

# Ηγεσία και

# Διοίκηση

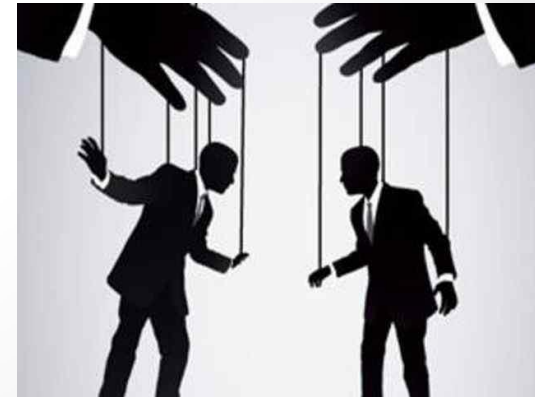


Αποτελεσματική Ηγεσία στο Χώρο της  
Εργασίας

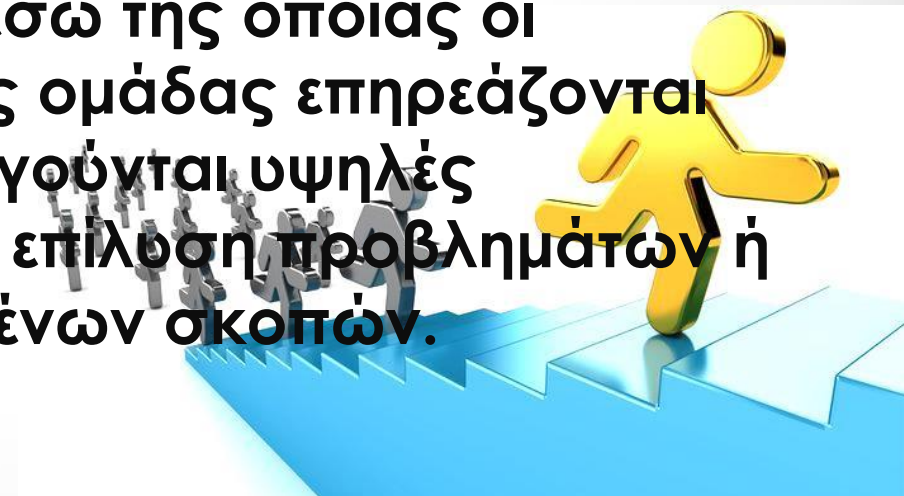
# 1. Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας

- Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε πως η έννοια της ηγεσίας δεν είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της **δύναμης**, της **εξουσίας** και της **επιρροής**. Κι αυτό γιατί και οι τρεις αυτές διαστάσεις, παρόλο που αποτελούν σημαντικά μέσα στην άσκηση της ηγεσίας, πολλές φορές γίνονται αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, αφού χρησιμοποιούνται με τρόπο που η ερμηνεία τους συσκοτίζει την ουσία της ηγεσίας.

- Ειδικότερα στοιχεία όπως:
- α)η δυνατότητα ενός να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους **(δύναμη)**,
- β)το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει **(εξουσία)**
- γ)η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων **(επιρροή)**
- αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της.



- Παρά τη μεγάλη βιβλιογραφία και τις θεωρητικές διαμάχες για την **έννοια της ηγεσίας** θα μπορούσαμε να συμπυκνώσουμε την απόδοση της έννοιας, **στη λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον.**
- Θα μπορούσαμε ενδεικτικά να προσδιορίσουμε την ηγεσία ως **τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών.**



- Επίσης, **ως αποτελεσματική ηγεσία** θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η **διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων (μικρής ή μεγάλης / τυπικής ή άτυπης) από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, ηθελημένα και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία.**
- Με άλλα λόγια, όταν αναφερόμαστε στην έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας εννοούμε μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα.

- Αυτό σημαίνει ότι για να κατανοηθεί στην ολότητά της, απαιτείται να ιδωθεί ως διαδικασία η οποία εδράζεται σε πυλώνες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), το προφίλ της ομάδας των συνεργατών/μελών /υφισταμένων, την κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, την πηγή της ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές του περιβάλλοντος χώρου.

## 2. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία

- Είναι σαφές ότι η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αφορά όλες τις θεσμικές και μη θεσμικές, τις τυπικές και άτυπες περιοχές της κοινωνικής ζωής, καθώς και όλα τα επιμέρους πεδία των κοινωνικών σχέσεων στα οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν:
- Στην πολιτική,
- Στην οικονομία,
- Στο συνδικαλιστικό κίνημα,
- Στην κοινωνία των πολιτών,
- Στην οικογένεια,
- Στις κοινωνικές συναναστροφές.
- **Στην εν λόγω περίπτωση, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εστιάσουμε στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές μεταβολές καθορίζουν ευθέως το εργασιακό περιβάλλον.**

- Η εργασία ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο αποτελεί μια κορυφαία διαδικασία στη ζωή των ανθρώπων, αφού μέσω αυτής οι άνθρωποι καλύπτουν βιοτικές, προσωπικές και κοινωνικές τους ανάγκες.
- Ταυτόχρονα, ο εργασιακός βίος των ανθρώπων αφορά σχεδόν στη μισή τους ζωή, με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να αλλάζουν περισσότερα από 2-3 επαγγέλματα στη διάρκεια αυτού του βίου.
- Είναι ευνόητο ότι μέσω της εργασίας επιτυγχάνεται τόσο η κοινωνική πρόοδος όσο και η ατομική ευημερία με συνέπεια να επενδύεται τόσο «ανθρώπινο» όσο και «τεχνητό» κεφάλαιο για την επίτευξη παραγωγικών αποτελεσμάτων με στόχο την ατομική πρόοδο, την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.



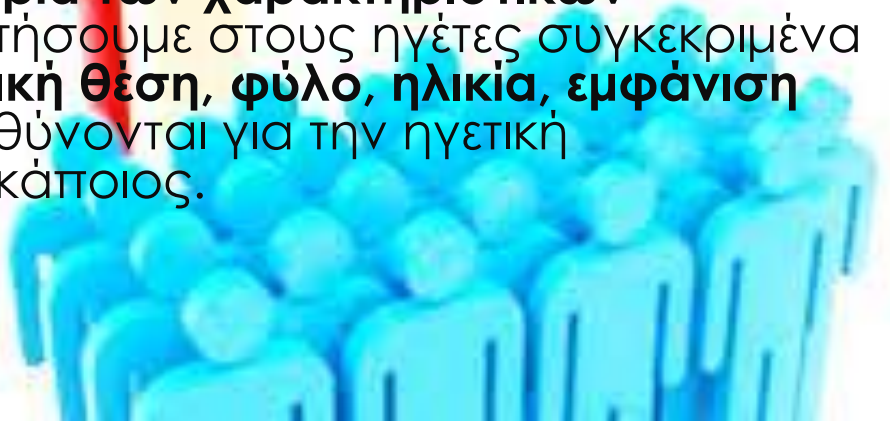


- Παρόλα αυτά, η εργασία που συντελείται στους χώρους δουλειάς δεν παύει να αποτελεί συλλογική προσπάθεια η οποία πολλές φορές αποδεικνύεται μια εξαιρετικά **συγκρουσιακή διαδικασία**, μια **κοινωνική λειτουργία με αντιτιθέμενα συμφέροντα**, με συνέπεια η συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων πολλές φορές να καθίσταται έως και **αδύνατη**.
- Αναμφίβολα σε συνθήκες **κρίσης, ανεργίας, μείωσης των θέσεων εργασίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού** αυξάνονται οι πιθανότητες ένας εργασιακός χώρος να καταστεί **προβληματικός** με συνέπεια την **υποβάθμιση τόσο του έργου που παράγεται όσο και της καθημερινότητας των εργαζομένων**.

- Είναι ευνόητο πως, ιδιαίτερα στην εποχή της κρίσης, ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας κρίνεται ιδιαίτερα νευραλγικός αφού από αυτήν εξαρτάται :
- **Η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης,**
- **Η διαμόρφωση της εσωτερικής ζωής και η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,**
- **Η ποιότητα του έργου που παράγεται,**
- **Η ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,**
- **Οι προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης,**
- **Η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,**
- **Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο,**
- **Η σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις,**
- **Η συμβολή της στην τοπική ανάπτυξη και την οικονομία,**
- **Η διατήρηση των θέσεων εργασίας.**

### 3. Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας

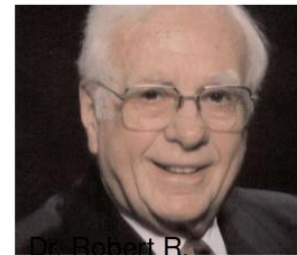
- Το διαρκές ερώτημα που απασχολεί όσους προβληματίζονται πάνω στα ζητήματα της εργασίας και γενικότερα γύρω από τα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εργασιακού χώρου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σχετίζεται με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο δουλειάς του.
- Είναι σαφές ότι το ερώτημα αυτό μπορεί να απαντηθεί ανάλογα με τον τρόπο που κάποιος βλέπει το φαινόμενο της ηγεσίας.
- Αν, για παράδειγμα, κάποιος υιοθετήσει τη **«γενετική Θεωρία»** που δίνει έμφαση σε κληρονομικά μεταβιβάσιμες ικανότητες, είναι προφανές ότι θα τον απασχολήσουν τα **«ηγετικά» γονίδια που κληρονομούνται από τη μια γενιά στην άλλη.**
- Αν, σε άλλη περίπτωση, δώσουμε έμφαση στα **χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών (θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων)** τότε θα αναζητήσουμε στους ηγέτες συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως **κοινωνική θέση, φύλο, ηλικία, εμφάνιση** κλπ. τα οποία θεωρείται ότι ευθύνονται για την ηγετική συμπεριφορά που επιδεικνύει κάποιος.



- Σύμφωνα με άλλες μελέτες και έρευνες που έγιναν στη δεκαετία του '60 (προσεγγίσεις της συμπεριφοράς) επιχειρήθηκε να αναλυθούν συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες χαρακτήριζαν την αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους δουλειάς, δίνοντας έμφαση σε δύο διαστάσεις οι οποίες θεωρήθηκαν ιδιαίτερα κρίσιμες στην ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς:
- **α)** το αν μπορεί ο ηγέτης να ορίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του εντός ενός **συγκεκριμένου πλαισίου** με σκοπό την ικανοποίηση των στόχων ενός οργανισμού και
- **β)** την προσπάθειά του να εμπνεύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μέσα από το σεβασμό, την αλληλεγγύη και την ανάπτυξη ενός **ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού**.

- Αξιζει να σημειωθει οτι παρα τις ερευνες και τις μελετες για το προφιλ και τα χαρακτηριστικα γνωρισματα του ηγετη καμια θεωρηση δεν μπορουσε να δωσει μια εξολοκληρου πειστικη απαντηση στο ερωτημα της αποτελεσματικης ηγεσιας.
- Για παραδειγμα, ακομα και το **ανθρωποκεντρικο μοντελο** διοικησης με εμφαση **στη συμμετοχη και την κοινή λήψη αποφάσεων (κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων)** σε ορισμένες περιπτώσεις κρίθηκε ότι δεν ικανοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους ενός οργανισμού.

- Άλλες θεωρήσεις επιχειρήσαν να δώσουν απάντηση μέσα από τη δημιουργία ενός **«διευθυντικού πλέγματος»** (Blake and Mouton, 1981) σε μια προσπάθεια να συνδυαστούν τύποι ηγεσίας με γνώμονα είτε το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους είτε το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ωστόσο, κι αυτές οι θεωρήσεις βασίστηκαν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία οφείλει να ενσωματώνει ο ηγέτης, χωρίς όμως να είναι σε θέση να απαντούν με πειστικό τρόπο στο ερώτημα ενός καθολικά αποδεκτού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς.



Dr. Robert R.

**Blake**

Blake was born in 1918

He studied psychology at Berea College

Died in 2004



**Jane Mouton**

Jane was born in 1930 (Texas)

She studied pure mathematics and physics at the University of Texas

Died in 1987

- Στην προέκταση των «θεωριών της συμπεριφοράς» αναπτύχθηκαν οι **«προσεγγίσεις εξάρτησης»** (Tannenbaum-Schmidt, 1958· Fielder, 1967· House, 1971) οι οποίες συνολικότερα επιχείρησαν να διαμορφώσουν την εικόνα του **«ευέλικτου ηγέτη»** σε μια προσπάθεια να τεκμηριώσουν το πώς ο ηγέτης οφείλει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις δεδομένες συνθήκες και περιστάσεις χωρίς να ακολουθεί ένα ανελαστικό μοντέλο άσκησης της ηγεσίας του.



- Είναι σαφές ότι η συζήτηση για το ποιος έχει το «χάρισμα» του ηγέτη έχει απασχολήσει πολύ την επιστημονική κοινότητα.
- Σημαντική στο ζήτημα αυτό υπήρξε η συμβολή του **Max Weber** ο οποίος μίλησε για το ρόλο του **χαρισματικού ηγέτη στους γραφειοκρατικά οργανωμένους οργανισμούς**, αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη ικανότητα κάποιου να εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση, πείθοντας τους υφισταμένους του να ενστερνιστούν εθελουσίως το δικό του όραμα.
- Το αν αυτό το «χάρισμα» αποτελεί κληρονομικό προνόμιο ή διαμορφώνεται από τις κοινωνικές περιστάσεις είναι σαφές ότι ακόμα και σήμερα αποτελεί μια συζήτηση που είναι προφανές ότι θα παραμένει ανοιχτή και πάντα εξαιρετικά ενδιαφέρουσα.



- Ωστόσο, παρά τις πολλές και αντικρουόμενες απόψεις έχει διαμορφωθεί ένας κοινός τόπος σχετικά με τη χαρτογράφηση βασικών σημείων που διέπουν την ηγετική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας. Εν κατακλείδι,
- **η σύλληψη ενός οράματος,**
- **η διάδοσή του,**
- **η ενδελεχής «ανάγνωση» και ανάλυση της πραγματικότητας,**
- **η ορθολογική πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων,**
- **Η δημιουργία καινοτόμων και ρηξικέλευθων στόχων,**
- **η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών,**
- **η ικανότητα σύνθεσης δυνάμεων και διαχείρισης των συγκρούσεων**
- αποτελούν αποδεδειγμένα μερικά από τα βασικά στοιχεία κάθε ηγετικής συμπεριφοράς η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά.
- Είναι σαφές ότι η ικανότητα συνδυασμού και αξιοποίησης επιμέρους δεξιοτήτων, ιδιαιτεροτήτων, ευκαιριών και δυνατοτήτων κ.ο.κ που ενυπάρχουν σε ένα περιβάλλον, συγκροτούν το βασικό άξονα πάνω στον οποίο κινείται η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε εργασιακό χώρο.

Τέλος Παρουσίασης -1