



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ
ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΜΕΤΑΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

ΚΑΓΚΑΝΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

A.M.

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

KOZANH 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ
ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΜΕΤΑΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

ΚΑΓΚΑΝΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

A.M. ΜΡΚ00031

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:

Τριαντάρη Σωτηρία

Κοτσαλίδου Ευδοξία

Βέζου Μαρίνα

© Καγκάνη Γεωργία, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

«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.

Καγκάνη Γεωργία

10 Φεβρουαρίου 2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εκπονήθηκε η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία.

Επιβλέπουσα ήταν η Καθηγήτρια κα. Τριαντάρη Σωτηρία, την οποία ευχαριστώ θερμά τόσο για την ανάθεση του θέματος της παρούσας εργασίας, όσο και για την πολύτιμη βοήθεια της και τη στήριξη που προσέφερε όλο το διάστημα της συγγραφής.

Τις ευχαριστίες μου θα ήθελα ακόμα να απευθύνω στα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, κα. Κοτσαλίδου Ευδοξία που αποτελεί μέλος του Ειδικού Διδακτικού Προσωπικού και κα. Βέζου Μαρίνα, επίσης, μέλος Ειδικού Διδακτικού Προσωπικού για τις συμβουλές τους, οι οποίες συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση του έργου αυτού.

Τέλος, τις θερμότερές μου ευχαριστίες οφείλω στην οικογένειά μου που με υποστήριζε καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου και συνεισέφεραν με τον καλύτερο τρόπο στην περάτωση αυτών.

Κοζάνη, Φεβρουάριος 2024

Καγκάνη Γεωργία

Στην κόρη μου Νικολέτα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή μελετά την ιστορική πορεία στις θεωρίες ηγεσίας και τις αλλαγές από τον παραδοσιακό ηγέτη στον μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Για το σκοπό αυτό αναζητήθηκε σύγχρονη διεθνής βιβλιογραφία στις βάσεις δεδομένων Google Scholar και Science direct. Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν: ηγεσία, θεωρίες ηγεσίας, παραδοσιακός ηγέτης μετασύγχρονη ηγεσία.

Από την παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι κατά τον 20ό αιώνα, η αύξηση του ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού ενισχύθηκε περαιτέρω λόγω της ανάπτυξης των ανθρωπιστικών επιστημών και της τεχνολογικής προόδου. Η κοινωνία μετακινήθηκε προς μια πιο ατομική και κεντρική εμπειρία, ενώ οι πολιτισμικές, κοινωνικές και ηθικές αξίες υφίστανται συνεχείς αναθεωρήσεις. Στη σημερινή εποχή, ο σύγχρονος άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως τον πρωταγωνιστή της δικής του ιστορίας. Η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση και οι κοινωνικές μεταβολές διαμορφώνουν ένα περιβάλλον όπου η αυτο-κατανόηση και η αυτο-καθοδήγηση ανατρέπουν τον παραδοσιακό ρόλο του ηγέτη.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, παραδοσιακή ηγεσία, μορφές ηγεσίας, ανθρωποκεντρική ηγεσία

ABSTRACT

This thesis studies the historical course in leadership theories and the changes from the traditional leader to the postmodern anthropocentric orientation. The research was carried out using the bibliographic review method. For this purpose, contemporary international literature was searched in the Google Scholar and Science direct databases. The key words used were leadership, leadership theories, traditional leader, postmodern leadership.

The present study found that during the 20th century, the growth of anthropocentric orientation was further enhanced due to the development of the humanities and technological advancement. Society has moved towards a more individual and centered experience, while cultural, social and moral values are constantly being revised. In today's age, modern man perceives himself as the protagonist of his own history. Technology, globalization and social changes are shaping an environment where self-understanding and self-direction are subverting the traditional role of the leader.

Key words: Leadership, traditional leadership, forms of leadership, human-centered leadership

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.2 Θεωρία Χαρακτηριστικών της Λογικής Ηγεσίας.....	14
1.3 Θεωρία έκτακτης ανάγκης.....	17
1.4 Θεωρία καταστάσεων.....	20
1.5 Η θεωρία συμπεριφορών.....	21
1.6 Συμμετοχική ηγεσία.....	22
1.7 Θεωρία Συναλλαγών/ Διαχείρισης.....	24
1.8 Θεωρία Σχέσεων/Μετασχηματισμού.....	28
1.9 Θεωρία Δεξιοτήτων.....	29
2. Αρχές ηγεσίας.....	31
2.1. Η γνώση του εαυτού και αυτοβελτίωση.....	31
2.2. Τεχνικές δεξιότητες.....	32
2.3. Αναζήτηση ευθύνης.....	32
2.4. Σοφές και παραγωγικές αποφάσεις.....	33
2.5. Δημιουργία ευνοϊκών περιβαλλοντικών συνθηκών εργασίας.....	33
2.6. Αναβάθμιση και ευημερία του εργατικού δυναμικού.....	34
2.7. Ενήμεροι υφιστάμενοι.....	35
2.8. Αίσθηση ευθύνης μεταξύ των υφισταμένων.....	35
2.9. Έγκαιρη Εκτέλεση καθηκόντων.....	36
2.10. Αυτοκρατική Ηγεσία.....	37
2.11. Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας.....	39
2.12. Χαρισματικό Στυλ Ηγεσίας.....	41
2.13. Δημοκρατικό/Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας.....	45
2.14. Στυλ ηγεσίας Laissez-Faire.....	46
2.15. Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας.....	46
3. Παράγοντες που καθορίζουν το στυλ ηγεσίας.....	48
3.1. Μέγεθος ενός ιδρύματος.....	48
3.2. Βαθμός Αλληλεπίδρασης.....	48
3.3. Προσωπικότητα Μελών.....	49

3.4. Συμφωνία στόχων.....	50
3.5. Επίπεδο Λήψης Αποφάσεων.....	50
4. Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διαδικασίες Διαχείρισης.....	52
5. Η πορεία από τον παραδοσιακό ηγέτη στον μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό	54
6. Οι διαφορές του παραδοσιακού ηγέτη από τον μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό ηγέτη.....	56
7. Συζήτηση.....	57
7.1. Θεωρίες ηγεσίας.....	57
7.2. Αρχές ηγεσίας.....	60
7.3. Στυλ ηγεσίας.....	63
7.4. Παράγοντες που καθορίζουν το στυλ ηγεσίας.....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για πολλούς, οι ηγέτες δεν γεννιούνται, αλλά γίνονται. Γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό, ωστόσο, ότι για να είναι κάποιος καλός ηγέτης, πρέπει να έχει την εμπειρία, τη γνώση, τη δέσμευση, την υπομονή και κυρίως την ικανότητα να διαπραγματεύεται και να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη στόχων. Η καλή ηγεσία αναπτύσσεται μέσω μιας ατέρμονης διαδικασίας αυτο-μελέτης, εκπαίδευσης, κατάρτισης και συσσώρευσης σχετικής εμπειρίας. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη η οποία σκιαγράφησε τη γενική διεπιστημονική θεωρία της γνώσης και της ανθρώπινης, κοινωνικής και οργανωτικής συμπεριφοράς διαφαίνεται ότι η βάση μιας καλής ηγεσίας είναι ο ισχυρός χαρακτήρας και η ανιδιοτελής αφοσίωση σε έναν οργανισμό . Από την πλευρά των εργαζομένων, η ηγεσία αποτελείται από όλα όσα κάνει ένας ηγέτης που επηρεάζει την επίτευξη των στόχων και την ευημερία των εργαζομένων και του οργανισμού. Η αξιοπιστία είναι συχνά το κλειδί για τις θέσεις ηγεσίας, καθώς η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης για κάθε είδους οργανωμένες ανθρώπινες ομάδες, είτε στην εκπαίδευση, τις επιχειρήσεις, το στρατό, τη θρησκεία, την κυβέρνηση ή τους διεθνείς οργανισμούς. Η ηγεσία περιλαμβάνει έναν τύπο ευθύνης που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με την εφαρμογή των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) και τη διασφάλιση μιας συνεκτικής και συνεκτικής οργάνωσης στη διαδικασία .Σύγχρονοι μελετητές περιέγραψαν την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Σύγχρονες μελέτες καταλήγουν στο ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τη σωστή λειτουργία και την ίδια την επιβίωση ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Η ηγεσία είναι αναμφισβήτητα ένα από τα πιο παρατηρημένα, αλλά λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στη γη. (Shamir&Howell, 2018)

Με την πάροδο του χρόνου, οι ερευνητές έχουν προτείνει πολλά διαφορετικά στυλ ηγεσίας, καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που να μπορεί να θεωρηθεί καθολικό. Παρά τα πολλά διαφορετικά στυλ ηγεσίας, ένας καλός ή αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει, παρακινεί και κατευθύνει δραστηριότητες για να βοηθήσει στην επίτευξη ομαδικών ή οργανωτικών στόχων. Αντίθετα, ένας αναποτελεσματικός ηγέτης δεν συμβάλλει στην οργανωτική πρόοδο και μπορεί, στην πραγματικότητα, να μειώσει την επίτευξη του οργανωτικού στόχου. Σύμφωνα με μελετητές η αποτελεσματική ηγεσία είναι προϊόν της καρδιάς και ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, παθιασμένος, δημιουργικός, ευέλικτος, εμπνευσμένος, καινοτόμος, θαρραλέος, ευφάνταστος, πειραματικός και να ξεκινά την αλλαγή.(Alblooshietal., 2021).

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην έννοια της ηγεσίας, εξετάζοντας διάφορες θεωρίες, αρχές, στυλ και παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες ηγεσίας, όπως η Θεωρία Χαρακτηριστικών, η Θεωρία Συμπεριφορών, η Θεωρία Σχέσεων/Μετασχηματισμού, η Θεωρία Δεξιοτήτων, και άλλες.

Έπειτα αναλύονται οι θεμελιώδεις αρχές που διέπουν την αποτελεσματική ηγεσία, όπως η αυτογνωσία, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η λήψη αποφάσεων, η δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος, η ευημερία των εργαζομένων, και η καλλιέργεια ευθύνης και ενημέρωσης.

Στην συνέχεια εξετάζονται σε βάθος διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως η αυταρχική, η γραφειοκρατική, η χαρισματική, η δημοκρατική, η laissez-faire, η συναλλακτική, και η ανθρωποκεντρική ηγεσία.

Κατόπιν μελετάται η εφαρμογή της ηγεσίας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, εστιάζοντας στις διαδικασίες διαχείρισης που υιοθετούν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται η εξέλιξη της ηγεσίας από τα παραδοσιακά στυλ προς τον σύγχρονο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό.

Ακόμα συγκρίνονται τα χαρακτηριστικά και οι πρακτικές του παραδοσιακού ηγέτη με εκείνες του σύγχρονου ανθρωποκεντρικού ηγέτη.

Τέλος πραγματοποιείται κριτική αξιολόγηση των θεωριών, αρχών, στυλ και παραγόντων που σχετίζονται με την ηγεσία, εξάγοντας συμπεράσματα και θέτοντας ερωτήματα για μελλοντική έρευνα.

1. Θεωρίες ηγεσίας

Πολλές απόψεις υπάρχουν για την ηγεσία, όσες και τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.

Παλαιότερα, οι θεωρίες εστίαζαν στα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα του ηγέτη. Σήμερα, οι θεωρίες εστιάζουν περισσότερο στην κατάσταση στην οποία ασκείται η ηγεσία και πώς αυτή επηρεάζεται από τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Υπάρχουν τρεις κύριες προοπτικές για την ηγεσία:

- Ηγεσία ως διαδικασία ή σχέση: Εδώ, η έμφαση δίνεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και οπαδών.
- Ηγεσία ως συνδυασμός χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών της προσωπικότητας: Εδώ, η έμφαση δίνεται στα εγγενή χαρακτηριστικά που κάνουν κάποιον ηγέτη.
- Ηγεσία ως συγκεκριμένες συμπεριφορές ή ηγετικές δεξιότητες: Εδώ, η έμφαση δίνεται στις πράξεις και τις δεξιότητες που διακρίνουν τους ηγέτες.

Στις πιο σύγχρονες θεωρίες, η ηγεσία θεωρείται ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει την επιρροή μιας ομάδας ανθρώπων προς την υλοποίηση κοινών στόχων.

Παλαιότερες θεωρίες εστίαζαν στα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους οπαδούς. Σήμερα, οι θεωρίες λαμβάνουν υπόψη και άλλες μεταβλητές, όπως οι περιστασιακές συνθήκες και οι δεξιότητες του ηγέτη.

Νέες θεωρίες ηγεσίας συνεχώς αναδύονται, αλλά οι περισσότερες μπορούν να ταξινομηθούν σε έναν από τους τρεις κύριους τύπους ηγεσίας (Yunarsihetal., 2020).

Στην επόμενη ενότητα θα αναλυθεί μία από τις πλέον μελετημένες θεωρίες στη διεθνή βιβλιογραφία, αυτή του μεγάλου ηγέτη.

1.1. Η θεωρία του μεγάλου-σπουδαίου ηγέτη (great man)

Η θεωρία του "Μεγάλου Ηγέτη" υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι έμφυτη, όχι επίκτητη. Ορισμένοι άνθρωποι γεννιούνται με μοναδικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που τους προορίζουν για ηγετικούς ρόλους, διαμορφώνοντας την ιστορία.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία:

- **Ηγέτες όπως ο Ναπολέων**, ήταν ηγέτες χάρη στα φυσικά τους χαρίσματα και ταλέντα.
- **Η ανάγκη για ηγεσία** φέρνει στην επιφάνεια τους "μεγάλους ηγέτες" σε κρίσιμες στιγμές.

Υποστηρικτές της θεωρίας:

- Πιστεύουν ότι οι ηγέτες διαθέτουν έμφυτα χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν.
- Θεωρούν τους ηγέτες ως ήρωες που επιτυγχάνουν σπουδαία πράγματα για τους οπαδούς τους.
- Πιστεύουν ότι η εξουσία στους "μεγάλους ηγέτες" είναι δικαιωματική.

Κριτική:

- Η θεωρία αγνοεί την επιρροή της εκπαίδευσης και του περιβάλλοντος στην ηγεσία.
- Υπερτιμά τη σημασία ατομικών χαρακτηριστικών, υποβαθμίζοντας τον ρόλο των κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών.
- Δικαιολογεί την ανισότητα και την ιεραρχία, θεωρώντας κάποιους "φυσικά" προορισμένους για ηγεσία.

Η θεωρία του "Μεγάλου Ηγέτη" προσφέρει μια απλοποιημένη ερμηνεία της ηγεσίας, εστιάζοντας σε ατομικά χαρακτηριστικά. Παρ' ό,τι αγνοεί πλήθος παραγόντων, παραμένει μια δημοφιλής άποψη για την ηγεσία (Ledlow et al., 2023). Η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες πολλές δεκαετίες πίσω όπως θα αναφερθεί στην συνέχεια.

Ιστορία του Μεγάλου ηγέτη

Η Θεωρία του Μεγάλου ηγέτη ιδρύθηκε τον 19ο αιώνα από υποστηρικτές όπως ο ιστορικός Τόμας Καρλάιλ, ο οποίος πρότεινε την ιδέα ότι η παγκόσμια ιστορία δεν είναι τίποτα άλλο από μια συλλογή βιογραφιών που ανήκουν σε σπουδαίους άνδρες. Ο Carlyle και οι σύγχρονοί του κέρδισαν αναγνώριση για τη θεωρία στην εποχή τους, όπως αποδεικνύεται από έργα όπως η Encyclopedia Britannica Encyclopedia Eleventh Edition, που δημοσιεύτηκε το 1911. Αυτή η εγκυκλοπαίδεια αφηγήθηκε την ιστορία της παγκόσμιας ιστορίας μέσα από βιογραφίες των μεγάλων ανδρών που ηγήθηκαν σε διαφορετικές ιστορικές περιόδους. Δεν συμφωνούσαν όλοι στην εποχή του Carlyle, ωστόσο, με τις υποθέσεις της θεωρίας (Purwantoe et al., 2020).

Αντίθετες απόψεις στη Θεωρία του Μεγάλου ηγέτη

Ο Χέρμπερτ Σπένσερ, διάσημος φιλόσοφος, κοινωνιολόγος, βιολόγος και πολιτικός θεωρητικός της βικτωριανής εποχής, αντέτεινε ότι η Θεωρία του Μεγάλου ηγέτη ήταν παιδική, πρωτόγονη και αντιεπιστημονική. Πίστευε ότι οι ηγέτες ήταν προϊόντα του περιβάλλοντός τους. Υποστήριξε ότι για να μπορέσει ένας «μεγάλος άνθρωπος» να ξαναφτιάξει την κοινωνία του, αυτή η κοινωνία πρέπει να τον φτιάξει. Παρά τα επιχειρήματα του Spenser για το αντίθετο, η Θεωρία του Μεγάλου ηγέτη παρέμεινε η δημοφιλής και κυρίαρχη θεωρία για την εξήγηση και την κατανόηση της ηγεσίας μέχρι τα μέσα του 20ού αιώνα. Καθώς οι επιστήμες της συμπεριφοράς μεγάλωναν, το ίδιο έκανε και η ιδέα ότι η ηγεσία είναι περισσότερο μια επιστήμη που μπορεί να μαθευτεί και να καλλιεργηθεί. Όσοι έχουν αντίθετες απόψεις λένε ότι οι μεγάλοι ηγέτες διαμορφώνονται και διαμορφώνονται από την εποχή τους, καθώς τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την ηγεσία μαθαίνονται και ακονίζονται. Ωστόσο, όπως και το ζήτημα της φύσης έναντι της ανατροφής, υπάρχουν εκείνοι που εξακολουθούν να υποστηρίζουν τη Θεωρία του Μεγάλου ηγέτη για την Ηγεσία και την ιδέα ότι οι άντρες και οι γυναίκες ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται (Τριαντάρη, 2020).

Η θεωρία του μεγάλου ηγέτη και η θεωρία της λογικής ηγεσίας φαινομενικά έρχονται σε αντίθεση, αν και μπορούν να εντοπιστούν αλληλεπιδράσεις και αλληλοσυμπληρώσεις όπως

- **Επιρροή:** Και οι δύο θεωρίες εστιάζουν στην ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει και να εμπνέει τους ακολούθους του.
- **Όραμα:** Τόσο ο "μεγάλος ηγέτης" όσο και ο "λογικός ηγέτης" οφείλουν να διαμορφώνουν και να επικοινωνούν ένα σαφές όραμα.
- **Στόχοι:** Η επίτευξη κοινών στόχων αποτελεί βασικό άξονα και στις δύο θεωρίες.

1.2 Θεωρία Χαρακτηριστικών της Λογικής Ηγεσίας

Η θεωρία χαρακτηριστικών της ηγεσίας εστιάζει στα έμφυτα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τους ηγέτες. Συνδέεται με την άποψη του Thomas Carlyle, ο οποίος πίστευε ότι η ιστορία διαμορφώνεται από "μεγάλους ηγέτες" που γεννιούνται με ηγετικές ικανότητες.

Σύμφωνα με τον Carlyle:

- Ορισμένα χαρακτηριστικά οδηγούν σε συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς.
- Τα πρότυπα αυτά παραμένουν σταθερά σε διαφορετικές καταστάσεις.
- Η ηγεσία είναι έμφυτη.

Αυτές οι ιδέες ώθησαν την πρόωμη έρευνα για την ηγεσία, η οποία εστίαζε σε κληρονομικά χαρακτηριστικά.

Σήμερα, η άποψη ότι η ηγεσία προορίζεται σε κάποιους, βασισμένη σε χαρακτηριστικά, παραμένει δημοφιλής. Βιβλία και άρθρα προβάλλουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για "μεγάλους ηγέτες", υπονοώντας ότι η ηγεσία είναι προκαθορισμένη.

Από την εποχή του Carlyle, η θεωρία της ηγεσίας με βάση τα χαρακτηριστικά έχει αξιολογηθεί και αμφισβητηθεί από ψυχολόγους. Ο Ralph Melvin Stogdill υποστήριξε ότι η ηγεσία προκύπτει από την αλληλεπίδραση του ατόμου με την κοινωνική κατάσταση, όχι από προκαθορισμένα χαρακτηριστικά.

Στη δεκαετία του 1980, οι James M. Kouzes και Barry Z. Posner εστίασαν στην αξιοπιστία ως βασικό δείκτη ηγετικών δεξιοτήτων, τονίζοντας χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, η πρόνοια, η έμπνευση και η ικανότητα.

Συνολικά, η θεωρία χαρακτηριστικών της ηγεσίας αποτελεί μια ατελή ερμηνεία, εστιάζοντας σε ατομικά χαρακτηριστικά και αγνοώντας άλλους παράγοντες.(Shamir&Howell, 2018)

1.3 Θεωρία έκτακτης ανάγκης

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης της ηγεσίας, η οποία προέκυψε από πολλούς μελετητές τη δεκαετία του 1960, έχει τις ρίζες της στην πεποίθηση ότι οι προηγούμενες θεωρίες διαχείρισης είχαν παραμελήσει την επιρροή των περιστασιακών παραγόντων, ή απρόβλεπτων, στους οργανισμούς. Παραδείγματα απρόβλεπτων καταστάσεων περιλαμβάνουν την κατάσταση της οικονομίας, τη διαθεσιμότητα εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, την κουλτούρα του οργανισμού, τις κυβερνητικές πολιτικές και νόμους, τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και άλλους παράγοντες. Σε μια εργασία του 1995, οι Roy Ayman, Martin M. Chemers και Fred Fiedler γράφουν ότι δύο κύριοι παράγοντες συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία:

(1) τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και (2) ο βαθμός στον οποίο η κατάσταση δίνει στον ηγέτη εξουσία, έλεγχο, και επιρροή.

Ειδικότερα, η θεωρία έκτακτης ανάγκης της ηγεσίας διακρίνει τους ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι σε καθήκοντα και προσανατολισμένοι στη σχέση. Οι ηγέτες που προσανατολίζονται στην εργασία εστιάζουν πρωτίστως στη διασφάλιση ότι οι εργασίες που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ολοκληρώνονται σωστά και έγκαιρα. Αυτοί οι ηγέτες τείνουν να έχουν ένα πιο αυταρχικό, αυταρχικό ή κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. (Purwantoetal., 2020)

Τείνουν επίσης να διαχειρίζονται τα έργα αποτελεσματικά, αλλά μπορούν να καταπνίξουν τη δημιουργικότητα και να αφήσουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται χωρίς έμπνευση. Οι ηγέτες που προσανατολίζονται στις σχέσεις, αντίθετα, εστιάζουν στην οικοδόμηση ισχυρών, διαρκών σχέσεων με τους υπαλλήλους τους και δίνουν προτεραιότητα σε μια υγιή εργασιακή κουλτούρα. Αυτοί οι ηγέτες τείνουν να έχουν υψηλά κίνητρα, αφοσιωμένους υπαλλήλους, αλλά οι εργασίες μπορεί να καθυστερήσουν και να υπερβούν τον προϋπολογισμό.

Αντί να αποτιμούν ένα από αυτά τα στυλ ηγεσίας έναντι του άλλου, η θεωρία έκτακτης ανάγκης της ηγεσίας υποστηρίζει ότι οι ηγέτες με διαφορετικά στυλ θα επιτύχουν με βάση το επίπεδο ελέγχου που έχουν στην κατάσταση - γνωστό ως έλεγχος καταστάσεων.

Σύμφωνα με τον Ayman και τους συνεργάτες του, ο έλεγχος της κατάστασης έχει τρία στοιχεία:

Σχέσεις ηγέτη-μέλους:

το μέγεθος της συνοχής στην ομάδα εργασίας και η υποστήριξη της ομάδας προς τον ηγέτη. «Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι η πιο σημαντική πτυχή της κατάστασης», γράφουν, «γιατί εάν ο ηγέτης στερείται ομαδικής υποστήριξης, η ενέργεια εκτρέπεται στον έλεγχο της ομάδας και όχι στον προγραμματισμό, την επίλυση προβλημάτων και την παραγωγικότητα».(Lord et al., 2020)

Δομή εργασιών:

η σαφήνεια και η βεβαιότητα στα καθήκοντα, τους στόχους και τις διαδικασίες που επιτρέπουν στους ηγέτες να καθοδηγούν με σιγουριά τις ομαδικές δραστηριότητες. Όσο πιο προβλέψιμο και σίγουρο είναι ένα έργο, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση του ηγέτη για τον έλεγχο της κατάστασης.

Ισχύς θέσης:

το ποσό της διοικητικής εξουσίας που εκχωρεί ένας οργανισμός σε έναν ηγέτη. Όπως η δομή εργασιών, η ισχύς θέσης συμβάλλει στον αντιληπτό έλεγχο της κατάστασης από έναν ηγέτη.

Οι ηγέτες που προσανατολίζονται στην εργασία θα είναι πιο επιτυχημένοι σε καταστάσεις όπου έχουν υψηλό ή χαμηλό έλεγχο και οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις θα είναι πιο επιτυχημένοι σε καταστάσεις όπου έχουν μέτριο έλεγχο, γράφουν ο Ayman και οι συνεργάτες του.(Cummingsetal., 2021)

Σε ένα κεφάλαιο για τη θεωρία έκτακτης ανάγκης της ηγεσίας στο Εγχειρίδιο Θεωρίας και Πρακτικής Ηγεσίας, ο JayLorsch υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα και το στυλ των ηγετών διαμορφώνονται σε νεαρή ηλικία και είναι δύσκολο να αλλάξουν. Ως εκ τούτου, υποστηρίζει, «το πιο σημαντικό όφελος μιας σύγχρονης θεωρίας έκτακτης ανάγκης θα ήταν να επιτρέψει στους μεμονωμένους ηγέτες και σε εκείνους που τους επιλέγουν να κατανοήσουν ξεκάθαρα ποιες ιδιότητες θα χρειαστούν οι ηγέτες για να επιτύχουν σε διαφορετικές καταστάσεις». Δηλαδή, οι ηγέτες μπορούν να επιλεγούν ώστε να ανταποκρίνονται στις υπάρχουσες απαιτήσεις του οργανισμού.

Ο Lorsch σημειώνει διάφορα ενδεχόμενα που επηρεάζουν τον ιδανικό τύπο ηγέτη για έναν οργανισμό:

Οι προσδοκίες των οπαδών από τους ηγέτες τους, όπως ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες αναμένεται να συμμετέχουν στις αποφάσεις και να παρέχουν κατεύθυνση· το επίπεδο τεχνικής ή επαγγελματικής τους ικανότητας· και ο βαθμός στον οποίο δένονται με οπαδούς.(Hallinger, 2018)

Η οργανωτική πολυπλοκότητα, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους του οργανισμού, που επηρεάζει πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των μοχλών ισχύος και επιρροής που διαθέτουν οι ηγέτες και τη σχετική δυσκολία μετάδοσης του μηνύματος, της ικανότητας και του χαρίσματος.

Διεθνείς διαφορές. Η λειτουργία σε μια ενιαία τοποθεσία διευκολύνει τους ηγέτες να γίνουν γνωστοί από τους οπαδούς τους και να προβάλουν τις ικανότητές τους παρά να λειτουργούν σε πολλαπλές, μακρινές τοποθεσίες. Μερικοί ηγέτες μπορεί να υπερέχουν στη διαπολιτισμική επικοινωνία, ενώ άλλοι θα αμφισβητηθούν από αυτήν.

Τα καθήκοντα του οργανισμού. Η εργασία των οργανισμών τείνει να κυμαίνεται από ρουτίνα και επαναλαμβανόμενη (όπως η κατασκευή καθιερωμένων προϊόντων) έως καινοτόμα και καινοτόμα (όπως η κυκλοφορία μη δοκιμασμένων προϊόντων). Όταν τα καθήκοντα είναι σίγουρα και απλά, ένα πιο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό. Όταν τα καθήκοντα είναι αβέβαια, ένα πιο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας θα ήταν πιο κατάλληλο. (Harmsetal., 2018)

Εν ολίγοις, η θεωρία έκτακτης ανάγκης της ηγεσίας τονίζει την αξία της διασφάλισης της σωστής «ταιριάσματος» μεταξύ των ηγετών, των εργαζομένων και του οργανισμού στο σύνολο

της, αντί να υποθέσει ότι οι ηγέτες θα είναι σε θέση να προσαρμόσουν τις δεξιότητες και τις τάσεις τους στις απαιτήσεις της κατάστασης. (Wong, &Giessner, 2018)

Η θεωρία ηγεσίας έκτακτης ανάγκης συνδέεται άμεσα με τη θεωρία καταστάσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία καταστάσεων, η πιο αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά εξαρτάται από την ωριμότητα των ακολούθων και τη δομή της κατάστασης. Σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπου η δομή είναι χαμηλή και οι ακόλουθοι αβέβαιοι, η θεωρία ηγεσίας έκτακτης ανάγκης τονίζει την ανάγκη για έναν ηγέτη με αυταρχικό στυλ που να παρέχει σαφείς οδηγίες και να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις.

1.4 Θεωρία καταστάσεων

Οι καταστασιακές θεωρίες ηγεσίας λειτουργούν με την υπόθεση ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας αλλάζει από κατάσταση σε κατάσταση. Για να είναι πιο αποτελεσματικός και επιτυχημένος, ένας ηγέτης πρέπει να μπορεί να προσαρμόζει το στυλ και την προσέγγισή του σε διαφορετικές περιστάσεις. Για παράδειγμα, ορισμένοι υπάλληλοι λειτουργούν καλύτερα κάτω από έναν ηγέτη που είναι πιο αυταρχικός και κατευθυντικός. Για άλλους, η επιτυχία θα είναι πιο πιθανή εάν ο ηγέτης μπορεί να κάνει πίσω και να εμπιστευτεί την ομάδα του να λάβει αποφάσεις και να πραγματοποιήσει σχέδια χωρίς την άμεση ανάμειξη του ηγέτη. Σε παρόμοια σημείωση, δεν απαιτούν όλοι οι τύποι βιομηχανιών και επιχειρηματικών πλαισίων τις ίδιες δεξιότητες και ηγετικά χαρακτηριστικά εξίσου. Ορισμένοι τομείς απαιτούν μεγάλο βαθμό καινοτομίας, ενώ σε άλλους, το προσωπικό χάρισμα και η σχέση με τους πελάτες είναι πολύ πιο σημαντικά. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που αναγνωρίζουν τις περιστασιακές πτυχές της ηγεσίας. Κάθε θεωρία προσπαθεί να παρέχει τη δική της ανάλυση για το πώς η ηγεσία μπορεί να είναι πιο επιτυχημένη σε διάφορες καταστάσεις. (Waller et al., 1989)

Ο όρος «κατάσταση ηγεσία» προέρχεται συνήθως και συνδέεται με τη Θεωρία της Κατάστασης Ηγεσίας των PaulHersey και KenBlanchard. Αυτή η προσέγγιση στην ηγεσία υποδηλώνει την ανάγκη να ταιριάζουν κατάλληλα δύο βασικά στοιχεία: το στυλ ηγεσίας του ηγέτη και τα επίπεδα ωριμότητας ή ετοιμότητας των οπαδών.

Η θεωρία προσδιορίζει τέσσερις κύριες προσεγγίσεις ηγεσίας:

Αφήγηση:

Οδηγία και έγκυρη προσέγγιση. Ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις και λέει στους υπαλλήλους τι να κάνουν.

Πώληση:

Ο ηγέτης εξακολουθεί να είναι αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά επικοινωνεί και εργάζεται για να πείσει τους υπαλλήλους και όχι απλώς να τους κατευθύνει.(Alblooshietal., 2021)

Συμμετοχή:

Ο ηγέτης συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας για να λάβουν αποφάσεις από κοινού. Τους υποστηρίζει και τους ενθαρρύνει και είναι πιο δημοκρατικός.

Ανάθεση:

Ο ηγέτης αναθέτει την ευθύνη λήψης αποφάσεων στα μέλη της ομάδας αλλά επιβλέπει τη δουλειά τους. Εκτός από αυτές τις τέσσερις προσεγγίσεις για την ηγεσία, υπάρχουν επίσης τέσσερα επίπεδα ωριμότητας οπαδών:

- Επίπεδο M1: Οι ακόλουθοι έχουν χαμηλή ικανότητα και χαμηλή δέσμευση.
- Επίπεδο M2: Οι ακόλουθοι έχουν χαμηλή ικανότητα, αλλά υψηλή δέσμευση.
- Επίπεδο M3: Οι ακόλουθοι έχουν υψηλή ικανότητα, αλλά χαμηλή δέσμευση και εμπιστοσύνη.
- Επίπεδο M4: Οι ακόλουθοι έχουν υψηλή ικανότητα και υψηλή δέσμευση και αυτοπεποίθηση.

Στην προσέγγιση των Hersey και Blanchard, το κλειδί για την επιτυχημένη ηγεσία είναι η αντιστοίχιση του κατάλληλου στυλ ηγεσίας με το αντίστοιχο επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων. Κατά γενικό κανόνα, καθένα από τα τέσσερα στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο για το αντίστοιχο επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων:

- Το στυλ αφήγησης λειτουργεί καλύτερα για κορυφαίους υπαλλήλους στο επίπεδο M1 (χαμηλή ικανότητα, χαμηλή δέσμευση) (Yunarsihetal., 2020).
- Το στυλ πώλησης λειτουργεί καλύτερα για κορυφαίους υπαλλήλους στο επίπεδο M2 (χαμηλή ικανότητα, υψηλή δέσμευση). Το στυλ συμμετοχής λειτουργεί καλύτερα για κορυφαίους υπαλλήλους στο επίπεδο M3 (υψηλή ικανότητα, χαμηλή δέσμευση/σιγουριά) (Benmira&Agboola, 2021).
- Το στυλ ανάθεσης λειτουργεί καλύτερα για κορυφαίους υπαλλήλους στο επίπεδο M4 (υψηλή ικανότητα, υψηλή δέσμευση/σιγουριά).

Η θεωρία καταστάσεων εστιάζει στο πώς η δομή της κατάστασης επηρεάζει την ηγετική συμπεριφορά. Η θεωρία συμπεριφορών εστιάζει στις διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές (π.χ. αυταρχική, δημοκρατική) και τις επιπτώσεις τους στους ακολούθους. Η επιλογή της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς εξαρτάται από παράγοντες της κατάστασης, όπως η ωριμότητα των ακολούθων και η δομή της εργασίας.

1.5 Η θεωρία συμπεριφορών

Η θεωρία συμπεριφορών είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης που αξιολογεί τους ηγέτες σύμφωνα με τις ενέργειες που επιδεικνύουν στο χώρο εργασίας. Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας πιστεύουν ότι το μόνο που χρειάζεται να κάνετε για να είστε αποτελεσματικός ηγέτης είναι να μάθετε ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών. Εάν ενδιαφέρεστε να γίνετε πιο αποτελεσματικός ηγέτης ή να εφαρμόσετε ένα νέο στυλ ηγεσίας, μπορείτε να επωφεληθείτε από την εκμάθηση της συμπεριφορικής θεωρίας ηγεσίας.(Prasad, 2020)

Η θεωρία της ηγεσίας συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι η επιτυχία ενός ηγέτη βασίζεται στη συμπεριφορά του και όχι στη φυσική του ιδιότητα. Η θεωρία ηγεσίας συμπεριφοράς περιλαμβάνει την παρατήρηση και την αξιολόγηση των ενεργειών και των συμπεριφορών ενός ηγέτη όταν ανταποκρίνονται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Αυτή η θεωρία πιστεύει ότι οι ηγέτες γίνονται, δεν γεννιούνται. Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας προτείνουν ότι ο καθένας

μπορεί να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης εάν μπορεί να μάθει και να εφαρμόσει ορισμένες συμπεριφορές. Η θεωρία της συμπεριφοράς ηγεσίας είναι πολύ σημαντική σε πολλούς τομείς. Κάθε διευθυντής έργου, Διευθύνων Σύμβουλος, συντονιστής δραστηριοτήτων ή οποιοδήποτε άλλο είδος επαγγελματία ηγέτη μπορούν να αξιολογηθούν σύμφωνα με τα κριτήρια που αναπτύσσονται από τη συμπεριφορική θεωρία ηγεσίας. Αυτή η θεωρία προωθεί την ιδέα ότι όλοι οι ηγέτες είναι ικανοί να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται μέσω της υιοθέτησης ωφέλιμων συμπεριφορών και της εκτέλεσής τους στο χώρο εργασίας τους. Η θεωρία της συμπεριφοράς ηγεσίας ενθαρρύνει επίσης τους ηγέτες να έχουν αυτοσυνειδησία για τη συμπεριφορά τους και να αναγνωρίζουν πώς επηρεάζει την παραγωγικότητα και το ηθικό της ομάδας τους (Purwantoeetal., 2020).

Έπειτα θα γίνει ανάλυση μία άλλης θεωρίας ηγεσίας, αυτής της συμμετοχικής ηγεσίας, με αρκετά διαφορετικά χαρακτηριστικά από την προαναφερθείσα

1.6 Συμμετοχική ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση και τις ιδέες των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Απαιτεί νοοτροπία χωρίς αποκλεισμούς, καλές δεξιότητες επικοινωνίας και ικανότητα — και κλίση — να μοιράζεσαι εξουσία. Μερικές φορές ονομάζεται δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, η συμμετοχική ηγεσία είναι ένα από τα τρία ηγετικά κλίματα που κατηγοριοποιήθηκαν από τον κοινωνικό ψυχολόγο Kurt Lewin τη δεκαετία του 1930. Γενικά, οι συμμετοχικοί ηγέτες αναθέτουν ευθύνες και παρέχουν ανατροφοδότηση που ενθαρρύνει την επαγγελματική ανάπτυξη (Τριαντάρη, 2020). Εξασφαλίζουν διαφάνεια, ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να μπορούν να δουν πώς ο ρόλος τους ταιριάζει στην ευρύτερη εικόνα. Κάποτε βασική ηγεσία πολλών οργανισμών, η συμμετοχική ηγεσία υπέστη αλλαγές υπό την άνοδο του απομακρυσμένου και υβριδικού χώρου εργασίας. Εδώ είναι όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε για την τρέχουσα κατάσταση του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας (Uslu, 2019).

Η συμμετοχική ηγεσία, που ονομάζεται επίσης δημοκρατική ηγεσία, ενθαρρύνει τη συνεργασία προάγοντας τη λογοδοσία σε μεμονωμένους ρόλους και συνενώνοντας για να βρούμε λύσεις, αντί να κουνάμε το δάχτυλο όταν προκύπτουν προβλήματα. Όταν ρωτήθηκε για

τη συμμετοχική ηγεσία, ο Scott Hirsch, σύμβουλος επιχειρήσεων και προηγουμένως CTO στο TalentMarketplace, την παρομοίασε με δημοκρατία. «Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να έχει λόγο στη λήψη αποφάσεων», είπε, προσθέτοντας ότι η διαφορά μεταξύ της συμμετοχικής και της δημοκρατικής ηγεσίας είναι ότι η ομάδα ως σύνολο είναι ο απόλυτος λήπτης αποφάσεων. «Δεν υπάρχει ηγέτης γιατί όλοι είναι στο ίδιο επίπεδο». Η συμμετοχική ηγεσία βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης δείχνοντας τη σημασία και την αξία των απόψεων των μελών της ομάδας για σημαντικά θέματα (Τριαντάρη, 2020). Σε έναν συμμετοχικό χώρο εργασίας, η επιτυχία γίνεται δυνατή μέσω της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, των ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, του πνεύματος συνεργασίας και της ανοιχτής νοοτροπίας, τα οποία είναι όλα απαραίτητα για κάθε εταιρεία που αναζητά ευκαιρίες ανάπτυξης. (Cummingsetal., 2021)

Ένας συμμετοχικός ηγέτης λαμβάνει υπόψη την προοπτική όλων στην ομάδα και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν ενεργά στην κοινή λήψη αποφάσεων. «Το να είσαι συμμετοχικός ηγέτης σημαίνει ότι εμπλέκεις ολόκληρη την εταιρεία σου στο πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις», δήλωσε ο Hays Bailey, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας τεχνολογίας εργατικού δυναμικού SHEQSY. "Θα πρέπει να παρέχετε τις απαραίτητες πληροφορίες που έχουν επιρροή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να ενθαρρύνετε όλους να παρέχουν τη συμβολή τους."

Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας δίνει επίσης σημασία στην ενημέρωση και επίγνωση των μελών της ομάδας για την αξία της συνεισφοράς τους. Εάν εφαρμοστεί σωστά, ενθαρρύνει την ελεύθερη ροή ιδεών, βελτιώνει το ηθικό και ενισχύει τη διατήρηση των εργαζομένων (Prasad, 2020).

Η έρευνα διαπίστωσε ότι οι ηγέτες που βαθμολογούν υψηλά την αυτογνωσία τείνουν να έλκονται προς τη συμμετοχική ηγεσία. Και όσο πιο όμοιοι είναι οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας, τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσουν τη συμμετοχική θεωρία ηγεσίας.

Χαρακτηριστικά ενός Συμμετοχικού Ηγέτη

Οι συμμετέχοντες ηγέτες, συχνά γνωστοί ως δημοκρατικοί ηγέτες, εμπλέκουν μέλη της ομάδας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας βασίζεται στη συνεργασία και την ενεργό συμμετοχή των μελών της ομάδας.

Μερικά βασικά χαρακτηριστικά ενός συμμετοχικού ηγέτη περιλαμβάνουν:

- Καλός ακροατής: Είναι ικανοί στο να ακούν τις απόψεις και τις ανησυχίες των άλλων (Τριαντάρη, 2020).
- Ενσυναίσθηση: Έχουν την ικανότητα να κατανοούν και να σχετίζονται με τα συναισθήματα και τις προοπτικές των μελών της ομάδας τους.

- Ευέλικτοι: Είναι πρόθυμοι να αλλάξουν κατεύθυνση με βάση τη συμβολή των μελών της ομάδας (Mwelwa et al., 2020).
- Διαφανείς: Είναι ξεκάθαροι για τις αποφάσεις τους, τους λόγους πίσω από αυτές και τις διαδικασίες που πέρασαν για να φτάσουν σε αυτές.
- Προσανατολισμός της ομάδας: Δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία και την επιτυχία της ομάδας σε σχέση με την προσωπική δόξα ή επίτευγμα.

Η συμμετοχική ηγεσία ευδοκμεί σε περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τη συμπερίληψη και την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των μελών της ομάδας. Οι εταιρείες που εκτιμούν και ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εκφράσουν τις απόψεις τους και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους τείνουν να αναπτύσσουν εργαζόμενους με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση που έχουν καλύτερες ιδέες. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και ευθύνης, που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης. Σε κλάδους ή έργα που απαιτούν ποικίλο σύνολο δεξιοτήτων και γνώσεων, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι ανεκτίμητο. Με τη συμμετοχή διαφόρων μελών της ομάδας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν ένα ευρύ φάσμα τεχνογνωσίας και γνώσεων, οδηγώντας σε πιο ολοκληρωμένες και ολοκληρωμένες λύσεις (Northouse,2021).

Παρότι η θεωρία συμμετοχικής ηγεσίας και η θεωρία ηγεσίας συναλλαγών/διαχείρισης διαφέρουν ως προς την εστίαση και την προσέγγιση, μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά:

1.7 Θεωρία Συναλλαγών/ Διαχείρισης

Η ηγεσία συναλλαγών εστιάζει στην τάξη και τη δομή. Ταιριάζει σε περιβάλλοντα όπως στρατιωτικές επιχειρήσεις, μεγάλες εταιρείες ή διεθνή έργα, όπου η τήρηση κανόνων και κανονισμών είναι απαραίτητη για την έγκαιρη υλοποίηση στόχων. Αντιθέτως, δεν είναι κατάλληλη για περιβάλλοντα που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτόμες ιδέες (Prasad, 2020).

Σε αντίθεση με την ηγεσία συναλλαγών, η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στην παρακίνηση και την έμπνευση των εργαζομένων.

Η ηγεσία συναλλαγών εστιάζει στα αποτελέσματα, συμμορφώνεται με την υφιστάμενη δομή του οργανισμού και μετρά την επιτυχία βάσει του συστήματος ανταμοιβών και κυρώσεων που υιοθετεί.

Ο ηγέτης συναλλαγών έχει επίσημη εξουσία και θέσεις ευθύνης. Διατηρεί την ρουτίνα, διαχειρίζεται την ατομική και ομαδική απόδοση, και θέτει κριτήρια για τους εργαζόμενους βάσει προκαθορισμένων απαιτήσεων. Αξιολογεί την απόδοση με βάση αξιολογήσεις.

Η συνεργασία με τον ηγέτη συναλλαγών είναι πιο αποτελεσματική για υπαλλήλους που γνωρίζουν το έργο τους και κινητοποιούνται από το σύστημα ανταμοιβών και κυρώσεων. Η ηγεσία συναλλαγών διατηρεί το status quo του οργανισμού.

Η ηγεσία συναλλαγών εστιάζει στην οργάνωση και την επίτευξη στόχων σε δομημένα περιβάλλοντα. Λειτουργεί με ανταμοιβές και κυρώσεις, διατηρώντας το status quo (Sang&Fang, 2019).

Ιστορία της θεωρίας της συναλλακτικής ηγεσίας

Ο Max Weber, Γερμανός κοινωνιολόγος του 20ού αιώνα, μελέτησε τα συλ ηγεσίας, ταξινομώντας τα σε τρεις κατηγορίες: παραδοσιακά, χαρισματικά και ορθολογικά νομικά ή γραφειοκρατικά. Το 1947, ο Weber περιέγραψε για πρώτη φορά την ορθολογική-νομική ηγεσία, μετέπειτα γνωστή ως συναλλακτική ηγεσία, ως "άσκηση ελέγχου στη βάση της γνώσης".

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας στηρίζεται στην ανταλλαγή: οι διευθυντές προσφέρουν στους εργαζόμενους κάτι που επιθυμούν, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα κάτι που οι ίδιοι θέλουν. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν εσωτερικά κίνητρα και χρειάζονται δομή, οδηγίες και παρακολούθηση για την ορθή και έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών.

Η συναλλακτική ηγεσία γνώρισε ευρεία χρήση στις Ηνωμένες Πολιτείες μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, σε μια εποχή που η κυβέρνηση εστίαζε στην ανοικοδόμηση και απαιτούσε υψηλό επίπεδο δομής για τη διατήρηση της εθνικής σταθερότητας.

Ο πολιτικός επιστήμονας James McGregor Burns, στο βιβλίο του "Ηγεσία" (1978), υιοθέτησε τις θεωρίες του Weber, υποστηρίζοντας ότι τόσο οι συναλλακτικοί όσο και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες οφείλουν να είναι ηθικοί και να υπηρετούν ανώτερο σκοπό. Στο μοντέλο του Burns, οι συναλλακτικοί ηγέτες εστιάζουν στην ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη, την υπευθυνότητα και την τήρηση των δεσμεύσεων (Yunarsi et al., 2020).

Παραδείγματα συναλλακτικής ηγεσίας

Το συναλλακτικό μοντέλο είναι πιθανό να πετύχει σε μια κρίση ή σε έργα που απαιτούν γραμμικές και συγκεκριμένες διαδικασίες. Αυτό το μοντέλο είναι επίσης χρήσιμο για μεγάλες εταιρείες, όπως η Hewlett-Packard, μια εταιρεία γνωστή για την εκτεταμένη χρήση της διαχείρισης κατ' εξαίρεση.

- *Norman Schwarzkopf*

Ο στρατηγός Norman Schwarzkopf γεννήθηκε το 1934 και αποφοίτησε από το West Point. Πήγε στο Βιετνάμ ως σύμβουλος του στρατού του Νοτίου Βιετνάμ. Κατά τη διάρκεια αυτού του πολέμου, τραυματίστηκε δύο φορές και του απένειμε τρία μετάλλια Ασημένιο αστέρι. Το 1978 έγινε ταξίαρχος, κατέκτησε την κατάταξη τεσσάρων αστέρων το 1988. Ο στρατηγός Schwarzkopf ήταν αρχιστράτηγος των δυνάμεων των ΗΠΑ στην Επιχείρηση Desert Storm, υπεύθυνος για δεκάδες χιλιάδες στρατεύματα στο Ιράκ και το Κουβέιτ. Χρησιμοποίησε τους κανόνες και τους κανονισμούς του στρατού για να συντονίσει τις επιχειρήσεις σε πολλές ηπείρους. (Alblooshi et al., 2021)

- *Vince Lombardi*

Γεννημένος το 1913, ο Vince Lombardi είναι περισσότερο γνωστός ως προπονητής των Green Bay Packers. Υπέγραψε πενταετές συμβόλαιο με την Γκριν Μπέι το 1959. Υπό την ηγεσία του, η ομάδα δεν είχε ποτέ χαμένη περίοδο. Κατά τη διάρκεια της καριέρας του, οδήγησε την ομάδα σε ρεκόρ 98-30-4 και πέντε πρωταθλήματα. Το τρόπαιο του Super Bowl πήρε το όνομά του. Συνήθιζε να τρέχει τους Packers στα ίδια παιχνίδια στην πράξη ξανά και ξανά. Οι αντίπαλοι της ομάδας γνώριζαν τα παιχνίδια που θα έτρεχε η Λομπάρντι, αλλά η ομάδα ήταν τόσο καλά εκπαιδευμένη που πολλές ομάδες είχαν πρόβλημα να αμυνθούν εναντίον τους. (Prasad, 2020)

- *Χάουαρντ Σουλτς*

Ο Χάουαρντ Σουλτς γεννήθηκε το 1953 και μεγάλωσε στα στεγαστικά έργα του Μπρούκλιν. Ξέφυγε από τα έργα με υποτροφία ποδοσφαίρου από το Πανεπιστήμιο του Βόρειου Μίσιγκαν. Μετά το κολέγιο, άρχισε να πουλά καφετιέρες σε εταιρείες που περιλάμβαναν την Starbucks Coffee Tea and Spice Company, η οποία αρχικά πουλούσε κόκκους καφέ και όχι ποτά

κατά παραγγελία. Προσλήφθηκε στην εταιρεία το 1982. Το 1984, ο Schultz άνοιξε το πρώτο καφέ Starbucks βασισμένο στην ιδέα ενός ιταλικού espressobar. Ο Σουλτς ήθελε να μεγαλώσει τα Starbucks, αλλά οι ιδιοκτήτες ήθελαν να παραμείνουν μικροί. Ο Σουλτς έφυγε και άνοιξε τη δική του εταιρεία το 1985. Με τη βοήθεια επενδυτών το 1987, αγόρασε τα Starbucks και συγχώνευσε τις δύο εταιρείες. Μέχρι το 2006, ο Σουλτς κατατάχθηκε στην 394η λίστα του περιοδικού Forbes με τους 400 πλουσιότερους ανθρώπους στην Αμερική. Ως ηγέτης συναλλαγών, ήταν υπεύθυνος για το όραμα και την εφαρμογή του μοντέλου Starbucks (Hiwaetal., 2021).

Οφέλη της συναλλακτικής ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία διατηρεί σημαντικό ρόλο στον σύγχρονο κόσμο. Ιδανικά εφαρμόζεται σε πολυεθνικές εταιρείες με πολυγλωσσικό εργατικό δυναμικό. Η σαφής δομή και οι καθορισμένες απαιτήσεις που θέτει η συναλλακτική ηγεσία διευκολύνουν την ολοκλήρωση των εργασιών, ανεξάρτητα από το γλωσσικό υπόβαθρο.

Η απλότητα αποτελεί ένα ακόμη πλεονέκτημα. Η συναλλακτική ηγεσία είναι εύκολη στην εκμάθηση και δεν απαιτεί εκτεταμένη εκπαίδευση, καθιστώντας την εφαρμόσιμη σε μεγάλο μέρος ενός οργανισμού. Στρατός, αστυνομία και πρώτοι ανταποκριτές υιοθετούν αυτό το στυλ ηγεσίας, εξασφαλίζοντας συνέπεια σε όλους τους τομείς.

Επιπλέον, η συναλλακτική ηγεσία ταιριάζει σε καταστάσεις κρίσης. Σε περιόδους πίεσης, η σαφής ιεραρχία και οι καθορισμένες αρμοδιότητες που προάγει η συναλλακτική ηγεσία διασφαλίζουν ότι όλοι γνωρίζουν τα καθήκοντά τους και πώς να τα εκτελέσουν αποτελεσματικά.

Για πολλούς, η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί ισχυρό κίνητρο. Η συναλλακτική ηγεσία, θέτοντας σαφείς στόχους και ανταμοιβές, εστιάζει στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης. Πολλοί εργαζόμενοι, έχοντας υποχρεώσεις και περισπασμούς, εκτιμούν την σαφή δομή και τα κίνητρα που προσφέρει η συναλλακτική ηγεσία, καθώς τους επιτρέπουν να εστιάσουν στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Συνοψίζοντας, η συναλλακτική ηγεσία διατηρεί σημαντικό ρόλο σε διάφορα περιβάλλοντα, προσφέροντας σαφή δομή, απλότητα και κίνητρα, στοιχεία απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία και την επιτυχία.

Παρότι η θεωρία ηγεσίας συναλλαγών/διαχείρισης και η θεωρία ηγεσίας σχέσεων/μετασχηματισμού παρουσιάζουν διαφορές, μπορούμε να εντοπίσουμε ορισμένες αλληλεπιδράσεις και αλληλοσυμπληρώσεις όπως διαφαίνεται από την παρακάτω ενότητα.

1.8 Θεωρία Σχέσεων/Μετασχηματισμού

Η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού είναι πλέον ζωτικής σημασίας. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ηγέτες οφείλουν να παρακινούν τα μέλη της ομάδας να ξεπερνούν τις απαιτήσεις της εργασίας.

Εμφάνιση Νέων Εννοιών:

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια σχετικά νέα θεωρία που εστιάζει στην έμπνευση και την κινητοποίηση των ατόμων. Βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι τείνουν να ακολουθούν άτομα που τους εμπνέουν.

Συσχετισμός Ηγετών - Οπαδών:

Η θεωρία δίνει έμφαση στις σχέσεις που σχηματίζονται μεταξύ ηγετών και οπαδών. Ο ηγέτης, αναδεικνύοντας τη σημασία και τα οφέλη του έργου, μπορεί να παρακινήσει και να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας.

Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικού Ηγέτη:

- Πάθος και ενέργεια
- Όραμα, έμπνευση, τόλμη, κριτική σκέψη
- Φροντίδα για τα μέλη της ομάδας
- Εστίαση στην απόδοση και στην ανάπτυξη των ατόμων
- Υψηλά ηθικά πρότυπα
- Χάρισμα

Το χάρισμα, από μόνο του, δεν αρκεί για την βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού. Ο ηγέτης οφείλει να διαθέτει και άλλα χαρακτηριστικά για να ηγηθεί αποτελεσματικά.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια δυναμική προσέγγιση που εστιάζει στην έμπνευση, την κινητοποίηση και την ανάπτυξη των ατόμων. Ο ηγέτης, με πάθος, όραμα και ηθική ακεραιότητα, μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην επιτυχία.

Για να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν τις ακόλουθες τέσσερις ιδιότητες, οι οποίες είναι οι εξής:

Εμπνευσμένο κίνητρο:

Αυτοί οι ηγέτες οδηγούν τους υφισταμένους τους προς το σωστό μονοπάτι δίνοντάς τους μια αίσθηση πρόκλησης και νόημα για τα καθήκοντά τους. Οι ηγέτες εργάζονται με θετικό τρόπο για να προωθήσουν το πνεύμα της ομαδικής εργασίας.(Hasijaetal., 2019)

Διανοητική διέγερση:

Αυτοί οι τύποι ηγετών ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να είναι δημιουργικοί όσο και καινοτόμοι. Προωθούν πρωτότυπες και πρωτότυπες ιδέες από τους οπαδούς τους και ποτέ δεν τους επικρίνουν μπροστά σε άλλους για τα λάθη τους.

Εξιδανικευμένη επιρροή:

Αυτοί οι ηγέτες πιστεύουν στη φιλοσοφία ότι ένας ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους οπαδούς μόνο όταν ο ίδιος ασκεί αυτό που κηρύττει. Οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα ή ιδανικά και επηρεάζουν τους οπαδούς που επιδιώκουν να μιμηθούν.(Cummingsetal., 2021)

Εξατομικευμένη σκέψη:

Οι ηγέτες ενεργούν ως μέντορες και οδηγοί στους οπαδούς τους και τους επιβραβεύουν για τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Πιστεύουν στην ατομική διαφορά και έτσι αντιμετωπίζουν τους οπαδούς τους διαφορετικά ανάλογα με τις δεξιότητες, τις ικανότητες γνώσεις και την εμπειρία τους. Οι ακόλουθοι έχουν επίσης την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις και τους παρέχεται πάντα η απαιτούμενη υποστήριξη για την εφαρμογή και εκτέλεση των αποφάσεών τους.

Επιπτώσεις της Θεωρίας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Το τρέχον περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, παγκόσμιες αναταράξεις και οργανωτική αστάθεια απαιτεί να επικρατήσει η μετασχηματιστική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωτικής δέσμευσης έχουν επιδειχθεί από τους οπαδούς τέτοιων ηγετών. Συμμετέχουν επίσης σε οργανωτικές συμπεριφορές πολιτών.(McCaffery, 2018)

Σε συνέχεια των παραπάνω θα γίνει μελέτη της θεωρίας δεξιοτήτων

1.9 Θεωρία Δεξιοτήτων

Η θεωρία ηγεσίας δεξιοτήτων ορίζει την αποτελεσματική ηγεσία με ένα σύνολο δεξιοτήτων και όχι με χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Μετρώντας την απόδοση ενός ηγέτη με τις δεξιότητες που διαθέτει, η θεωρία ηγεσίας δεξιοτήτων επιτρέπει σε όποιον ενδιαφέρεται να γίνει ηγέτης να μάθει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να γίνει ένας. Η θεωρία περιγράφει τρεις τύπους δεξιοτήτων που είναι πιο χρήσιμες για έναν αποτελεσματικό ηγέτη.

Είναι οι εξής:

Οι εννοιολογικές δεξιότητες είναι εκείνες που βοηθούν τους ηγέτες να δημιουργούν λύσεις σε σημαντικά προβλήματα και θεωρίες και να μετρούν την ικανότητα ενός ηγέτη να εργάζεται με νέες ιδέες.

Περιλαμβάνουν δεξιότητες όπως:

Καινοτομία:

- Η ικανότητα να σκέφτεται κανείς "έξω από το κουτί" και να βρίσκει νέες και πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα.
- Η υιοθέτηση μίας νοοτροπίας που ενθαρρύνει την ανάληψη ρίσκων και την πειραματισμό.
- Η αναγνώριση και αξιοποίηση νέων ευκαιριών για ανάπτυξη και βελτίωση.

Λήψη αποφάσεων:

- Η ικανότητα να συλλέγει και να αξιολογεί πληροφορίες από διάφορες πηγές.
- Η ικανότητα να ζυγίζει τα υπέρ και τα κατά των διαφορετικών επιλογών.
- Η ικανότητα να λαμβάνει έγκαιρες και αποτελεσματικές αποφάσεις, ακόμα και σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Κριτική σκέψη:

- Η ικανότητα να αναλύει και να αξιολογεί κριτικά πληροφορίες και επιχειρήματα.
- Η ικανότητα να εντοπίζει αδυναμίες και ασάφειες στη λογική.
- Η ικανότητα να διαμορφώνει τεκμηριωμένες απόψεις και πεποιθήσεις.

Αφηρημένη και δημιουργική σκέψη:

- Η ικανότητα να σκέφτεται κανείς σε αφηρημένο επίπεδο και να διαχειρίζεται σύνθετες έννοιες.
- Η ικανότητα να παράγει νέες ιδέες και λύσεις, έξω από τα καθιερωμένα πλαίσια.
- Η ικανότητα να συνδυάζει φαινομενικά άσχετες έννοιες και να δημιουργεί νέες συνδέσεις.

Πειστικότητα:

Ενίσχυση της πειστικότητας:

- Χρήση συγκεκριμένων παραδειγμάτων και στατιστικών στοιχείων για την υποστήριξη των επιχειρημάτων.
- Εστίαση στα οφέλη και στις λύσεις που προσφέρουν οι προτεινόμενες ιδέες.
- Δυναμική και σαφής επικοινωνία με στόχο την έλξη και την παρακίνηση του ακροατηρίου.
- Αξιοποίηση της τεχνικής της αφήγησης για την δημιουργία ενός συναισθηματικού δεσμού με το ακροατήριο.
- Προσαρμογή του τρόπου επικοινωνίας στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του ακροατηρίου.

(Karagianni&JudeMontgomery, 2018)

Οι τεχνικές δεξιότητες είναι οι συγκεκριμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών μιας θέσης. Οι τεχνικές δεξιότητες μετρούν την ικανότητα ενός ηγέτη να εργάζεται με τα εργαλεία που τον βοηθούν να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Αυτές οι δεξιότητες ποικίλλουν ανάλογα με μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά συχνά περιλαμβάνουν:

Γνώσεις λογισμικού υπολογιστών:

- Εξοικείωση με διάφορα προγράμματα και λειτουργικά συστήματα.
- Ικανότητα χρήσης λογισμικού γραφείου (π.χ. Word, Excel, PowerPoint) για δημιουργία εγγράφων, υπολογιστικών φύλλων και παρουσιάσεων.

- Γνώση λογισμικού ειδικού κλάδου (π.χ. λογιστικά προγράμματα, CRM, ERP) για εξειδικευμένες εργασίες.
- Ικανότητα εκμάθησης νέων λογισμικών και προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες.

Συγγραφή εκθέσεων:

- Ικανότητα σαφούς και συνοπτικής γραφής.
- Δυνατότητα δομημένης παρουσίασης πληροφοριών και επιχειρημάτων.
- Γνώση της γραμματικής και της ορθογραφίας.
- Ικανότητα τήρησης ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού ύφους, ανάλογα με το είδος της έκθεσης.

Δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων διαχείρισης έργων:

- Ικανότητα οργάνωσης εργασιών και θέσπισης προτεραιοτήτων.
- Γνώση τεχνικών διαχείρισης χρόνου και πόρων.
- Δυνατότητα δημιουργίας ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων και παρακολούθησης της προόδου.
- Ικανότητα προσαρμογής του χρονοδιαγράμματος σε περίπτωση απρόβλεπτων αλλαγών.

Δημιουργία ψηφιακής τέχνης:

- Γνώση λογισμικού ψηφιακής τέχνης (π.χ. Photoshop, Illustrator)
- Ικανότητα χειρισμού γραφίδας ή tablet
- Καλλιτεχνική ευαισθησία και δημιουργικότητα
- Γνώση των αρχών της σύνθεσης, του χρώματος και της τυπογραφίας

Επιπλέον τεχνικές δεξιότητες:

- Δημόσια ομιλία
- Διαπραγμάτευση
- Επίλυση προβλημάτων
- Διαχείριση άγχους
- Ομαδική εργασία

Οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι διαπροσωπικές δεξιότητες που βοηθούν έναν ηγέτη να διαχειριστεί μια ομάδα. Αυτές οι δεξιότητες μετρούν την ικανότητα ενός ηγέτη να συνεργάζεται με άλλους. Αν και ο ορισμός των ανθρώπινων δεξιοτήτων είναι ευρύς, αυτές οι δεξιότητες συχνά περιλαμβάνουν:

Αποδοτική επικοινωνία:

- Ικανότητα σαφούς και συνοπτικής έκφρασης σκέψεων και ιδεών.
- Δυνατότητα ενεργής ακρόασης και κατανόησης των απόψεων των άλλων.
- Ικανότητα προσαρμογής του τρόπου επικοινωνίας στο ακροατήριο.
- Χρήση μη λεκτικής επικοινωνίας για την ενίσχυση του μηνύματος.

Δεξιότητες παρακίνησης:

- Ικανότητα θέσπισης οράματος και εμπλοκής των ατόμων στην υλοποίησή του.
- Αναγνώριση και επιβράβευση της ατομικής και ομαδικής προσπάθειας.
- Δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- Διαχείριση συγκρούσεων και οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Κοινωνική κρίση:

- Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων και των προθέσεων των άλλων.
- Ανάπτυξη ενσυναίσθησης και αναγνώρισης των αναγκών των ατόμων.
- Δυνατότητα αξιολόγησης καταστάσεων και λήψης σωστών αποφάσεων.
- Επίλυση συγκρούσεων και διαχείριση δύσκολων συζητήσεων.

Ενεργητική ακρόαση:

- Πλήρης εστίαση στον ομιλητή και αποφυγή περισπασμών.
- Χρήση λεκτικών και μη λεκτικών ενδείξεων για να δείξετε ότι ακούτε.
- Επαναδιατύπωση και ανακεφαλαίωση των λεγομένων για επιβεβαίωση της κατανόησης.
- Θέτουν ερωτήσεις για να διευκρινίσουν σημεία και να ενθαρρύνουν τον ομιλητή.

Συμπόνια:

- Ικανότητα κατανόησης και μοιρασιάς των συναισθημάτων των άλλων.
- Δείξτε ενσυναίσθηση και νοιάξιμο για τις ανάγκες και τα προβλήματα των ατόμων.
- Προσφέρετε υποστήριξη και καθοδήγηση με σεβασμό και καλοσύνη.
- Δημιουργήστε ένα περιβάλλον ασφάλειας και αποδοχής για όλα τα μέλη της ομάδας (Shaed, 2018).

Έχοντας αναλύσει τις διάφορες θεωρίες ηγεσίες της διεθνούς βιβλιογραφίας, είναι σκόπιμο στην συνέχεια της εργασίας να μελετηθούν οι αρχές ηγεσίας που αποτελούν τα βασικά μέσα με τα οποία εξασφαλίζονται καλύτερες επιδόσεις και αποτελέσματα από τους υφισταμένους.

2. Αρχές ηγεσίας

Οι αρχές της ηγεσίας θεωρούνται σημαντικές, με κύριο λόγο ότι οι ηγέτες φιλοδοξούν να εξασφαλίσουν καλύτερες επιδόσεις και αποτελέσματα από τους υφισταμένους (Chand, n.d.). Η ηγεσία θεωρείται ως μια τέχνη στην οποία οι ηγέτες ασκούν επιρροή στην ομάδα των εργαζομένων για να οδηγήσουν σε αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Οι αρχές της ηγεσίας δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να κατανοήσουν ότι μέσω της ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των άλλων. Εκτός από το να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων, οι ηγέτες πρέπει να δίνουν έμφαση στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους. (Wong, &Giessner, 2018)

Μία από τις σημαντικές πτυχές που οδηγεί στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους είναι η απόκτηση γνώσεων. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι διεξάγουν έρευνα και διατυπώνουν μέτρα σε τακτική βάση για την αναβάθμιση της γνώσης. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες πρέπει να είναι γνώστες και ικανοί να παρακινούν τους υφισταμένους, να εκτελούν καλά τα καθήκοντα της εργασίας, να επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς στόχους και στόχους και να οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Οι αρχές της ηγεσίας διατυπώνονται ως εξής:

2.1. Η γνώση του εαυτού και αυτοβελτίωση

Η γνώση του εαυτού και η αναζήτηση της αυτοβελτίωσης είναι μια αρχή ηγεσίας, η οποία πρέπει να αναγνωρίζεται σε όλα τα καθήκοντα των ηγετών. Αυτή η αρχή αναγνωρίζεται μέσω της δημιουργίας ευαισθητοποίησης σε τακτική βάση όσον αφορά τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κάποιου. Οι ηγέτες πρέπει να εξετάζουν εξονυχιστικά τις πράξεις και τις συμπεριφορές τους. Αφού εξετάσουν και δημιουργήσουν ευαισθητοποίηση ως προς αυτά και οδηγήσουν στην αναβάθμισή τους, θα τους επιτρέψει να θέσουν σε λειτουργία τις μεθόδους και τις προσεγγίσεις που θα τους ήταν συμφέρουσες και χρήσιμες. Όταν είναι απαραίτητο να επιφέρουν μετασχηματισμούς σε διάφορες πτυχές, οι ηγέτες πρέπει πρώτα να ξεκινήσουν τροποποιήσεις στη δική τους συμπεριφορά. Πρέπει να γνωρίζουν καλά τις σύγχρονες, επιστημονικές, καινοτόμες και τεχνικές προσεγγίσεις που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων με ευνοϊκό τρόπο. Επιπλέον, η εμφύτευση των χαρακτηριστικών της ηθικής θεωρείται ύψιστης σημασίας για την καλή απόδοση στη δουλειά, την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, τη γνώση του εαυτού και την επιδίωξη αυτοβελτίωσης. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί, όταν οι ηγέτες γνωρίζουν τον εαυτό τους και επιδιώκουν την

αυτοβελτίωση, θα είναι σε θέση να προσφέρουν σημαντική συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.(McCaffery, 2018)

2.2. Τεχνικές δεξιότητες

Οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται υψίστης σημασίας για τη διαμόρφωση όρων και σχέσεων με άλλους, την ανάπτυξη αμοιβαίας κατανόησης και την επίτευξη στόχων. Το να είναι κάποιος καλά εξοπλισμένος από την άποψη των διαφόρων τύπων τεχνολογιών θεωρείται ζωτικής σημασίας για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων του με καλά οργανωμένο και λιγότερο χρονοβόρο και ικανοποιητικό τρόπο. Όταν οι ηγέτες χρειάζεται να επικοινωνήσουν με τους υφισταμένους τους και άλλα άτομα, τότε επίσης στις περισσότερες περιπτώσεις, κάνουν χρήση τεχνολογιών. Μέσω τεχνολογιών, συνήθως επικοινωνούν μέσω email. Εκτός από την εφαρμογή διαδικασιών επικοινωνίας, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τεχνολογίες για να θέσουν σε λειτουργία τα εργασιακά τους καθήκοντα. Προτού οι ηγέτες οδηγήσουν τους άλλους, θα είναι σε θέση να κάνουν πρακτικά τη δουλειά. Στρατηγικά και ψυχολογικά επίσης, οι ηγέτες πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένοι όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων με ικανοποιητικό τρόπο. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί, όταν οι ηγέτες είναι ικανοί τεχνικά και τακτικά, θα γνωρίζουν καλά το γεγονός ότι η ανάπτυξη και η πρόοδος θα πραγματοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο, όταν επικεντρώνονται στην αναβάθμιση του επαγγελματισμού και των τεχνικών και τακτικών δεξιοτήτων (Siangchokyo et al., 2020).

2.3. Αναζήτηση ευθύνης

Οι ηγέτες πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να διαθέτουν την περιέργεια και το πάθος για την υλοποίηση των καθηκόντων και των λειτουργιών. Χρειάζεται να αναζητούν την ευθύνη και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις τους. Ευθύνη είναι η κατάσταση ή το γεγονός ότι κάποιος είναι υπεύθυνος, υπόλογος και υπόλογος για τις πράξεις και τη συμπεριφορά του. Οι ενέργειες και η συμπεριφορά είναι συνήθως μέσα στην εξουσία, τον έλεγχο ή τη διαχείριση κάποιου. (AIKhafeh, 2018)

Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν επικοδομητικές απόψεις όσον αφορά τα εργασιακά τους καθήκοντα και άλλες πτυχές των οργανισμών. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν προσιτή φύση και φιλική συμπεριφορά. Πρέπει να κατανοήσουν τα προβλήματα και τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, συμβαίνει ότι ο ηγέτης

δεν μπόρεσε επίσης να εκτελέσει καλά τα εργασιακά του καθήκοντα και να αντιμετωπίσει οπισθοδρομήσεις. Επίσης, αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Πρέπει να παραδεχτούν τα λάθη τους και να επιφέρουν βελτιώσεις σε αυτά. Ως εκ τούτου, είναι κατανοητό ότι η αναζήτηση ευθύνης και η ανάληψη ευθύνης για τις πράξεις του είναι μια αρχή ηγεσίας, η οποία θα συμβάλει σημαντικά στην προώθηση της ευημερίας και της καλής θέλησης.(Alblooshi et al., 2021)

2.4. Σοφές και παραγωγικές αποφάσεις

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι θεμελιώδης πτυχή τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή των ατόμων. Οι ηγέτες έχουν συνήθως την εξουσία και την ευθύνη λήψης αποφάσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να οργανώσουν συναντήσεις συζήτησης και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και άλλων μελών. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στα επαγγέλματα κάποιου πρέπει να λαμβάνονται με σύνεση και παραγωγικότητα. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θεωρούνται κρίσιμες για τη διαχείριση και τη διοίκηση των οργανισμών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επικεφαλής λαμβάνουν ιδέες και προτάσεις από άλλα άτομα, αλλά κυρίως η εξουσία λήψης αποφάσεων ανήκει σε αυτούς. Όταν λαμβάνονται οι αποφάσεις, πρέπει να διασφαλίζεται, είναι ευνοϊκές και συμφέρουσες για τα μέλη καθώς και για τους οργανισμούς στο σύνολό τους. Σε διάφορους τύπους οργανισμών, οι ηγέτες πρέπει να είναι καλά εξοπλισμένοι όσον αφορά τα βήματα. Αυτά είναι ο προσδιορισμός του σκοπού της απόφασης, οι πληροφορίες, οι αρχές για την αξιολόγηση εναλλακτικών, η ανάλυση των εναλλακτικών, η αξιολόγηση των εναλλακτικών, η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής, η εκτέλεση των αποφάσεων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Επομένως, όταν αυτά τα βήματα θα εφαρμοστούν σωστά και οι αποφάσεις θα ληφθούν με σύνεση και παραγωγικότητα, θα αποδειχθεί ωφέλιμο για τα μέλη και τον οργανισμό στο σύνολό του.(Siangchokyo et al., 2020)

2.5. Δημιουργία ευνοϊκών περιβαλλοντικών συνθηκών εργασίας

Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση, πρέπει να λάβουν υπόψη έναν αριθμό παραγόντων. Αυτά περιλαμβάνουν υποδομές, ανέσεις, εγκαταστάσεις, πόρους και τα μέλη πρέπει να προωθούν την αμοιβαία κατανόηση και να εργάζονται σε συντονισμό και ενσωμάτωση μεταξύ τους. Η αποτελεσματική εφαρμογή των

διαδικασιών επικοινωνίας θεωρείται απαραίτητη για τη δημιουργία ενός φιλικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν τα μέλη επικοινωνούν μεταξύ τους με αποτελεσματικό τρόπο και παρέχουν ακριβείς πληροφορίες, θα μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία ευνοϊκών περιβαλλοντικών συνθηκών εργασίας. Στην παρούσα ύπαρξη, τα άτομα χρησιμοποιούν τεχνολογίες για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ως εκ τούτου, πρέπει να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν διάφορες διαθέσιμες τεχνολογίες, οι οποίες θα συμβάλουν με αποτελεσματικό τρόπο στη δημιουργία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτά περιλαμβάνουν υπολογιστές, εκτυπωτές, φωτοτυπικά μηχανήματα, σαρωτές και ούτω καθεξής. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει εξοπλισμός θέρμανσης και ψύξης σύμφωνα με τις καιρικές συνθήκες. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι η δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών περιβάλλοντος εργασίας θεωρείται ως μία από τις αρχές της ηγεσίας, η οποία θα συνέβαλε αποτελεσματικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.(Shaed, 2018)

2.6. Αναβάθμιση και ευημερία του εργατικού δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Η αναβάθμιση και η ευημερία του εργατικού δυναμικού θεωρείται ότι είναι υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη και την πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού με αποτελεσματικό τρόπο. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό προσλαμβάνεται στους οργανισμούς, απαιτείται να περάσουν από προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Στα προγράμματα αυτά, τους παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τους τρόπους υλοποίησης των εργασιακών καθηκόντων και άλλους παράγοντες του οργανισμού. Όταν κάνουν χρήση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους, είναι σε θέση να εκτελούν καλά τα εργασιακά τους καθήκοντα και να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά, παίρνουν την αμοιβή τους. Επιπλέον, είναι σε θέση να διατηρήσουν τη δουλειά τους και να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία. Οι άλλες ανταμοιβές και κίνητρα και ευκαιρίες προβολής δίνονται επίσης στους εργαζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο μπορούν να αυξήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και την κατανόησή τους, αλλά και να οδηγήσουν στην αναβάθμιση και την ευημερία τους. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι οι εργοδότες και τα άτομα σε ηγετικές θέσεις πρέπει να διαμορφώσουν μέτρα και προσεγγίσεις που θα οδηγήσουν στην αναβάθμιση και την ευημερία του εργατικού δυναμικού.(Karagianni&JudeMontgomery, 2018)

2.7. Ενήμεροι υφιστάμενοι

Μέσα στους οργανισμούς, υπάρχουν νέες εξελίξεις που παίζουν ρόλο σε διάφορους παράγοντες. Αλλαγές και μετασχηματισμοί λαμβάνουν χώρα μεταξύ των πόρων, της οργανωτικής κουλτούρας καθώς και της οργανωτικής δομής. Σύγχρονες, επιστημονικές και καινοτόμες μέθοδοι τίθενται σε εφαρμογή και διοργανώνονται σεμινάρια, συνέδρια και εργαστήρια. Οι υφιστάμενοι πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με αυτές τις πτυχές. Ο πρωταρχικός λόγος ενημέρωσης των υφισταμένων είναι ότι θεωρούνται ζωτικά περιουσιακά στοιχεία. Πρέπει να ενσωματώσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ικανότητές τους για να οδηγήσουν στη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Όταν δημιουργούνται νέες τεχνολογίες, μηχανήματα, εργαλεία και εξοπλισμός στο εργασιακό περιβάλλον, οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοι είναι καλά εξοπλισμένοι όσον αφορά τη χρήση τους. Πέρα από τις εξελίξεις, τις αλλαγές και τους μετασχηματισμούς, θα πρέπει να υπάρξει διαμόρφωση πολιτικών, κανόνων και νόμων. Οι κύριοι στόχοι των πολιτικών, των κανόνων και των νόμων είναι να διασφαλίσουν, να διατηρηθεί η πειθαρχία, τα εργασιακά καθήκοντα να εκτελούνται σωστά και η συνολική λειτουργία του οργανισμού να πραγματοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο. Οι υφισταμένοι πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με αυτούς καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους. Ως εκ τούτου, η αρχή της ενημέρωσης των υφισταμένων θεωρείται ότι αξίζει τον κόπο καθώς συμβάλλει ουσιαστικά στην καθοδήγηση στη συνολική λειτουργία του οργανισμού. (Akronigoro et al., 2018)

2.8. Αίσθηση ευθύνης μεταξύ των υφισταμένων

Οι υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν καλά τα εργασιακά τους καθήκοντα και τις ευθύνες τους. Ακόμη και όταν κατακλύζονται από πλήθος εργασιακών καθηκόντων και ευθυνών, πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης χρόνου λειτουργίας και να αφιερώνουν αρκετό χρόνο για όλες τις εργασίες και δραστηριότητες. Οι ηγέτες πρέπει να δώσουν προσοχή στην ανάπτυξη του αισθήματος των ευθυνών μεταξύ των υφισταμένων. Ο κύριος στόχος αυτής της αρχής είναι να διασφαλίσει ότι, εκτός από την καλή επίγνωση των εργασιακών καθηκόντων και των ευθυνών, οι υφιστάμενοι πρέπει να διαθέτουν επίσης καλά εξοπλισμένο πλαίσιο στρατηγικών, οι οποίες πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή για να δημιουργήσουν επιθυμητά αποτελέσματα. Η ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης μεταξύ των υφισταμένων θεωρείται αναποτελεσματική και ουσιαστική, ιδιαίτερα όταν τα εργασιακά καθήκοντα είναι επείγοντα και πρέπει να ολοκληρωθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ενώ, όταν οι υφιστάμενοι δεν γνωρίζουν επαρκώς τα εργασιακά τους καθήκοντα και ευθύνες, σε τέτοιες περιπτώσεις, ενδέχεται να έχουν δυσμενείς

επιπτώσεις στα εργασιακά τους καθήκοντα καθώς και στη συνολική λειτουργία των οργανισμών. Ως εκ τούτου, είναι εξαιρετικά σημαντικό από την πλευρά των ηγετών να αναπτύξουν συναίσθηση ευθύνης μεταξύ των υφισταμένων. (Yunarsi *et al.*, 2020).

2.9. Έγκαιρη Εκτέλεση καθηκόντων

Για την επίτευξη παραγωγικότητας και κερδοφορίας και για την ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, οι εργασίες και τα καθήκοντα εργασίας πρέπει να ολοκληρώνονται εγκαίρως. Οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων διαχείρισης χρόνου. Κατά την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των δεξιοτήτων, τα άτομα πρέπει να διασφαλίσουν ότι είναι σε θέση να αφιερώσουν επαρκές χρόνο για όλες τις εργασίες και λειτουργίες. Όταν τα άτομα κατακλύζονται από επαγγελματικά καθήκοντα και ευθύνες, πρέπει να αναθέσουν προτεραιότητες. Όταν ανατίθενται προτεραιότητες, οι εργασίες που είναι πιο σημαντικές εκτελούνται πρώτα, ενώ οι εργασίες που είναι λιγότερο σημαντικές υλοποιούνται αργότερα. Με άλλα λόγια, οι εργασίες και οι λειτουργίες που είναι σημαντικές πρέπει να εκτελούνται έγκαιρα. Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα ή δυσκολίες, που μπορεί να είναι προσωπικά ή επαγγελματικά, σε τέτοιες περιπτώσεις, όταν είναι γνήσια, μπορεί να ζητήσουν περισσότερο χρόνο από τους εργοδότες τους για την ολοκλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. (Cumming *et al.*, 2021)

Ωστόσο, οι ερευνητικές μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα δίνουν μεγάλη προτίμηση στις δουλειές τους και διασφαλίζουν ότι ολοκληρώνονται στην ώρα τους. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι η διασφάλιση ότι τα καθήκοντα και τα καθήκοντα εκτελούνται έγκαιρα είναι μια αρχή ηγεσίας, η οποία συμβάλλει με ικανοποιητικό τρόπο στην πρόοδο των εργαζομένων καθώς και του οργανισμού στο σύνολό της. Αναθέστε Εργασιακά Καθήκοντα στους υφισταμένους σύμφωνα με τους Δεξιότητες και Ικανότητες – Όταν οι υφιστάμενοι προσλαμβάνονται στους οργανισμούς, υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη από τους ηγέτες. Αυτά είναι, τα εκπαιδευτικά προσόντα, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως ο τόπος διαμονής, η ηλικία, η επαγγελματική εμπειρία, η κάστα, η θρησκεία και η εθνικότητα. (Sang & Fang, 2019)

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για τους ηγέτες να διασφαλίσουν ότι οι υφιστάμενοι είναι καλά εξοπλισμένοι με αγγλική γλώσσα και τεχνικές δεξιότητες. Καθώς πρέπει να κάνουν χρήση των τεχνολογιών σε μεγάλο βαθμό. Όταν η επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ ατόμων,

κυρίως μέσω γραπτής μορφής, τότε πρέπει να είναι καλά εξοπλισμένα με την αγγλική γλώσσα και τη χρήση τεχνολογιών.

Όταν τα καθήκοντα εργασίας ανατίθενται στους υφισταμένους, οι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι είναι κυρίως τα εκπαιδευτικά προσόντα, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Όταν οι ηγέτες πρέπει να εκτελέσουν πρόσθετα καθήκοντα εργασίας, θα δουν ποιος είναι σε θέση να τα φέρει εις πέρας με ικανοποιητικό τρόπο. Οι ηγέτες θέλουν όλοι οι υφισταμένοι τους να απεικονίζουν καλά τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και να επιφέρουν βελτιώσεις σε αυτά σε τακτική βάση. Ως εκ τούτου, οι αρχές ηγεσίας για την ανάθεση εργασιακών καθηκόντων στους υφισταμένους σύμφωνα με τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους είναι ζωτικής σημασίας, οι οποίες πρέπει να τίθενται σε εφαρμογή σε τακτική βάση.(Shaed,2018)

Η έγκαιρη εκτέλεση καθηκόντων υποβοηθάται συνήθως από την λειτουργία μίας αυταρχικής ηγεσίας η οποία ωστόσο εμφανίζει άλλα τρωτά σημεία όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

2.10. Αυταρχική Ηγεσία

Οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να στηρίζονται στις δικές τους ιδέες και κρίσεις, αγνοώντας συχνά τις απόψεις των υφισταμένων τους. Η ηγεσία τους χαρακτηρίζεται από απόλυτο έλεγχο, ασκώντας αυταρχική εξουσία στην ομάδα.

Όπως κάθε στυλ ηγεσίας, η αυταρχική προσέγγιση φέρει οφέλη και αδυναμίες. Παρόλο που οι ηγέτες που την υιοθετούν συχνά θεωρούνται αυταρχικοί ή δικτάτορες, ο αυταρχικός έλεγχος μπορεί να αποδειχθεί ωφέλιμος σε κάποιες περιπτώσεις.

Η χρησιμότητα του αυταρχικού στυλ εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως:

- **Κατάσταση:** Σε περιπτώσεις κρίσης, όπου απαιτούνται γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες.
- **Εργασία:** Όταν η εργασία είναι ρουτίνα ή απαιτεί τυποποιημένες διαδικασίες.

- **Μέλη ομάδας:** Όταν τα μέλη της ομάδας δεν έχουν την εμπειρία ή τις γνώσεις για να λάβουν δικές τους αποφάσεις.

Πλεονεκτήματα:

- Γρήγορη λήψη αποφάσεων.
- Σαφής ιεραρχία και ευθύνες.
- Αποτελεσματικότητα σε καταστάσεις κρίσης ή με τσωνηλες εργασίες.

Μειονεκτήματα:

- Έλλειψη δημιουργικότητας και καινοτομίας.
- Δυσaráσκεια και απογοήτευση στους υφισταμένους.
- Αδυναμία ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων στα μέλη της ομάδας.

Η αυταρχική ηγεσία αποτελεί ένα στυλ με σαφή πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η χρησιμότητά του εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, καθιστώντας την κατάλληλη σε συγκεκριμένες καταστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της ομάδας και της εργασίας (AlKhajeh, 2018).

Παρότι η φήμη του αυταρχικού στυλ ηγεσίας είναι μάλλον αρνητική, η υιοθέτησή του μπορεί να φέρει οφέλη σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Σε καταστάσεις που απαιτούν άμεσες αποφάσεις χωρίς χρονοβόρες διαβουλεύσεις, η αυταρχική ηγεσία αποδεικνύεται αποτελεσματική. Ορισμένα έργα, όντας τσωνηλα ή χρονοβόρα, ωφελούνται από την ισχυρή καθοδήγηση ενός αυταρχικού ηγέτη.

Επιπρόσθετα, όταν ο ηγέτης διαθέτει την πληρέστερη γνώση και εμπειρία στο πλαίσιο της ομάδας, η αυταρχική του προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε εύστοχες και ταχείες αποφάσεις.

Συμπερασματικά, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί να φανεί χρήσιμο στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- **Άμεσες αποφάσεις:** Όταν η χρονική πίεση δεν επιτρέπει διαβουλεύσεις.
- **Ρυθμικές εργασίες:** Όταν η εργασία είναι τσωνηλη ή απαιτεί τυποποιημένες διαδικασίες.
- **Εμπειρία ηγέτη:** Όταν ο ηγέτης διαθέτει την πληρέστερη γνώση και εμπειρία στο πλαίσιο της ομάδας.

Η χρησιμότητα του αυταρχικού στυλ εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, καθιστώντας απαραίτητη την προσεκτική αξιολόγηση της κατάστασης και των χαρακτηριστικών της ομάδας πριν από την υιοθέτησή του (Ma&Jiang,2018).

Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική σε μικρές ομάδες που στερούνται ηγεσίας. Σε περιπτώσεις ομαδικών εργασιών μαθητών ή συναδέλφων, η έλλειψη οργάνωσης, καθοδήγησης και προθεσμιών δύναται να οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση και αδυναμία ολοκλήρωσης του έργου.

Σε τέτοιες συνθήκες, ένας ισχυρός ηγέτης με αυταρχικό στυλ μπορεί να αναλάβει τα ηνία, να κατανείμει αρμοδιότητες και να θέσει σαφείς προθεσμίες. Ομάδες που υλοποιούν ομαδικά έργα τείνουν να λειτουργούν καλύτερα όταν η ηγεσία ασκείται από ένα άτομο, είτε αναλαμβάνοντας τον ρόλο επίσημα, είτε ηγώντας *si*ε αυθόρμητα.

Ο καθορισμός σαφών ρόλων, η ανάθεση καθηκόντων και η θέσπιση προθεσμιών αυξάνονται τις πιθανότητες έγκαιρης ολοκλήρωσης του έργου με ίσες συνεισφορές από όλα τα μέλη(Hasijaetal., 2019).

Στην συνέχεια θα αναλυθεί το γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας με διαφορετική φιλοσοφία από το προαναφερθέν, καθώς το στυλ αυτό οδηγεί σε μία σαφή αλυσίδα διοίκησης

2.11. Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας

Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι ένα στυλ, τεχνική ή μεθοδολογία διαχείρισης που επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός επιπέδου ιεραρχίας σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να υπάρχει μια σαφής αλυσίδα διοίκησης. Βασίζεται στη θεωρία της γραφειοκρατίας του MaxWeber. Περιέγραψε τη γραφειοκρατία ως ένα επίσημο οργανωτικό σύστημα όπου ένα ίδρυμα ακολουθεί τυπικούς κανόνες και διαδικασίες, έχει ένα καθορισμένο επίπεδο ιεραρχίας και όπου όλες οι εξουσίες λήψης αποφάσεων ανήκουν στην ανώτατη διοίκηση.

Η γραφειοκρατική ηγεσία ορίζεται από πολλά βασικά χαρακτηριστικά που δομούν έναν οργανισμό για αποτελεσματικότητα και προβλεψιμότητα. Διαθέτει μια επίσημη δομή με σαφείς κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να υπαγορεύουν τη συμπεριφορά και τις ενέργειες όλων των μελών. Η κεντρική λήψη αποφάσεων είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό, με μια σαφή αλυσίδα εντολών από υψηλότερα σε κατώτερα οργανωτικά

επίπεδα, διασφαλίζοντας μια ξεχωριστή ιεραρχία. Η εξειδίκευση είναι εμφανής στην οριοθέτηση τμημάτων και ρόλων, διασφαλίζοντας ότι κάθε μονάδα εκτελεί τη λειτουργία της βέλτιστα. Στόχος είναι η επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας με τη θέσπιση σαφών διαδικασιών και ευθυνών. Για τη διατήρηση της πειθαρχίας και της τάξης, επιβάλλεται αυστηρή τήρηση κανόνων και κανονισμών. Τέλος, η απροσωπία είναι καθοριστική, με δίκαιη και συνεπή μεταχείριση όλων των εργαζομένων, αποφεύγοντας την ευνοιοκρατία. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέεται συχνά με μεγάλους, πολύπλοκους οργανισμούς όπου η ακρίβεια και η τάξη είναι πρωταρχικής σημασίας.

Αυτό το στυλ ηγεσίας αντιπροσωπεύει μια ιεραρχική δομή. Χρησιμοποιεί επίσημους διαύλους επικοινωνίας για την επικοινωνία με υπαλλήλους στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Ο πρωταρχικός στόχος αυτού του στυλ ηγεσίας είναι η αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και η επίτευξη στόχων με τον καθορισμό των ρόλων και των ευθυνών κάθε μέλους του οργανισμού. (Rosidahetal., 2020)

Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στη διατήρηση του status quo και στη διατήρηση της τάξης, αντί να παίρνουν ρίσκα, να αναζητούν προκλήσεις ή να σκέφτονται δημιουργικές λύσεις. Τείνουν επίσης να βασίζονται σε επίσημες πολιτικές και διαδικασίες για να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων και όχι σε προσωπική διαίσθηση ή εμπειρία. Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μεγάλους οργανισμούς ή κυβερνητικούς φορείς όπου η σταθερότητα και η συνέπεια είναι σημαντικές. Ωστόσο, μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικό σε δυναμικά ή με γρήγορους ρυθμούς περιβάλλοντα που απαιτούν ευελιξία και προσαρμοστικότητα. (Young et al., 2021)

Η έννοια της ηγεσίας έχει εξελιχθεί με τα χρόνια. Ενώ η παραδοσιακή ηγεσία εστιάζει περισσότερο σε μια ιεραρχική δομή, καθιερώνοντας έλεγχο και θέτοντας σαφείς κανόνες και όρια, τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας δίνουν έμφαση στην ελευθερία σκέψης, την αυτονομία της εργασίας και λιγότερη ιεραρχία. Το σύγχρονο στυλ ηγεσίας είναι η προτιμώμενη επιλογή για πολλούς οργανισμούς, αλλά ορισμένοι οργανισμοί εξακολουθούν να χρειάζονται γραφειοκρατική ηγεσία για να λειτουργούν αποτελεσματικά. Είναι απαραίτητο σε κυβερνητικές υπηρεσίες ή οργανισμούς όπως ο στρατός και το ναυτικό που απαιτούν αυστηρή πειθαρχία, καθορισμένη εξουσία και σαφή αλυσίδα διοίκησης.

Για να διευκρινιστεί περαιτέρω, η γραφειοκρατική ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα ακόλουθα σενάρια: (Karagianni&JudeMontgomery, 2018)

- Οι μεγάλοι και πολύπλοκοι οργανισμοί απαιτούν μια καθορισμένη ιεραρχική δομή για ομαλή διαχείριση
- Όταν το εργασιακό περιβάλλον απαιτεί υψηλό επίπεδο προβλεψιμότητας και συνέπειας
- Όταν υπάρχει απαίτηση για αυστηρή τήρηση κανόνων και διαδικασιών για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με νόμους, κανονισμούς ή βιομηχανικά πρότυπα
- Οι υπηρεσίες πληροφοριών ή ασφάλειας που ασχολούνται με πολλά ευαίσθητα δεδομένα χρειάζονται επίσης ένα γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας για να καθορίσουν σαφείς κανόνες ή πρωτόκολλα.(McCaffery, 2018)

Η γραφειοκρατική ηγεσία προσφέρει ένα δομημένο περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να βασίζονται σε σαφείς διαδικασίες και στρατηγική λήψη αποφάσεων για την παραγωγή αποτελεσμάτων. Η απρόσωπη φύση του διασφαλίζει ότι οι εργασίες προσεγγίζονται χωρίς μεροληψία και η εστίαση στους κανόνες και το πρωτόκολλο παρέχει μια προβλεψιμότητα που επιτρέπει υπολογισμένες αποφάσεις από τη διοίκηση. Με μεγάλη έμφαση στην εξειδίκευση, η γραφειοκρατική ηγεσία ενθαρρύνει τον καταμερισμό της εργασίας, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα στο εργατικό δυναμικό.

Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας έχει τα μειονεκτήματά του. Η ακαμψία των ακολουθούμενων καθορισμένων διαδικασιών μπορεί να καταπνίξει τη δημιουργικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας, εμποδίζοντας ενδεχομένως την προσωπική τους ανάπτυξη και ανάπτυξη τους εντός του οργανισμού. Επιπλέον, το γραφειοκρατικό πλαίσιο είναι συχνά άκαμπτο, παρουσιάζοντας σημαντικές προκλήσεις όταν απαιτείται προσαρμογή ή ταχεία αλλαγή ως απάντηση στην εξελισσόμενη δυναμική της αγοράς ή στις οργανωτικές ανάγκες. Αυτή η ακαμψία μπορεί να αφήσει έναν οργανισμό να υστερεί στην καινοτομία και την ευελιξία, καθώς οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν διαδικασίες με ελάχιστο περιθώριο απόκλισης (Hasijaetal., 2019).

Σε αντίθεση με το στυλ ηγεσίας που αναλύθηκε μόλις, άλλα στυλ ηγεσίας δίνουν περισσότερο βάρος στις επικοινωνιακές δεξιότητες. Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί το χαρισματικό στυλ ηγεσίας.

2.12. Χαρισματικό Στυλ Ηγεσίας

Η χαρισματική διαχείριση ή ηγεσία στηρίζεται σε ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες, πειθώ και γοητεία, με στόχο την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

Χαρακτηριστικά Χαρισματικού Ηγέτη:

- Πάθος (Τριαντάρη, 2020)
- Χάρισμα
- Ισχυρές πεποιθήσεις
- Βαθιά σύνδεση με το έργο

Επιρροές:

- Έμπνευση στους οπαδούς
- Αφοσίωση
- Δράση
- Ισχυρές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων

Συγκριση με Μετασχηματιστική Ηγεσία:

- Ομοιότητες: Χρήση έμπνευσης και πνευματικών κινήτρων
- Διαφορές:
 - Χαρισματικοί ηγέτες: Εστίαση στην βελτίωση του status quo
 - Μετασχηματιστικοί ηγέτες: Δημιουργία νέου μονοπατιού

Η χαρισματική διαχείριση αποτελεί μια δυναμική προσέγγιση ηγεσίας που, μέσω της έμπνευσης και της πειθούς, οδηγεί στην υψηλή απόδοση και αφοσίωση των εργαζομένων.

Μερικές από τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά και τις ενέργειες που μπορεί να καθορίσουν έναν καλό ηγέτη που χρησιμοποιεί το χάρισμα θα περιλαμβάνουν:

- Καθορισμός στόχων:

Επειδή αυτοί οι σπουδαίοι ηγέτες μπορούν να δουν την ευρύτερη εικόνα, οι χαρισματικοί ηγέτες διαπρέπουν στο να θέτουν ορόσημα έργου στο μέλλον να βοηθήσει τις ομάδες να έχουν κίνητρα και να ενθαρρύνουν τη συνεχή πρόοδο.(Wikaningrum&Yuniawan, 2018)

- Άρθρωση και ευφράδεια:

Το να μιλάς καλά, να είσαι δυνατός στην επικοινωνία και να μπορείς να περιγράφεις λεπτομερώς τα εταιρικά σχέδια με έναν ελκυστικό τρόπο, διασφαλίζει ότι οι ακόλουθοι συμμετέχουν σε κάθε επίπεδο παραγωγής. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι βασικό για τους χαρισματικούς ηγέτες (Τριαντάρη, 2020).

- Ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων των ανθρώπων:

Η ενθάρρυνση και η έμπνευση είναι ένα πράγμα, αλλά το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής σύνδεσης των οπαδών σε έναν σκοπό με το χάρισμά σας μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση αφοσίωσης στη δουλειά.

- Δεκτικότητα στην ανάληψη κινδύνων:

Όσο και αν οι ηγέτες με χάρισμα εργάζονται εντός του status quo, εξακολουθούν να είναι πρόθυμοι να εξερευνήσουν μοναδικές ευκαιρίες ή προσεγγίσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μεγάλα κέρδη.

- Ξεκάθαρο όραμα:

Η γνώση του επιθυμητού αποτελέσματος ενός έργου και της πορείας για να φτάσετε εκεί, δίνει στους ακόλουθους μια ισχυρότερη αίσθηση υποστήριξης καθώς εργάζονται. (AlKhajeh, 2018)

- Χρήση αντισυμβατικής συμπεριφοράς:

Ίσως χρησιμοποιούν ασκήσεις ομαδικής οικοδόμησης εκτός του τοίχου, ίσως ενθαρρύνουν μια υβριδική προσέγγιση γραφείου/απομακρυσμένης εργασίας στην εργασία ή ίσως δοκιμάζουν κάθε ιδέα για μπανάνες που σκέφτεται ένας υπάλληλος. Οι ηγέτες με χάρισμα δεν φοβούνται να δοκιμάσουν τα πάντα για να έχουν αποτελέσματα. (AlKhajeh, 2018)

- Εργασία υπό πίεση:

Οι ηγέτες με χάρισμα μπορεί συχνά να βρεθούν σε καταστάσεις υψηλής πίεσης που μπορεί να τους προκαλέσουν να κρατήσουν τους πάντες αφοσιωμένους και παρακινημένους, ακόμη και μπροστά σε φαινομενικά ανυπέρβλητες πιθανότητες.

- Ευαισθησία στο περιβάλλον τους και στις ανάγκες της ομάδας:

Η ενσυναίσθηση είναι μια άλλη σημαντική ποιότητα που μπορεί να βοηθήσει τους χαρισματικούς ηγέτες να πλοηγηθούν σε ευαίσθητες καταστάσεις και εντατικά προγράμματα παραγωγής (Τριαντάρη, 2020).

- Ισχυρές δεξιότητες δέσμευσης:

Από τα ανώτερα στελέχη έως τους υπαλλήλους κατώτερης βαθμίδας, οι χαρισματικοί ηγέτες ξέρουν πώς να συνδέονται με όλους σε κάθε επίπεδο του επαγγελματικού πόλου τότεμ.(Besieux et al., 2018)

Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι μια εξαιρετικά αποτελεσματική ηγετική προσέγγιση, με πολλά οφέλη για τη βελτιστοποίηση και την παρακίνηση της ομάδας. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν βαθιές συνδέσεις με τα μέλη της ομάδας τους, οδηγώντας μια εστιασμένη δέσμευση σε οργανωτικά έργα και αποστολές. Η ικανότητά τους να δίνουν κίνητρα είναι το κλειδί για την παραγωγή απτών αποτελεσμάτων, ενθαρρύνοντας ένα ομαδικό περιβάλλον που δίνει έμφαση στη συνεργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων διαφόρων έργων. Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί να καλλιεργούν μια ατμόσφαιρα όπου η θετική αλλαγή όχι μόνο ενθαρρύνεται αλλά και εφαρμόζεται, ωθώντας τον οργανισμό προς τα εμπρός. Η αξία που δίνουν στη συμβολή των εργαζομένων και η υποστήριξη που παρέχεται για μεμονωμένους στόχους συμβάλλουν στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας όπου η συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας γίνεται σεβαστή. Οι χαρισματικοί ηγέτες συχνά ενθαρρύνουν να αφήνουν στην άκρη τους εγωισμούς υπέρ του συλλογικού καλού και βλέπουν τα λάθη ως κρίσιμες ευκαιρίες μάθησης παρά ως αποτυχίες. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ωφελεί τη δυναμική της άμεσης ομάδας, αλλά μπορεί επίσης να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και προσαρμοστικότητα του οργανισμού στο σύνολό του.(Alblooshi et al.,2021)

Η χαρισματική ηγεσία, αν και ωφέλιμη από πολλές απόψεις, μπορεί επίσης να δημιουργήσει σημαντικές προκλήσεις. Αυτοί οι ηγέτες μπορεί μερικές φορές να εστιάζουν πολύ στενά στο δικό τους όραμα εις βάρος των ευρύτερων στόχων του οργανισμού. Μπορεί να προκύψει σκεπτικισμός από ξένους, θέτοντας αμφιβολίες για την αυθεντικότητα του ηγέτη και αμφισβητώντας τα κίνητρά του. Η αντίληψη του αναντικατάστατου που θα μπορούσαν να καλλιεργήσουν οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί να οδηγήσει σε προκλήσεις διαδοχής εντός της εταιρείας. Επιπλέον, η αντίσταση ενός χαρισματικού ηγέτη στο να αναγνωρίσει και να διορθώσει τα λάθη του μπορεί να οδηγήσει σε επιζήμια αποτελέσματα για πρωτοβουλίες που επιβλέπουν.(Driscoll et al., 2022)

Ένας επιπλέον κίνδυνος είναι η πιθανότητα για έναν χαρισματικό ηγέτη να αποκτήσει υπερβολική αυτοπεποίθηση για τις ικανότητές του, σε βαθμό που να αισθάνεται ανέγγιχτος.

Αυτή η υπερβολική εμπιστοσύνη μπορεί να οδηγήσει σε ανήθικες αποφάσεις, παραβιάσεις ή ακόμα και εγκληματική συμπεριφορά. Επιπλέον, η τάση να αγνοούμε τη συμβολή των άλλων, ειδικά των υφισταμένων, μπορεί να δημιουργήσει έναν θάλαμο ηχούς που καταπνίγει την πολύτιμη ανατροφοδότηση και τη συνεργασία. Επομένως, ενώ η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι ισχυρή, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να γνωρίζουν αυτά τα πιθανά μειονεκτήματα και να δημιουργούν ελέγχους και ισορροπίες για να τα μετριάσουν. (Wikaningrum&Yuniawan, 2018)

Στην συνέχεια θα αναλυθεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας το οποίο εμφανίζει κοινά στοιχεία με το χαρισματικό καθώς αναπόφευκτα θέτει και αυτό ως βάση του την επικοινωνία.

2.13. Δημοκρατικό/Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας

Η δημοκρατική ηγεσία, που συχνά αναφέρεται ως συμμετοχική ηγεσία, δίνει έμφαση στη συλλογική συμμετοχή μιας ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Τριαντάρη, 2020). Εφαρμόσιμο σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης και της κυβέρνησης, αυτό το στυλ ηγεσίας είναι δομημένο γύρω από ένα πλαίσιο που προωθεί την κοινή ευθύνη και την ενδυνάμωση.

Το άρθρο του JohnGastil της δεκαετίας του 1990 στο "HumanRelations" έθεσε τις βασικές αρχές της δημοκρατικής ηγεσίας. Το κλειδί μεταξύ αυτών είναι η κατανομή της ευθύνης, όπου ο ρόλος του ηγέτη είναι να δεσμεύει άλλους στην επίτευξη κοινών στόχων αντί να μονοπωλεί τον έλεγχο. Αυτή η μορφή ηγεσίας επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση των μελών της ομάδας, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, ενισχύοντας έτσι τις δεξιότητές τους στην κριτική σκέψη και τη λήψη αποφάσεων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την αυτοεκτίμηση και τις ικανότητές τους.

Ένας άλλος βασικός ρόλος ενός δημοκρατικού ηγέτη είναι να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων καθοδηγώντας τον παραγωγικό διάλογο, ενισχύοντας υγιείς ομαδικές σχέσεις και δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί τις δημοκρατικές πρακτικές. Με αυτόν τον τρόπο, οι δημοκρατικοί ηγέτες διασφαλίζουν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι περιεκτική και ότι τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ακούγονται, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικά και βιώσιμα αποτελέσματα.(Kalkanetal., 2020)

Η δημοκρατική ηγεσία είναι ένα δημοφιλές μοντέλο στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα λόγω της περιεκτικής και συνεργατικής προσέγγισής της (Τριαντάρη, 2020). Αυτό το στυλ ηγεσίας επιτρέπει την ποικιλία απόψεων και ενθαρρύνει την υψηλότερη δέσμευση και παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Ως αποτέλεσμα, οι αποφάσεις που λαμβάνονται υπό δημοκρατική ηγεσία συχνά απολαμβάνουν ευρείας υποστήριξης και μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτόμες λύσεις. Ωστόσο, υπάρχουν πιθανά μειονεκτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ο κίνδυνος να επισκιαστούν οι απόψεις της μειοψηφίας υπάρχει, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως με κανόνα της πλειοψηφίας. Η συμπερίληψη διαφόρων προοπτικών μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε επικοινωνιακές προκλήσεις ή σύγχυση. Επιπλέον, η δημοκρατική διαδικασία μπορεί να είναι χρονοβόρα, καθώς επιδιώκει να συμπεριλάβει και να εξετάσει όλες τις φωνές πριν καταλήξει σε συμπέρασμα. Τέλος, εάν η ομάδα δεν διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες ή εκπαίδευση, η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο, οδηγώντας σε λιγότερο αποτελεσματικά αποτελέσματα. Αυτά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μαζί προσφέρουν μια ισορροπημένη άποψη για την αποτελεσματικότητα του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας. (Hiwaetal., 2021).

Ένα άλλο στυλ που δίνει βάση στο κομμάτι της σωστής επικοινωνίας είναι αυτό της ηγεσίας *Laissez Faire*. Η επικοινωνία σε αυτή την περίπτωση οφείλει να οδηγεί στην άρτια ανάθεση καθηκόντων

2.14. Στυλ ηγεσίας *Laissez-Faire*

Η ηγεσία *Laissez-faire* είναι γνωστή για τη μοναδική της προσέγγιση, που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ηγέτη να αναθέτει αποτελεσματικά καθήκοντα, την εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας, τη διάκριση της κατάλληλης συμμετοχής, την εστίαση σε πρωταρχικούς στόχους πάνω από τις καθημερινές λεπτομέρειες και την ικανότητα να αναγνωρίζει και να δίνει κίνητρα για καλή απόδοση. Αυτό το στυλ ηγεσίας που δεν αντέχει το χέρι έχει τόσο δυνατά σημεία όσο και αδυναμίες. Από τη θετική πλευρά, δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τις ηγετικές τους δεξιότητες, ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, μειώνει τον φόβο της αποτυχίας και χτίζει εμπιστοσύνη και ανεξαρτησία εντός της ομάδας. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να συμβάλουν σε ένα δυναμικό και προληπτικό περιβάλλον εργασίας. (Driscollletal., 2022)

Ωστόσο, η προσέγγιση laissez-faire μπορεί επίσης να οδηγήσει σε προκλήσεις όπως μειωμένη παραγωγικότητα και διαδεδομένες συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας λόγω έλλειψης καθοδήγησης. Μπορεί να προκύψει σύγχυση σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες και το στυλ μπορεί να αποδειχθεί αναποτελεσματικό εάν η ομάδα δεν διαθέτει δεξιότητες ή κίνητρα. Η κατανόηση αυτών των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της ηγεσίας laissez-faire και για τη διασφάλιση ότι η εφαρμογή της είναι κατάλληλη για τις ανάγκες και το πλαίσιο της ομάδας.(Rosidah et al., 2020)

Στην συνέχεια παρουσιάζεται το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας το οποίο διαφέρει αρκετά από τα προηγούμενα καθώς δεν στηρίζεται τόσο στην επικοινωνία όσο στην ανταμοιβή και τις κυρώσεις.

2.15. Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία, γνωστή και ως διευθυντική ηγεσία, βασίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών για να αποσπάσει τη βέλτιστη εργασιακή απόδοση από τους υφισταμένους (Τριαντάρη, 2020). Το συναλλακτικό μοντέλο βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν εγγενώς αυτόνομα κίνητρα και απαιτούν δομημένη εποπτεία για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τους ρόλους τους. Λειτουργεί με βάση την αρχή ότι οι εργαζόμενοι θα ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις οδηγίες με αντάλλαγμα τις επιθυμητές ανταμοιβές, όπως αυξήσεις μισθών ή μπόνους.

Η προσέγγιση χωρίζεται σε τρεις στρατηγικές (Kalkanetal., 2020):

- Έκτακτο:

Αυτή η μέθοδος εφαρμόζει τη θεωρία ενίσχυσης, προσφέροντας ανταμοιβές για την επίτευξη στόχων και επιβάλλοντας ποινές για αποτυχία επίτευξής τους.

- Ενεργή διαχείριση κατ' εξαίρεση:

Οι ηγέτες παρακολουθούν ενεργά τις ομάδες τους για να προλαμβάνουν προβλήματα, εφαρμόζοντας διορθωτικές ενέργειες όπως απαιτείται.

- Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση:

Η παρέμβαση είναι ελάχιστη και συμβαίνει μόνο όταν η απόδοση υπολείπεται των προτύπων.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες διατηρούν μια ιεραρχική διάκριση μεταξύ τους και των υφισταμένων τους, οι οποίοι αναμένεται να ακολουθούν σαφώς καθορισμένους στόχους και διοικούνται στενά με βάση την προσήλωσή τους σε αυτούς τους στόχους (Τριαντάρη, 2020). Αυτό το στυλ ηγεσίας ταιριάζει σε περιβάλλοντα με σταθερές επιχειρηματικές διαδικασίες και ακριβείς ρόλους, δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων SMART (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί, χρονικά δεσμευμένοι). Η απόδοση των υφισταμένων αξιολογείται με βάση την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και οι ηγέτες παρακινούν κάνοντας έκκληση στο προσωπικό συμφέρον των μελών της ομάδας τους.(Purwanto et al., 2020)

Έχοντας αναλύσει τις θεωρίες και τις αρχές ηγεσίας, είναι κομβικής σημασίας να αναλυθούν οι παράγοντες που καθορίζουν τα στυλ ηγεσίας προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα ο τρόπος με τον οποίο οι μορφές ηγεσίες εκδηλώνονται σε κάθε περίπτωση και κάθε εποχή.

3. Παράγοντες που καθορίζουν το στυλ ηγεσίας

3.1. Μέγεθος ενός ιδρύματος

Το μέγεθος ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά το στυλ ηγεσίας του. Οι μικρότεροι οργανισμοί συχνά επωφελούνται από την άμεση, συμμετοχική ή μετασχηματιστική ηγεσία λόγω λιγότερων επιπέδων ιεραρχίας και στενών καναλιών επικοινωνίας. Αυτό επιτρέπει στους ηγέτες να λαμβάνουν πιο γρήγορες, πιο προσωπικές αποφάσεις και να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα. Αντίθετα, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να απαιτούν πιο επίσημες, δομημένες προσεγγίσεις ηγεσίας όπως συναλλακτικά ή ιεραρχικά στυλ για τη διαχείριση πολύπλοκων δικτύων επικοινωνίας και διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Το μέγεθος ενός οργανισμού υπαγορεύει επίσης την ευελιξία της ηγεσίας του. Ενώ οι μικρές οντότητες μπορεί να απαιτούν από τους ηγέτες να είναι καινοτόμοι και πρακτικοί λόγω των περιορισμών πόρων, οι μεγαλύτερες μπορεί να χρειάζονται ηγέτες που διαπρέπουν στον στρατηγικό σχεδιασμό και έχουν ταλέντο στη διαχείριση μεγάλων ομάδων και πόρων. Αυτό συχνά περιλαμβάνει την ανάθεση καθημερινών εργασιών στη μεσαία διοίκηση, διατηρώντας παράλληλα τον έλεγχο της στρατηγικής κατεύθυνσης και επίβλεψης. (Honig, 2019)

Επιπλέον, η φύση της εργασίας εντός του οργανισμού -είτε δημιουργική είτε επιχειρησιακή- μπορεί να επηρεάσει περαιτέρω το στυλ ηγεσίας, με δημιουργικά περιβάλλοντα που δυνητικά ευδοκιμούν κάτω από μια προσέγγιση laissez-faire και υψηλού κινδύνου ή διαδικαστικά καθήκοντα που απαιτούν περισσότερο έλεγχο από οδηγίες. Καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται, η ικανότητα προσαρμογής σε αυτές τις μεταβαλλόμενες ανάγκες είναι μια κρίσιμη πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας. (Ledlowetal., 2023)

Το μέγεθος ενός ιδρύματος έχει άμεση σχέση με τον επόμενο παράγοντα που είναι αυτός της αλληλεπίδρασης μέσα σε έναν οργανισμό.

3.2. Βαθμός Αλληλεπίδρασης

Ο βαθμός αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό υπαγορεύει καθοριστικά το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται. Τα περιβάλλοντα που επιτρέπουν στενές αλληλεπιδράσεις ηγέτη-μέλους ομάδας αποτελούν γόνιμο έδαφος για μετασχηματιστική ή χαρισματική ηγεσία, η οποία ευδοκιμεί με άμεση επιρροή και άμεση ανατροφοδότηση. Αντίθετα, μια οργανωτική κουλτούρα που εκτιμά την ανοιχτή επικοινωνία ευθυγραμμίζεται με τη δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία, ενθαρρύνοντας τη συλλογική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. (Hiwa et al., 2021)

Η απομακρυσμένη εργασία ή η γεωγραφική διασπορά απαιτεί ένα στυλ ηγεσίας που να είναι ικανό στην ηλεκτρονική ηγεσία, χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία για τη δέσμευση της ομάδας. Σε καταστάσεις κρίσης ή έκτακτης ανάγκης, μια προσέγγιση με οδηγία μπορεί να είναι πιο κατάλληλη για να παρέχει γρήγορη και σαφή καθοδήγηση. Για εργασίες που απαιτούν έντονο συντονισμό, η ηγεσία του υπηρέτη μπορεί να είναι ιδανική για την προώθηση της ανάπτυξης και της συνεργασίας της ομάδας. Επιπλέον, κατά τον χειρισμό ευαίσθητων πληροφοριών, μπορεί να απαιτείται μια ηγετική προσέγγιση με πιο ελεγχόμενο στυλ επικοινωνίας για να διασφαλιστεί η ασφάλεια και η συμμόρφωση των πληροφοριών. Αυτό το φάσμα επιπέδων αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συνεργάζονται με τις ομάδες τους και υπαγορεύει την ισορροπία μεταξύ επίβλεψης, ενδυνάμωσης και αυτονομίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.(Connollyetal., 2019).

Ο επόμενος παράγοντας που θα αναλυθεί δεν έχει να κάνει με το μέγεθος της εταιρείας. Αφορά στην προσωπικότητα των μελών ο οποίος είναι ανεξάρτητος του μεγέθους της εταιρείας και του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν τα μέλη της

3.3. Προσωπικότητα Μελών

Οι προσωπικότητες των μελών της ομάδας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του στυλ ηγεσίας που θα είναι πιο αποτελεσματικό μέσα σε μια ομάδα. Οι ηγέτες πρέπει να μετρούν το επίπεδο ανεξαρτησίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Εκείνοι που είναι αυτοδύναμοι και καινοτόμοι μπορεί να διαπρέψουν υπό *laissez-faire* ή μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία επιτρέπει μεγαλύτερη ελευθερία και προσωπική ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη που ευνοούν τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα μπορεί να έχουν καλύτερες επιδόσεις με

συναλλακτικούς ή αυταρχικούς ηγέτες που παρέχουν σαφείς προσδοκίες και ανταμείβουν ή τιμωρούν την απόδοση ανάλογα. Η ανοχή στον κίνδυνο των ατόμων υπαγορεύει επίσης τη δέσμευση της ηγεσίας, με τα μέλη που αποστρέφονται τον κίνδυνο να απαιτούν δυναμικά περισσότερη καθοδήγηση και προσεκτική ηγεσία, ενώ εκείνοι που είναι πιο διατεθειμένοι να αναλαμβάνουν ρίσκα μπορεί να προτιμούν έναν ηγέτη που παρέχει περισσότερη αυτονομία. (Driscoll et al., 2022)

Επιπλέον, τα κίνητρα - όπως η αναγνώριση, το επίτευγμα ή η ομαδική εργασία - είναι το κλειδί για να καθοριστεί εάν ένας ηγέτης θα πρέπει να εφαρμόσει μια πιο εμπνευσμένη και ενδυναμωτική προσέγγιση ή μια προσέγγιση που θα επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες ανταμοιβές και μετρήσιμους στόχους. Τα στυλ επικοινωνίας μέσα στην ομάδα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη, με ορισμένα μέλη να προτιμούν την άμεση αλληλεπίδραση και άλλα μια πιο λεπτή προσέγγιση, που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης αλληλεπιδρά και μεταφέρει μηνύματα. Τέλος, η σταδιοδρομία και το επίπεδο δεξιοτήτων των μελών της ομάδας μπορεί να υποδείξει εάν χρειάζεται ένα στυλ προπονητικής και αναπτυξιακής ηγεσίας ή ένα στυλ που δίνει προτεραιότητα στην ανάθεση και την ενδυνάμωση. Η αναγνώριση αυτών των προσωπικών χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη για τους ηγέτες να προσαρμόσουν τις μεθόδους τους ώστε να ταιριάζουν καλύτερα στον χαρακτήρα της ομάδας τους και να ενισχύσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα. (Kalkan et al., 2020)

Οι ισχυρές προσωπικότητες μίας ομάδας μπορούν να εμψύχουν σύμπνοια και να οδηγήσουν σε συμφωνία στόχων και κοινό όραμα

3.4. Συμφωνία στόχων

Η συμφωνία στόχων μέσα σε έναν οργανισμό παίζει ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση των στυλ ηγεσίας, καθώς αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των στόχων του ηγέτη με αυτούς των μελών της ομάδας. Όταν οι ηγέτες και οι υφισταμένοι μοιράζονται ένα κοινό όραμα, τα στυλ ηγεσίας που δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχή, όπως η δημοκρατική και μετασχηματιστική ηγεσία, είναι πιο αποτελεσματικά, καθώς όλοι είναι προσανατολισμένοι προς έναν ενιαίο σκοπό. Αντίθετα, η έλλειψη συμφωνίας στόχων μπορεί να απαιτήσει μια πιο κατευθυντική προσέγγιση, όπως η αυταρχική ή συναλλακτική ηγεσία, για να κατευθύνει τις ατομικές προσπάθειες προς τους οργανωτικούς στόχους. Η αντιστοιχία υψηλών στόχων μπορεί να οδηγήσει στη χορήγηση μεγαλύτερης αυτονομίας στα μέλη της ομάδας, κατάλληλη για ένα

στυλ laissez-faire όπου οι ηγέτες εμπιστεύονται την ανεξάρτητη πρωτοβουλία της ομάδας. (Ma&Jiang, 2018).

Στη στρατηγική ηγεσία, η συμφωνία στόχων διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις σε επίπεδο ηγεσίας έχουν απήχηση σε ολόκληρο τον οργανισμό, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών. Επιπλέον, η κοινή κατανόηση των στόχων επιτρέπει τη δημιουργία συστημάτων παρακίνησης που ευθυγραμμίζονται τόσο με τα εσωτερικά όσο και με τα εξωτερικά κίνητρα των μελών της ομάδας, ενθαρρύνοντας ένα περιβάλλον εργασίας με υψηλά κίνητρα και συνοχή. Έτσι, η συμφωνία στόχων είναι απαραίτητη για τους ηγέτες να ευθυγραμμίσουν αποτελεσματικά το στυλ τους με τις ανάγκες και την κατεύθυνση του οργανισμού. (Besieuxetal., 2018)

Το επόμενο βήμα από τον καθορισμό των στόχων αποτελεί η λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων για την επίτευξή τους.

3.5. Επίπεδο Λήψης Αποφάσεων

Το επίπεδο λήψης αποφάσεων είναι καθοριστικός παράγοντας για τον καθορισμό του στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού (Τριαντάρη, 2020). Οι οργανισμοί με κεντρική λήψη αποφάσεων συχνά έλκονται προς την αυταρχική ή συναλλακτική ηγεσία, όπου οι ηγέτες ασκούν σημαντικό έλεγχο στις αποφάσεις και την οργανωτική κατεύθυνση. Αυτό μπορεί να επιταχύνει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αλλά μπορεί να περιορίσει τη συμμετοχή των εργαζομένων. Αντίθετα, τα αποκεντρωμένα περιβάλλοντα λήψης αποφάσεων επωφελούνται από δημοκρατικά ή μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας, τα οποία ενισχύουν τη δέσμευση εκτιμώντας τις απόψεις και τη συμβολή μιας ευρύτερης βάσης εργαζομένων. Αυτό όχι μόνο ενθαρρύνει την καινοτομία αλλά δημιουργεί επίσης μια αίσθηση δέσμευσης για τους στόχους του οργανισμού (Lusiyana et al., 2019). Όπου η λήψη αποφάσεων βασίζεται στην τεχνογνωσία, η συμμετοχική ηγεσία επιτρέπει σε άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις να επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις, καλλιεργώντας μια οργανωτική κουλτούρα που σέβεται και αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Σε τομείς όπου η αλλαγή είναι σταθερή και οι επιχειρηματικές ανάγκες είναι περίπλοκες, η ηγεσία της κατάστασης παρέχει την ευελιξία που απαιτείται για την προσαρμογή των στυλ ηγεσίας στο πλαίσιο της στιγμής, ευθυγραμμίζοντας τη λήψη αποφάσεων με τις άμεσες απαιτήσεις του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα ενός στυλ ηγεσίας είναι επομένως στενά συνδεδεμένη με το πώς δομείται η λήψη αποφάσεων εντός του οργανισμού, επηρεάζοντας τα

πάντα, από τις καθημερινές λειτουργίες έως τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό (Connolly et al., 2019).

Στο επόμενο κεφάλαιο θα εντυφλήσουμε σε μία πιο ειδική μορφή ηγεσίας για την οποία έχει γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην σύγχρονη βιβλιογραφία, αυτή της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

4. Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διαδικασίες Διαχείρισης

Στις αρχές του 21ου αιώνα, η εκπαιδευτική ηγεσία έχει λάβει μεγάλη προσοχή. Η πεποίθηση ότι η ποιότητα της ηγεσίας επηρεάζει δραστικά τα αποτελέσματα σχολείων και μαθητών είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη.

Σε πολλές γωνιές του κόσμου, αναγνωρίζεται ότι η ύπαρξη αποτελεσματικών ηγετών και διευθυντών είναι απαραίτητη για την παροχή της καλύτερης δυνατής εκπαίδευσης.

Καθώς η παγκόσμια οικονομία εξελίσσεται ραγδαία, ολοένα και περισσότερες κυβερνήσεις αντιλαμβάνονται ότι το σημαντικότερο κεφάλαιό τους είναι οι πολίτες τους. Η διατήρηση ή η ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την ανάπτυξη ενός εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Αυτό απαιτεί εκπαιδευμένους και αφοσιωμένους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι, με τη σειρά τους, στηρίζονται στην ηγεσία άκρως αποτελεσματικών διευθυντών και στην υποστήριξη από ανώτερα και μεσαία στελέχη.

Ο τομέας της εκπαιδευτικής ηγεσίας και διαχείρισης χαρακτηρίζεται από πλουραλισμό, με πολλαπλές, ανταγωνιστικές προοπτικές και μια αναπόφευκτη έλλειψη συναίνεσης ως προς το ακριβές περιεχόμενο του κλάδου (Ledlowetal., 2023).

Ένα καίριο ερώτημα στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι αν αποτελεί ένα ξεχωριστό πεδίο ή απλώς ένα κομμάτι της γενικής μελέτης του μάνατζμεντ.

Ενώ η εκπαίδευση μπορεί να αντλήσει γνώσεις από άλλα περιβάλλοντα, η ηγεσία και η διοίκηση στον εκπαιδευτικό χώρο οφείλουν να εστιάζουν πρωτίστως στο σκοπό ή τους στόχους της εκπαίδευσης.

Αυτοί οι στόχοι χαράσσουν την κρίσιμη κατεύθυνση για την υποστήριξη της σχολικής διοίκησης. Χωρίς μια σαφή και στενή σύνδεση σκοπού και διαχείρισης, υπάρχει ο κίνδυνος "διαχειριστικοποίησης", με έμφαση στις διαδικασίες εις βάρος του εκπαιδευτικού σκοπού και των αξιών.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για τους στόχους του οργανισμού αποτελεί τον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαχείρισης. Στα περισσότερα σχολεία, οι στόχοι ορίζονται από τον διευθυντή, σε συνεργασία με την ομάδα ανώτερης διοίκησης (SMT) και ενδεχομένως με το διοικητικό όργανο του σχολείου (SGB).

Ωστόσο, οι σχολικοί στόχοι επηρεάζονται δραστικά από πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, και ιδιαίτερα από τις προσδοκίες της κυβέρνησης, οι οποίες συχνά εκφράζονται μέσω νομοθεσίας ή επίσημων δηλώσεων πολιτικής.

Τα σχολεία μπορεί να καταλήγουν να ερμηνεύουν εξωτερικές επιταγές αντί να καθορίζουν τους στόχους βάσει της δικής τους εκτίμησης των μαθησιακών αναγκών.

Το κείμενο ζήτημα εδώ είναι ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές σχολείων δύναται να τροποποιήσουν την κυβερνητική πολιτική και να αναπτύξουν εναλλακτικές προσεγγίσεις στηριγμένες στις αξίες και το όραμα του εκάστοτε σχολείου.(Honig, 2019).

Η ηγεσία μπορεί να ερμηνευτεί ως μια διαδικασία επιρροής που στηρίζεται σε σαφείς αξίες και πεποιθήσεις, οδηγώντας στη διαμόρφωση ενός οράματος για το σχολείο. Αυτό το όραμα διατυπώνεται από ηγέτες που επιδιώκουν να κερδίσουν την υποστήριξη του προσωπικού και των ενδιαφερομένων μερών στο ιδανικό ενός καλύτερου μέλλοντος για το ίδιο το σχολείο, τους μαθητές του και τους εμπλεκόμενους φορείς. Ωστόσο, κάθε μοντέλο ηγεσίας που παρουσιάζεται παρουσιάζει ελλείψεις. Προσφέρουν μεν διακριτές, αλλά μονοδιάστατες οπτικές για την ηγεσία στο σχολικό περιβάλλον. Πρόσφατη μελέτη επισημαίνει επιπλέον ότι "πολλές θεωρίες και πρακτικές ηγεσίας προσφέρουν μια περιορισμένη άποψη, εστιάζοντας υπερβολικά σε ορισμένες πτυχές της ηγεσίας σε βάρος άλλων". Συλλογικά, τα δυτικά και αφρικανικά μοντέλα υποδηλώνουν ότι οι έννοιες της σχολικής ηγεσίας είναι σύνθετες και πολυποικίλες. Παρέχουν μεν σαφή κανονιστικά πλαίσια για την κατανόηση της ηγεσίας, αλλά η εμπειρική υποστήριξη για αυτές τις κατασκευές είναι σχετικά αδύναμη. Επιπλέον, πρόκειται για τεχνητές διακρίσεις, ή "ιδανικούς τύπους", καθώς οι περισσότεροι επιτυχημένοι ηγέτες είναι πιθανό να ενσωματώνουν τις περισσότερες ή όλες αυτές τις προσεγγίσεις στο έργο τους (Lusiyana et al., 2019).

Ανεξάρτητα από τις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο βασικό καθήκον της διαχείρισης της διδασκαλίας και της μάθησης. Ο υπουργός Pandor (στο Υπουργείο Παιδείας, 2007) σημειώνει την ακραία ανισότητα στα μαθησιακά επιτεύγματα και επικρίνει τους «εκατοντάδες διευθυντές και δασκάλους σχολείων σε όλη τη χώρα που εμφανίζονται ικανοποιημένοι με τη μετριότητα». Η Ομάδα Εργασίας που συστάθηκε από την κυβέρνηση της Νότιας Αφρικής λίγο μετά τις πρώτες δημοκρατικές εκλογές το 1994 υποστηρίζει ότι η αντιμετώπιση τέτοιων στάσεων απαιτεί νέες στρατηγικές διαχείρισης: Η βελτίωση της ποιότητας της μάθησης ... απαιτεί στρατηγικές που επικεντρώνονται στην αλλαγή σε επίπεδο σχολείου και τάξης. Οι διευθυντές δεν μπορούν πλέον απλώς να περιμένουν οδηγίες

ή αποφάσεις από την κυβέρνηση. Ο ρυθμός της αλλαγής και η ανάγκη να είναι προσαρμόσιμοι και να ανταποκρίνονται στις τοπικές συνθήκες, απαιτεί από τους διευθυντές να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και τρόπους εργασίας. (Besieuxetal., 2018)

Η βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων απαιτεί μια προσέγγιση στην ανάπτυξη ηγεσίας, η οποία εστιάζει στην «διδασκτική ηγεσία». Αυτό σημαίνει προσπάθεια αλλαγής της νοοτροπίας των ηγετών ώστε να θεωρούν τις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης ως κεντρικές για τον ρόλο τους αντί να αφήνουν απλώς τέτοια θέματα στους εκπαιδευτικούς. (Cummings et al., 2021)

Εν γένει στην εκπαιδευτική ηγεσία παρατηρείται σε κάποιο βαθμό μία μετάβαση από τον παραδοσιακό σε έναν μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό ηγέτη. Η μετάβαση αυτή θα αναλυθεί εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

5. Η πορεία από τον παραδοσιακό ηγέτη στον μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό

Η παραδοσιακή ηγεσία χρονολογείται από την αρχαιότητα (Τριαντάρη, 2020), με ρίζες σε πολιτισμούς όπως η αρχαία Αίγυπτος, η Μεσοποταμία, η Κίνα, η Ινδία και η Ελλάδα. Σε αυτές τις πρώτες κοινωνίες, η ηγεσία συνδεόταν συχνά με θρησκευτική εξουσία, κληρονομικό δικαίωμα ή στρατιωτική ικανότητα.

Η μετάβαση από την παραδοσιακή ηγεσία σε έναν μεταμοντέρνο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό περιλαμβάνει μια σημαντική αλλαγή στο επίκεντρο και τις αξίες. Στα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας, η έμφαση δίνεται συχνά σε ιεραρχικές δομές, καθιερωμένα πρωτόκολλα και σε μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω στη λήψη αποφάσεων. Αυτό το μοντέλο χαρακτηρίζεται από την ακαμψία του, την επίσημη εξουσία του και συχνά, μια πιο συλλογική ή εστιασμένη στην κοινότητα άποψη. Αντίθετα, ένας μεταμοντέρνος ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός στην ηγεσία αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος προς την τοποθέτηση των ανθρώπινων αναγκών και προοπτικών στο επίκεντρο όλων των εκτιμήσεων. Αυτή η προσέγγιση είναι πιο ρευστή, ευέλικτη και προσαρμοστική, δίνοντας έμφαση στην ατομικότητα, τη διαφορετικότητα και τις υποκειμενικές εμπειρίες. Ακολουθούν ορισμένες βασικές πτυχές αυτής της μετάβασης: Από τις ιεραρχικές στις επίπεδες δομές:

Η παραδοσιακή ηγεσία βασίζεται συχνά σε αυστηρές ιεραρχίες, ενώ οι μεταμοντέρνες προσεγγίσεις ευνοούν πιο επίπεδες οργανωτικές δομές, προωθώντας πιο ισότιμα και συνεργατικά περιβάλλοντα εργασίας. (Driscoll et al., 2022)

Μετατόπιση εστίασης: Τα παραδοσιακά μοντέλα μπορεί να επικεντρώνονται στη συμμόρφωση και τη συλλογικότητα, ενώ οι μεταμοντέρνες ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις δίνουν προτεραιότητα στις ατομικές εμπειρίες, την προσωπική ανάπτυξη και τις ανθρωποκεντρικές αξίες. Λήψη αποφάσεων:

Στην παραδοσιακή ηγεσία, οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως από εκείνους που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας. Αντίθετα, τα μεταμοντέρνα μοντέλα ενθαρρύνουν συχνά τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, με τη συμμετοχή μελών της ομάδας σε διάφορα επίπεδα. (Hasija et al., 2019)

- Προσαρμοστικότητα και ευελιξία:

Η παραδοσιακή ηγεσία μπορεί να είναι άκαμπτη, ακολουθώντας καθορισμένα πρωτόκολλα και διαδικασίες. Η μεταμοντέρνα ηγεσία είναι πιο προσαρμόσιμη,

ενθαρρύνοντας την καινοτομία και την ευελιξία να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τις ατομικές ανάγκες.

- Έμφαση στη Διαφορετικότητα και τη Συμμετοχικότητα:

Η μεταμοντέρνα ηγεσία δίνει μεγάλη έμφαση στην αποδοχή της διαφορετικότητας, της συμπεριληπτικότητας και των μοναδικών προοπτικών και συνεισφορών κάθε ατόμου.

- Στυλ Επικοινωνίας:

Η παραδοσιακή ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιεί επίσημη, μονόδρομη επικοινωνία. Αντίθετα, οι μεταμοντέρνοι ηγέτες προτιμούν συχνά ανοιχτά, αμφίδρομα κανάλια επικοινωνίας που ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση και τον διάλογο.

- Συστήματα αξιών:

Η παραδοσιακή ηγεσία συχνά υποστηρίζει συμβατικές αξίες και κανόνες, ενώ η μεταμοντέρνα ηγεσία είναι πιο πιθανό να αμφισβητήσει το status quo, προωθώντας προοδευτικές αξίες και ηθικούς προβληματισμούς που επικεντρώνονται στην ανθρώπινη ευημερία. (Wikaningrum&Yuniawan, 2018)

- Τεχνολογία και παγκοσμιοποίηση:

Η μεταμοντέρνα προσέγγιση είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένη με τις πραγματικότητες ενός παγκοσμιοποιημένου κόσμου και τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, ενσωματώνοντας αυτές τις πτυχές στις πρακτικές ηγεσίας.

Αυτή η μετάβαση αντανακλά ευρύτερες κοινωνικές αλλαγές, καθώς οι οργανισμοί και οι ηγέτες αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της προσαρμογής σε έναν πιο διασυνδεδεμένο, ποικιλόμορφο και ταχέως εξελισσόμενο κόσμο.

Έχοντας μελετήσει την πορεία από τον παραδοσιακό ηγέτη στον μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι διαφορές μεταξύ των δυο.

6. Οι διαφορές του παραδοσιακού ηγέτη από τον μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό ηγέτη

Οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού ηγέτη και του μετασύγχρονου ανθρωποκεντρικού ηγέτη είναι σημαντικές και αποτυπώνουν την εξέλιξη της ηγεσίας στον χρόνο. Ο παραδοσιακός ηγέτης συχνά υιοθετεί αυθεντική και ιεραρχική προσέγγιση, με έμφαση στην εξουσία και την απόφαση στα χέρια του. Αντίθετα, ο μετασύγχρονος ανθρωποκεντρικός ηγέτης υιοθετεί πιο συνεργατική προσέγγιση, προωθώντας τη συμμετοχή και τη συνεισφορά των μελών της οργάνωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

1. Προσέγγιση Ηγεσίας: (Hiwa et al., 2021)

Παραδοσιακός Ηγέτης: Ιεραρχική δομή, έμφαση στην εξουσία και τον έλεγχο.

Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης: Ενδυναμωτικός, με έμφαση στη συνεργασία και την αυτονομία.

2. Εστίαση:

Παραδοσιακός Ηγέτης: Εστίαση στους στόχους και την αποδοτικότητα.

Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης: Εστίαση στους ανθρώπους, την ανάπτυξη και την ευημερία.

3. Κίνητρο:

Παραδοσιακός Ηγέτης: Εξωτερικά κίνητρα, όπως ανταμοιβές και τιμωρίες.

Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης: Εσωτερικά κίνητρα, όπως αυτονομία, σκοπός και αίσθηση του ανήκειν.

4. Επικοινωνία:

Παραδοσιακός Ηγέτης: Μονομερής επικοινωνία, από πάνω προς τα κάτω.

Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης: Ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία, με ενεργή ακρόαση.

5. Λήψη Αποφάσεων:

Παραδοσιακός Ηγέτης: Κεντροποιημένη λήψη αποφάσεων.

Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης: Συνεργατική λήψη αποφάσεων, με συμμετοχή όλων.

6. Αντιμετώπιση Αλλαγών:

Παραδοσιακός Ηγέτης: Αντίσταση στην αλλαγή, έμφαση στη σταθερότητα.

Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης: Αποδοχή και προσαρμογή στην αλλαγή, ευελιξία.

7. Ηγετικές Δεξιότητες:

Παραδοσιακός Ηγέτης: Εστίαση σε τεχνικές δεξιότητες και διοίκηση.

Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης: Εστίαση σε μαλακές δεξιότητες, όπως η ενσυναίσθηση και η ηγετική νοημοσύνη.

8. Διαχείριση Συγκρούσεων:

- **Παραδοσιακός Ηγέτης:** Επιβολή λύσεων, εστίαση στην ιεραρχία.
- **Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης:** Επίλυση συγκρούσεων με διαμεσολάβηση, εστίαση στην εξεύρεση κοινής συνισταμένης.

9. Ανάπτυξη Προσωπικού: (Benmira&Agboola, 2021).

- **Παραδοσιακός Ηγέτης:** Εστίαση στην εκπαίδευση και την κατάρτιση για την επίτευξη στόχων.
- **Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης:** Εστίαση στην καθοδήγηση, mentoring και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

10. Αξιολόγηση Απόδοσης:

- **Παραδοσιακός Ηγέτης:** Εστίαση σε μετρήσιμους στόχους και KPIs.
- **Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης:** Εστίαση στην ανατροφοδότηση, την ανάπτυξη και την αυτοβελτίωση.

11. Χρήση Τεχνολογίας:

- **Παραδοσιακός Ηγέτης:** Δισταγμός στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.
- **Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης:** Ανοιχτότητα στην υιοθέτηση τεχνολογιών για την ενίσχυση της ηγεσίας.

12. Κοινωνική Ευθύνη:

- **Παραδοσιακός Ηγέτης:** Εστίαση στην κερδοφορία και στους μετόχους.
- **Μετασύγχρονος Ανθρωποκεντρικός Ηγέτης:** Εστίαση στην ηθική, τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη. (Ledlowet al., 2023)

7. Συζήτηση

7.1. Θεωρίες ηγεσίας

Πολλές και διαφορετικές ερμηνείες περιβάλλουν την έννοια της ηγεσίας, όσες και τα χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.

Σήμερα, η εστίαση των ερευνών έχει μετατοπιστεί από τις παραδοσιακές θεωρίες, που εστίαζαν στα χαρακτηριστικά ή την προσωπικότητα του ηγέτη, προς μια θεωρία καταστάσεων. Σύμφωνα με αυτήν, η κατάσταση στην οποία ασκείται η ηγεσία καθορίζει τις απαραίτητες ηγετικές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Ωστόσο, όλες οι σύγχρονες θεωρίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές προοπτικές:

- **Ηγεσία ως διαδικασία ή σχέση:** Εστιάζει στην αλληλεπίδραση και την επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και ακολούθων.
- **Ηγεσία ως συνδυασμός χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών προσωπικότητας:** Εστιάζει στα εγγενή χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν έναν ηγέτη.
- **Ηγεσία ως ορισμένες συμπεριφορές ή ηγετικές δεξιότητες:** Εστιάζει στις συγκεκριμένες πράξεις και τα μοτίβα συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη.

Στις πιο κυρίαρχες θεωρίες ηγεσίας, διακρίνεται η πεποίθηση ότι η ηγεσία, έστω και σε ένα βαθμό, επηρεάζει την υλοποίηση των στόχων μίας ομάδας, μέσω μίας επιρροής που περιλαμβάνει διαδικασίες σχέσεων και επικοινωνίας.

Ο Charry (2012), παρατηρώντας την αύξηση του ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος για την ηγεσία στις αρχές του 20ου αιώνα, κατέγραψε οκτώ κύριες θεωρίες. Ενώ οι πρώτες εστίαζαν στις ιδιότητες που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους οπαδούς, οι μεταγενέστερες θεωρίες έλαβαν υπόψη και άλλες μεταβλητές, όπως οι περιστασιακοί παράγοντες και τα επίπεδα δεξιοτήτων.

Συνοψίζοντας, η ηγεσία αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, με πλήθος ερμηνειών και προσεγγίσεων. Σημαντικό είναι να αναγνωρίσουμε ότι η ηγεσία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών του ηγέτη, της αλληλεπίδρασης με τους ακολούθους και του περιβάλλοντος στο οποίο ασκείται.

Παρόλο που νέες θεωρίες ηγεσίας εμφανίζονται διαρκώς, οι περισσότερες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έναν από τους οκτώ κύριους τύπους που οριοθέτησε ο Charry:

- **Θεωρίες Μεγάλων Ανδρών:**

Υποστηρίζουν ότι η ικανότητα για ηγεσία είναι έμφυτη, ότι οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται και δεν δημιουργούνται. Συνήθως απεικονίζουν τους ηγέτες ως ηρωικές, μυθικές μορφές προορισμένες να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε κρίσιμες στιγμές. Ο όρος "μεγάλος άνδρας" χρησιμοποιήθηκε, καθώς η ηγεσία θεωρούνταν ως ανδρική ιδιότητα, ιδιαίτερα στον στρατιωτικό τομέα.

- **Θεωρία Χαρακτηριστικών:**

Παρόμοια με τις θεωρίες Μεγάλων Ανδρών, η θεωρία χαρακτηριστικών υποθέτει ότι οι άνθρωποι κληρονομούν ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που τους καθιστούν κατάλληλους για ηγετικούς ρόλους. Συχνά, οι θεωρίες αυτές προσδιορίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή συμπεριφοράς που μοιράζονται οι ηγέτες.

Ωστόσο, εάν όντως υπάρχουν βασικά χαρακτηριστικά ηγετών, τί γίνεται με τους ανθρώπους που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά αλλά δεν ηγούνται; Η ασυμφωνία μεταξύ χαρακτηριστικών ηγεσίας και αποτελεσματικότητας ώθησε τους μελετητές να αναζητήσουν νέες εξηγήσεις.

- **Θεωρίες έκτακτης ανάγκης**

Εστιάζουν σε μεταβλητές του περιβάλλοντος που καθορίζουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για μια εργασιακή κατάσταση. Σύμφωνα με αυτές, δεν υπάρχει ένα "καλύτερο" στυλ ηγεσίας, καθώς η επιτυχία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως:

- Το στυλ ηγεσίας
- Τα χαρακτηριστικά των οπαδών
- Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

Κάθε συνθήκη σε ένα περιβάλλον αποτελεί παράγοντα έκτακτης ανάγκης που λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό ενός οργανισμού ή των μερών του. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας βασίζεται στην προσαρμογή μεταξύ:

- Των ιδιοτήτων και του στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη

- Των απαιτήσεων της εκάστοτε κατάστασης
- **Θεωρία Καταστάσεων:**

Προτείνει ότι οι ηγέτες επιλέγουν την κατάλληλη πορεία δράσης με βάση την εκάστοτε κατάσταση ή περίσταση. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας ταιριάζουν σε διαφορετικούς τύπους λήψης αποφάσεων.

- Παράδειγμα: Σε μια κατάσταση όπου ο ηγέτης είναι ο πλέον γνώστης και έμπειρος, ένα αυταρχικό στυλ μπορεί να είναι κατάλληλο.
- Σε άλλες περιπτώσεις: Όταν τα μέλη της ομάδας είναι ειδικευμένοι εμπειρογνώμονες, ένα δημοκρατικό στυλ μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό.

Συνοψίζοντας, οι θεωρίες ηγεσίας λαμβάνουν υπόψη διάφορους παράγοντες, όπως το περιβάλλον, την κατάσταση, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και των οπαδών, για να εξηγήσουν ποια ηγετική προσέγγιση είναι η πλέον κατάλληλη σε κάθε περίπτωση (Lamb, 2013).

- Οι **συμπεριφορικές θεωρίες** ηγεσίας βασίζονται στην πεποίθηση ότι οι μεγάλοι ηγέτες δημιουργούνται, δεν γεννιούνται. Αυτή η θεωρία ηγεσίας εστιάζει στις ενέργειες των ηγετών και όχι σε πνευματικές ιδιότητες ή εσωτερικές καταστάσεις. Σύμφωνα με τη συμπεριφορική θεωρία, οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να γίνονται ηγέτες μέσω της εκπαίδευσης και της παρατήρησης. Ο Naylor (1999) σημειώνει ότι το ενδιαφέρον για τη συμπεριφορά των ηγετών έχει τονωθεί από μια συστηματική σύγκριση αυταρχικών και δημοκρατικών στυλ ηγεσίας. Έχει παρατηρηθεί ότι οι ομάδες υπό αυτούς τους τύπους ηγεσίας αποδίδουν διαφορετικά:

Οι ομάδες με αυταρχική καθοδήγηση θα λειτουργούν καλά εφόσον ο αρχηγός είναι παρών. Τα μέλη της ομάδας, ωστόσο, τείνουν να είναι δυσαρεστημένα με το στυλ ηγεσίας και να εκφράζουν εχθρότητα.

Οι δημοκρατικά καθοδηγούμενες ομάδες κάνουν σχεδόν το ίδιο καλά με την αυταρχική ομάδα. Ωστόσο, τα μέλη της ομάδας έχουν πιο θετικά συναισθήματα και δεν έχουν εχθρότητα. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι προσπάθειες των μελών της ομάδας συνεχίζονται ακόμη και όταν ο αρχηγός απουσιάζει.

- **Συμμετοχική Ηγεσία:**
Σύμφωνα με τις θεωρίες συμμετοχικής ηγεσίας, το ιδανικό στυλ ηγεσίας λαμβάνει υπόψη τη συμβολή των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης ενθαρρύνει ενεργά τη συμμετοχή και τις συνεισφορές τους, καλλιεργώντας ένα αίσθημα συναίσθησης και αφοσίωσης στη λήψη αποφάσεων. Αντί να παίρνει μόνος του όλες τις αποφάσεις, ο συμμετοχικός ηγέτης επιδιώκει να εμπλέξει ενεργά τους υπόλοιπους, ενισχύοντας την ομαδικότητα, τη συνεργασία και, κατ'

επέκταση, την ποιότητα των αποφάσεων. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε μια πιο επιτυχημένη επιχείρηση (Lamb, 2013).

- **Συναλλακτική Ηγεσία:**

Οι συναλλακτικές θεωρίες, γνωστές και ως θεωρίες διαχείρισης, εστιάζουν στον ρόλο της επίβλεψης, της οργάνωσης και της απόδοσης της ομάδας, καθώς και στις ανταλλαγές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ ηγετών και οπαδών. Βασίζονται στην ιδέα ότι η ηγεσία στηρίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών (Charry, 2012). Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργήσει σαφείς δομές που καθορίζουν τις προσδοκίες από τους οπαδούς, καθώς και τις συνέπειες (ανταμοιβές ή τιμωρίες) που σχετίζονται με την ικανοποίηση ή μη αυτών των προσδοκιών (Lamb, 2013). Η επιτυχία των εργαζομένων ανταμείβεται, ενώ η αποτυχία συνεπάγεται επίπληξη ή τιμωρία (Charry, 2012). Η συναλλακτική θεωρία συχνά παρομοιάζεται με την έννοια και την πρακτική της διαχείρισης και αποτελεί ένα βασικό συστατικό πολλών μοντέλων ηγεσίας και οργανωτικών δομών (Lamb, 2013).

Συμπερασματικά, η συμμετοχική ηγεσία εστιάζει στη συλλογική προσπάθεια και την ενδυνάμωση των μελών, ενώ η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στην ατομική ευθύνη και την τήρηση κανόνων. Η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το είδος της εργασίας, η κουλτούρα της οργάνωσης και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που εμπλέκονται.

- **Οι θεωρίες σχέσεων**, γνωστές και ως θεωρίες μετασχηματισμού, επικεντρώνονται στις συνδέσεις που σχηματίζονται μεταξύ ηγετών και οπαδών. Σε αυτές τις θεωρίες, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο εμπλέκεται με άλλους και είναι σε θέση να «δημιουργήσει μια σύνδεση» που οδηγεί σε αυξημένα κίνητρα και ηθική και στους δύο οπαδούς και ηγέτες. Οι θεωρίες σχέσεων συχνά συγκρίνονται με τις χαρισματικές θεωρίες ηγεσίας στις οποίες ηγέτες με ορισμένες ιδιότητες, όπως αυτοπεποίθηση, εξωστρέφεια και ξεκάθαρα δηλωμένες αξίες, θεωρούνται ότι μπορούν να παρακινήσουν τους οπαδούς τους (Lamb, 2013). Οι ηγέτες σχέσεων ή μετασχηματισμού παρακινούν και εμπνέουν τους ανθρώπους βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να δουν τη σημασία και το ανώτερο καλό του έργου. Αυτοί οι ηγέτες επικεντρώνονται στην απόδοση των μελών της ομάδας, αλλά και σε κάθε άτομο να εκπληρώσει τις δυνατότητές του. Οι ηγέτες αυτού του στυλ έχουν συχνά υψηλά ηθικά και ηθικά πρότυπα (Charry, 2012).

Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι η γνώση που αποκτήθηκε και οι αποκτηθείσες δεξιότητες/ικανότητες είναι σημαντικοί παράγοντες στην πρακτική της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η θεωρία δεξιότητων σε καμία περίπτωση δεν αρνείται να αναγνωρίσει τη σύνδεση μεταξύ κληρονομημένων χαρακτηριστικών και ικανότητας αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά υποστηρίζει ότι οι μαθημένες δεξιότητες, το ανεπτυγμένο στυλ και η επίκτητη γνώση είναι τα πραγματικά κλειδιά για την απόδοση ηγεσίας. Μια ισχυρή πίστη στη θεωρία των δεξιοτήτων

απαιτεί συχνά να αφιερώνονται σημαντική προσπάθεια και πόροι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγεσίας (Wolinski, 2010).

7.2. Αρχές ηγεσίας

Εκτός από τις θεωρίες ηγεσίας, οι αρχές της ηγεσίας είναι ένα ευρέως μελετημένο φαινόμενο. Ο Στρατός των Ηνωμένων Πολιτειών (1983) έχει προσδιορίσει έντεκα βασικές αρχές ηγεσίας και τα μέσα για την εφαρμογή τους:

Να είστε τεχνικά ικανοί:

Ως ηγέτης, πρέπει να γνωρίζετε τη δουλειά σας και να έχετε σταθερή εξοικείωση με τα καθήκοντα των διαφορετικών υπαλλήλων σας.

Αναπτύξτε το αίσθημα ευθύνης στους εργαζομένους σας:

Βοηθήστε να αναπτύξουν καλά χαρακτηριστικά χαρακτήρα που θα τους βοηθήσουν να εκπληρώσουν τις επαγγελματικές τους ευθύνες.

Βεβαιωθείτε ότι οι εργασίες γίνονται κατανοητές, επιτηρούνται και εκτελούνται:

Η επικοινωνία είναι το κλειδί. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Οι ηγέτες πρέπει να περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους αφοσιωμένοι στην επικοινωνία. Παλαιότερες μελέτες, στην πραγματικότητα, σημείωσαν ότι οι οργανωτικοί ηγέτες (διευθυντές) ξόδευαν το 70 έως 90 τοις εκατό του χρόνου τους κάθε μέρα σε επικοινωνία και συναφείς δραστηριότητες (Barrett, [n.d]).

Ενημερώστε τους εργαζομένους σας:

Μάθετε πώς να επικοινωνείτε όχι μόνο με το κατώτερο προσωπικό, αλλά και με το ανώτερο προσωπικό και με άλλα βασικά άτομα.

Γνωρίστε τους ανθρώπους σας και φροντίστε την ευημερία τους:

Γνωρίζετε καλά τη βασική ανθρώπινη φύση και αναγνωρίζετε τη σημασία της ειλικρινούς φροντίδας για τους εργαζομένους σας.

Γνωρίστε τον εαυτό σας και επιδιώξτε τη βελτίωση του εαυτού σας:

Για να γνωρίσετε τον εαυτό σας, πρέπει να καταλάβετε τι είσαι, τι γνωρίζετε, και τι μπορείτε να κάνετε (γνωρίσματα). Το να αναζητάς αυτοβελτίωση σημαίνει να ενισχύεις συνεχώς τις

ιδιότητες σου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αυτοδιδασκαλίας, της επίσημης εκπαίδευσης, των εργαστηρίων, του προβληματισμού και της αλληλεπίδρασης με άλλους.

Λήψη ορθών και έγκαιρων αποφάσεων:

Χρησιμοποιήστε καλά εργαλεία επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων και προγραμματισμού.

Αναζητήστε την ευθύνη και αναλάβετε την ευθύνη για τις ενέργειές σας:

Αναζητήστε τρόπους για να οδηγήσετε τον οργανισμό σας σε νέα ύψη. Όταν τα πράγματα πάνε στραβά, μην κατηγορείτε τους άλλους. Αναλύστε την κατάσταση, λάβετε διορθωτικά μέτρα και προχωρήστε στην επόμενη πρόκληση.

Δώστε το παράδειγμα: Γίνετε καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους σας.

Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει μόνο να ενημερώνονται για το τι αναμένεται από αυτούς, αλλά να βλέπουν τους ηγέτες να ενσωματώνουν οργανωτικές ιδιότητες και ηθική. Οι ηγέτες πρέπει να ενσωματώνουν αυτό που θέλουν να δουν στους υπαλλήλους τους.

Εκπαιδεύστε ως ομάδα:

Μην εστιάζετε μόνο στο τμήμα, το τμήμα ή τους υπαλλήλους σας, αλλά οραματιστείτε ολόκληρο τον οργανισμό ως μια οντότητα που πρέπει να μάθει και να πετύχει μαζί. και

- Χρησιμοποιήστε τις πλήρεις δυνατότητες του οργανισμού σας:

Αναπτύσσοντας ένα ομαδικό πνεύμα, θα μπορείτε να αξιοποιήσετε τις ικανότητες ολόκληρου του οργανισμού σας προς τους οργανωτικούς στόχους.

Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου (Oloolube, Egbezor, Kpolovie, & Amaele, 2012). Για να διατηρήσουν την εκπαιδευτική ηγεσία, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν βιωσιμότητα στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν, δεσμεύονται και προστατεύουν τη διδασκαλία και τη μάθηση στα σχολεία. πώς συντηρούν τον εαυτό τους και τους οπαδούς τους γύρω τους για να προωθούν και να υποστηρίζουν τη διδασκαλία και τη μάθηση· πώς είναι σε θέση και ενθαρρύνονται να διατηρήσουν το όραμά τους και να αποφύγουν την εξάντληση· και πώς εξετάζουν τον αντίκτυπο της ηγεσίας τους στη διαχείριση του σχολείου. Οι περισσότεροι ηγέτες θέλουν να κάνουν πράγματα που έχουν σημασία, να εμπνεύσουν άλλους να το κάνουν μαζί τους και να αφήσουν μια κληρονομιά μόλις φύγουν (Hargreaves & Goodson, 2006). Σε μεγάλο βαθμό, δεν είναι οι ηγέτες που διαχειρίζονται κακώς τα σχολεία τους. Ωστόσο, είναι τα συστήματα στα οποία οδηγούν (Mulford, 2003). Αναμφισβήτητα, η βιώσιμη ηγεσία πρέπει σίγουρα να γίνει δέσμευση όλων των ηγετών των σχολείων. Επομένως, για τη διατήρηση της

αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας, οι Hargreaves και Fink (2004) παρουσίασαν επτά αρχές βιώσιμης ηγεσίας έναντι:

- Η βιώσιμη ηγεσία δημιουργεί και διατηρεί τη διατηρούμενη μάθηση
- Η βιώσιμη ηγεσία εξασφαλίζει την επιτυχία με την πάροδο του χρόνου
- Η βιώσιμη ηγεσία διατηρεί την ηγεσία των άλλων
- Η βιώσιμη ηγεσία αντιμετωπίζει ζητήματα κοινωνικής δικαιοσύνης
- Η βιώσιμη ηγεσία αναπτύσσεται αντί να εξαντλεί τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους
- Η βιώσιμη ηγεσία αναπτύσσει την περιβαλλοντική ποικιλομορφία και ικανότητα
- Η βιώσιμη ηγεσία αναλαμβάνει ακτιβιστική δέσμευση με το περιβάλλον

Έχοντας συζητήσει τα φαινόμενα της θεωρίας και των αρχών ηγεσίας, είναι σκόπιμο να συζητήσουμε για τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι διάφοροι ηγέτες.

7.3. Στυλ ηγεσίας

Η ηγεσία δεν είναι μια τυποποιημένη προσέγγιση. Αντιθέτως, αποτελείται από διάφορα στυλ, τα οποία οι ηγέτες υιοθετούν για να παρακινήσουν και να κατευθύνουν τους οπαδούς τους. Η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως ο οργανισμός, η κατάσταση, η ομάδα και τα άτομα που εμπλέκονται.

Η κατανόηση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ευέλικτων ηγετικών δεξιοτήτων. Ας δούμε ένα από αυτά:

Αυταρχική Ηγεσία:

Πρόκειται για μια ακραία μορφή συναλλακτικής ηγεσίας, όπου ο ηγέτης ασκεί απόλυτη εξουσία. Η συμμετοχή του προσωπικού και των μελών της ομάδας στην λήψη αποφάσεων είναι περιορισμένη, έως ανύπαρκτη.

Πλεονεκτήματα:

- Γρήγορη λήψη αποφάσεων και άμεση υλοποίηση.

Μειονεκτήματα:

- Δυσανεμία του προσωπικού από την έλλειψη αυτονομίας.
- Καταστολή της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Χρήση:

Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη σε καταστάσεις κρίσης, όπου η ταχύτητα και η ενιαία γραμμή δράσης είναι απαραίτητες.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η αυταρχική ηγεσία δεν αποτελεί ιδανική λύση για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Η υιοθέτηση πιο συμμετοχικών και δημοκρατικών στυλ ηγεσίας μπορεί να φέρει καλύτερα αποτελέσματα, καλλιεργώντας την ομαδικότητα, την αφοσίωση και την υψηλή απόδοση.

Η γραφειοκρατική ηγεσία εστιάζει στην τήρηση κανόνων και διαδικασιών. Οι ηγέτες αυτού του στυλ ασκούν αυστηρό έλεγχο, διασφαλίζοντας την ακριβή υλοποίηση των καθηκόντων από το προσωπικό.

Πλεονεκτήματα:

- **Ασφάλεια:** Η γραφειοκρατική ηγεσία είναι ιδανική για εργασίες υψηλού κινδύνου, όπως η εργασία με μηχανήματα, χημικές ουσίες ή σε επικίνδυνα ύψη. Η τήρηση αυστηρών κανόνων ελαχιστοποιεί τους κινδύνους για την ασφάλεια των εργαζομένων.
- **Ακρίβεια:** Σε περιπτώσεις που η εργασία περιλαμβάνει ρουτίνα και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, η γραφειοκρατική ηγεσία εξασφαλίζει την ακρίβεια και την ομοιομορφία στην εκτέλεση των καθηκόντων.
- **Διαφάνεια:** Η τήρηση τυποποιημένων διαδικασιών προάγει τη διαφάνεια και την λογοδοσία, καθώς κάθε βήμα τεκμηριώνεται και ελέγχεται.

Μειονεκτήματα:

- **Έλλειψη ευελιξίας:** Η γραφειοκρατική ηγεσία δυσκολεύεται να προσαρμοστεί σε αλλαγές ή έκτακτες καταστάσεις. Η έμφαση στους κανόνες μπορεί να περιορίσει την πρωτοβουλία και την αυτονομία των εργαζομένων.
- **Καταστολή της καινοτομίας:** Σε περιβάλλοντα που απαιτούν δημιουργικότητα και νέες ιδέες, η γραφειοκρατική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως τροχοπέδη, καθώς η αυστηρή τήρηση κανόνων μπορεί να αποθαρρύνει την ανάληψη ρίσκων και την υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων.
- **Δυσφορία:** Η γραφειοκρατική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει δυσφορία στους εργαζομένους, καθώς η έλλειψη αυτονομίας και η συνεχής επίβλεψη μπορεί να θεωρηθούν καταπιεστικές.

Η γραφειοκρατική ηγεσία έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιλογή της ως κατάλληλου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, το περιβάλλον του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Santrock, 2007).

Η χαρισματική ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερο στυλ ηγεσίας, με σαφώς διακριτά χαρακτηριστικά τόσο στους ηγέτες όσο και στους οπαδούς τους.

Χαρακτηριστικά:

- **Αναγνώριση:** Η χαρισματική ηγεσία είναι ευρέως αναγνωρίσιμη, παρότι μπορεί να ερμηνεύεται με διάφορους τρόπους.
- **Εμπνευση:** Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν και να κινητοποιούν τα μέλη της ομάδας τους.
- **Παρακίνηση:** Ενεργούν με στόχο την τόνωση του ηθικού και την ώθηση των οπαδών τους προς την επίτευξη των στόχων.
- **Δέσμευση:** Η χαρισματική ηγεσία καλλιεργεί ένα κλίμα ενθουσιασμού και αφοσίωσης στους κόλπους της ομάδας.

Πλεονεκτήματα:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο ενθουσιασμός και η δέσμευση που προκαλεί η χαρισματική ηγεσία οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση και υψηλότερη παραγωγικότητα.
- **Επίτευξη στόχων:** Η κινητοποίηση και η εστίαση που επιτυγχάνεται στους οπαδούς ωφελεί την υλοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Μειονεκτήματα:

- **Εξάρτηση από τον ηγέτη:** Η χαρισματική ηγεσία φέρει τον κίνδυνο υπερβολικής εξάρτησης από τις ικανότητες και την προσωπικότητα του ηγέτη.
- **Κίνδυνος κατάρρευσης:** Σε περίπτωση αποχώρησης του ηγέτη, η ομάδα ή ο οργανισμός μπορεί να βρεθεί σε αδιέξοδο.
- **Περιορισμένη κριτική σκέψη:** Ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να τυγχάνει τυφλής εμπιστοσύνης, αγνοώντας τυχόν εύλογες ανησυχίες ή κριτική.

Η χαρισματική ηγεσία, με τα οφέλη και τις παγίδες της, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο που, όταν αξιοποιείται σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Η αναγνώριση και η διαχείριση των μειονεκτημάτων της είναι απαραίτητη για την αποφυγή αρνητικών συνεπειών και την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας (Τριαντάρη, 2020). Αισθήματα αήττητου μπορεί να καταστρέψουν μια ομάδα ή έναν οργανισμό.

Η δημοκρατική ηγεσία βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων, διατηρώντας παράλληλα τον ηγέτη ως τελικό λήπτη.

Χαρακτηριστικά:

- **Συμμετοχική λήψη αποφάσεων:** Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των μελών της ομάδας πριν από την τελική επιλογή.
- **Ενθάρρυνση της δημιουργικότητας:** Δημιουργείται ένα κλίμα που ευνοεί την ανάπτυξη νέων ιδεών και πρωτοβουλιών.
- **Συνεργασία και αφοσίωση:** Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά και έχουν λόγο, γεγονός που ενισχύει την ομαδικότητα και την αφοσίωση στους στόχους.

Πλεονεκτήματα:

- **Υψηλή εργασιακή ικανοποίηση:** Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την αυτονομία και την αίσθηση του ανήκειν, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.
- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ενεργή εμπλοκή των μελών τροφοδοτεί την παρακίνηση και την προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων.
- **Ανάπτυξη δεξιοτήτων:** Η δημοκρατική ηγεσία προσφέρει στους εργαζόμενους ευκαιρίες για μάθηση, ανάπτυξη κριτικής σκέψης και λήψης αποφάσεων.

Μειονεκτήματα:

- **Χρόνος:** Η συλλογή απόψεων και η συζήτηση μπορεί να επιβραδύνουν τη λήψη αποφάσεων σε καταστάσεις που απαιτούν ταχύτητα.
- **Αποτελεσματικότητα:** Σε περιπτώσεις κρίσεων, η δημοκρατική διαδικασία μπορεί να μην είναι η πιο αποτελεσματική λύση.
- **Διαφωνίες:** Η ύπαρξη πολλαπλών απόψεων μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες και δυσκολίες στην επίτευξη συναίνεσης.

Η δημοκρατική ηγεσία, με τα οφέλη και τις προκλήσεις της, αποτελεί μια προσέγγιση που εστιάζει στην ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας. Η επιλογή της ως κατάλληλου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, η ωριμότητα της ομάδας και οι πιέσεις χρόνου (Τριαντάρη, 2020).

Η ηγεσία Laissez-faire, όρος που προέρχεται από τα γαλλικά και σημαίνει "ας είναι", αποτελεί ένα στυλ ηγεσίας με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αμφιλεγόμενα αποτελέσματα (Goodnight, 2011).

Χαρακτηριστικά:

- **Ελευθερία και αυτονομία:** Οι ηγέτες Laissez-faire παραχωρούν στους οπαδούς τους μεγάλη ελευθερία στην οργάνωση και εκτέλεση της εργασίας τους.
- **Ελάχιστη παρέμβαση:** Αποφεύγουν να λαμβάνουν αποφάσεις ή να ασκούν έλεγχο, αφήνοντας τα μέλη της ομάδας να διαχειρίζονται μόνοι τους τις καταστάσεις.
- **Ευθύνη στους οπαδούς:** Η λήψη αποφάσεων και η ευθύνη για την εργασία μεταφέρονται στα μέλη της ομάδας.

Πλεονεκτήματα: (Chaudhry & Javed, 2012)

- **Υψηλή εργασιακή ικανοποίηση:** Η αυτονομία και η εμπιστοσύνη που προσφέρονται στους οπαδούς μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία.
- **Βελτιωμένη παραγωγικότητα:** Η αίσθηση ευθύνης και η ελευθερία λήψης αποφάσεων μπορούν να τροφοδοτήσουν την παρακίνηση και την παραγωγικότητα.
- **Ανάπτυξη δεξιοτήτων:** Η ηγεσία Laissez-faire καλλιεργεί την αυτοπεποίθηση, την κριτική σκέψη και την αυτονομία στα μέλη της ομάδας.

Μειονεκτήματα: (Ololube, 2013).

- **Κίνδυνος κακοδιαχείρισης:** Η έλλειψη καθοδήγησης και ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε κακή διαχείριση χρόνου, αστοχίες στην υλοποίηση στόχων και χαμηλή παραγωγικότητα.
- **Ελλιπής κίνητρο:** Ορισμένοι οπαδοί μπορεί να στερούνται της απαραίτητης ώθησης ή καθοδήγησης, με αποτέλεσμα την ατονία και την έλλειψη ενθουσιασμού.
- **Ακατάλληλο σε κρίσεις:** Σε περιπτώσεις που απαιτούνται ταχείες αποφάσεις και συντονισμένη δράση, η ηγεσία Laissez-faire μπορεί να αποδειχθεί αναποτελεσματική.

Η ηγεσία Laissez-faire, με τα οφέλη και τις παγίδες της, αποτελεί μια προσέγγιση που εστιάζει στην ενδυνάμωση και την αυτονομία των οπαδών. Η επιλογή της ως κατάλληλου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, η ωριμότητα της ομάδας και η προσωπικότητα των ατόμων που εμπλέκονται.

Αυτό το στυλ ηγεσίας ξεκινά με την ιδέα ότι τα μέλη της ομάδας συμφωνούν να υπακούουν στον ηγέτη τους όταν αποδέχονται μια δουλειά. Η συναλλαγή συνήθως περιλαμβάνει τον οργανισμό να πληρώνει τα μέλη της ομάδας σε αντάλλαγμα για την προσπάθεια και τη συμμόρφωσή τους. Ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να τιμωρεί τα μέλη της ομάδας εάν η εργασία τους δεν πληροί τα κατάλληλα πρότυπα. Οι μινιμαλιστικές εργασιακές σχέσεις που προκύπτουν (μεταξύ προσωπικού και διευθυντών ή ηγετών) βασίζονται σε αυτή τη συναλλαγή (προσπάθεια για αμοιβή).

Είναι σημαντικό, εκτός από τις θεωρίες, τις αρχές και τα στυλ ηγεσίας, να σχολιαστούν και οι παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε.

7.4. Παράγοντες που καθορίζουν το στυλ ηγεσίας

Η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως:

Μέγεθος και δομή του οργανισμού:

- Σε μικρούς οργανισμούς, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι πιο αποκεντρωμένη, με τους ηγέτες να υιοθετούν ένα πιο συμμετοχικό στυλ.
- Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι πιο συγκεντρωτική, με τους ηγέτες να βασίζονται σε γραφειοκρατικές δομές και ιεραρχίες.

Φύση της εργασίας:

- Σε εργασίες ρουτίνας, η ηγεσία Laissez-faire μπορεί να είναι αποτελεσματική, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν σαφείς οδηγίες και καθήκοντα.
- Σε εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και ευελιξία, η δημοκρατική ή η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να είναι πιο κατάλληλη, καθώς ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και τη συνεργασία.

Χαρακτηριστικά των οπαδών:

- Εάν οι οπαδοί είναι έμπειροι και αυτοδύναμοι, η ηγεσία Laissez-faire ή η υποστηρικτική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική.
- Εάν οι οπαδοί είναι λιγότερο έμπειροι ή χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση, η γραφειοκρατική ή η ηγεσία ηγείται μπορεί να είναι πιο κατάλληλη.

Συνθήκες:

- Σε περιόδους κρίσης, η ηγεσία ηγείται μπορεί να είναι απαραίτητη για την ταχεία λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση δραστικών μέτρων.
- Σε περιόδους σταθερότητας, η δημοκρατική ή η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική για την καλλιέργεια της καινοτομίας και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

Δεν υπάρχει ένα "σωστό" στυλ ηγεσίας. Η επιλογή του κατάλληλου στυλ εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως το μέγεθος και η δομή του οργανισμού, η φύση της εργασίας, τα χαρακτηριστικά των οπαδών και οι επικρατούσες συνθήκες (Ibara, 2010).

Η οργανωσιακή αλληλεπίδραση, ή αλλιώς η επικοινωνία, αποτελεί μια θεμελιώδη πτυχή της λειτουργίας κάθε οργανισμού. Ορίζεται ως η σχεσιακή προσέγγιση μεταξύ δύο ή

περισσότερων ατόμων, η οποία στηρίζεται σε κοινωνικές και οργανωτικές δομές με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων.

Σημασία:

Σε ένα περιβάλλον γεμάτο αβεβαιότητα, η αποτελεσματική οργανωσιακή αλληλεπίδραση είναι απαραίτητη για:

- **Συγκέντρωση σε βασικά ζητήματα:** Η επικοινωνία διασφαλίζει ότι οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας εστιάζουν στα σημαντικότερα θέματα και προτεραιότητες.
- **Οργανωσιακή μάθηση:** Η ανταλλαγή ιδεών και η κοινοποίηση εμπειριών διευκολύνουν την αφομοίωση νέων γνώσεων και την ανάπτυξη της συλλογικής νοημοσύνης.
- **Συνεργασία:** Η ομαδική εργασία και η συντονισμένη προσπάθεια είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Επίδραση:

Η ποσότητα και η ποιότητα της αλληλεπίδρασης επηρεάζουν άμεσα το στυλ διαχείρισης. Σε οργανισμούς με υψηλή αλληλεπίδραση, παρατηρείται:

- **Συμμετοχικότητα:** Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η άποψή τους μετράει και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων.
- **Εμπιστοσύνη:** Δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων.
- **Κίνητρο:** Η ανοιχτή επικοινωνία και η αναγνώριση τροφοδοτούν την ατομική και ομαδική παρακίνηση.

Η οργανωσιακή αλληλεπίδραση αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την ομαλή λειτουργία, την ανάπτυξη και την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η καλλιέργεια της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα οφείλει να αποτελεί βασική προτεραιότητα για κάθε ηγέτη (Ololube, 2012).

Σύμφωνα με τον Naylor (1999), για να είναι αποτελεσματικοί οι οργανισμοί:

- Οι διευθυντές πρέπει να μοιράζονται συνεχώς πληροφορίες.
- Οι διευθυντές πρέπει να έχουν ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας.
- Πρέπει να υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες που να απαιτούν τακτική προσοχή από τους ηγέτες σε όλα τα επίπεδα.
- Οι ερμηνείες σύνθετων δεδομένων/πληροφοριών θα πρέπει να γίνονται σε πρόσωπο με πρόσωπο συζητήσεις με το προσωπικό
- Οι διευθυντές πρέπει να συζητούν τη φύση των δεδομένων/πληροφοριών και τις πιθανές υποθέσεις και ενέργειες που προκύπτουν από αυτά (1999, σελ. 825).

Οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν ως ανοιχτά ή κλειστά συστήματα. Ένα ανοιχτό σύστημα λαμβάνει πληροφορίες, τις οποίες χρησιμοποιεί για να αλληλεπιδράσει δυναμικά με το περιβάλλον του. Οι οργανισμοί είναι ανοιχτά συστήματα. Η διαφάνεια αυξάνει την πιθανότητα καλύτερης επικοινωνίας και με τη σειρά της τη λειτουργία και την επιβίωση των οργανισμών (Oloolube, 2012).

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων και άλλων στελεχών/ ηγετών μπορούν να επηρεάσουν το στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού. Μερικοί άνθρωποι τείνουν να αντιδρούν περισσότερο σε ορισμένα στυλ ηγεσίας από άλλους. Τα άτομα που τους αρέσει να εξαρτώνται από άλλους γενικά δεν τους αρέσει να συμμετέχουν σε οργανωτικές υποθέσεις, καθώς η ανάγκη τους για ασφάλεια και κατεύθυνση εξυπηρετείται καλύτερα από μια άκαμπτη οργανωτική δομή. Εκείνοι με κατανοητή αίσθηση κατεύθυνσης επιθυμούν να προχωρήσουν στην καριέρα τους και να απολαμβάνουν τη συμμετοχή σε οργανωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων τείνουν να είναι περισσότερο διατεθειμένοι προς ανοιχτά και συνεργατικά στυλ ηγεσίας. Οι ηγέτες πρέπει να προσαρμόζονται σε τέτοιες καταστάσεις παρέχοντας ευκαιρίες συμμετοχής σε όσους τις επιθυμούν και κατευθύνοντας αυτούς που δυσκολεύονται περισσότερο να συμμετάσχουν στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων (Ibara, 2010).

Ο όρος συμφωνία στόχων εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό που διασφαλίζει ότι όλες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητές του υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων του. Οι οργανισμοί με υψηλή αντιστοιχία στόχων επανεξετάζουν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητές τους για να διασφαλίσουν ότι κανένα από αυτά δεν περιορίζει ή εμποδίζει την ικανότητα επίτευξης οργανωτικών στόχων. Σε μια κατάσταση όπως αυτή, υπάρχει μια ενότητα κατεύθυνσης καθώς όλοι (άτομα, τμήματα και τμήματα) εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ενδέχεται να απαιτούνται διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάλογα με τον βαθμό αντιστοιχίας των υπαρχόντων στόχων σε έναν οργανισμό.

Η διαφοροποίηση των αποτελεσματικών ηγετών από τους αναποτελεσματικούς ηγέτες είναι ένα σημαντικό μέλημα της διοίκησης. Ένα μέσο διαφοροποίησης μπορεί να είναι η ποιότητα της λήψης αποφάσεων και ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες λαμβάνουν καλές αποφάσεις ή επιλογές που αποφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Schoderbek, Cosier, & Arlin, 1988).

Εκτός από την ηγετική ικανότητα, η αντίληψη των εργαζομένων παίζει συχνά μεγάλο ρόλο στην εφαρμογή και την έκβαση των αποφάσεων (Weddle, 2013).

Σε έναν κεντρικό οργανισμό, υπάρχει ελάχιστη ή καθόλου πρόβλεψη για αποφάσεις ή συνεισφορά από προσωπικό κατώτερου επιπέδου. Εκδίδονται οδηγίες και αναμένεται αυστηρή υπακοή. Η ηγεσία σε αυτούς τους οργανισμούς τείνει να είναι κατευθυντική και όχι συμμετοχική ή *laissez-faire*. Ως εκ τούτου, η τοποθεσία λήψης αποφάσεων, η οποία είναι η λειτουργική εξειδίκευση του οργανισμού, καθορίζει το στυλ ηγεσίας που απαιτείται (Ibara, 2010).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ιστορία του ανθρώπου εκτείνεται πλούσια και πολυδιάστατα από τους αρχέγονους χρόνους έως τη σύγχρονη εποχή, μεταφέροντας μας από τον παραδοσιακό ηγέτη στον μετασύγχρονο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό. Καθώς διανύουμε τη μακρά αυτή πορεία, παρατηρούμε μια συναρπαστική εξέλιξη στον τρόπο που ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του, την κοινωνία και τον κόσμο γύρω του.

Στην αρχαιότητα, η κοινωνία ήταν οργανωμένη γύρω από παραδοσιακούς ηγέτες, είτε αυτοί ήταν πολιτικοί, στρατηγοί ή θρησκευτικοί αρχηγοί. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις διέπονταν από τις παραδόσεις και τις θεωρίες που καθορίζονταν από αυτούς τους ηγέτες. Η ανθρωπότητα ζούσε σε μια πραγματικότητα που είχε ως κεντρικό σημείο τον ορισμένο ηγέτη και την ιδεολογία του.

Κατά τη διάρκεια της Αναγέννησης και του Διαφωτισμού, όμως, η ανθρωπότητα αρχίζει να αμφισβητεί τις παραδοσιακές αξίες και να εξερευνά νέες ιδέες. Οι επιστήμες και ο φιλελευθερισμός αναδύονται, δίνοντας έμφαση στη λογική, την ελευθερία και την ανεξαρτησία του ανθρώπου. Οι πολιτικές επαναστάσεις και οι ιδεολογικές αναταραχές ανοίγουν τον δρόμο για έναν νέο τρόπο σκέψης, βασισμένο στην αυτονομία και την αξία του ατόμου.

Στον 20ό αιώνα, ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός ενισχύεται περαιτέρω με την ανάπτυξη των ανθρωπιστικών επιστημών και την τεχνολογική εξέλιξη. Η κοινωνία μετατοπίζεται προς μια πιο ατομική και κεντρική εμπειρία, ενώ οι πολιτισμικές, κοινωνικές και ηθικές αξίες υπόκεινται σε συνεχείς αναθεωρήσεις.

Σήμερα, ο μετασύγχρονος άνθρωπος θεωρεί τον εαυτό του ως τον πρωταγωνιστή της δικής του ιστορίας. Η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση και οι κοινωνικές αλλαγές διαμορφώνουν ένα περιβάλλον όπου η αυτο-κατανόηση και η αυτο-καθοδήγηση καταστέλλουν τον παραδοσιακό ρόλο του ηγέτη.

Η ηγεσία εξελίσσεται διαρκώς, προσαρμόζοντας τις προσεγγίσεις της σε νέες συνθήκες, τάσεις και αναγκαιότητες. Ορισμένες σύγχρονες τάσεις και προοπτικές στην ηγεσία, όπως προέκυψε από την παρούσα διατριβή, περιλαμβάνουν:

- Συνεργατική Ηγεσία (Collaborative Leadership):

Οι ηγέτες σήμερα αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεργασίας και του συλλογικού επιτελείου. Η συνεργατική ηγεσία ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την ανταλλαγή ιδεών και την ανάπτυξη κοινών στόχων.

- Ηγεσία με Εμπιστοσύνη (Trust-Based Leadership):

Η εμπιστοσύνη αποτελεί κρίσιμη διάσταση της σύγχρονης ηγεσίας. Οι ηγέτες που καταφέρνουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των υπολοίπων ενισχύουν τη συνεργασία και την απόδοση.

- Καινοτομία και Δημιουργικότητα:

Η ηγεσία πρέπει να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Οι ηγέτες πρέπει να είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν νέες ιδέες και τεχνολογίες για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

- Πολυπολιτισμική Ηγεσία:

Σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να διαχειρίζονται την πολυπολιτισμικότητα και να δημιουργούν κουλτούρες εργασίας που ενισχύουν την ποικιλομορφία.

- Ηγεσία βασισμένη στα Δεδομένα (Data-Driven Leadership):

Η χρήση δεδομένων και αναλύσεων γίνεται ολοένα πιο σημαντική για τη λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό στρατηγικών.

- Ηγεσία με Έμφαση στον Ανθρώπινο Παράγοντα (Human-Centric Leadership):

Επικεντρώνοντας στην ευημερία των μελών της ομάδας, η ανθρωποκεντρική ηγεσία επιδιώκει να καλλιεργήσει μια θετική και υποστηρικτική εργασιακή περιβάλλον.

- Ψηφιακή Ηγεσία (Digital Leadership):

Με την ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας, οι ηγέτες πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τα ψηφιακά εργαλεία και να έχουν τη δυνατότητα να καθοδηγούν τις οργανιστικές αλλαγές.

Οι σύγχρονοι ηγέτες αντιμετωπίζουν πολυπλοκότητες και προκλήσεις, και η προσαρμοστικότητα και η διαρκής εκπαίδευση αποτελούν κλειδιά για την επιτυχημένη ηγεσία στον 21ο αιώνα.

Οι σύγχρονοι ηγέτες είναι πολυσχιδείς και ο πολυσχιδής ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητα να ηγείται σε διάφορους τομείς και υπό διαφορετικές συνθήκες (Τριαντάρη, 2020). Πιο συγκεκριμένα, οι σύγχρονοι πολυσχιδείς ηγέτες:

- **Διαθέτουν ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και γνώσεων:** Συνδυάζουν σκληρές δεξιότητες, όπως η στρατηγική σκέψη και η λήψη αποφάσεων, με μαλακές δεξιότητες, όπως η επικοινωνία και η ενσυναίσθηση.
- **Είναι προσαρμοστικοί:** Μπορούν να προσαρμόσουν το ηγετικό τους στυλ σε διάφορες καταστάσεις και ομάδες.
- **Είναι καινοτόμοι:** Επιδιώκουν νέες ιδέες και λύσεις για την αντιμετώπιση προκλήσεων.
- **Είναι οραματιστές:** Έχουν σαφές όραμα για το μέλλον και εμπνέουν τους άλλους να το υλοποιήσουν.
- **Είναι επικοινωνιακοί:** Μπορούν να διατυπώσουν το όραμά τους με σαφήνεια και να κινητοποιήσουν τους άλλους προς την υλοποίησή του.
- **Είναι συνεργάσιμοι:** Δημιουργούν ένα περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbasialiya, A. (2010). The Concept of Leadership. <http://expertscolumn.com/content/concept-leadership>.

Akpoviro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEBS)*, 8(1), 47-60.

Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.

Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.

Anyamele, S. C. (2004). Institutional Management in Higher Education: A Study of Leadership Approaches to Quality Improvement in University Management. Nigerian and Finnish Cases. Doctoral Dissertation University of Helsinki. E-thesis. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/vk/anyamele/institut.pdf>.

Aslam, R., Shumaila, S., Sadaqat, S., Bilal, H., & Intizar, M. (2013). Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers: A Case Study of the University of the Punjab. In N. P. Ololube & B. Akarsu, (Eds.), *Educational Management in Developing Economies: Cases 'N' School Effectiveness and Quality Management Volume 11* (pp. 141-156). Owerri, Nigeria: Springfield Publishers.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60 (2009), pp. 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

Barrett, D. J. (n.d). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers. [fromhttp://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27037/Leadership%20Communication%20-%20A%20Communication%20Approach%20for%20Senior-Level%20Managers%20-%20Barrett.pdf](http://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27037/Leadership%20Communication%20-%20A%20Communication%20Approach%20for%20Senior-Level%20Managers%20-%20Barrett.pdf).

Bass, B., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. New York: Simon & Schuster.

Beare, H. Caldwell, B., & Millikan, R. (1997). Dimensions of leadership. In Megan Crawford, L. Kydd & C. Riches (Eds). *Leadership and teams in educational management*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020.

Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271.

Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271.

Boulding, K. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Charry, K. (2012). Leadership Theories - 8 Major Leadership Theories. <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>

Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.

Cherry, K. (2011). What is a theory? <http://psychology.about.com/od/tindex/f/theory.htm>.

Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.

Connolly, Michael, Chris James, and Michael Fertig. "The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility." *Educational Management Administration & Leadership* 47.4 (2019): 504-519.

Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International journal of nursing studies*, 115, 103842.

Deshwal, V., & Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.

Driscoll, P. J., Parnell, G. S., & Henderson, D. L. (Eds.). (2022). *Decision making in systems engineering and management*. John Wiley & Sons.

- Goodnight, R. (2011). *Laissez-Faire Leadership*. Encyclopedia of Leadership. London, UK: Sage Publications.
- Hallinger, P. (2018). Surfacing a hidden literature: A systematic review of research on educational leadership and management in Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 362-384.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 1-12.
- Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity. *Educational Administration Quarterly* 42(1), 3-41. doi: 10.1177/0013161X05277975.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hasija, K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. *International bulletin of management and economics*, 9, 150-161.
- Hiwa, H., Durmaz, O., & Demir, S. (2021). Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(2), 26-33.
- Honig, L. (2019). Traditional leaders and development in Africa. In *Oxford research encyclopedia of politics*.
- Ibara, E. C. (2010). *Perspectives in Educational Administration*. Port Harcourt, Nigeria: Rodi Printing and Publishing.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007). *Organization Behaviour and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jenkins, T. (2013). Reflections on Kenneth E. Boulding's *The Image: Glimpsing the Roots of Peace Education Pedagogy*. *Journal of Peace Education and Social justice*, 7(1), 27-37.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081.
- Karagianni, D., & Jude Montgomery, A. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23(1), 86-98.

Lamb, L. F., & McKee, K. B. (2004). *Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge.

Lamb, R. (2013). How can Managers Use Participative Leadership Effectively? <http://www.task.fm/participative-leadership>.

Ledlow, G. R., Bosworth, M., & Maryon, T. (2023). *Leadership for health professionals: Theory, skills, and applications*. Jones & Bartlett Learning.

Ledlow, G. R., Bosworth, M., & Maryon, T. (2023). *Leadership for health professionals: Theory, skills, and applications*. Jones & Bartlett Learning.

Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P.M. (1995). *Management: Challenges in the 21st century*. New York, USA: West Publishing.

Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 49-74.

Lusiyana, A., Yetti, K., & Kuntarti, K. (2019). The strategies of bureaucratic caring implementation by nurse manager: a systematic review. *Enfermería Clínica*, 29, 41-46.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Sage Publications.

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.

McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.

Mohler, A. (2023). *The conviction to lead: 25 principles for leadership that matters*. Baker Books.

Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. A paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. April 2003.

Mwelwa, K., Chibamba, A. C., Mkandawire, S. B., & Phiri, D. (2020). The role of traditional leadership in ending early child marriages for education: experiences from Kalonga Gawa Undi chieftdom of Katete district, Zambia.

Naylor, J. (1999). *Management*. Harlow, England: Prentice Hall.

Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice* (3rd ed.) Thousand Oak: Sage Publications.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Ololube, N. P. (2012). *Sociology of education and society: an interactive approach*. Owerri, Nigeria: SpringField Publishers.

Ololube, N. P. (2013). *Educational Management, Planning and Supervision: Model for Effective Implementation*. Owerri: SpringField Publishers.

Ololube, N. P., Dudafa, U. J., Uriah, O. A., & Agbor, C. N. (2013). Education for Development: Impediments to the Globalization of Higher Education in Nigeria. *International Journal of Educational Foundations and Management*, 1(2), 109-130.

Ololube, N. P., Egbezor, D. E., Kpolovie, P. J., & Amaele, S. (2012). Theoretical debates on school effectiveness research: lessons for Third World education development agendas. In N. P. Ololube & P. J. Kpolovie (Eds.), *Educational management in developing economies: Cases 'n' school effectiveness and quality improvement*, (pp. 1-18). Saarbucken: Lambert Academic Publishers

Peretomode, V. F. (1991). *Educational administration: applied concept and theoretical perspective*. Lagos, Nigeria: Joja Educational Research and Publishers.

Prasad, L. M. (2020). *Principles and practice of management*. Sultan Chand & Sons.

Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1).

Rosidah, R., Rabbani, M. D., & Subky, B. H. (2020). Madrasah Head of Leadership Style with Performance Teachers. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 179-191.

Rowe, W. G. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sang, L. K., & Fang, J. (2019). Leadership style of Myanmar hotel managers: culture as a hindrance in moving towards democratic/participatory style from autocratic style. *International Journal of Knowledge Management in Tourism and Hospitality*, 2(2), 180-202.

Santrock, J. W. (2007). *A Topical Approach to Life-Span Development*. New York, NY: McGraw-Hill

Schaefer, R. T. (2005). *Sociology*. (9th Ed). New York, NY: McGraw-Hill.

Schoderbek, P. P., Cosier, R. A., & Aplin, J. C. (1988). *Management*. San Diego, USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

- Shaed, M. M. (2018). Participative management theory and feminist leadership styles. *Geografia*, 14(4).
- Shamir, B., & Howell, J. M. (2018). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. In *Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir* (pp. 255-281). Emerald Publishing Limited.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Toolkit (n.d). Leadership Styles: Choosing the Right Style for the Situation. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm.
- United States Army (October 1983). *Military Leadership (FM 22-100)*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Маркетинг і менеджментінновацій*, (1), 161-172.
- Wallace, M., & Hoyle, E. (2005). Towards Effective Management of a Reformed Teaching Profession. Paper presented at the 4th seminar of the ESRC Teaching and Learning Research Programme thematic seminar series 'Changing Teacher Roles, Identities and Professionalism', King's College London, 5th July 2005.
- Waller, D. J., Smith, S. R., & Warnock, J. T. (1989). Situational theory of leadership. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 46(11), 2336-2341.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.
- Weddle, J. (2013) Levels of Decision Making in the Workplace. http://www.jobdig.com/articles/1115/Levels_of_Decision_Making_in_the_Workplace.html.
- Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1).
- Wolinski, S. (2010). Leadership Theories. <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>.
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783.

Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255-1280.

Yunarsih, N., Rahayu, S., Sustiyono, A., Anwar, T., Sri, N., & Purwanto, A. (2020). Develop Leadership Style Model for Nurse in Indonesian Hospital. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8)

Τριαντάρη, Σ. (2020). Ηγεσία-Θεωρίες Ηγεσίας: Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη.