσσεται,
- γ. η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και της γνώσης,
- δ. άλλα θέματα του κάθε κλάδου.

Ο κάθε οργανισμός σε αυτό το πλαίσιο της ΔΑΔ πρέπει να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του:

- α. τον ιδιοκτήτη/μέτοχο/επενδυτή (στον ιδιωτικό τομέα) ή τις πολιτικές ηγεσίες και τους ανάλογους χρηματοδότες (στον δημόσιο τομέα),

- β. τους στρατηγικούς εταίρους του(πελάτες ή χρήστες υπηρεσιών, συνδικάτα, προμηθευτές κ.α.),
- γ. το κοινωνικό σύνολο και
- δ. τη νομοθεσία (Collins, 2001).

Αυτές οι παράμετροι όπως και άλλες οδήγησαν τους μελετητές να ασχοληθούν με το πώς η δημιουργία ενός καλού κλίματος στο επιχειρηματικό περιβάλλον θα έλυσε ή ελαχιστοποιούσε τα όποια προβλήματα στις μεταξύ τους κοινωνικές σχέσεις.

2.2 Θετική ενίσχυση

Ο Skinner θεωρείται ο πατέρας της αλλαγής συμπεριφοράς και της ανάπτυξης μιας θετικής ενίσχυσης. Η θετική ενίσχυση εμφανίζεται με την παρουσία ενός θετικού ερεθίσματος ως μια λύση σε μια συμπεριφορά αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα να εκδηλωθεί αυτή η συμπεριφορά μετέπειτα (Miltenberger, 2004). Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα θετικής ενίσχυσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα περιβάλλον επιχείρησης. Υπάρχει ένας θετικός ενισχυτής για ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο. Αν αυτός ο υπάλληλος δεν εμφανίζεται την ώρα που πρέπει στη δουλειά του κάθε μέρα τότε ο διευθυντής αποφασίζει να επαινέσει τον εργαζόμενο που εμφανίζεται κάθε μέρα στην ώρα του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυτός ο εργαζόμενος να έρχεται στην δουλειά κάθε μέρα στην ώρα του διότι του αρέσει να τον επαινούν (Moore, 1986). Σε αυτό εδώ το παράδειγμα ο έπαινος είναι ένα θετικό ερέθισμα για τον εργαζόμενο. Η θετική ενίσχυση που επινοήθηκε από τον Skinner επιτρέπει την επανάληψη μιας συμπεριφοράς με θετικό τρόπο, και από την άλλη πλευρά ένας αρνητικός ενισχυτής επαναλαμβάνεται με τρόπο που δεν είναι τόσο εύλογος όσο ο θετικός (McLeod, 2007). Η χρήση θετικής ενίσχυσης είναι μια αναπτυσσόμενη και επιτυχημένη τεχνική που είναι καλό να χρησιμοποιείται στους ηγέτες ώστε να επιτύχουν και να παρακινήσουν κάποιες επιθυμητές συμπεριφορές στα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας.

Ο θετικός ηγέτης αναδεικνύει την αρετή, που σύμφωνα με τον Αριστοτέλη δεν στηρίζει η κατάσταση αλλά η ενέργεια, η οποία φαίνεται στην πράξη με την αξίωση των υφισταμένων να εμπιστευτούν στον ηγέτη τα δικαιώματα και τα συμφέροντά τους, χωρίς να τους εκμεταλλευτεί (Simpson, J. A. 2007). Η εμπιστοσύνη είναι χαρακτηριστικό που συνδέεται άμεσα με τον ηγέτη και τον καθιστά αξιόπιστο. Με την εμπιστοσύνη αναδεικνύεται η ψυχολογική διάθεση του πράττοντος, διότι παρέχει πλεονεκτήματα στη σχέση ηγέτη-υφισταμένων, όπως:

- α. Ευνοεί την ανάληψη κινδύνων από κοινού μαζί με τον ηγέτη, όταν αυτός το υποδείξει ότι είναι αναγκαίο να γίνει.

β. Βοηθάει στην ενεργητική ακρόαση του ηγέτη όταν ακούει προσεχτικά τις πληροφορίες από τους υφισταμένους προς αντίδραση της ψυχολογικής κατάστασης τους να μιλήσουν ελεύθερα (Detert, J. R. & Burris, E. R. 2007).

γ. Συμβάλλει στην αύξηση της δυναμικής των ομάδων, που γίνονται πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές καταβάλλοντας και πρόσθετες προσπάθειες για την υλοποίηση του έργου.

δ. Ενισχύει την παραγωγικότητα, καθώς οι υφιστάμενοι που εμπιστεύονται τον ηγέτη λαμβάνουν υψηλές αξιολογήσεις απόδοσης (Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. 2007).

Η ολοένα αυξανόμενη απαίτηση των διοικήσεων των εργαζόμενων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σε μία επιχείρηση.

Η υποκίνηση των εργαζόμενων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζόμενων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί.

2.3 Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τις διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς είδε ο F. Herzberg μέσα από την οπτική της παρακίνησης που αναλογεί η δόμηση έργου σε ανταμοιβή εξωτερική, όπου περιλαμβάνονται αμοιβές, εργασιακές συνθήκες, ασφάλεια κ.ά. και η μέριμνα για το άτομο σε ανταμοιβή εσωτερική, όπου περιλαμβάνονται η αναγνώριση, ο έπαινος, η επιτυχία, η προαγωγή, η πρωτοβουλία σε καθήκοντα και αρμοδιότητες κ.ά.

Ο F. Herzberg θεωρεί ότι η πραγματική υποκίνηση των εργαζομένων προέρχεται από τις εσωτερικές ανταμοιβές και στο πλαίσιο αυτό διέκρινε δύο κατηγορίες που έχουν τη δυναμική για την παρακίνηση των εργαζομένων και στο πλαίσιο αυτό διαμόρφωσε τη θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης. Πρόκειται για θεωρία προσανατολισμένη σε δύο άξονες, η πρώτη προτάσσει τους παράγοντες “υγιεινής” ή “διατήρησης”, όπως μισθός, ασφάλεια, ωράριο εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτική της επιχείρησης, που εξασφαλίζει την αποφυγή δυσαρέσκειας, ώστε να λειτουργήσει ομαλά ο Οργανισμός/Επιχείρηση. Η δεύτερη προτάσσει τους παράγοντες “κίνητρα”, που προκαλούν την ευχαρίστηση και παρακινούν τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους (Montana, P. J. & Chavron, B. H. 1993).

Ο ηγέτης διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα, επειδή αξιοποιεί δύο από τις πιο σημαντικές οπτικές της μεταρρύθμισης: της αλλαγής και των ανθρώπων. Επίσης, είναι σημαντικό η ηγεσία να υποστηρίζει τις πολιτιστικές αλλαγές, να μεταδίδει τους νέους εστιασμούς, να υποκινεί το προσωπικό και να διευκολύνει τη συνεργασία, καταρρίπτοντας τα ενδομηματικά σύνορα.

Ανάλογα με τις ανάγκες που κάθε φορά θέλει να ικανοποιήσει ο ηγέτης εκδηλώνει μια ηγετική συμπεριφορά, η οποία όμως επηρεάζει και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι αντίστοιχα μπορούν να εκφραστούν ή και να εκδηλωθούν μέσα από τις ίδιες ανάγκες, που σύμφωνα με τον Α. Η. Maslow, βάσει πέντε αναγκών αντανακλάται η υποκίνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

- α. Φυσιολογικές, που αφορούν στην τροφή, ένδυση, στέγη κ.ά.
- β. Ασφάλειας, που αφορούν στους φυσικούς κινδύνους στο χώρο εργασίας, αμοιβές, κ.ά., και συνδέονται με το αίσθημα του φόβου, της αυτοσυντήρησης και της αυτοπροστασίας.
- γ. Κοινωνικές, που αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου ως κοινωνικό ον να αναπτύσσει φιλίες και συνεργασίες, επιβεβαιώνοντας την παρουσία του μέσα από την αποδοχή τους.
- δ. Αυτοεκτίμηση που είναι η επιτυχία του ατόμου να κερδίσει τη φιλία ή αλλιώς την προσχώρηση του ατόμου σε μια κοινωνική ομάδα.
- ε. Αυτοεκπλήρωση ή αυτοπραγμάτωση, που ισοδυναμεί με την υλοποίηση των στόχων απ' όπου προέρχεται και η προσωπική του ικανοποίηση.

Η θεωρία στόχου-μονοπατιού αναπτύχθηκε από τον Robert House. Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης επιχειρεί να ενισχύσει τους υφισταμένους με πληροφορίες, ανταμοιβές και να καλύψει τις ανάγκες του, ώστε να πετύχει τη σύνδεση ανάμεσα στις επιθυμίες, στους στόχους των υφισταμένων με τους στόχους του Οργανισμού/Επιχείρησης ως βασική προϋπόθεση υποκίνησης για την υλοποίηση των στόχων μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Γι' αυτό ο ηγέτης πρέπει να δίνει ερεθίσματα στον εργαζόμενο να αποκτά εξειδικευμένη γνώση, να αναπτύσσει επαρκώς τις δεξιότητές του, να συναποφασίζει τους εφικτούς στόχους, να δουλεύει αυτόνομα και όποτε απαιτείται να εργάζεται στους δικούς του χρόνους (Vroom et al, 1988).

Ορισμένοι παράγοντες, όπως η αμοιβή, η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται απαραίτητοι για να παραμείνει κανείς στην εργασία του, χωρίς ωστόσο να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Αντίθετα, άλλοι παράγοντες όπως, η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η εξέλιξη λειτουργούν ως κίνητρα για την αύξηση της επίδοσης στην εργασία.

2.4 Κίνητρα - Αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αποστολή του ηγέτη είναι να αποσκοπεί στα κοινά συμφέροντα των εργαζομένων και να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους. Η δικαιοσύνη είναι το στοιχείο του χαρακτήρα του ηγέτη, και συνάμα το αληθινό πειστικό εργαλείο να κερδίσει ο ηγέτης την εμπιστοσύνη, τη συμπάθεια και την εκτίμηση των υφισταμένων. Η δικαιοσύνη προάγει τη φιλία και τη συνεργασία, εφόσον η φιλία σηματοδοτεί την επιθυμία του ηγέτη να προάγει και να οδηγήσει τους υφισταμένους του στην ευδαιμονία. (Τριαντάρη, 2020).

Από τη θέση αυτή το πιο σημαντικό πεδίο στο οποίο έχει επιρροή η δικαιοσύνη είναι η παρακίνηση, που αφορά τις διεργασίες τις οποίες διέρχεται ένα άτομο και κυρίως ο ηγέτης για να κατευθύνει με υπομονή και επιμονή τις προσπάθειες των εργαζομένων προς έναν κοινό στόχο. Η παρακίνηση σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την ενδυνάμωση, την ενεργοποίηση και την καθοδήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Pinder, C. C. 2008).

Ο δίκαιος και έντιμος ηγέτης αποτελεί ένα σοβαρό κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων, διότι σε αυτές τις δύο αξίες θα οικοδομήσει το κοινό όραμα, τους κοινούς στόχους, θα ενισχύσει τις συνεργασίες και την ομαδικότητα και θα συντρέξει μαζί με τους υφισταμένους σε κοινές επιδιώξεις. (Τριαντάρη, 2020).

Πέρα από τους λόγους οι οποίοι παρακινούν και ωθούν τους ανθρώπους, υπάρχουν στιγμές που τα άτομα θα παραμείνουν σε μια αδράνεια και στασιμότητα στις δραστηριότητές τους και θα ανακαλύψουν νέες ανάγκες για την υλοποίηση σε σχέση με την οργάνωση.

Για να είναι αποτελεσματικοί οι άνθρωποι πρέπει να τους διατίθενται κάποια κίνητρα. Τα κίνητρα ταξινομούνται σε 2 κατηγορίες τα εσωτερικά και τα εξωτερικά. Τα εσωτερικά έχουν σχέση με το υποσυνείδητο και τις ανάγκες και δημιουργούν μια αίσθηση βαθιάς ικανοποίησης ενώ τα εξωτερικά αφορούν τα ερεθίσματα που παίρνει ένας άνθρωπος από το περιβάλλον και είναι αποδεδειγμένο πως όταν το άγχος βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα η παραγωγικότητα αυξάνεται ενώ όταν βρίσκεται σε χαμηλά εκείνη πέφτει (Kempton, 1995).

Συνοψίζοντας, στόχος του επανασχεδιασμού εργασίας και ομάδων αποτελούν η ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων με την αύξηση των δραστηριοτήτων τους. Τρόποι περάτωσης είναι α) ο οριζόντιος εμπλουτισμός και β) ο κάθετος εμπλουτισμός (Starratt, 2017).

Όλα τα παραπάνω λοιπόν, συντελούν στην παρακίνηση του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων, στη δημιουργία συναισθημάτων ικανοποίησης, προσωπικής ολοκλήρωσης και στην ενεργή δέσμευση τους με στόχους.

Η ορθή διάγνωση των αναγκών και η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των στελεχών για να εντοπιστούν αντικειμενικά τα σημεία που χρειάζονται

βελτίωση είναι απαραίτητη πριν από οποιαδήποτε εκπαίδευση ή αναπτυξιακή δραστηριότητα έτσι ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο οι δυνατότητές τους, να μεγιστοποιείται η απόδοση και η δέσμευση τους ως προς την εταιρεία - επιχείρηση.

2.5 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού / ΑΑΔ στο πλαίσιο του οργανισμού είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι υπάλληλοι σε επιχειρήσεις ωθούνται με ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα:

1. Να αποκτήσουν ή να ενισχύσουν τις ικανότητες τους
2. Να αναπτύξουν τις γενικές τους ικανότητες ως άτομα και να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευτούν τις δικές τους εσωτερικές δυνατότητες
3. Να αναπτύξουν μια οργανωσιακή κουλτούρα

Το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει αναγνωρισθεί ως βασικό κεφάλαιο δημιουργίας αξίας για τις επιχειρήσεις. Μέρος της στρατηγικής και της κουλτούρας των οργανισμών αποτελεί η φροντίδα, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των εργαζομένων, η προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών, η εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και της διαφορετικότητας, καθώς και η εξάλειψη πιθανών κινδύνων που μπορεί να συνδέονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα στην εργασία. Οι επιχειρήσεις οργανώνουν προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων, που ενισχύουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες, αφορούν όλους τους εργαζομένους και αναπτύσσονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Το προγράμματα περιλαμβάνουν:

- Ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων
- Τεχνικές και Επαγγελματικές Εκπαιδεύσεις
- Εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και πιστοποίησης, βάσει αναγνωρισμένων αναγκών

Εξειδικευμένο πρόγραμμα για τους high potential (ταλέντα) εργαζόμενους του Ομίλου Επιχειρήσεις μπορούν να βοηθήσουν σε αυτήν την αναπτυξιακή διαδικασία σχεδιάζοντας και διαθέτοντας γι' αυτήν και για το σκοπό αυτό οργανωτικούς πόρους και παραθέτοντας μια φιλοσοφία ΔΑΔ που εκτιμά τα ανθρώπινα όντα και προωθεί την ανάπτυξή τους (*Jay, 1974*). Εσωτερικά σε κάθε επιχείρηση η υπηρεσία της οργάνωσης είναι σημαντική ιδιαίτερα σε μονάδες που έχουν να κάνουν με την υγεία (*Avolio et al., 2005*).

Μια τυπική ελάχιστη οργάνωση της υπηρεσίας (διεύθυνσης ή τμήματος) είναι τα εξής τμήματα ή γραφεία:

- α. προσωπικού (σχεδιασμού- προσλήψεων- παρακολούθησης προσωπικού),
- β. μισθοδοσίας (αμοιβών- παροχών),
- γ. εκπαίδευσης και ανάπτυξης,
- δ. εργασιακών σχέσεων και νομοθεσίας (που συνήθως αναλαμβάνουν νομικοί σύμβουλοι, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα) (*Dressler,2012*).

Η ορθή διάγνωση των αναγκών και η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των στελεχών για να εντοπιστούν αντικειμενικά τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση είναι απαραίτητη πριν από οποιαδήποτε εκπαίδευση ή αναπτυξιακή δραστηριότητα έτσι ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο οι δυνατότητές τους, να μεγιστοποιείται η απόδοση και η δέσμευση τους ως προς την εταιρεία - επιχείρηση.

2.6 Η Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ένας οργανισμός πρέπει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις έτσι ώστε να μπορέσει να διατηρήσει πολύ ψηλά τις αποδόσεις του και να ξεπερνά τους ανταγωνιστές του. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος αλλά και από το ανθρώπινο δυναμικό. Σε μερικές περιπτώσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται και από τις τεχνολογικές δυνατότητες που έχει κάθε επιχείρηση καθώς το πιο τεχνολογικά βελτιωμένο μέρος θα μπορέσει να επιφέρει και πιο καλά αποτελέσματα για οποιαδήποτε οργάνωση (*Van Wormer, 2007*).

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητα της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης και συνεπώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της είναι η αιτία ύπαρξης της. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση δεν θα ευημερήσει. Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση

οφείλει να επικεντρώνεται (*The Art of War: Complete Texts and Commentaries, 2003*).

Η οργάνωση μπορεί να βρει τη θέση της με βάση κάποια πλεονεκτήματα. Ο Michael Porter τόνισε ότι οι δυνάμεις μιας οργάνωσης εμπίπτουν σε 2 βασικούς ανταγωνιστικούς παράγοντες που είναι το πλεονέκτημα του κόστους που τα διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα αλλά και η διαφοροποίηση που τα κάνουν να ξεχωρίζουν επίσης από τις υπόλοιπες δομές. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητες της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας (*Τζωρτζάκης, 2007*).

Στις μέρες μας στο πεδίο το οποίο μελετάται για την ηγεσία έχει επίκεντρο όχι μόνο το πρόσωπο του ηγέτη αλλά και όλους τους υπόλοιπους συνεργάτες του όπως και το περιεχόμενο της δουλειάς του. Όλα τα παραπάνω μελετώνται σε συνάρτηση με την κουλτούρα που επικρατεί σε μια οργάνωση καθώς και τους διάφορους κερδοσκοπικούς οργανισμούς που λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ηγεσία γενικά δεν αποτελεί μια απλή περιγραφή ενός ατομικού χαρακτηριστικού αλλά προβάλλει μια ευρεία ποικιλία διαφορετικών θεωριών που εξετάζουν ένα φαινόμενο που διαθέτει τεχνικές, πολιτισμικές αλλά και διάφορες κοινωνικές καταστάσεις (*Ανολίο, 2009*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΗΓΕΤΗΣ

3.1 Τα Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του Ηγέτη

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να ειπωθεί πως ο ηγέτης είναι στην πραγματικότητα επιφορτισμένος με το καθήκον της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί σε συλλογικό επίπεδο. Μελετώντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που διακρίνονται από διάθεση και ικανότητα για την άσκηση της εξουσίας ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει πως οι ηγέτες διακατέχονται από:

- ανάγκη για υλοποίηση επιτευγμάτων/οραμάτων.
- Ανάγκη για εκδήλωση αισθημάτων αυτοεκτίμησης/αναγνώρισης προς το πρόσωπό του.
- Πίστη και δέσμευσή του σε αξίες.
- Έμφυτη ανάγκη για δύναμη και επιρροή.
- Η ακεραιότητα και η αυστηρότητα.
- Η ταπεινότητα, η ευαισθησία και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.
- Η αυτοπεποίθηση, το θάρρος, το κουράγιο.
- Η εστίαση, η επιμονή και η πειθαρχία.
- Η προσαρμοστικότητα και η αντοχή στην πίεση
- Η συναισθηματική ευστάθεια και η ωριμότητα.
- Η ανάπτυξη τεχνικών, γνωστικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη-ρήτορα είναι η δικαιοσύνη, βάσει της οποίας μοιράζει ισότιμα τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα στους υφισταμένους, ενώ δεν λησμονεί να τους ανταμείβει ανάλογα με την εργασία που προσφέρουν (Τριαντάρη, Σ. Α. 2016).

Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται:

- Με τη δημιουργική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων.
- Με τη συστημική σκέψη.
- Με την ικανότητα επικοινωνίας.
- Με τη συναισθηματική νοημοσύνη.
- Με την αυτεπίγνωση.
- Με την αυτορρύθμιση και την εν συναίσθηση. (Μπουραντάς, 2005).

Μελετώντας προσεχτικά την αριστοτελική ρητορική διαπιστώνουμε ότι στην εκτενή αναφορά του στο συμβουλευτικό λόγο ο φιλόσοφος αναδεικνύει την αυτογνωσία, την αυτοπεποίθηση και η επικοινωνιακή δεινότητα του ρήτορα. Ο ρήτορας, όπως και ο ηγέτης διαβουλεύεται, συζητά, ανταλλάσσει απόψεις και ιδέες, με

προσανατολισμό τον κοινό σκοπό και την ευημερία των υφισταμένων. Ο συμβουλευτικός λόγος στη Ρητορική του Αριστοτέλη αποτέλεσε τον πρόδρομο για τη σύγχρονη μορφή της διαπραγμάτευσης και της διαμεσολάβησης, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες στην επίλυση διαφορών εξαιτίας των συγκρούσεων που πολλές φορές προκαλούνται τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια μορφή ιεραρχίας, όπως επίσης και μεταξύ Οργανισμών και Επιχειρήσεων, όταν πρόκειται για αντικρουόμενα συμφέροντα (Τριαντάρη, Σ. Α.2018).

Το πως και το τι αποφάσεις λαμβάνει ένας ηγέτης αποτελούν βασικά κριτήρια, για να γίνει αντιληπτός ο χαρακτήρας και η συμπεριφορά του και να αναφανούν οι τυχόν αμεροληψίες και προκαταλήψεις στη διαδικασία λήψης απόφασης. Ένας δημιουργικός αποτελεσματικός ηγέτης μάνατζερ θα πρέπει να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα των υφισταμένων, να πραγματοποιεί όσα υπόσχεται, να βγάζει από τους συνεργάτες και τους υφισταμένους τον καλύτερο εαυτό τους, να έχει ισχυρό χαρακτήρα με ήθος και ρεαλιστικό όραμα, ώστε και οι αποφάσεις που θα λαμβάνει να είναι μεν δημιουργικές αλλά και ρεαλιστικές, να έχει διαμορφωμένα πιστεύω και σταθερές απόψεις με αυτοπεποίθηση, να είναι ανταγωνιστικός και ανοιχτόμυαλος, να εμπνέει και να μην απογοητεύει, να έχει μεγαλεπήβολα σχέδια αλλά με ορθολογικές διαστάσεις, να σέβεται αρχές και κανόνες, να ασκεί κριτική και να διακρίνει το σωστό από το λάθος, να μεταφέρει τις γνώσεις του και την εμπειρία του, να επιβραβεύει και να επαινεί και πάνω απ' όλα να συναισθάνεται και να κατανοεί τη θέση και τις ανάγκες των υφισταμένων και των συνεργατών (Hollander, E. P. 1985).

Τα βασικά γνωρίσματα του ηγέτη-manager είναι:

- Η αντιληπτική ικανότητα
- Η ανθρώπινη ικανότητα
- Οι γνώσεις, η εμπειρία και οι δεξιότητες
- Η Ικανότητα μετάδοσης εμπνευσμένων οραμάτων και προοπτικών
- Η Πρόκληση των αλλαγών και η Αξιοποίηση των ευκαιριών
- Ο Σαφής Προσδιορισμός Στόχων και Στρατηγικής διαδικασίας
- Η Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης και φαντασίας.
- Το Θάρρος της γνώμης και η Νίκη του φόβου και της δειλίας.
- Η Πρόταξη ηθικών αρχών και αξιών.
- Ο Σεβασμός
- Η Επιμονή και η Υπομονή
- Η Ψύχραιμη αντιμετώπιση των Προβλημάτων.
- Η Συναισθηση του Χρέους
- Η Θετική Στάση

(Αντώνης Ζαΐρης - Χρήστος Λεμονάκης - Κωνσταντίνος Παναγιωτάκης - Γιώργος Σταμάτης 2021)

Όλα τα παραπάνω γνωρίσματα του ηγέτη-ρήτορα διαπραγματευτή αναδεικνύουν το ήθος του, το οποίο διαφαίνεται και από τα κίνητρά του στις τακτικές που χρησιμοποιεί. Ο ηγέτης ως διαπραγματευτής χειρίζεται το λόγο και την πληροφορία που έχει δύναμη, διότι η διαπραγμάτευση, όπως και η διαμεσολάβηση βασίζεται στη δραστηριότητα ανταλλαγής πληροφοριών και στην πειστική χρήση τους (Lewicki, R. Saunders, D. Minton, J. 2004).

3.2 Η προσέγγιση της συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τον McClelland το πολιτισμικό περιβάλλον, η κουλτούρα και οι παρελθούσες εμπειρίες του ατόμου καθορίζουν αρκετά τις ανάγκες του και την επιλογή του ιεραρχικά. Έτσι, το άτομο που επιδιώκει την ανάγκη για επίτευξη θέτει συνεχώς στόχους και επιχειρεί να τους φέρει σε πέρας. Οι στόχοι σαφώς πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και συχνά το άτομο αυτό αναζητά την ανατροφοδότηση των στόχων για να εποπτεύει την πρόοδο των κατορθωμάτων του. Ο ηγέτης προσβλέπει ξεκάθαρα στην υλοποίηση της αποστολής. Το άτομο που αισθάνεται την ανάγκη για εξουσία ενίοτε εκδηλώνει μια αυταρχική συμπεριφορά και διάθεση να χειραγωγεί τους άλλους, εφόσον ο πόθος για προσωπική δύναμη είναι κυρίαρχος.

Μια άλλη μορφή εκδήλωσης του ηγέτη είναι η ανάγκη θεσμικής εξουσίας, με στόχο να έχει υπό την καθοδήγησή του την ομάδα, και ενδεχομένως είναι πιο αποτελεσματικός από τον ηγέτη που επιδιώκει την προσωπική δύναμη. Το άτομο που αισθάνεται την ανάγκη για αποδοχή δηλώνει ταυτόχρονα την ανάγκη του για διαπροσωπικές σχέσεις και σαφώς έχει μια μεγαλύτερη τάση στη διάσταση της μέριμνας για το άτομο, δημιουργώντας ένα συνεργατικό και ενωτικό περιβάλλον. Εντούτοις, πάντα υπάρχει ο κίνδυνος εξαιτίας της ανάγκης του να είναι αρεστός και συνεπώς να οδηγηθεί σε αποφάσεις που αυξάνουν την αποδοτικότητά του, αλλά δεν συμβάλλουν στην προώθηση των συμφερόντων της Επιχείρησης (McClelland, D. 1961. Πβ. Montana, P. J. & Chavron).

Ο McClelland εδραίωσε την ηγετική συμπεριφορά μέσα από τρεις ανάγκες οικοδομώντας έτσι τη θεωρία των τριών αναγκών για τον ηγέτη, που είναι οι εξής:

- α. η ανάγκη για επίτευξη,
- β. η ανάγκη για εξουσία και
- γ. η ανάγκη για αποδοχή.

Οι ανάγκες αυτές έχουν ξεχωριστή σημασία για κάθε άτομο που θέλει να αναλάβει την ηγεσία και φυσικά ανάλογα με το σε ποια απ'όλες τις ανάγκες δίνει ο ηγέτης τη μεγαλύτερη βαρύτητα καθορίζουν τη συμπεριφορά του τόσο ως προς τη δόμηση έργου, την παραγωγή, όσο και ως προς τη μέριμνα προς το άτομο και τις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι Tannenbaum και Schmidt ανέδειξαν τη συμπεριφορά του ηγέτη μέσα από τις εξής τρεις παραμέτρους:

α. Τις δυνάμεις και τις ικανότητες του ηγέτη, κατά την οποία ο ηγέτης έχει αυτογνωσία των προσωπικών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων, υπερασπίζει το σύστημα αξιών που πρεσβεύει και διατηρεί τον αυτοέλεγχο και την αυτοδιαχείριση σε συνθήκες αβεβαιότητας.

β. Τις δυνάμεις των υφισταμένων, που αφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη και την κριτική του ικανότητα, ώστε να μπορεί να αντιληφθεί την προσωπικότητα των υφισταμένων του, την ορθολογικότητά του, ώστε να κατανοήσει ότι έχουν τη γνώση και την εμπειρία να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα. Φυσικά η γνώση και η αντιληπτική ικανότητα του ηγέτη να γνωρίζει τους υφισταμένους του θα τον βοηθήσουν να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

γ. Τις αιτίες μιας κατάστασης, που σχετίζεται με τη γνώση και την εξέταση των δομών ενός Οργανισμού/Επιχείρησης, τη λειτουργία των ομάδων, το μέγεθος και τις αρμοδιότητες των τμημάτων κ.ά. που θα τον βοηθήσουν να επιλέξει την ανάλογη ηγετική συμπεριφορά (Ζαβλανός, Μ. 1998).

Στη θεωρία της διοικητικής σχάρας των R. Blake και J. Mouton βασίστηκε η θεωρία των 3-D Reddin ή τριών διαστάσεων. Στόχος της θεωρίας ήταν να περιοριστεί η δυναμικότητα επηρεασμού των δύο διαστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς, της δόμησης έργου και της μέριμνας για το άτομο από μια τρίτη διάσταση της κατάστασης.

Έτσι, η όποια σύγκρουση προέλθει από το πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων ή της παραγωγικότητας παραγκωνίζεται λαμβάνοντας προτεραιότητα η κατάσταση που επικρατεί, γι' αυτό έλαβε και το όνομα θεωρία τριών διαστάσεων. Με το πρίσμα αυτό ο Reddin προέβαλε τέσσερα στυλ ηγεσίας:

1. Το στυλ της αφοσίωσης, όπου ο ηγέτης επικεντρώνεται στον Οργανισμό/Επιχείρηση, στη δομή, στη διεύθυνση και στην ολοκλήρωση του έργου.

2. Το στυλ των σχέσεων, όπου ο ηγέτης προσανατολίζεται στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις, την αποδοχή και την αναγνώριση, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ψυχική ενδυνάμωση.

3. Το στυλ ολοκλήρωσης, όπου ο ηγέτης εστιάζεται στην παρακίνηση, στην αλληλεπίδραση, στη συνεργατικότητα, στη συμμετοχή και στις καινοτομίες.

4. Το στυλ του επιμερισμού, όπου ο ηγέτης δίνει έμφαση στη διοίκηση, στον έλεγχο, στην εξέταση, στη μέτρηση και στη συντήρηση (Ζαβλανός, Μ. 1998).

Η ενδεχομενική θεωρία των Hersey και Blanchard διαβλέπει τρεις μεταβλητές, που είναι οι εξής:

α. Η προσανατολισμένη συμπεριφορά του ηγέτη προς τη δομή και την οργάνωση των καθηκόντων, όπου ο ηγέτης προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και το ρόλο των υφισταμένων ασκώντας την κριτική, τη συγκριτική και τη

διακριτική του ικανότητα βασιζόμενος στη δικαιοσύνη, την οποία επιχειρεί να αποδώσει με ακρίβεια, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η αρχή της δικαιοσύνης δύναται να αποδώσει περισσότερη ακρίβεια στη δομή και σύνθεση του Οργανισμού/Επιχείρησης. Το γεγονός αυτό αναζωπυρώνει και τους διαύλους επικοινωνίας με τους υφισταμένους, ώστε ο ηγέτης να οδηγηθεί στη δεύτερη μεταβλητή.

β. Η προσανατολισμένη συμπεριφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους. Η επικοινωνιακή ανάδραση είναι αναγκαία για την ικανοποίηση των μελών του Οργανισμού/Επιχείρησης, που συνεπάγεται και κάθε άλλου είδους βοήθεια και εξυπηρέτηση. Η επικοινωνιακή ανάδραση οδηγεί αυτόματα στην τρίτη μεταβλητή, που επαφίεται στην ωριμότητα της ομάδας.

γ. Η προσανατολισμένη συμπεριφορά του ηγέτη στην ωριμότητα της ομάδας προϋποθέτει την αντιληπτική ικανότητα του ηγέτη να θέσει τους ρεαλιστικά υψηλούς στόχους στη διάθεση των υφισταμένων. Τα μέλη της ομάδας, έχοντας εμπειρία και εκπαίδευση αναλαμβάνουν με προθυμία και υπευθυνότητα να υλοποιήσουν τους στόχους (*Δημητρίου, Κ. 1991*).

Δύο σημαντικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς με τις οποίες ασχολήθηκαν ερευνητές στο Οχάιο και οι οποίοι προσδιόρισαν δύο είδη συμπεριφοράς:

α. Τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο έργο.

β. Τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο άτομο, τα οποία οι St. Robbins και T. A. Judge τα αναφέρουν αντίστοιχα δόμηση του έργου και μέριμνα για το άτομο (*Robbins, St & Judge, T. A. 2018*).

Αναφορικά με τον πρώτο προσανατολισμό του ηγέτη προς το έργο αφορά στην προσπάθεια του ηγέτη να οριοθετήσει και να προσδιορίσει τη σχέση του με τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του, με σκοπό να οργανώσει μεθοδικά την εργασία, να βρει τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας και μεθόδους που θα το οδηγήσουν στους στόχους του. Για την επίτευξη αυτών ο ηγέτης θα πρέπει να επιβάλλει ένα ακριβοδίκαιο σύστημα συνεργασίας που θα βασίζεται στη δίκαιη καταχώρηση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στους υφισταμένους, καθορίζοντας συγκεκριμένες εργασίες για τα μέλη της ομάδας με σαφή πρότυπα απόδοσης και τηρώντας το χρονοδιάγραμμα επιτέλεσης του έργου. Αυτό θα αποφέρει μεγαλύτερη παραγωγή και απόδοση στον Οργανισμό/Επιχείρηση και σαφώς πιο θετικές αξιολογήσεις στην απόδοση. Κυρίαρχος παράγοντας και βασική προϋπόθεση για τη δόμηση του έργου είναι η δικαιοσύνη, και ειδικότερα η επιμέρους δικαιοσύνη, που επιφέρει το νόμιμο και την ισότητα ή την ίση μεταχείριση των εργαζομένων. Ο ηγέτης θα πρέπει με πνεύμα ηθικής και κοινωνικής αμοιβαιότητας να παρέχει στους υφισταμένους ίσες ευκαιρίες

ανάπτυξης, οικονομικής και πνευματικής, ώστε ο καθένας να τις αξιοποιήσει κατά την προαίρεσή του (Μάνος, Α. 2013).

Το μοντέλο διαχειριστικού πλέγματος βασίζεται στη θεωρία συμπεριφοράς. Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Robert Blake και Jane Mouton το 1964 και προτείνει πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας (McLeod, 2007).



Εικόνα 1: Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (Πηγή: plataros.blogspot.com)

Με βάση την εικόνα 1, μετράται ο βαθμός ενδιαφέροντος του προϊστάμενου σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της ομάδας του και την ικανοποίηση του προσωπικού της μονάδας.

3.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία

Η Οργανωσιακή/Επιχειρησιακή Επικοινωνία είναι η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ μελών ή ομάδων σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις σε μια διαδικασία μετάδοσης και κατανόησης των μηνυμάτων. Η Οργανωσιακή/Επιχειρησιακή Επικοινωνία διαφέρει κατά πολύ από την Ιδιωτική και την Κοινωνική Επικοινωνία, διότι επιδιώκει άλλους στόχους και άλλους προσανατολισμούς και κινείται στα πλαίσια συγκεκριμένων τύπων που προάγουν και αναδεικνύουν την εικόνα των Οργανισμών/Επιχειρήσεων (Φαναριώτη, Π. 2009).

Επομένως, η επικοινωνία στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις προσαρμόζεται σε πληροφορίες, ιδέες και απόψεις στις οποίες ο δέκτης θα πρέπει μέσα από το πλέγμα αντιληπτικότητα και συναίσθημα να έχει την ίδια νοητική εικόνα με τον πομπό, φαινόμενο όχι και τόσο εύκολο για μια τέλεια επικοινωνία. Η ορθή λειτουργία στις διαδικασίες της επικοινωνίας οδηγεί σε θετικές αλλαγές στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Η οργανωσιακή συμπεριφορά ερευνά κυρίως την

επίδραση που έχουν στη συμπεριφορά τους τα άτομα και οι ομάδες στους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις και το βαθμό που αυτή η συμπεριφορά επηρεάζει την αποδοτικότητά τους στην εργασία. Μεταξύ των στοιχείων που περιλαμβάνει η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η διαπροσωπική επικοινωνία, η δημιουργία στάσεων και αντιλήψεων, οι συγκρούσεις και οι διαπραγματεύσεις (*Robbins, St. P. & Judge, T. A. 2018*).

Σε όλη την ιστορία, οι μεγαλύτεροι ηγέτες υπήρξαν οι ίδιοι κίνητρα, ικανοί να ενθαρρύνουν τους άλλους να εργαστούν προς έναν κοινό στόχο. Αυτή η ικανότητα παρακίνησης είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα ισχυρών επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Ακολουθώντας παραδείγματα σπουδαίων ηγετών, είναι σημαντικό οι μάνατζερ να δώσουν προτεραιότητα και να ακονίσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες για να καθοδηγήσουν με επιτυχία τις ομάδες τους και να αυξήσουν τη συνολική παραγωγικότητα. Η έρευνα δείχνει μια ισχυρή σχέση μεταξύ επικοινωνίας και αποτελεσματικής ηγεσίας.

Μια μελέτη που διεξήχθη από την Weisman Success Resources διαπίστωσε ότι το 44 τοις εκατό των επιχειρηματιών που απάντησαν ανέφεραν ότι ήταν δυσαρεστημένοι με την εργασία των υπαλλήλων τους. Από αυτήν την ομάδα, το 70 τοις εκατό είπε ότι αισθάνονταν ότι έπρεπε να βελτιώσουν τον τρόπο επικοινωνίας τους με τους υπαλλήλους τους προκειμένου να επιλύσουν τα προβλήματα απόδοσης και να βελτιώσουν τα κίνητρα. Από την ομάδα που ήταν ευχαριστημένη με την απόδοση της ομάδας τους, το 70 τοις εκατό των διευθυντών το απέδωσε στις επικοινωνιακές τους δεξιότητες.

Η επικοινωνία εκδηλώνεται με διαφορετικές μορφές και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο η δυο η και περισσότερα συνδυαστικά. Η χρήση του προτιμώμενου επικοινωνιακού μοντέλου θα πρέπει να έχει αφετηρία το πλέγμα αντιληπτικότητας και συναισθηματικότητας. Η επικοινωνία με βάση αυτό το πλέγμα έχει ένα προσανατολισμό προς ένα σκοπό που δεν είναι άλλος από το αγαθό, την ευδαιμονία, και κατ' επέκταση την ισορροπία και την ευημερία μεταξύ των εργαζομένων. (*Τριαντάρη, 2020*)

Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί να γνωρίζεις πώς να επικοινωνείς με διάφορες ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων εργαζομένων, διευθυντών, πελατών και επενδυτών. Κάθε ομάδα μπορεί να απαιτεί διαφορετικό στυλ επικοινωνίας και ηγεσίας, και παρόλο που οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται με βάση την ομάδα με την οποία επικοινωνούν εκείνη τη στιγμή, υπάρχουν βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ηγεσίας που οδηγούν παγκοσμίως τη συνεργασία και την επιτυχία. Οι ισχυροί ηγέτες γνωρίζουν την αξία αυτών των ιδιοτήτων:

Σαφήνεια

Η αποτελεσματική επικοινωνία ηγεσίας είναι σαφής και απλή. Δεν είναι ασαφείς όταν συζητούν τι θέλουν από την ομάδα τους. Κοινοποιούν με σαφήνεια τον στόχο

της εργασίας, μετρούν πόσο χρόνο περιμένουν να διαρκέσει, τυχόν πόρους που θα χρειαστούν και σχετικές πληροφορίες που μπορεί να βοηθήσουν στον εξορθολογισμό της διαδικασίας. Γνωρίζουν ότι χάνουν την παραγωγικότητά τους όταν το προσωπικό πρέπει να γυρίζει γύρω τους για διευκρινίσεις σχετικά με σημαντικές πληροφορίες.

Εξατομίκευση

Οι ηγέτες σπάνια έχουν την πολυτέλεια να μιλούν σε ένα άτομο τη φορά, έτσι οι καλοί μαθαίνουν πώς να κάνουν κάθε άτομο να αισθάνεται σαν να του μιλάνε απευθείας. Κάνουν όλους σε ένα δωμάτιο να νιώθουν σημαντικοί. Η γνωριμία με τους υπαλλήλους τους σε πιο προσωπικό επίπεδο και η αναγνώρισή τους μπορεί επίσης να συμβάλει πολύ στο να βοηθήσει την ομάδα τους πίσω από το όραμά τους.

Διαφάνεια

Οι ισχυροί ηγέτες είναι διαφανείς στις επικοινωνίες τους. Θέλουν η ομάδα τους να εμπιστεύεται όχι μόνο αυτό που λένε, αλλά και αυτό που εννοούν. Δεν πρέπει να υπάρχουν κρυφές ατζέντες ή ανάγνωση μεταξύ των γραμμών. Όταν οι ηγέτες δεν μπορούν να μοιραστούν ορισμένες πληροφορίες, πρέπει να βγουν και να το πουν, γιατί οι απαντήσεις μισής αλήθειας γεννούν δυσπιστία και άγχος. Σε καλές και κακές στιγμές, η ειλικρίνεια οικοδομάει εμπιστοσύνη.

Ακούγοντας

Η επικοινωνία είναι αμφίδρομος. Ακούνε τα ενδιαφέροντα της ομάδας τους και αποκτούν μια αίσθηση για την προοπτική της σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων. Η αποτελεσματική ακρόαση τους βοηθά να οικοδομήσουν σχέσεις, να επιλύσουν προβλήματα, να εξασφαλίσουν την κατανόηση και να βελτιώσουν την ακρίβεια. Το να αφιερώσουν λίγο χρόνο για να ακούσουν απαιτεί λιγότερο χρόνο μακροπρόθεσμα, καθιστώντας τους πιο παραγωγικούς.

Ανατροφοδότηση

Οι καλύτεροι φορείς επικοινωνίας δεν υποθέτουν ποτέ ότι το μήνυμα που άκουσαν οι άνθρωποι είναι ακριβώς αυτό που σκόπευαν να μεταδώσουν. Κάνουν check in για να επαληθεύσουν ότι το μήνυμά τους έγινε σωστά κατανοητό και, αν δεν ήταν, δεν κατηγορούν το κοινό. Αντίθετα, αλλάζουν τα πράγματα και προσπαθούν ξανά. Όταν οι καλοί ηγέτες κάνουν ένα λάθος, το παραδέχονται αμέσως. Είναι υπόλογοι για τα λόγια και τις πράξεις τους, και το κάνουν χωρίς δράματα ή ψεύτικη ταπεινότητα.

Έμπνευση

Ίσως η πιο σημαντική αρχή της αποτελεσματικής επικοινωνίας ηγεσίας είναι η ικανότητα να εμπνέουν τους γύρω τους. Ως ηγέτες, έχουν ένα όραμα επιτυχίας που θέλουν να επιτύχουν με τη βοήθεια της ομάδας τους. Εναπόκειται σε αυτούς να συσπειρώσουν την ομάδα τους γύρω από αυτόν τον στόχο και να τη βοηθήσουν να αγκαλιάσει το όραμα και να εργαστεί σκληρά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού τους (Τριαντάρη, 2016).

Μεσότητα

Η μεσότητα εκφράζει τη ποσοτική αντίθεση ανάμεσα στην έλλειψη και την υπερβολή. Στην επικοινωνία η μεσότητα εκδηλώνεται μέσα από τον έλεγχο των συναισθημάτων και την ορθολογικότητα της πράξης. Έτσι οι επικοινωνούντες σε έναν οργανισμό έχουν την ετοιμότητα και την εγρήγορση να στο να αποδεχτούν μια ιδέα και να ανταποκριθούν σε αυτή με δικά τους επιχειρήματα, τα οποία δεν θα είναι ακραία. (Τριαντάρη, 2020).

Προαίρεση

Ο τρόπος που θα μεταδώσει ο πομπός το μήνυμα τα μέσα ή τα κανάλια που θα χρησιμοποιήσει όπως και η μορφή που θα έχουν καθορίζουν στην ουσία την ανθρώπινη προδιάθεση για επικοινωνία την έκφραση ή και τον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων, ακόμη και τον βαθμό της εν συναίσθησης, η οποία βασίζεται στην προαίρεση η οποία κατά κάποιο τρόπο θέτει το πλαίσιο της επικοινωνιακής ανταλλαγής. (Τριαντάρη, 2020).

Φρόνηση

Η φρόνηση αν και διανοητική αρετή κάνει εμφανή και την ηθική της όψη, καθώς με τον ηθικό της ρόλο προσανατολίζει τις ανθρώπινες σκέψεις και ενέργειες σε εύπραξια, ευτυχισμένες πράξεις. Η φρόνηση κυριαρχεί στην ηθοποιία, υπόκριση, καθώς ρυθμίζει ποια ένταση και ρυθμό και τόνο φωνής θα βγάλει ο ρήτορας, ποιες κινήσεις χεριών και σώματος θα κάνει, ώστε να ευχαριστήσει τους ακροατές, να τους εξωτερικεύσει ευχάριστα και μεσαία συναισθήματα, αποφεύγοντας τις ακρότητες και επιτυγχάνοντας την πειστικότητα μέσα από το ενάρετο ήθος (Μπαρμπούτης, 2016).

Η επικοινωνία αποτελεί τον πυρήνα της συνοχής, της συνεργασίας και του συντονισμού των μελών ενός Οργανισμού/Επιχείρησης. Κάθε επικοινωνιακή αλληλεπίδραση που πραγματοποιείται σ' ένα Οργανισμό/Επιχείρηση επιτελούνται οι εξής λειτουργίες:

- α. Η διαχείριση συμπεριφοράς, όπου οι εργαζόμενοι κατευθύνουν τη διαδικασία και πορεία της επικοινωνίας μέσα από την τυπική και άτυπη επικοινωνία.

β. Η ανατροφοδότηση ως σημείο διασαφήνισης για το τι ακριβώς πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι και το πως μπορούν, πως και πόσο μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

γ. Η αμοιβαία έκφραση συναισθημάτων, όπου τα μέλη δείχνουν μέσα από την εξωτερική τους συναισθημάτων τους ικανοποίηση ή απογοήτευση.

δ. Η πειθώ, λογική και ψυχολογική, ως κατευθυντήρια και καθοδηγητική γραμμή των αισθημάτων και των σκέψεων των μελών (Τριαντάρη, Σ. Α. 2016,2020), που βασίζεται στις προθέσεις για παράδειγμα ενός ηγέτη να επιτελέσει μια ομάδα εργασίας ένα έργο, όπως το να δημιουργήσει ένα νέο λογισμικό για τη λειτουργία του Οργανισμού/Επιχείρησης.

ε. Η ανταλλαγή πληροφοριών συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, όπου άτομα και ομάδες λαμβάνουν αποφάσεις που προσανατολίζονται στην αξιολόγηση επιλογών και εναλλακτικών λύσεων. Γενικότερα η επικοινωνία είναι ένα λειτουργικό σύστημα μέσα στον Οργανισμό/Επιχείρηση που συμβάλλει σημαντικά τόσο στο πεδίο της παρακίνησης των εργαζομένων να αποδεχτούν και να επιτελέσουν με ζήλο και προθυμία τους στόχους, όσο και στο συσχετισμό και τον έλεγχο καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.

Σ' ένα ευθύγραμμο και εναλλασσόμενο κυκλικό σχήμα επικοινωνίας οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και μοιράζονται τις εμπειρίες τους, γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσουν το ήθος τους, να βελτιώνουν τα επιχειρήματά τους και να διαμορφώνουν ορθή κρίση απέναντι στα κρίσιμα προβλήματα. Μέσα σε αυτό πλαίσιο έκφρασης και ανταλλαγής συναισθημάτων και αναγκών η επικοινωνία γίνεται προφορική και γραπτή. Στην προφορική έχουμε τη γρήγορη ανατροφοδότηση και ανταλλαγή μεταξύ των μελών της ομάδας. Στη γραπτή οι πληροφορίες διακινούνται μέσω εγγράφων μέιλ, και με όποια άλλη μέθοδο διαμέσου γραπτών λέξεων ή συμβόλων. Στις μορφές επικοινωνίας συγκαταλέγεται και η μη λεκτική που περιλαμβάνει κινήσεις του σώματος. Ακολουθώντας, στους Οργανισμούς/ Επιχειρήσεις διακρίνουμε δύο είδη επικοινωνίας, την κάθετη και την οριζόντια. Η χρήση της επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω γίνεται από τους ηγέτες ομάδων και μάνατζερ. Η επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω είναι μια ανιούσα κατάσταση από την ομάδα ή κατώτερους ιεραρχικά εργαζομένους προς τα ανώτερα στελέχη, τους ηγέτες και μάνατζερ. Η οριζόντια επικοινωνία συνήθως λαμβάνει χώρα ανάμεσα στους εργαζόμενους του ίδιου τμήματος ή της ίδιας εργασιακής ομάδας (Robbins, St. P. & Judge, T. A. 2018 & Τριαντάρη Σ. 2020).

Ο ρόλος της επικοινωνίας και της διαχείρισης είναι από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που μπορούν να δώσουν λύσεις στις συγκρούσεις και τις διαμάχες των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

3.4 Διαπραγμάτευση – Διαμεσολάβηση

Συνήθως ο ηγέτης έχει να αντιμετωπίσει τρεις τύπους σύγκρουσης, που είναι οι εξής:

α. Σύγκρουση διαπροσωπικών σχέσεων, που αφορά στην επικοινωνιακή σχέση των εργαζομένων που μεταβάλλεται σε έντονη διαφωνία και ένταση λόγω κακής πληροφόρησης, δυσερμηνείας των μηνυμάτων που λαμβάνει η κάθε πλευρά, προσωπικά συμφέροντα, έλλειψη κατανόησης, επικριτικά σχόλια, προσβολές κ.ά.

β. Σύγκρουση εργασιακών στόχων, που σχετίζεται με τους στόχους και την υλοποίηση των στόχων, όπως για παράδειγμα διαφωνία στην επιλογή εναλλακτικών λύσεων ή στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο άτομα με αυξημένο δείκτη εμπειριών και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και σταθερότητα έχουν την ικανότητα να μετατρέψουν τη σύγκρουση σε αύξηση απόδοσης της ομάδας

γ. Σύγκρουση διαδικαστικών μεθόδων, που αφορά στην επιλογή της μεθόδου ή του τρόπου υλοποίησης του έργου, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και στην περιθωριοποίηση εργαζομένων (*Robbins, St. & Judge, T. A. 2018*).

Ο ηγέτης θα πρέπει να διασαφηνίσει σε ποια σημεία εστιάζεται η σύγκρουση και συνήθως είναι τα εξής τρία:

1. Δυαδική σύγκρουση, που είναι η σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων.
2. Ενδοομαδική σύγκρουση, που είναι η σύγκρουση μεταξύ ατόμων της ομάδας.
3. Διομαδική σύγκρουση, που είναι η σύγκρουση μεταξύ ομάδων.

Ο ηγέτης πρέπει να αντιμετωπίσει τη σύγκρουση και να διαχειριστεί σωστά τα ψυχολογικά, συναισθηματικά και εν γένει στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Από τη θέση αυτή ο ηγέτης θα κατανοήσει ότι αρκετές φορές θα αναγκαστεί να ενδυθεί το ρόλο του διαπραγματευτή και του διαμεσολαβητή. Με το πνεύμα αυτό τονίζονται πρωτίστως τα θεμελιώδη στοιχεία που πρέπει να προσέξει ο ηγέτης, ώστε να αποφευχθεί η σύγκρουση. Δευτερευόντως αναλύεται η θέση του ηγέτη ως διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής:

α. Η αναγνώριση και κατανόηση του προβλήματος:

Ο ηγέτης πρέπει να αναζητήσει τη ρίζα του προβλήματος, την πηγή απ' όπου προκλήθηκε το πρόβλημα ώστε να εστιάσει την προσοχή του και να λυθεί το πρόβλημα.

β. Το ιστορικό υπόβαθρο της σύγκρουσης:

Ο διαχειριστής ηγέτης θα αναζητήσει να μάθει και να εμβριθίσει στα γεγονότα που συνέβησαν πριν από τη σύγκρουση, ώστε να οδηγηθεί στη σύλληψη δίκαιων και αμοιβαίων ικανοποιητικών λύσεων και για τα δύο αντικρουόμενα μέρη.

γ. Η συναισθηματική ένταση:

Ο ηγέτης πρέπει να επικεντρωθεί στο συναισθηματικό παράγοντα, καθώς τις περισσότερες φορές τα συναισθηματικά αίτια είναι αυτά που επιφορτίζουν τη σύγκρουση και οδηγούν τον εργαζόμενο σε εντάσεις με τους συναδέλφους του. Ο ηγέτης με φρόνηση και εν συνείδηση μπορεί να διαχειριστεί τη σύγκρουση και να απαλείψει τις εντάσεις (Τριαντάρη, 2020).

δ. Εναλλακτικές προτάσεις:

Στο μυαλό του ο ηγέτης πρέπει πάντα να έχει μια σειρά εναλλακτικών προτάσεων, τις οποίες θα πρέπει να συζητήσει με τα εμπλεκόμενα μέρη στη σύγκρουση και να επιδιώξει να φέρει την ισορροπία και τη δικαιοσύνη, ώστε να υπάρξουν αμοιβαία ικανοποιητικές λύσεις και για τα δύο αντιμαχόμενα μέρη. Οι πολλαπλές εναλλακτικές προτάσεις περιορίζουν σημαντικά τις ψυχολογικές πιέσεις που μπορεί να ασκηθούν στα άτομα.

ε. Αποφυγή διεύρυνσης της εμπλοκής:

Ο ηγέτης θα προσπαθήσει να απομακρύνει τυχόν κινήσεις, λόγια, χειρονομίες ή ακόμη και την εμπλοκή περισσότερων ατόμων στη σύγκρουση, μειώνοντας έτσι τις εντάσεις που σχηματίστηκαν γύρω από το πρόβλημα.

ζ. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία:

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τον ηγέτη δεν είναι απλά να επικοινωνήσει με τους εμπλεκόμενους, αλλά χρειάζεται προσοχή στον τρόπο με τον οποίο θα τους προσεγγίσει. Επομένως, εδώ χρειάζεται ένα προσεγμένο λεξιλόγιο, χρήση κατάλληλων εκφράσεων, που δεν έχουν αρνητική χροιά και καθιστούν την επικοινωνία εύκολη, προωθώντας κυρίως το μοντέλο επικοινωνίας του αντιληπτικού και συναισθηματικού πλέγματος (Τριαντάρη, Σ. Α. 2020). Εξίσου, σημαντική είναι και η μη λεκτική επικοινωνία ή γλώσσα του σώματος, αποφεύγοντας χειρονομίες και εκφράσεις που εντείνουν τη σύγκρουση και επιχειρώντας μη λεκτικά τη συναισθηματική προσέγγιση και κατανόηση στα αντικρουόμενα μέρη, ώστε να αποκλιμακωθεί η σύγκρουση.

η. Ενεργητική ακρόαση:

Ο ηγέτης οφείλει να ακούσει προσεχτικά και τα δύο αντιμαχόμενα μέρη, να κατανοήσει και να συναισθανθεί το πρόβλημά τους, να μοιραστεί τις εμπειρίες και τα όποια συναισθήματα απορρέουν από αυτή τη σύγκρουση. Η σωστή ενεργητική ακρόαση θα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του προβλήματος, στη λήψη ορθών αποφάσεων και στον επαναπροσδιορισμό ηθικών κανόνων και αξιών, που θα πρέπει να τηρηθούν αμφότερα.

θ. Ο “καιρός” ή ο κατάλληλος χρόνος και χώρος:

Ο μεγαλύτερος σύμμαχος του ηγέτη στη διαχείριση της σύγκρουσης είναι ο πρωταγώρειος “καιρός” ή η κατάλληλη στιγμή/ο χρόνος. Ο κατάλληλος χρόνος δίνει τη δυνατότητα στο διαπραγματευτή ηγέτη να ασκήσει επιρροή στα δύο μέρη, να παρέμβει άμεσα, ώστε να μην επεκταθεί και ενταθεί η σύγκρουση, να ανοίξει τον κατάλληλο διάλογο με ηρεμία, ώστε να βρεθούν οι λύσεις, χωρίς να προστρέχουν

σε βίαια και άμεσα συμπεράσματα, που μπορούν να ανατρέψουν πιθανά προσδοκώμενα αποτελέσματα. Σημαντικό ρόλο σε συνάφεια με το χρόνο λαμβάνει και ο χώρος. Σ' ένα ήσυχο και διαφορετικό περιβάλλον ο ηγέτης μπορεί πιο εύκολα να διευκολύνει τη διαδικασία εκτόνωσης της σύγκρουσης και εύρεσης λύσεων.

ι. Η δύναμη της πειθούς:

Ο ηγέτης πρέπει να έχει τη δεξιότητα να πείσει τα εμπλεκόμενα μέρη να μεταβάλλουν τις αντιλήψεις τους και μαζί με αυτές και τη συμπεριφορά τους και να στρέψουν την προσοχή τους σε μια δημιουργική συνεργασία μέσω αμοιβαίων ικανοποιητικών λύσεων και για τις δύο πλευρές. Ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει επίκληση τόσο της λογικής τους, με την τροφοδότηση λογικών επιχειρημάτων που είναι ικανά αποδεικτικά να μεταβάλλουν και να αναστρέψουν το αρνητικό ανάμεσα τους κλίμα, όσο και του συναισθήματός τους. Μάλιστα, την επίκληση του συναισθήματος μπορεί να πετύχει ο ηγέτης θυμίζοντάς τους τις πρότερες καλές διαπροσωπικές σχέσεις, τις τυχόν παρελθοντικές εξαιρετες συνεργασίες που ενίσχυαν τις σχέσεις τους, την ενθάρρυνση για συμβιβαστική κατάσταση με επίκεντρο κοινούς στόχους και κοινά συμφέροντα.

ια. Αλληλοκατανόηση ή Ενσυναίσθηση:

Η δύναμη της ενσυναίσθησης είναι η καλύτερη μέθοδος σε συνάρτηση και με την πειθώ για να καταστεί η σύγκρουση αντιστρέψιμη. Ο ηγέτης προκαλεί τα αντικρουόμενα μέρη να μπει ο ένας στη θέση του άλλου και αντιλαμβάνεται εκείνα τα χαρακτηριστικά τους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την κατάσταση και να εκτονώσουν τη σύγκρουση, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους. Το μοίρασμα εμπειριών και η ανεύρεση κοινών σημείων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην ψυχολογία των εμπλεκομένων και στη συναισθητική τους αποφόρτιση.

ιβ. Ενδυνάμωση και ψυχολογική ενθάρρυνση:

Ο ευφυής ηγέτης μπροστά σε μια σύγκρουση ή επικείμενη κατάσταση κλιμάκωσης της έντασης θα πρέπει να ενδυναμώσει τα αντικρουόμενα μέρη, τονίζοντας τα δυνατά σημεία τους και την απόδοσή τους στον εργασιακό χώρο. Η στάση αυτή συνάμα προκαλεί την ψυχολογική ενθάρρυνση των εργαζομένων, διότι αισθάνονται ότι έχουν κάποια αξία και μπορούν να γίνουν σεβαστοί από τους συναδέλφους τους. Ο ηγέτης ενδυναμώνει την αυτοπεποίθησή τους και ανεβάζει το ηθικό τους, ώστε να αφήσουν τη σύγκρουση και να περάσουν στο στάδιο της συνεργασίας.

ιγ. Αυτογνωσία και αυτοέλεγχος:

Ο ηγέτης μπορεί να οδηγήσει ως σύμβουλος και μέντορας ηγέτης τα αντικρουόμενα μέρη να αποκτήσουν γνώση της συμπεριφοράς τους, να θέσουν ερωτήματα στον εαυτό τους για τη στάση και τις πράξεις τους, να επιχειρήσουν έναν απολογισμό και μια αυτοσυγκέντρωση που θα τους βοηθήσει να δουν και να αντιμετωπίσουν την κατάσταση με φρόνηση και λογική. Η αυτογνωσία θα τους βοηθήσει να κυριαρχήσουν στις επιθυμίες τους και να διαχειριστούν τον εαυτό τους και ειδικότερα τα πάθη τους. Η αυτογνωσία και ο αυτοέλεγχος προστατεύουν τα αντικρουόμενα μέρη από άστοχες και αρνητικές εκφράσεις και σκέψεις, από τις

επιθετικές συμπεριφορές και παρέχουν ψυχραιμία, κατανόηση και αλληλοσεβασμό.

ιδ. Δικαιοσύνη:

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι να συμπεριφέρεται, να σκέφτεται και να ενεργεί δίκαια. Συχνά, οι συγκρούσεις στους εργαζομένους πηγάζει από την άνιση και άδικη συμπεριφορά του εργοδότη. Δείγματα της άνισης συμπεριφοράς του μπορεί να είναι είτε οι ανταμοιβές, είτε οι αρμοδιότητες, είτε η δυνατότητα συμμετοχής και έκφρασης απόψεων και θέσεων.

ιε. Συμπόρευση και αποφυγή προκαταλήψεων:

Ο ηγέτης με πειστική δεινότητα πρέπει να πετύχει, έστω και φαινομενικά να αντιληφθούν οι εμπλεκόμενοι ότι συμμαρύνονται τις θέσεις τους και συμπλέει με αυτές, ώστε να τους καθησυχάσει. Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης οδηγεί τους υφισταμένους να αλλάξουν πεποιθήσεις και να απαγκιστρωθούν από τις προκαταλήψεις τους, τις οποίες πρωτίστως ο ηγέτης θα τους βοηθήσει να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν ως ένα στοιχείο αδυναμίας, που δεν βοηθάει στην αποκλιμάκωση της σύγκρουσης (Τριαντάρη, Σ. Α. 2020).

Οι αρχές που πρέπει να ακολουθούνται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι:

1. Σεβασμός στην επαγγελματική και συνδικαλιστική δεοντολογία.
2. Σεβασμός στις αρχές του διαλόγου και των δημοκρατικών αξιών.
3. Εχεμύθεια.
4. Διαφάνεια (Kempton,1995).

Μέσα από τη λογική και τη σημασιολογία του μηνύματος αναδύεται ο χαρακτήρας του ηγέτη διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή, που ως ρήτορας καθοδηγεί τα αντικρουόμενα μέρη στο κοινό συμφέρον, διεγείροντας τη συναισθηματική νοημοσύνη και επιδιώκοντας μια αμοιβαία ικανοποιητική συμφωνία και για τους δύο (Τριαντάρη, Σ. Α.2018).

Μια από τις βασικότερες ικανότητες του ηγέτη στο πλαίσιο της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης, επιτυγχάνοντας την ενδοεπικοινωνία και τη διαπροσωπική επικοινωνία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο σύγχρονο όρο απ' αυτόν της ενσυναίσθησης και συνάμα είναι μετεξέλιξη του όρου κοινωνική νοημοσύνη.

3.5 Συναισθηματική νοημοσύνη και στυλ ηγεσίας.

Σύμφωνα με το D. Coleman η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, να αξιολογεί, να αισθάνεται και να εφαρμόζει έμπρακτα τη

δύναμη των συναισθημάτων του ως πηγή ενέργειας, πληροφόρησης, εμπιστοσύνης, δημιουργικότητας και επιρροής. Θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία και αρμονία ανάμεσα στο συγκινησιακό και λογικό νου, εφόσον το συναίσθημα τροφοδοτεί και διαπλάθει τις λειτουργίες του λογικού νου, που με τη σειρά του ασκεί ορισμένη επιρροή στα συναισθήματα (Coleman D. 2001,2006).

Ο ηγέτης αναδύεται μέσα από ένα σύμπλεγμα ατομικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών που υποδηλώνουν και τον τρόπο που διοικεί και λειτουργεί απέναντι στους υφισταμένους του, θέτοντας κατά κύριο λόγο σε προτεραιότητα τον άνθρωπο. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένας ισχυρός ηγέτης, που νιώθει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων (Coleman, D. 2014).

Ο E. Orioli αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα ψυχικής ηρεμίας στις πιέσεις που δέχεται ο άνθρωπος, ανάπτυξης κλίματος εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις και ικανότητα καθοδήγησης και ανάπτυξης των άλλων.

Ο Dr. R. Handley ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του προσανατολισμού και του επηρεασμού των συναισθηματικών αντιδράσεων των άλλων και την επιτυχή παρέμβαση σε αυτά τα συναισθήματα με τον πιο κατάλληλο τρόπο (Μπρίνια, Β. 2008).

Ο J. D. Mayer και P. Salovey προσδιόρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ανθρώπου να παρακολουθεί και να ελέγχει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να διακρίνει και να επεξεργάζεται τις πληροφορίες των συναισθημάτων, ώστε να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του (Mayer, J. D. & Salovey, P. 1993).

Ο R. Baron όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που βοηθούν το άτομο να ανταποκριθεί στις πιέσεις και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του (Baron, R. 2000).

Την ίδια περίπου άποψη διατύπωσε και ο M. Martinez-Pons χαρακτηρίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα πεδίο μη γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών, που ασκούν επιρροή στη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες και τις κρίσιμες καταστάσεις, ανάγκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντός του (Martinez-Pons, M. 2000).

Ο T. Sparrow προσανατολίζεται στην καλή παρατήρηση των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων και στην επεξεργασία τους, ώστε να λαμβάνει τις πιο ορθές αποφάσεις (Sparrow, T., & Knight, A. 2006).

Γίνεται εμφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικό στοιχείο της επιτυχίας του ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να είναι συναισθηματικά υγιής, για να μπορεί να συγκροτήσει και να διευθύνει ένα συναισθηματικά υγιή Οργανισμό/Επιχείρηση. Η συναισθηματική του υγεία απορρέει από τη συμπεριφορά του, όπως αυτή εκδηλώνεται στο εργασιακό χώρο απέναντι στους υφισταμένους και για αυτή την εκδήλωση διακρίνεται και διαφοροποιείται από

τους άλλους. Η επικοινωνιακή αλληλεπίδραση κερδίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, δηλαδή την ικανότητά του να κατανοεί τα συναισθήματα και τη θέση των υφισταμένων του, και κατεπέκταση τη διάθεσή του για προσφορά έργου. Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται η θεωρία της καταστασιακής ηγεσίας, βάσει της οποίας η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας από τον ηγέτη εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης έχει κατανοήσει και συναισθανθεί την ευχέρεια των υφισταμένων, δηλαδή το βαθμό που οι υφιστάμενοι είναι πρόθυμοι να διεκπεραιώσουν μια συγκεκριμένη εργασία. (Τριαντάρη, 2020).

Συνοπτικά παρακάτω γίνεται λόγος για τις ακόλουθες συμπεριφορές:

- Δεν ασκεί κριτική στους υφισταμένους του
- Κατανοεί τους άλλους και τα συναισθήματά τους
- Είναι ειλικρινής και αυθεντικός στις διαπροσωπικές του σχέσεις, τα συναισθήματα και τις προθέσεις του
- Αναλαμβάνει τις ευθύνες, δείχνει υπευθυνότητα και δέχεται κριτικές
- Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, αλλά εστιάζεται στο σύνολο του προβλήματος και των ζητημάτων
- Είναι εξωστρεφής και επιδιώκει τις επικοινωνιακές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις
- Μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του
- Ενισχύει τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα, στηρίζει και βοηθάει τους υφισταμένους
- Καθοδηγεί και συμβουλεύει, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των υφισταμένων, και παράλληλα γνωρίζει και επιθυμεί να δημιουργεί, να αναπτύσσει και να εμπνέει ηγέτες
- Είναι αποφασιστικός και λαμβάνει το ρόλο του διαπραγματευτή και του διαμεσολαβητή, προκειμένου να επιλύσει ειρηνικά τις συγκρούσεις που προκαλούνται
- Έχει αυτοπεποίθηση, όπως και το γνώθι σ' αυτόν, είναι ελεύθερος και αυτόνομος, λαμβάνει ρίσκο και αξιοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές του
- Έχει ενσυνειδητότητα, που τον βοηθάει να επικεντρώνει την προσοχή και το ενδιαφέρον του στους υφισταμένους, χωρίς να διατυπώνει κρίση ή να αξιολογεί, με σκοπό τη βελτίωση της ζωής τους στον εργασιακό χώρο (Chade-Meng, T. 2018).

Προσδιορίζοντας τα στυλ ηγεσίας, τα οποία εμπεριέχουν τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με ουσιαστικά θετικές επιδράσεις στην απόδοση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων θα καταλήξουμε σε μερικούς από τους ηγετικούς χαρακτήρες που είναι:

α. Οραματιστής ηγέτης: σ' ένα όραμα, που γίνεται για όλους το κοινό όραμα και ο κοινός στόχος. Ο προσανατολισμός στο κοινό όραμα που επικεντρώνεται και στην επίτευξή του γίνεται με φρόνηση και επικοινωνιακή αλληλόδραση. Από τη θέση αυτή ο ηγέτης συζητά και διαλέγεται με τους υφισταμένους μαζί και με τον καθένα χωριστά για την υλοποίηση του οράματος, προσπαθεί να εκμαιεύσει τις απόψεις για την εργασία και τις ψυχολογικές αντιδράσεις τους μέσα από τα επιχειρήματα και τις θέσεις τους, προσπαθεί να συναισθανθεί τα προβλήματα, τις ανησυχίες τους και το βαθμό της ικανοποίησής τους καθώς και τις αλλαγές που θα επιθυμούσαν να κάνουν. Ο οραματιστής ηγέτης είναι ηθικός, έχει πειθώ, είναι επικοινωνιακός και καθοδηγητής, εφόσον εμπνέει το όραμα στους εργαζόμενους και τους παρακινεί να το θέσουν σε εφαρμογή, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα τους, αλλά και την παραγωγικότητα του Οργανισμού/Επιχείρησης. Σαφώς ο οραματιστής ηγέτης με τη συμπεριφορά του αποφέρει θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για την υλοποίηση του έργου και την επίτευξη των στόχων αλλά ευνοεί και το περιβάλλον όπου εργάζονται τα άτομα. Παράλληλα, τους δίνει τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να ενδυναμώσουν την ψυχολογία τους και κυρίως τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, ενισχύοντας την αυτογνωσία, τον αυτοέλεγχο, την αυτοδιαχείριση και γενικότερα να αναδείξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους. Ο οραματιστής ηγέτης είναι επιλέξιμος όταν υπάρχει η ανάγκη να χαραχτεί μια νέα κατεύθυνση στον Οργανισμό/Επιχείρηση και να γίνουν ριζικές αλλαγές (Goleman, D. Boyatzis, R & Mckee, A. 2014).

β. Υποστηρικτής ηγέτης: σε μια επικείμενη σύγκρουση να εισέλθουν στο πνεύμα της αξιολογικής διαμεσολάβησης, ώστε γνωρίζοντας κατ' αντιστοιχία αυτά τα σημεία να αποφύγουν τις έντονες αντιπαραθέσεις, καθιστώντας τους αυτοδιαχειριστικούς. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας βασίζεται σ' ένα διαρκές αμοιβαίο διάλογο στον οποίο δίνεται το προβάδισμα στην ανατροφοδότηση των υπαλλήλων, ώστε να ταυτίσουν το έργο που υλοποιούν με τις δικές τους προσδοκίες (Goleman, D. Boyatzis, R & Mckee, A. 2014).

γ. Συνεργατικός ηγέτης: Πρόκειται για τον ηγέτη που καθιστά τον εαυτό του συνδετικό κρίκο μεταξύ των υφισταμένων, προωθώντας τη δημιουργία σχέσεων μέσα σ ένα κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Μοιράζεται συναισθήματα, ιδέες και απόψεις, εκτικά τους ανθρώπους και κατανοεί τα συναισθήματά τους, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις συναισθηματικές ανάγκες των υφισταμένων και λιγότερο

ενδιαφέρον στην επίτευξη των στόχων και στην πραγμάτωση των καθηκόντων. Συμβάλλει και προάγει την ομαδική αντιμετώπιση των προβλημάτων, ακούει και ζητάει πληροφορίες τις οποίες αξιολογεί και καλεί όλους να συζητήσουν για να βρουν λύση στο πρόβλημα. Έτσι, προσπαθεί να συντονίσει καταστάσεις, να ενδυναμώσει το ηθικό και να ανοίξει επικοινωνιακούς διαύλους. Ο συνεργατικός ηγέτης εκτιμά και αξιολογεί τον άνθρωπο και τα συναισθήματά του, προσπαθεί να διαμορφώσει ηθικούς κανόνες και να αποτελέσει πρότυπο, επιδιώκει την ευδαιμονία των υφισταμένων και την ευχαρίστησή τους, αποβλέπει σε καλές συνεργασίες και στο συντονισμό της ομάδας, αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και στο πρόσωπό του (Τριαντάρη, 2020).

δ. Δημοκρατικός ηγέτης: Ο δημοκρατικός ηγέτης εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και επιδιώκει τη συμμετοχή τους και τη δέσμευσή τους. Ο εν λόγω ηγέτης μέσα σε κλίμα ευθύνης και συνεργασίας ακολουθεί δημοκρατικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων, δίνοντας προτεραιότητα στην πλειοψηφία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνει ο ηγέτης στην αμφίδρομη και αλληλεπιδραστική επικοινωνία, διαφυλάσσοντας τη συλλογικότητα στην εργασία και στις αμοιβές. Το σημαντικό στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις τους για τη μελλοντική λειτουργία και κατεύθυνση του Οργανισμού/Επιχείρησης. Κατά συνέπεια προωθεί τη δημιουργία θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων που θα συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Goleman, D. Boyatzis, R & Mckee, A. 2014).

ε. Καθοδηγητικός ηγέτης: υπευθυνότητα, την υπερδραστηριότητα, το ενδιαφέρον με επίδραση και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας χάνει τη θετική του λειτουργία και αποπροσανατολίζεται, όταν ο ηγέτης χάσει τον έλεγχο του επιθυμητικού, το οποίο πλέον διαχωρίζεται από το λογιστικό. Ο εν λόγω ηγέτης χάνει το μέτρο, με αποτέλεσμα να ενεργεί με ακρότητες και καταπιεστικά, κυριευμένος από το άγχος της επιδίωξης και της υλοποίησης των στόχων και κατευθυνόμενος μόνο από το ενδιαφέρον για τους αριθμούς, οι οποίοι όμως δεν αποτελούν πόλο έμπνευσης και ενεργοποίησης των υφισταμένων. Η υπερβολική προσήλωση στην εκτέλεση έργου καθιστά τον ηγέτη ακρατή, εφόσον η αρχική του προαίρεση και η κατάσταση του λογιστικού του, το οποίο προφανώς έπειθε το επιθυμητικό του, στην πορεία απέχτησε δυσαρμονία. Προφανώς, η ακρασία του κατευθυντικού ηγέτη αναδεικνύει ότι αν και η βουλησή του είναι ορθή και οι εναλλακτικές του σκέψεις, ενώ έφτασε στην ορθή κρίση στο τέλος φάνηκε η πραγματική του επιθυμία, ερχόμενος αντιμέτωπος ανάμεσα στο φαίνεσθαι και στην πραγματικότητα. Το μόνο θετικό στην έλλειψη της μεσότητας είναι ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας βοηθάει στην εξοικονόμηση χρόνου και σε γρήγορα αποτελέσματα στις κρίσιμες περιστάσεις. Εντούτοις, το πρόσωπο που βγάζει προς τα έξω ο κατευθυντικός ηγέτης είναι πιεστικό και προστακτικό, με συνεχείς

απαιτήσεις και διαρκείς ελέγχους, σε σημείο που υπονομεύει τη ζωή και την παρουσία των εργαζομένων προχωρώντας σε απολύσεις, μειώσεις μισθών, αποδοκιμάζοντας τους για τα λάθη τους, χωρίς να επικροτεί τις επιτυχίες τους (Goleman, D. Boyatzis, R & Mckee, A. 2014).

στ. Καταπιεστικός ηγέτης: Ο καταπιεστικός ηγέτης είναι άφρων και ακρατής και αυτή είναι η διαφορά του με τον κατευθυντικό ηγέτη, ο οποίος αν και φρόνιμος εμπίπτει στην ακρασία, με απουσία της αρετής της μεσότητας. Ο καταπιεστικός ηγέτης θεωρεί ότι είναι η πηγή της εξουσίας και φυσικά επιλέγει να διοικήσει μ' ένα τρόπο τυραννικό. Είναι το απόλυτο δυσαρμονικό στυλ ηγέτη, καθώς θεωρεί και χειρίζεται τους υφισταμένους του ως αντικείμενα και υποχείριά του. Φυσικά διακρίνεται για την έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης και ενεργεί με βάση τους προσωπικούς του στόχους και το ίδιο συμφέρον. Αποφασίζει ο ίδιος για τους στόχους και τις στρατηγικές του Οργανισμού/Επιχείρησης και συχνά αναδεικνύεται ως ο λιγότερο αποτελεσματικός, δημιουργώντας ένα αρνητικό αντίκτυπο προς τα έξω. Ο καταπιεστικός ηγέτης μπορεί να φανεί χρήσιμος μόνο στην περίπτωση που υφίσταται μια υπαρκτή κρίσιμη κατάσταση, ώστε να ανατραπούν τυχόν δυσάρεστες συνέπειες. Σε άλλες περιπτώσεις ο καταπιεστικός ηγέτης γίνεται ακρατής στις επιθυμίες του, βάρβαρος και βίαιος στη συμπεριφορά του (Goleman, D. Boyatzis, R & Mckee, A. 2014).

ζ. Αλημιστής ηγέτης: δημιουργεί κοινωνικούς συσχετισμούς και είναι αποτελεσματικός στις κοινωνικές αλλαγές, διακρίνεται στο ό,τι είναι οργανωτικός, ευσυνείδητος στις πράξεις του, έχει ήθος, επιδιώκει την αλήθεια, αποσκοπεί στη δημιουργία αρμονικού και ισορροπημένου κλίματος και στοχεύει στη συνεργασία μέσα στην ομάδα (Rooke, D. & W.R.Torbert, 2005).

η. Ατομικιστικός ηγέτης, επιχειρεί να συνδυάσει προσωπικές και εταιρικές λογικές δράσης, είναι πολύ καλός σε συμβουλευτικούς ρόλους και βασίζει την ηγεσία του στις ενδεχόμενες αντιθέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας εξαιτίας αλληλοσυγκρουόμενων αξιών, προσωπικών αρχών, διαφορετικών πράξεων. Όλη αυτή η κατάσταση αποτελεί για τον ατομικιστικό ηγέτη κινητήρια δύναμη και ευνοϊκό πεδίο δράσης, διευρύνοντας τους ορίζοντές του για δημιουργικότητα και πρόοδο (Norton, D. L. 1976. Rooke, D. & W.R.Torbert, 2005).

θ. Διπλωματικός ηγέτης: μπαίνει στη διαδικασία να εξηγήσει στους υφισταμένους τους λόγους που καθιστούν σημαντική την εργασία, ώστε να είναι συνεργάσιμοι. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, διότι ένα τέτοιο στυλ ηγέτη μπορεί να εκλειφθεί από τους υφισταμένους είτε ως αδυναμία ηγετικής συμπεριφοράς και να χάσουν το σεβασμό τους σε αυτόν, είτε ως υποκρισία του ηγέτη και επομένως δεν μπορεί να τους διαχειριστεί (Groysberg, B. & Slind, M. 2012).

Στην προκειμένη περίπτωση ο ηγέτης θα πρέπει να είναι εγκρατής και να επικαλεστεί την πρότερη εμπειρία του, διότι μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο χλευασμού. (Groysberg, B. & Slind, M. 2012)

ι. **Στρατηγικός ηγέτης:** υλοποιεί στόχους, χρησιμοποιεί την εποπτεία και τον έλεγχο, διερευνά μαζί με τους υφισταμένους τις καταστάσεις και τα προβλήματα, δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις για το καλό του Οργανισμού/Επιχείρησης και είναι αρκετά αποτελεσματικός στους οργανωσιακές αλλαγές (Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Albert, A. Cannella, Gr., 2009).

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ενσάρκωτης της ηθικής αρετής και της λογικής, συνδέει επιτυχώς τη λογική με το συναίσθημα και προκαλεί τη συναισθηματική επίκληση των υφισταμένων, των οποίων την ψυχολογία κατανοεί, για να προκαλέσει μέσα από το συναίσθημά τους τον ενθουσιασμό. Την ικανότητα αυτή της συναισθηματικής και λεκτικής επικοινωνίας έρχεται να συμπληρώσει η μη λεκτική επικοινωνία μέσα από τις χειρονομίες και τη γλώσσα του σώματος, καθώς και τις εκφράσεις του προσώπου, ανοίγοντας και παράλληλα διευρύνοντας τους διαύλους επικοινωνίας, κάνοντας τους υφισταμένους θιασώτες ενός οράματος, ελκυστικού και συνάμα ρεαλιστικού, με επιτεύξιμους στόχους που συνδέουν το παρόν με τον μέλλον του Οργανισμού/ Επιχείρησης (Τριαντάρη, 2020).

3.6 Ηγεσία και ταπεινότητα

Η μεγάλη πολυπλοκότητα των σημερινών οργανισμών και η ανάγκη για προσαρμοστικότητα αναγκάζουν τους ηγέτες να δίνουν περισσότερη έμφαση, για τις ιεραρχικά, από κάτω προς τα πάνω πτυχές της ηγεσίας. Οι ερευνητές θεωρούν πως το πρότυπο του «Σπουδαίου Ηγέτη» πρέπει σταδιακά να ξεπεραστεί από τα πρότυπα ηγεσίας και οι ηγέτες θα πρέπει να δείχνουν την ανθρώπινη πλευρά τους με το να είναι ειλικρινείς όσον αφορά τις γνώσεις και την εμπειρία τους, όπως ακόμα και να εστιάζουν περισσότερο στο πως επηρεάζουν οι υφιστάμενοι συνολικά τη διαδικασία της ηγεσίας (Owens et al, 2012).

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από τους (Ou et al., 2014, p.10) η ταπεινότητα «βασίζεται στην αποδοχή του ατόμου πως κάτι είναι μεγαλύτερο από αυτό και εκδηλώνεται με την αυτογνωσία, την δεκτικότητα στην ανατροφοδότηση, την ένδειξη εκτίμησης στους άλλους, την μην επικέντρωση στο «εγώ» και την επιδίωξη της αυτοβελτίωσης». Η ταπεινότητα σαν όρος έχει χρησιμοποιηθεί ανά τον κόσμο αρκετά και με διαφορετική έννοια τόσο από φιλοσόφους όσο και από τις μεγαλύτερες σε πλήθος πιστών θρησκείες όπως ο Βουδισμός, ο Χριστιανισμός, ο Ινδουισμός και ο Μουσουλμανισμός, διότι συνεπάγεται την αναγνώριση και

εκτίμηση της γνώσης και της καθοδήγησης, έτσι θεωρείται περίπλοκη έννοια και έχουν γίνει πολλές διαφορετικές προσπάθειες να οριστεί (*Owens et al., 2011*).

Τα ταπεινά άτομα δεν έχουν την τάση ή την ανάγκη να δίνουν δύναμη στον εαυτό τους ή να εξουσιάζουν άλλα άτομα, αναγνωρίζουν όμως τα δυνατά τους σημεία όπως και τις αδυναμίες τους χωρίς να υποτιμούν τον εαυτό τους και αντιλαμβάνονται τον ρόλο που έχουν μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο του περιβάλλοντός τους (*Nielsen & Marrone, 2018*).

Η αρετή της ταπεινότητας είναι σιωπηλή, σε αντίθεση με άλλες αρετές που έχουν οι ηγέτες όπως είναι η ευγνωμοσύνη, η συμπόνια και η δικαιοσύνη οι οποίες είναι φανερές, η ταπεινοφροσύνη είναι κάτι που ένας ηγέτης δεν μπορεί εξ ορισμού να προβάλλει (*Vera & Rodriguez-Lopez, 2004*).

Οι ταπεινοί ηγέτες συνηθίζουν να θεωρούν τους εαυτούς ως μέρος ενός συνόλου που είναι μεγαλύτερο από αυτούς και αποφεύγουν να συγκρίνουν ιεραρχικά τον εαυτό τους με τους υφισταμένους τους, έτσι οι ταπεινοί ηγέτες έχουν ένα στυλ ηγεσίας καθόλου εγωκεντρικό και έτσι οι ακόλουθοί τους είναι πιο παρακινημένοι, έχουν αυξημένη αυτοεκτίμηση και εμπιστεύονται και συμπαθούν τον ηγέτη σαν προσωπικότητα (*Nielsen et al., 2009*).

Στην έρευνα των (*Vera & Rodriguez-Lopez, 2004*) συναντώνται κάποια χαρακτηριστικά βάσει των οποίων μπορούν να οριστούν ως ταπεινοί ηγέτες εκείνοι που:

- Είναι ανοιχτοί σε νέα πρότυπα
- Είναι πρόθυμοι να μάθουν από τους άλλους
- Αναγνωρίζουν τα όρια και τα λάθη τους και είναι πρόθυμοι να τα βελτιώσουν και να τα διορθώσουν
- Δέχονται την αποτυχία

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η χρησιμότητα της αρετής της ταπεινότητας για τους ηγέτες έγκειται στο γεγονός πως αποτελεί κλειδί για την συνεχώς αυξανόμενη τάση της συνεχούς μάθησης μέσα στον οργανισμό που αποτελεί πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (*Owens et al., 2011*). Επίσης, η ταπεινότητα από μόνη της σαν χαρακτηριστικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς κάθε είδους, καθώς είναι πολύτιμο, σπάνιο, δύσκολο να αντικατασταθεί και δύσκολο να αντιγραφεί (*Vera & Rodriguez-Lopez, 2004*). Οι σύγχρονοι οργανισμοί απαιτούν από τους ηγέτες να λαμβάνουν πολλές αποφάσεις σε μικρό χρονικό διάστημα, έτσι η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται από άτομα που έχουν σταθερό χαρακτήρα (*Argandona, 2014*).

Η βασική ηθική αξία του αυθεντικού ηγέτη είναι η ειλικρίνεια με την οποία συμπεριφέρεται και ενεργεί (*Owens, B. P. & Herkman, D. R. 2014*). Ο αυθεντικός ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους, όπως και ο ηθικός ηγέτης, καθώς δημιουργεί ηθικές προσδοκίες για όλους τους υφισταμένους ή τα μέλη της ομάδας (*Stouten, J. van Dijke, M. & De Cremer, D. 2012*).

3.7 Ηθική ηγεσία και ο πνευματικός ηγέτης στη Διοίκηση

Η ηθική συνδέεται με τα συναισθήματα του ατόμου. Έτσι, ο ηγέτης λαμβάνει μια απόφαση τη στιγμή που βρίσκεται σε μια βαριά συγκινησιακή κατάσταση. Βέβαια, τα συναισθήματα, όπως ο φόβος, η ανησυχία, ο θυμός ή ντροπή, η αγάπη συνδέονται άμεσα με την ηθική συμπεριφορά του ατόμου

α. Η ηθική ανάπτυξη του ατόμου: Όταν γίνεται λόγος για το ήθος του ατόμου, προφανώς αναφερόμαστε στον εαυτό του, στο εγώ του, το οποίο σχετίζεται με τις γνωστικές και τις ορθολογικές σκέψεις του, που τον ωθούν και στη λήψη αποφάσεων. Το άτομο αποκτά γνώσεις σχετικά με το τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, ώστε να μπορεί να επιλέγει την ορθή απόφαση, η οποία μπορεί να προκύψει μέσα από εμπειρίες. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι αν και ο διαλογισμός και ο τρόπος σκέψης του ατόμου έχει άμεση σχέση με τη γνωστική δομή του, βασίζεται όμως σ' ένα σύστημα αξιών, ηθικών αξιών σχετικά με τις ορθές ή μη αποφάσεις. Επομένως, η ηθική ανάπτυξη του ατόμου έχει δύο άξονες, την ηθική λογική, που συνδέεται άρρηκτα με τη γνωστική διαδικασία που ακολουθεί το άτομο, ώστε να καταλήξει στην ορθή ή μη ορθή απόφαση.

Στην ηθική λογική ανήκουν κρίσεις, συλλογισμοί, αποφάσεις, προτάσεις, απόψεις, τα οποία σχετίζονται με τις γνωστικές, τις ψυχαναλυτικές θεωρίες και τις θεωρίες μάθησης. Ο δεύτερος άξονας είναι ο ηθικός προσανατολισμός και αφορά στον τρόπο με τον οποίο το άτομο κατανοεί και αντιλαμβάνεται την ηθικότητα μιας κατάστασης (Αντωνίου, Α. Σ. 2016).

β. Η σχέση του ατόμου με τον εαυτό και τους άλλους: Το άτομο αναγνωρίζει τρεις κατηγορίες καθηκόντων, προς τον εαυτό του, προς τους άλλους και προς το Θεό. Το άτομο ενισχύεται με όλες εκείνες τις ηθικές και διανοητικές αρετές που θα το βοηθήσουν να αντιμετωπίσει τις εσωτερικές προκλήσεις, ενώ παράλληλα θα τον προετοιμάσουν για τις εξωτερικές δυσκολίες και απαιτήσεις. Υπάρχουν και τα καθήκοντα προς τους άλλους και φυσικά αφορούν στο ρόλο που ενδύεται το άτομο στη σχέση του με τους άλλους, τον τρόπο συμπεριφοράς του προς τους άλλους. Συχνά τα καθήκοντα προς τους άλλους περιλαμβάνουν την ευθύνη του ατόμου προς τους άλλους, τη μέριμνα ή ακόμη και την προαγωγή της ευτυχίας του (Atkinson, R. F. 2012).

Τα καθήκοντα προς τους άλλους είναι μια ιδιαίτερα σοβαρή παράμετρος για τον ηθικό ηγέτη στον εργασιακό χώρο, εφόσον η ηθική του ηγέτη επηρεάζει και επιδρά στη ζωή και στην εργασία των υφισταμένων του, στην απόδοση και στη δράση τους στον Οργανισμό/Επιχείρηση. Οι παραπάνω αναφορές στην ηθική του ατόμου και στην ηθική του ανάπτυξη συμβάλλει σημαντικά, ώστε να αντιληφθούμε τα τρία βασικά πεδία στα οποία μπορεί να αναλυθεί η ηθική ηγεσία και να προσδιοριστεί.

Τα πεδία αυτά είναι:

- i. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, ο εαυτός του.
- ii. Οι σχέσεις, οι επιρροές και οι επιδράσεις του ηγέτη στους υφισταμένους του.
- iii. Η προσωπικότητα του ηθικού ηγέτη ως στοιχείο εκπαίδευσης μέσω του προτύπου και του ρόλου του (*Σχετικά με μια παράλληλη τριχοτόμηση, βλ. Starratt, R. 2014*).

Αυτά τα τρία πεδία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στην άσκηση της ηθικής ηγεσίας, η οποία δεν πρέπει να αρκείται μόνο στους πόρους που διαθέτει ο Οργανισμός/Επιχείρηση, αλλά και στην οριοθέτηση και στον προσδιορισμό εκείνων των στρατηγικών που καθιστούν τον ηγέτη ηθικό, έντιμο και ακέραιο. Η ηθική ηγεσία δεν εντάσσεται στα πλαίσια μιας παλιομοδίτικης προσέγγισης της ηγεσίας του τύπου 'πνεύμα και ηθική', αλλά είναι μια ευκαιρία για δημιουργία αξίας για την εταιρία. Από τους επιχειρηματικούς ηγέτες απαιτείται, πλέον, να ικανοποιούν έναν αριθμό διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Αφενός, θα πρέπει να επιδειξουν μια ικανότητα επίτευξης σταθερών θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων σε μια περίοδο ύφεσης, και από την άλλη αυτό μπορεί να γίνει μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο που να εγγυείται τη σταθερότητα της οργάνωσης και της κοινωνικής αποδοχής. Η διαδικασία με την οποία ο κάθε ηγέτης μπορεί να διατυπώσει τις απαιτήσεις του κάθε φορά που μπορεί να βρεθεί σε μια διασταύρωση κρίσιμων αποφάσεων θα δείξει και την ηθική του ποιότητα. ο ηθικός ηγέτης θα βρεθεί πάρα πολλές φορές σε διλήμματα και προβλήματα και αυτό που να κάνει είναι μόνο το σωστό και με το σωστό τρόπο. εάν θέλουμε να δώσουμε μια πολύ περιεκτική περιγραφή του ηθικού ηγέτη είναι ότι αποφασίζει και ενεργεί με βάση κάποιες αξίες και προσπαθεί να τις μεταλαμπαδεύσει στους υπόλοιπους συναδέλφους της επιχείρησης (*Rickards et al, 2005; Τριαντάρη,2020*).

Η θεωρία της πνευματικής ηγεσίας βρίσκεται στο ευρύτερο πεδίο της Διοίκησης, της Πνευματικότητας και της Θρησκείας (MSR). Το MSR είναι ένας σχετικά νέος τομέας επιστημονικής έρευνας που έχει αντληθεί από τομείς που δεν συνδέονται συνήθως με τη μελέτη της ψυχολογίας της θρησκείας και της πνευματικότητας. Το MSR εμφανίστηκε ως ένας ειδικός τομέας έρευνας στα τέλη της δεκαετίας του 1990 με εστίαση στη διεπιστημονική θεωρητική και εφαρμοσμένη έρευνα και παιδαγωγική που σχετίζεται με τη συνάφεια και τη σχέση της πνευματικότητας και της θρησκείας στη διαχείριση και την οργανωτική ζωή. Έχουν προκύψει δύο ευρείες κατηγορίες έρευνας για την MSR. Η πρώτη, η οποία εξετάζει τον ρόλο της πνευματικότητας στον εργασιακό χώρο, επικεντρώνεται σε οργανωτικές πολιτιστικές αξίες που προάγουν την εμπειρία της υπέρβασης των εργαζομένων στην εργασία, διευκολύνοντας την αίσθηση ότι είναι συνδεδεμένοι με τρόπο που παρέχει συναισθήματα συμπόνιας και χαράς. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η πνευματικότητα ασχολείται με τις ιδιότητες του ανθρώπινου πνεύματος και εκείνη την άυλη πραγματικότητα στον πυρήνα της προσωπικότητας, την αρχή της ζωής ή την πνοή

ζωής που μας ειδοποιεί να αναζητήσουμε τη βαθύτερη διάσταση της ανθρώπινης εμπειρίας. Βρίσκεται στο επίκεντρο της αναζήτησης της υπέρβασης του εαυτού και της συνακόλουθης αίσθησης διασύνδεσης με όλα τα πράγματα στο σύμπαν. Αν και η πνευματικότητα θεωρείται συνήθως ως εγγενώς προσωπική, μια θεμελιώδης πρόταση της MSR είναι ότι μπορεί να κατοικεί ή να εκδηλωθεί σε ομάδες και οργανισμούς. Η δεύτερη προσέγγιση για την MSR βασίζεται στην πίστη και διερευνά τους τρόπους με τους οποίους οι πόροι των διαφόρων θρησκευτικών παραδόσεων και ταυτοτήτων διαμορφώνουν και ενημερώνουν τη δέσμευση με διάφορα ζητήματα στο χώρο εργασίας. Από αυτή την άποψη, μια θρησκεία ασχολείται με ένα θεολογικό σύστημα πεποιθήσεων, τελετουργικές προσευχές, τελετές και σχετικές επισημοποιημένες πρακτικές και ιδέες. Οι προσεγγίσεις που βασίζονται στην πίστη υποθέτουν ότι, αν και η θρησκεία ασκείται συνήθως σε θεσμούς που έχουν διαμορφωθεί και εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου γύρω από τις πνευματικές εμπειρίες ενός ή περισσότερων ιδρυτικών ατόμων, είναι επίσης δυνατό να ασκηθεί η πίστη κάποιου στον εργασιακό χώρο με βάση τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές που είναι εγγενείς εκείνη η θρησκεία (Louis, 2022; Τριαντάρη, 2019).

Σύμφωνα με τον K. A. Phipps την πνευματικότητα της ηγεσίας μπορούμε να την επεκτείνουμε και στο πεδίο της λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όπου εκεί μπορεί να αναφανεί η ικανότητα επιρροής του ηγέτη και η πνευματική πεποίθησή του στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής και καθοριστικής σημασίας για τον Οργανισμό/Επιχείρηση (Phipps, K. A. 2012).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η τόνωση και η ενδυνάμωση της πνευματικής ηγεσίας εξασφαλίζεται πάντα στο θεμέλιο λίθο των ηθικών αξιών. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι ένας ηθικός ηγέτης μπορεί να είναι και πνευματικός ηγέτης, καθώς η θέση του αλλά και η θέση της ομάδας ισχυροποιείται στη βάση των ηθικών αρχών που ο ίδιος διαμορφώνει, αποτελώντας πρότυπο για τους υφισταμένους και τους υποστηρικτές του. Προς αυτή την κατεύθυνση αυτή αναφέρονται οι πέντε βασικοί πνευματικοί άξονες, που κατά βάση είναι και ηθικοί, διότι είναι παράγωγα αρετών που πρέπει να έχει ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι και είναι οι εξής: α. Η αυτογνωσία. β. Ο αυτοσεβασμός, τα δύο αυτά προϋποθέτουν την εαυτού ηθική. γ. Ο σεβασμός στις πεποιθήσεις και στις αντιλήψεις των άλλων. δ. Η εμπιστοσύνη. ε. Η διατήρηση της πνευματικής πρακτικής, που ισοδυναμεί με τη διατήρηση της εσωτερικής ισορροπίας και ηρεμίας (Kurth, K. 2003).

Η πνευματική πρακτική προϋποθέτει ηθικές αξίες, όπως επιείκεια, ειλικρίνεια, ταπεινοφροσύνη, μετριοφροσύνη, κατανόηση και ενσυναίσθηση. Οι αναφερθείσες πνευματικές πρακτικές αποτελούν την κινητήρια δύναμη στην ώθηση και στην προαγωγή των υφισταμένων στον εργασιακό χώρο, ενισχύοντας την ομαδικότητα, τη συνοχή, τη συνεργατική διάθεση, την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων και τη βελτίωση της ενσυναίσθησης. Η πνευματικότητα που προάγει ο ηγέτης στον εργασιακό χώρο διευρύνει τους ορίζοντες των υφισταμένων, καθώς αισθάνονται

πιο χρήσιμοι, πιο παραγωγικοί και πιο αποδοτικοί αλλά και πιο ευέλικτοι και δημιουργικοί (Eisler, R., & Montouori, A. 2003).

Η ηθική σε συνδυασμό με την πνευματική ηγεσία συμβάλλουν σημαντικά, ώστε οι υφιστάμενοι να αντιληφθούν την εργασία τους ως λειτούργημα και αυτοβούλως να συμμορφώνονται στους στόχους του Οργανισμού/Επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην αποτελεί η χρηματική αμοιβή αυτοσκοπό, αλλά ο στόχος των εργαζομένων να είναι η εργασία τους, που αποτελεί το μέσο για την ανταμοιβή τους. Η ηθική και η πνευματική ηγεσία θα πρέπει να προωθούνται μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα επιμόρφωσης, καθώς θεωρούνται πολύ σημαντικά για την επίτευξη της ευημερίας και της ευδαιμονίας των εργαζομένων, την ευχαρίστηση τους, την προθυμία και το ζήλο τους για την εργασία. Τα στοιχεία αυτά εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι εμπράκτως με τη συνεχή παρουσία τους και τη μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών, με την απρόσκοπτη και εθελούσια, χωρίς εξαναγκασμούς δέσμευσή τους στο έργο και στα καθήκοντα που έχουν να διεκπεραιώσουν, καθώς και με την αύξηση του ρυθμού της κινητικότητάς τους (Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. 2003).

Οι ηθικές και οι πνευματικές αξίες του ηγέτη διαμορφώνουν και συγκροτούν την πληρότητα και την τελειότητα του χαρακτήρα του και της συμπεριφοράς του προς τους υφισταμένους. Ο ηγέτης διέρχεται μέσα από μια εαυτού ηθική, πνευματική άσκηση και καλλιέργεια ψυχής, της οποίας το μεγαλείο και η δύναμη αντανακλάται στον εργασιακό χώρο με τη συμπεριφορά και τις πράξεις του προς τους εργαζόμενους, τη συνεισφορά, τη συνεργατικότητα, την ομαδικότητα, την αλληλουχία, την ενσυναίσθηση. Πάνω απ' όλα ο ηγέτης διακρίνεται για το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ακεραιότητας που τον διαπνέει και αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την παρακίνηση των εργαζομένων στην ολοκλήρωση και στην αφοσίωση του έργου τους (Τριαντάρη Σ, 2020)

Ο σύγχρονος αποτελεσματικός ηγέτης είναι ηγέτης και μάνατζερ (manager), με επίκεντρο τον άνθρωπο, με ιδέες σύγχρονες, με νοητική εμβέλεια σε όλες τις αλλαγές, με επικοινωνιακές δεξιότητες, με ποικίλη ενημέρωση για όλα τα θέματα, ειλικρινής, τολμηρός στην αντιμετώπιση κινδύνων, εξωστρεφής στη συμπεριφορά με ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων. (Τριαντάρη, 2020).

3.8 Ο αποτελεσματικός Ηγέτης στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων σχετίζεται άμεσα με τη αντίληψη που έχουμε για τα πράγματα, εφόσον η λήψη αποφάσεων δείχνει και την αντίδραση στο πρόβλημα. Έτσι, εάν η αντίληψή μας για την πραγματικότητα είναι επηρεασμένη από συναισθηματικά στοιχεία ή προηγούμενες εμπειρίες, ή κυριαρχείται από επιθυμίες ή ορέξεις, δηλαδή από άλλες λειτουργίες του οργανισμού, και η τρέχουσα πραγματικότητα είναι ασύμφωνη προς την αντίληψή μας, τότε είτε δημιουργείτε μια αδράνεια με

ανισορροπία προσαρμογής, είτε πρέπει ο ορθός λόγος και η φρόνηση να επικρατήσουν στην αντίληψη, ώστε να έχουμε σωστή γνώση και κατά συνέπεια ορθολογική απόφαση. Σε μια ευθύγραμμη πορεία η σωστή αντίληψη ή γνώση είναι το μέτρο για τη σωστή συμπεριφορά, η οποία διαφαίνεται μέσα από την ορθή επιλογή δράσης. Η αντίληψη, όπως και η λήψη αποφάσεων είναι πρακτική γνώση, και σύμφωνα με τον Αριστοτέλη η ανώτατη πρακτική γνώση είναι η πολιτική, και επομένως αυτός που χρειάζεται περισσότερο την πρακτική γνώση είναι ο πολιτικός ή ο ηγέτης, καθώς ο στόχος του είναι η κατάκτηση του αγαθού, της ευδαιμονίας (*Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια Α΄*)

Για τα βασικά στάδια της λήψης αποφάσεων υιοθετείται η πραγματιστική αντίληψη για τη συλλογιστική διαδικασία στην έρευνα για την αλήθεια, την οποία ανέλυσε ο J. Dewey στο έκτο κεφάλαιο της λογικής του και πρόκειται για τα εξής στάδια:

- α. Διαπιστώνεται το πρόβλημα και απαιτείται η ευαισθητοποίηση σε αυτό.
- β. Ορίζεται το πρόβλημα,
- γ. Συγκεντρώνονται οι εναλλακτικές λύσεις, προτάσεις, ιδέες και γίνεται η επεξεργασία τους αναφορικά με τη λύση του προβλήματος.
- δ. Αξιολογούνται συλλογιστικά οι εναλλακτικές λύσεις, διαβλέποντας τις συνέπειες κάθε προτεινόμενης λύσης.
- ε. Επιλέγεται και ελέγχεται εμπειρικά η λύση ή πρόταση που επιλέχθηκε (*Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια Ζ*).

Η πραγματιστική εμπειρική θεώρηση του J. Dewey με υπόβαθρο την αριστοτελική θεώρηση για την πρακτική φιλοσοφία, κατευθύνεται αυστηρά στην αναζήτηση της αλήθειας, η οποία επικεντρώνεται στο πέμπτο στάδιο, που αφορά στον εμπειρικό έλεγχο της προτεινόμενης και επιλεγόμενης λύσης. Το πρόβλημα για τον ηγέτη είναι το εφιαλτήριο και η ώθηση για έρευνα και αναζήτηση, που ενεργοποιεί την ανθρώπινη νοητική διεργασία και συμμετοχικότητα και δοκιμάζει τις ανθρώπινες συμπεριφορές, όπως και τη στάση και την επικοινωνιακή ευελιξία του ηγέτη (*Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια & Τριαντάρη, Σ. Α. 2018*). Τα εν λόγω στάδια στηρίζονται στη βάση της πραγματιστικής φιλοσοφίας του J. Dewey, όπου προτεραιότητα έχει η νοητική εκπαίδευση του ανθρώπου μέσα από τον πειραματικό έλεγχο και την εμπειρία, επιδεικνύοντας θετικά αποτελέσματα όχι μόνο στην επιστήμη αλλά και στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η διαισθητική λήψη αποφάσεων στηρίζεται κυρίως σε διάσπαρτες πληροφορίες και ολιστικούς συνειρμούς και υποκινείται από συναισθήματα (*Αριστοτέλης, Ρητορική Α΄*).

Ο φρόνιμος ηγέτης επιτελεί όχι μόνο ηθικούς στόχους, αλλά λαμβάνει ορθές αποφάσεις, έχοντας υπόψη του όλες εκείνες τις συνιστώσες του ορθολογικού μοντέλου στη λήψη αποφάσεων, που αφορά στη συμπεριφορά του ηγέτη, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα (*Curseu, P. L. & Schruijer, S. G. L. 2012*).

Η φρόνηση και η ορθολογικότητα συμβάλλει στο επόμενο στοιχείο τη δημιουργικότητα, δηλαδή στην παραγωγή πρωτότυπων και χρήσιμων ιδεών. Ο αποτελεσματικός ηγέτης δύναται να μετατρέψει τις δημιουργικές ιδέες σε δημιουργικά αποτελέσματα και σε αυτό χρειάζεται απαραίτητως τις κοινωνικές του δεξιότητες, ώστε οι ιδέες να αποβούν χρήσιμες και να έχουν εφαρμογή στην πράξη. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει αφενός να έχει παρακινήσει τους υφισταμένους, για να πειστούν για την εφαρμογή και τα θετικά αποτελέσματα αυτής της ιδέας και αφετέρου να έχει ικανότητες δικτύωσης, ώστε να έχει πρόσβαση σε γενικές και εξειδικευμένες γνώσεις (Baer, M. 2012 & Robbins, St. & Judge, T. A. 2018).

“Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία, της οποίας βασικά κριτήρια είναι η διανοητική ικανότητα σε συνδυασμό με τους ηθικούς κανόνες του οργανισμού/επιχείρησης και τις ηθικές αρχές που διακρίνουν τις προσωπικότητες των ληπτών αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων λειτουργεί μέσα στο πλέγμα των διανοητικών, των γνωστικών και των ηθικών αρετών του λήπτη, συνδυάζοντας μια πληθώρα γνώσεων από πληροφορίες, απόψεις, ιδέες, διανοητικών ικανοτήτων, όπως σοφία, φρόνηση, μεσότητα, προαίρεση, δικαιοσύνη και ηθικών αρετών, που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του λήπτη, όπως θάρρος, πραότητα, μεγαλοπρέπεια, ελευθεριότητα, μεγαλοψυχία, ειλικρίνεια, επιείκεια κ.ά., με κύριους στόχους να αποφευχθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των ληπτών, να μπορούν οι λήπτες ακόμη και σε περιπτώσεις κινδύνου και αβεβαιότητας να λαμβάνουν τις βέλτιστες δυνατές αποφάσεις, με βασικό προσανατολισμό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την ομαλή λειτουργία και την επιβίωσή της” (Desler, G. 2015).

Σφάλματα στη λήψη αποφάσεων

1. Υπερβολική αυτοπεποίθηση: Η υπερβολική αυτοπεποίθηση είναι ακριβώς μια ακρότητα, που δηλώνεται με την υπέρμετρη εμπιστοσύνη στις ικανότητές μας και στις ικανότητες των άλλων. Ο ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του να διαπνέεται από το αίσθημα της βεβαιότητας για ό,τι σκέφτεται και αποφασίζει. Την περίπτωση αυτή χαρακτηρίζουν οι S. Ludwig και J. Nafziger ως απουσία επίγνωσης της μεροληψίας του ατόμου και συγκεκριμένα του ηγέτη (Ludwig, S. & Nafziger, J. 2011).
2. Εμπιστοσύνη στην πληροφορία ή αγκίστρωση: Είναι η τάση του ατόμου να προσκολλάται στην αρχική πληροφορία, με αποτέλεσμα να μην ακούει και να μην επεξεργάζεται σωστά τις ακόλουθες πληροφορίες, γεγονός που δυσκολεύει και την προσαρμογή του (Simmons, J. P. Leboeuf, R. A. & Nelson L. D. 2010).
3. Επιβεβαίωση πρότερων επιλογών: Πρόκειται για την τάση μερικής αντιληπτικής επιλεκτικότητας κατά την οποία το άτομο ή ο ηγέτης συγκεντρώνει πληροφορίες επιλεκτικά και μόνο εκείνες, που στη νοητική πλέον αντίληψη επιβεβαιώνουν

προηγούμενες επιλογές (Frost, P. Casey, B. Griffin, K. Raymundo, L. Farrell, C. & Carrigan, R. 2015).

4. Η διαθεσιμότητα της πληροφόρησης: Πρόκειται για την περίπτωση όπου η κρίση ή η απόφαση του ηγέτη βασίζεται σε άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες είτε πρόκειται για σχετικά πρόσφατες εμπειρίες, είτε για γεγονότα που προκαλούν έντονα συναισθήματα και είναι πολύ ζωντανά στη μνήμη μας (Pachur, T. Hertwig, R. & Steinmann, F. 2012).

5. Εμμονή στην απόφαση: Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης ή τα μέλη της ομάδας μένουν προσκολλημένα σε προηγούμενη απόφαση, παρά το γεγονός ότι αντιλαμβάνονται την ανορθολογικότητά της μέσα από αρνητικές πληροφορίες που το καταδεικνύουν. Η εμμονή σε μια σαφέστατα λανθασμένη απόφαση, εξαιτίας του φόβου της προσωπικής αποτυχίας μπορεί να κλιμακωθεί και κατακολουθία να οδηγήσει σε μια σειρά λανθασμένων ενεργειών (Sleesman. D. J. , Conlon, D. E. McNamara, G. & Miles, J. E. 2012).

6. Απρόβλεπτα γεγονότα: Πρόκειται για τη τυχαιότητα των γεγονότων, που μπορεί να ανασκευάσει τον έλεγχο που πιστεύει το άτομο ή ο ηγέτης ότι έχει πάνω στο τυχαίο και απρόβλεπτο γεγονός σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνει.

7. Αποφυγή κινδύνου: Είναι η τάση που έχει ο ηγέτης να επιλέγει το σίγουρο παρά ένα επισφαλές αποτέλεσμα. Συχνά η επιμονή σε μια καθιερωμένη και σίγουρη απόφαση μπορεί να την επικαλείται ο ηγέτης ως μια πρόληψη αποστροφής του κινδύνου, αλλά μπορεί να σταθεί ως ένα εμπόδιο για δημιουργική σκέψη ή την εφαρμογή δημιουργικών μεθόδων και μπορεί να οδηγήσει μέχρι και στη στασιμότητα (Keys, D. J. & Schwartz 2007)

8. Η φαντασίωση της προβλεψιμότητας: Αφορά στην εσφαλμένη αντίληψη που δημιουργείται στον ηγέτη, μετά το αποτέλεσμα ενός γεγονότος, ότι θα μπορούσε να είχε προβλέψει το αποτέλεσμα του με ακρίβεια (Guilbault, R. L., Bryant, J. H., Brockway & Posavac, E. J. 2004). Είναι η άρνηση του ηγέτη να αντιμετωπίσει την αλήθεια και αρκείται στην αληθοφάνεια. Η φαντασίωση που δημιουργεί ο ηγέτης ότι θα μπορούσε να προβλέψει το αποτέλεσμα ενός γεγονότος μέσα από μια απόφαση που θα μπορούσε να πάρει και δεν έλαβε υπόψη ότι θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα της γνωστικής του μεροληψίας. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης είτε είναι περιχαρακωμένος από τη δική του υποκειμενική κοινωνική πραγματικότητα, που είναι κατά βάση πλασματική, είτε είναι περιορισμένης διανοητικής ικανότητας και δεν μπορεί να επεξεργαστεί τόσο καλά και με ακρίβεια τις πληροφορίες που είχε στη διάθεσή του (Haselton, M. G., Nettle, D. & Andrews, P. W. 2005).

Οι σύγχρονες απαιτήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων θέλουν έναν ηγέτη που σκέφτεται, δρα και λειτουργεί σε πολλά επίπεδα, φέρει πολλά και ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά και αλληλοεπιδρά μεταξύ αυτού και του περιβάλλοντός του με στόχο την αποτελεσματικότητα.

3.9 Ο ηγέτης του μέλλοντος: Ο πολυσχιδής Ηγέτης

Οι ηγέτες σήμερα στην εποχή της πολυπλοκότητας θα πρέπει να εστιάζονται στις συνθήκες και να εισδύουν στα γεγονότα, ώστε να δίνουν προσοχή περισσότερο στις διαδικασίες και όχι τόσο στα αποτελέσματα. Με αυτή την προϋπόθεση ο ηγέτης πρέπει να είναι πολυσχιδής, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί το δίπολο ισορροπία-ανισορροπία, σταθερότητα-χάος, διαφωνίες-συμφωνίες, που όλα μαζί διέρχονται μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες, με επινοήσεις και αυτοσχεδιασμούς στα πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα. Οι ανακατατάξεις στις μέρες μας είναι συχνές, ο έλεγχος και η αυτοαντίληψη είναι αναγκαία για τον ηγέτη, όπως η κατανόηση και η σωστή νοηματοδότηση. Ενδεχομένως, προς αυτή την κατεύθυνση ο ηγέτης, προκειμένου να είναι πολυσχιδής και να λειτουργεί σε πολλά επίπεδα, ενδύμενος με ποικίλους ρόλους, χρειάζεται μια υποστήριξη σε εκπαιδευτική επιμόρφωση και σε σεμινάρια που ανταποκρίνονται σε αυτές τις στρατηγικές και συμπεριφορές (Brown, B. C. <http://intergalleadershippreview.com/3962-learner-paper-complexityleadership/2011>. Amanchukwu, R. N. Stanley, G. J. & Ololube, N.P. 2015).

Ο σύγχρονος ηγέτης έχει ανάγκη πλέον όχι από ατομικές δραστηριότητες, αλλά από συμπράξεις και αλληλεξαρτώμενες δράσεις μέσα στο ευρύτερο εργασιακό χώρο. Επομένως, όλες οι πράξεις και οι σκέψεις του ηγέτη πρέπει αφενός να διέπονται από μια ηθική θεώρηση και από αξίες, που διασφαλίζουν την ευθύνη, κοινωνική και εταιρική. Αφετέρου ο ηγέτης πρέπει συνεχώς να αναζητά και να εστιάζεται σε καινοτόμες ιδέες και μεθόδους, εποικοδομητικές διαδικασίες και αλληλεπιδραστικές συμπεριφορές προσαρμοσμένες σε πολύπλοκα περιβάλλοντα της εποχής μας. Ο πολυσχιδής ηγέτης είναι καθοριστικός για την οργάνωση, τη στρατηγική και την κουλτούρα του Οργανισμού/Επιχείρησης και αυτό αποτελεί συνάμα κριτήριο ωριμότητας και βαθμός δέσμευσης του ηγέτη. Το πρώτο και βασικό στοιχείο, που διακρίνει τον κάθε τύπο ηγέτη και προσδιορίζει τον ορισμό της ηγεσίας είναι η πειθώ, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη, όπως και του ρήτορα να πείθει, να επηρεάζει και να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους του διαμέσου των λόγων και των πράξεων του (Τριαντάρη, Σ. Α. 2019).

Η προσωπικότητα του ρήτορα αναδύεται μέσα από το συνδυασμό της λογικής με την ψυχολογική πειθώ. Με τη λογική πειθώ ο ηγέτης δείχνει τις διανοητικές του αρετές, το συλλογιστικό τρόπο σκέψης μέσα από τη διαμόρφωση των επιχειρημάτων και την ορθολογική σκέψη που προβάλλει στη συγκρότηση, στην υλοποίηση των στόχων και στη λήψη αποφάσεων. Η ψυχολογική πειθώ είναι το επικοινωνιακό όπλο του ηγέτη, καθώς με τη διαπροσωπική επικοινωνία και τη συναισθηματική νοημοσύνη κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων, μεριμνά

ατομικά ή συλλογικά ως ομάδα γι'αυτούς και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους (Τριαντάρη, Σ. Α. 2019).

Η φρόνηση και η συναισθηματική νοημοσύνη καθιστούν τον ηγέτη αποτελεσματικό, εφόσον σκέφτεται και ενεργεί ορθά και την κατάλληλη στιγμή αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και μπορεί να κυριαρχήσει ή να ελέγχει πρωτίστως τα δικά του πάθη, τα συναισθήματα και δευτερευόντως των εργαζομένων (Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια Θ', 1160b*. Carmeli, A. 2003:788-813. Τριαντάρη, Σ. Α. 2016).

Στην αμφίδρομη σχέση λόγου και χαρακτήρα βασίζεται το μοντέλο του ηγέτη-ρήτορα, ο οποίος εξωτερικεύει την εικόνα του μέσα από την ηθική ποιότητα του λόγου του και τη συναισθηματική ψυχολογική προσέλευση που ασκεί στους εργαζομένους. Με αυτό τον τρόπο επικυρώνει τη σύγχρονη θεωρία απόδοσης αιτίου, που δεν εστιάζεται στα επιτεύγματα των στόχων αλλά στην εικονική πραγματικότητα, που δημιουργούν οι ηγέτες στους εργαζόμενους με τον εξωραϊσμό των χαρακτηριστικών τους, δίνοντας την αίσθηση ότι είναι έξυπνοι, δραστήριοι, εργατικοί κ.ά (Robbins, St. & Judge, T. A. 2018).

Σ' ένα εικονικό περιβάλλον ηγεσίας ο ηγέτης -ρήτορας δημιουργεί τη δική του εικονική πραγματικότητα. Έτσι, σ' ένα ιδεώδες εργασιακό περιβάλλον, όπου όλα λειτουργούν καλά κάποιοι αστάθμητοι παράγοντες προκαλούν την παρέμβαση ενός εικονικού ιδεώδους ηγέτη, ο οποίος διαθέτει όλες εκείνες τις ικανότητες που τον καθιστούν αυθεντικά ηθικό και αποτελεσματικό. Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη-ρήτορα είναι η δικαιοσύνη, βάσει της οποίας μοιράζει ισότιμα τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα στους υφισταμένους, ενώ δεν λησμονεί να τους ανταμείβει ανάλογα με την εργασία που προσφέρουν. Ο σύγχρονος ηγέτης-ρήτορας είναι διαπραγματευτής και διαμεσολαβητής, γεγονός που στηρίζει ακόμη περισσότερο την αντίληψη ότι ο ρήτορας είναι ηγέτης και ο ηγέτης είναι ρήτορας, εφόσον τα χαρακτηριστικά του ρήτορα απηχούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή. Έτσι, ο ηγέτης-ρήτορας ως διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής ξεχωρίζει για την πειθώ, την εμπιστοσύνη, την ευελιξία, το ήθος, την ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση, την ευφυΐα, την αμεροληψία, την αντικειμενικότητα, την ειλικρίνεια, την αξιοπιστία, την ψυχραιμία, το χιούμορ το σεβασμό, τη φαντασία την επινοητικότητα, την υπομονή και την επιφυλακτικότητα (Τριαντάρη, Σ. Α. 2018).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να διασφαλίσουν την εξέλιξή τους και τη διασφάλιση τους μέσα στο χρόνο δεν αρκεί να δημιουργούν μόνο μηχανισμούς για να βελτιώνονται αλλά θα πρέπει να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να μείνουν στην κορυφή της πυραμίδας αλλά και στην πάροδο του χρόνου. Η διοίκηση είναι μια διαδικασία που δημιουργείται και διατηρείται μέσα από το περιβάλλον από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτό και τους στόχους που θέτουν και τους επιτυγχάνουν. Οι 2 πιο κρίσιμοι πόροι για τις επιχειρήσεις είναι το κεφάλαιο και οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε αυτήν.

Για να αποδώσουν οι επιχειρήσεις χρειάζεται και έναν σημαντικό ηγέτη. Ο σημερινός ηγέτης είναι δεν είναι μόνο ένας οραματιστής. Διαθέτει βασικά χαρακτηριστικά όπως ειλικρίνεια, υπευθυνότητα, συναισθηματική νοημοσύνη, ενσυνειδητότητα, καινοτόμες απόψεις, είναι ταυτόχρονα διαπραγματευτής και διαμεσολαβητής. Οι άνθρωποί του τον ακολουθούν γιατί γνωρίζει και ικανοποιεί τις βαθύτερες ανάγκες. Η διοίκηση και διαχείριση ανθρώπων αποτελεί σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία. Οι ηγετικές προσωπικότητες με πολλές δυνάμεις, επιδεικνύουν μια ασυνήθιστη ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης μεγάλου αριθμού στοιχείων που έχουν μπροστά τους. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν δεν στηρίζονται μόνο στα στοιχεία αλλά και στη διαίσθηση τους. Βλέπουν με ψυχραιμία και καθαρότητα διαμέσου του ομιχλώδους τοπίου που συχνά υπάρχει σε καταστάσεις που απαιτούν λήψη αποφάσεων και ενεργειών. Γνωρίζουν καλά ότι μόνο ένα μικρό μέρος των παραγόντων που βρίσκονται μπροστά τους έχουν ή προσφέρουν τη μεγαλύτερη αξία.

Τα τελευταία χρόνια η μελέτη για την ουσία της ηγεσίας και τον τρόπο που αυτή εκδηλώνεται έχει επιστρέψει στην αναζήτηση σημαντικών ατομικών χαρακτηριστικών που συνδέονται με τον τρόπο εκδήλωσης της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι σύγχρονοι μελετητές τείνουν προς μοντέλα τα οποία βασίζονται στις αξίες, Ηγεσία & Ηθική Συγκριτική ανάλυση των συμπεριφορών αποτελεσμάτων της ηθικής ηγεσίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.

Avolio, B. J. Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. “Leadership: Current Theories, Research and Future Direction”. *The Annual Review of Psychology*, 60 (2009),

Baer, M. “Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations”. *Academy of Management Journal* 55, τχ. 5 (2012),

Besemer, Cr. (2014). Διαμεσολάβηση. Μεσολάβηση σε συγκρούσεις. Μτφρ. Θεοχάρης Αγγελίδης. Θεσσαλονίκη: ANTIΓΟΝΗ Κέντρο Πληροφόρησης και Τεκμηρίωσης.

Besemser, Cr. (1996). *Mediation in der Praxis. Erfahrungen aus den USA. Werkstatt fur Gewalttfreie Aktion*. Baden, Karlsruhe.

Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Bonnye E. Stuart, marilyn S. Sarow, Laurence Stuart (2008). <<Αποτελεσματική Επικοινωνία Στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις>>, Εκδόσεις Κριτική.

Bradberry, Travis & Greaves, Jean (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

C. L. Jurkiewicz (Eds.). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*.

Cappelli, P., “HR Implications of Healthcare Reform”, *Human Resource Executive Online*, 29 Μαρτίου 2010, πρόσβαση στις 18 Αυγούστου 2011, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=379096509>.

Carlyle, T., (1841). On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic History. Boston, MA: Houghton Mifflin. ISBN 978-1-4069-4419-8.

Colquitt, J. A. , Scott, B. A. & LePine, J. A. "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity:

A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance".

Journal of Applied Psychology 92, τχ. 4 (2007)

Coleman, D. Boyatzis, R. McKee, A., (2014). Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Μτφρ. Χρ. Ξενάκη, Μπ. Κουμπαρέλη. Αθήνα.

Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap...and others don't. London: Random House Business Books.

Conger, J., A., Kanungo R., N. (1998), *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE

Curseu, P. L. & Schruijer, S. G. L. "Decision Styles and Rationality: An Analysis of the

Detert, J. R. & Burris, E. R. "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really

Open?". Academy of Management Journal 50, τχ. 4 (2007)

Dressler, G. (2012). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις Κριτική

Eisler, R., & Montouori, A. "The human side of spirituality". In R. A. Giacalone, R. A. &

Evans, J., (2012). "What can business leaders learn from ancient philosophers?". The Guardian. Retrieved.

Frost, P. Casey, B. Griffin, K. Raymundo, L. Farrell, C. & Carrigan, R. "The Influence of Confirmation Bias on Memory and Source Monitoring". Journal of General Psychology 142, τχ. 4 (2015),

Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Albert, A. Cannella, Gr. Strategic Leadership Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. Oxford: Oxford University

Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Gershenoff, A. G.; Foti, R. J. (2003). "Leader emergence and gender roles in all-female groups: A contextual examination". *Small Group Research*. 34 (2): 170–196. [doi:10.1177/1046496402250429](https://doi.org/10.1177/1046496402250429). [S2CID 145054262](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/145054262/)

Goleman, D. Νέος ηγέτης-η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 2002.

Goleman, D. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην ώρα της εργασίας. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 2000

Goleman, D. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από τ IQ. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.

Groysberg, B. & Slind, M. "Leadership is a Conversation". *Harvard Business Review* (2012),

Guest, H. S. "Maslow's Hierarchy of Needs-The Sixth Level". *Psychologist* 27, τχ.12 (2014), 982-983

Guilbault, R. L., Bryant, J. H., Brockway & Posavac, E. J. "A Meta-Analysis of Research on Hindsight Bias". *Basis and Applied Social Psychology* 26, τχ. 2-3 (2004)

Haselton, M. G., Nettle, D. & Andrews, P. W. "The evolution of cognitive bias". In D. M. Buss (ed). *The Handbook of Evolutionary Psychology*: Hoboken. NJ, US: John Wiley & Sons Inc. 2005

Harris, A. & Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: A review of research*. London: General Teaching Council

Jaworski, J., (1996). *Synchronicity: the inner path of leadership*. Berrett-Koehler Publishers

Kempton, W., (1995) "Response To Review Of Environmental Values in American Culture", *Journal of Political Ecology* 2(1), 36-38

Kenny, D. A.; Zaccaro, S. J. (1983). "An estimate of variance due to traits in leadership". *Journal of Applied Psychology*. 68 (4): 678–685. [doi:10.1037/0021-9010.68.4.678](https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.678).

Keys, D. J. & Schwartz "Leaky Rationality: How Research on Behavior Decision Making Challenges Normative Standards of Rationality". *Psychological Science*, 2 τχ. 2 (2007)

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Reviewed by Chelsea Truesdell. Introduction.

Kurth, K. "Spiritually renewing ourselves at work". In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and Organizational Performance*. New York: M. E. Sharp, 2003

Ladkin, D. (2011). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. [ISBN 978-0-85793-131-3](https://doi.org/10.1017/9780857931313).

Louis W. F. (2022). *Spiritual Leadership in the Workplace*. DOI: 10.1093/OBO/9780199846740-0147

Ludwig, S. & Nafziger, J. "Beliefs about Overconfidence". *Theory and Decision* 70, τχ. 4 (2011)

Mayer, J. D. & Salovey, P. "The intelligence of Emotional Intelligence". *Intelligence*, 17 (1993),

Mann, R. D. (1959). "A review of the relationship between personality and performance in small groups". *Psychological Bulletin*. 56 (4): 241–270. [doi:10.1037/h0044587](https://doi.org/10.1037/h0044587)

Markwell, D., (2013). "Instincts to lead": on leadership, peace, and education. Australia: Connor Court Publishing. ISBN 978-1-922168-70-2. OCLC 865544191.

McLeod, Saul (2007). "Operant Conditioning (B.F. Skinner) | Simply Psychology

Martinez-Pons, M. (2000). Emotional intelligence as a self-regulatory process: a social cognitive view. *Imagination, Cognition and Personality*, 19 (2000)

Miltenberger, R. G., (2004). Behavior Modification Principles and Procedures (3rd ed). Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning

Montana P.J. and Charvon B.H. Management. Μετάφραση Σ. Κατσαντώνη. Αθήνα: Κλειδάριθμος, 1993

Montana, Patrick J.; Bruce H. (2008). Management. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, Inc. ISBN 978-0-944740-04-0.

Moore Chr. W. (1986). The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco.

Moore, Chr. (2005). The Mediation Process. Jossey-Bass.

Moore, Chr. (2005). The Mediation Process. Jossey-Bass.

Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805–824.

Owens BP (2011) Humility in Organizational Leadership (Pro-Quest/UMI Dissertation Publishing, Ann Arbor, MI).

Owens BP, Hekman DR (2012) Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Acad. Management J.* 55(4):787–818.

Phipps, K. A. "Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on

Pachur, T. Hertwig, R. & Steinmann, F. "How Do People Judge Risks: Availability Heuristic, Affect Heuristic, or Both?". *Journal of Experimental Psychology: Applied* 18, τχ. 3 (2012)

Press, 2009. *Nicomachean Ethics*. Cambridge: R. Polansky, 2014, 242-262. Anbuoli Dr. P. (2016). *Human Resource Management*, Laxmi Book Publication, Solapur

Rahim, M.A. "A measure of styles of handling interpersonal conflict". *Academy of Management Journal*. 26 (1983),

Rickards T, Clark M (2005). *Dilemmas of leadership*. Νέα Υόρκη: Routledge

Rivenbark, L., «The 7 Hidden Reasons Why Employees Leave», *HR Magazine*, Μάιος 2005, πρόσβαση στις 10 Οκτωβρίου 2010 http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_5_50/ai_n13721406 .

Robbins, J. M. Ford, M. T. & Tetrick, L. E. "Perceivent Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration". *Journal of Applied Psychology* 97, τχ. 2 (2012)

Robbins, St & Judge, T. A. Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Εισαγωγή-Επιμέλεια Α. Σαχινίδης. Μτφρ. Α. Πλατάκη. 2η έκδ. Αθήνα: Κριτική, 2018.

Robbins, St. P. & Judge. T. A. Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. 2η έκδ. Μτφ. Α. Πλατάκη. Αθήνα: Κριτική, 2018.

Rooke, D. & Torbert, W.R. "Seven transformations of leadership". *Harvard Business Review* 35 (2005)

Simpson, J. A. "Psychological Foundations of Trust". *Current Directions in Psychological Science* 16, τχ. 5 (2007),

Schmid Mast, M (2002). "Female dominance hierarchies: Are they any different from males'?" *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28: 29–39

Sparrow, T., & Knight, A. *Applied Emotional Intelligence: The Importance of Attitudes in Developing Emotional Intelligence*. England: John Wiley & Sons, 2006

Simmons, J. P. Leboeuf, R. A. & Nelson L. D. "The Effect of Accuracy Motivation on anchoring and Adjustment: Do People Adjust from Their Provided Anchors?". *Journal of Personality and Social Psychology* 99, τχ. 6 (2010),

Stouten, J. van Dijke, M. & De Cremer, D. "Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives". *Journal of Personnel Psychology* 11, τχ. 1 (2012)

Starratt, R.(2017). Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση. Επιμέλεια, Μετάφραση Ε. Αργυροπούλου. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.
State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guildin Framework". *Journal Strategic Decision Making*". *J Bus Ethics* 106 (2012),

The Art of War: Complete Texts and Commentaries (2003) 44, translated by Thomas Cleary

The Leadership challenge (2014). Ανάκτηση από <http://www.leadershipchallenge.com/about-section-our-approach.aspx> (Τελευταία προσπέλαση 15 Νοεμβρίου 2022).

Tittemore, James A. (2003). *Leadership at all Levels*. Canada: Boskwa Publishing. ISBN 978-0-9732914-0-7.

Van Wormer, Katherine S.; Besthorn, Fred H.; Keefe, Thomas (2007). *Human Behavior and the Social Environment: Macro Level: Groups, Communities, and Organizations*. US: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-518754-0.

Vroom, V. H.; Jago, Arthur G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 978-0-13-615030-5.

Vroom, V. H.; Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. ISBN 978-0-8229-3266-6.

Zaccaro, S. J. (2007). "Trait-based perspectives of leadership". *American Psychologist*. **62** (1):6–16. CiteSeerX [10.1.1.475.9808](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.9808). doi:[10.1037/0003-066x.62.1.6](https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.6). PMID [17209675](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17209675/).

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αντώνης Ζαΐρης - Χρήστος Λεμονάκης - Κωνσταντίνος Παναγιωτάκης - Γιώργος Σταμάτης (2021) Διοίκηση επιχειρησιακής επικοινωνίας και μάρκετινγκ

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια 1143b. Πβ. Τσούκας, Χ. Κ. Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος. Δοκίμια για την ηγεσία και τη διοίκηση. Αθήνα: Καστανιώτης, 2004

Κούτρα (ed.), Η αριστοτελική ηθική και οι επιδράσεις της. Αθήνα: Δ. Κούτρας, 1996:137-150. Κούτρας, Δ. Ν. Η πρακτική φιλοσοφία του Αριστοτέλους. Τ. Α΄ Ηθική. Αθήνα: 2002.

Βυζάντιο. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική.

Κούτρας, Δ. Ν. Η κοινωνική ηθική του Αριστοτέλους. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 1973.

Μάνος, Α. Η Αρχαία Φιλοσοφία ως τέχνη της Ζωής. Τα μέτρα του καιρού. Αθήνα: Ινστιτούτο του Βιβλίου-Α. Καρδαμίτσα, 2013

Μπαρμπούτης, Γ. Π. Ρητορική και Ηθική κατά τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη. Μελέτη για τη σχέση του δημόσιου λόγου με την ηθική υπό το φως του πλατωνικού και του αριστοτελικού στοχασμού. Αθήνα: Έννοια, 2016.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Πανεπιστημιακές Παραδόσεις).

Πλάτωνος (1892). Οι διάλογοι του Πλάτωνα μεταφρασμένοι στα αγγλικά με Αναλύσεις και Εισαγωγές από τον Β. Jowett, MA Vol. 3. Oxford University Press .

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. Μ., (2007) << Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, το Μανατζμεντ της νέας εποχής>> Rosili Αθήνα

Τριαντάρη, Σ. (2016). *Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο*

Τριαντάρη, Σ. (2016). *Μοντέλα ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.*

Τριαντάρη, Σ. Α. “Ρήτορας Ηγέτης ή Ηγέτης Ρήτορας. Ο Ηγέτης στη Ρητορική του Αριστοτέλη”. *Φιλοσοφεῖν: ἐπιστήμη, εὐνοια, παρρησία* 20 (2019), 233-247.

Τριαντάρη, Σ. Α. «Η αριστοτελική ηθική στον σύγχρονο ηγέτη». Στα πρακτικά του Πανελληνίου Συνεδρίου Αριστοτέλης: Ο homo universalis της αρχαιότητας και ο αέναος διάλογος με τις επιστήμες (Φλώρινα, Παιδαγωγική Σχολή, 25–27 Νοεμβρίου 2016b)

Τριαντάρη, Σ. Α. Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την Αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της. Θεσσαλονίκη: Αντ. Σταμούλης, 2016

Τριαντάρη, Σ. Α. Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη: Ι. Αρχ. Χαρμπαντίδης, 2020.

Τριαντάρη, Σ. Α. (2012). *Αριστοτέλης Ρητορική εις Αλέξανδρον, Προτρεπτικός προς Θεμισώνα*. Ρητορική και Φιλοσοφία. Θεσσαλονίκη: Ζήτρος, (2012).

Τριαντάρη, Σ. Α. (2020). *Ηγεσία και Θεωρίες Ηγεσίας*. Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ Σταμούλης, Ι. Αρχ. Χαρμπαντίδης, 2020

Τριαντάρη-Μαρά, Σ. Οι πολιτικές αντιλήψεις των Βυζαντινών διανοητών από το δέκατο έως το δέκατο τρίτο αιώνα μ.Χ. Θεσσαλονίκη: Ηρόδοτος, 2002