

Ηγεσία και

Διοίκηση



**Αντιπροσωπευτικές θεωρίες γενικότερα
για το ζήτημα της
ηγεσίας και της διοίκησης**

- Στην Ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σε βασικές διαστάσεις οι οποίες αναφέρονται στις **βασικές Θεωρίες για την ηγεσία**.
- Είναι σαφές ότι το ζήτημα της ηγεσίας, περιλαμβάνει μια σειρά από **θεωρητικές προσεγγίσεις** οι οποίες επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν γενικότερα το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς.
- Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε μια σύντομη και περιγραφική αναφορά σε βασικές θεωρίες.



Η γενετική θεωρία

- Η **γενετική θεωρία** αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται **κληρονομική**.
- Τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών **«δυνατών γονιδίων»** τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους.
- Πρόκειται για τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες ερμήνευαν διαχρονικά την προέλευση των **αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων**.

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

- Η θεωρία αυτή βρίσκεται στην προέκταση της Γενετικής Θεωρίας, αφού εστιάζει σε **εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας** (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν δεν τα διαθέτεις (δηλαδή **αν δεν γεννηθείς με αυτά**) δεν μπορείς να αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς.
- Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20ο αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά κλπ.
- Σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα **στερεότυπα** γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται. Για παράδειγμα, οι ηγετικές προσωπικότητες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο δυναμικές, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι ισχυρογνώμονες κ.ά.

- Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε 6 κατηγορίες.
- Σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά

Θεωρίες Couch & Carter, Cattell & Stogdill (1948-1952).

Ο Stogdill το 1948¹⁵, έγραψε ότι ένα άτομο αποτελείται βέβαια από ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών, αλλά επηρεάζεται και από τις ενέργειες και τους στόχους των υφισταμένων του. Ο ηγέτης βρίσκεται σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως υποδηλώνουν η προσθήκη ή η αφαίρεση στελεχών, οι μεταβολές στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι μεταβολές στους στόχους, ο ανταγωνισμός από επιδράσεις έξω από το σύνολο και τα συναφή με αυτά.

Ο Cattell το 1951¹⁶, όρισε τον ηγέτη ως «εκείνον ο οποίος δημιουργεί την πλέον αποτελεσματική μεταβολή στην επίδοση ενός συνόλου», και ο Homans το 1950¹⁷ ανέφερε ότι «ο ηγέτης είναι εκείνος, ο οποίος πλησιάζει περισσότερο στην κατανόηση των προτύπων που το σύνολο αξιολογεί υψηλότερα. Αυτό του δίνει υψηλό βαθμό που προσελκύει τ' άτομα και σημαίνει ότι ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να υποθέσει ότι «μπορεί να ασκήσει τον έλεγχο αυτού του συνόλου».

Οι Couch & Carter το 1952 έγραψαν ότι υπήρχαν τρεις κύριες κατηγορίες, που χαρακτηρίζουν την ηγεσία:

- (α) Η διευκόλυνση των στόχων των ομάδων,
- (β) η ατομική προβολή, και,
- (γ) η ομαδική κοινωνικότητα¹⁸.

Θεωρίες της συμπεριφοράς

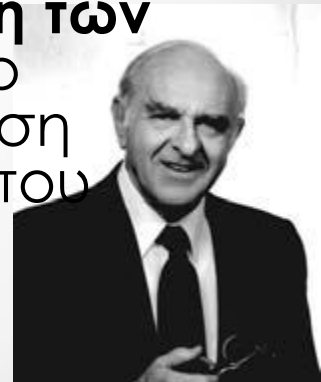
- Οι θεωρίες της συμπεριφοράς επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις.
- Τον **προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους**
- Δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, το πόσο ικανοποιημένοι είναι, το αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, το αν οι ανάγκες τους καλύπτονται μέσα στον εργασιακό χώρο και μετά όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία.
- Τον **προσανατολισμό προς την εργασία**
- Δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς οι άνθρωποι νιώθουν μέσα σε αυτήν.

- Σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς η ηγετική ικανότητα δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία **επίκτητη, πολύπλοκη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη»** λειτουργία που μπορεί να αναπτυχτεί, σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα τις περιστάσεις.
- Χαρακτηριστική υπήρξε η συμβολή των ερευνητών του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο (House κ.ά., 2004) και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν (Lussier R.N & Achua C.F, 2010) όπου δόθηκε **έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη** και όχι στα γνωρίσματά του (θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών) καταλήγοντας στο ότι ο **συνδυασμός και των δύο διαστάσεων** μας οδηγεί σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας.

Οι ενδεχομενικές Θεωρίες

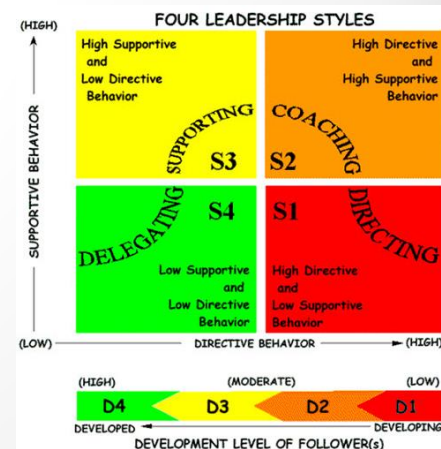
- Ηγεσία μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις όπου εστιάζουμε στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, κάνοντας λόγο για τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα και έξω από την επιχείρηση, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο.

- Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών διακρίνουμε την ενδεχομενική θεωρία του **Fiedler** σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από **την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον.**
- Δίνει έμφαση στην καταλληλότητα των καταστάσεων σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του ηγέτη και για το λόγο αυτό θεωρεί ότι η **καταλληλότητα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν καταλυτικά πάνω στο στυλ του ηγέτη.**
- Η θεωρία του Fiedler δέχεται το στυλ του ηγέτη περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και δίνει έμφαση στις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή στον οργανισμό.
- Η έρευνά του επομένως βασίζεται στην **αξιολόγηση των κινήτρων του ηγέτη** και στην αξιολόγηση του πόσο ευνοϊκή ή κατάλληλη είναι η συγκυρία ή η κατάσταση στον οργανισμό για την εκπλήρωση των σκοπών του ηγέτη.



- Άλλη σημαντική προσέγγιση είναι η θεωρία ηγεσίας **3-d Reddin** σύμφωνα με την οποία ο Reddin έβαλε τη διάσταση της **αποτελεσματικότητας** δίπλα στις άλλες δύο διαστάσεις :
- α) του **προσανατολισμού προς τους ανθρώπους** και
- β) του **προσανατολισμού προς τα καθήκοντα**, για αυτό και η θεωρία απέκτησε αυτή την τρισυπόστατη διάσταση (three dimensions).
- Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν **4 τρόποι ηγεσίας**:
 - α) το στυλ της **αφοσίωσης**
 - β) το στυλ των **σχέσεων**
 - γ) το στυλ της **ολοκλήρωσης**
 - δ) το στυλ του **επιμερισμού**
- Σύμφωνα με το Reddin η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις καταστάσεις που επικρατούν γι' αυτό και προτείνει το συνδυασμό ηγετικών στυλ ανάλογα με τη συγκεκριμένη πραγματικότητα που ο ηγέτης έχει να αντιμετωπίσει.

- Άλλη προσέγγιση είναι αυτή των **Hersey – Blanchard** σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του ανάλογα κάθε φορά
- Με το **ειδικό καθήκον που έχει να επιτελέσει,**
- **Τις σχέσεις** που διαμορφώνει με την ομάδα των υφισταμένων του,
- **Την ωριμότητα** των μελών της ομάδας
- Το **συγκεκριμένο έργο** το οποίο καλείται να πραγματοποιήσει.



- Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η θεωρία ηγεσίας του **“Στόχου και του Μονοπατιού”** του **Robert House** όπου η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το κατά πόσο ο ηγέτης **ικανοποιεί τις προσδοκίες τους**. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι συνεργάτες του θα εκπληρώσουν αποτελεσματικά αυτούς τους σκοπούς (**θεωρία παρακίνησης - προσδοκίας**).
- Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η προσέγγιση των **Blake and Mouton** σχετικά με το **Διευθυντικό Πλέγμα** το οποίο βασίζεται σε δύο υποθέσεις σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά: το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και το ενδιαφέρον που οφείλει ο ηγέτης να δείχνει για τους ανθρώπους –συνεργάτες του.

Νέες προσεγγίσεις : χαρισματική-μετασχηματιστική-δυναλλακτική ηγεσία

- Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή (Northouse, 2012) η οποία θεμελιώνεται στη δεκαετία του '80 και έπειτα ο ηγέτης είναι αυτός που ενεργοποιεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο το οποίο από κοινού έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν.
- Ενημερώνει τους συνεργάτες του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ενώ προσπαθεί διαρκώς να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους.
- Επιχειρεί να παρακινεί τους συνεργάτες του και να δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ώστε το συμφέρον της επιχείρησης να μετατρέπεται αυτόματα σε ατομικό συμφέρον, επιδεικνύει μια σαφή και υψηλού επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη η οποία αποτελεί και το κορυφαίο εργαλείο για την αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του. Σύμφωνα με τον Hollander, ο ηγέτης μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση-πραγμάτωση του διαλεκτικού - χαρισματικού ηγέτη, αφού η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη δημιουργική διαδικασία μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν τα ατομικά χαρακτηριστικά, το περιβάλλον, η συγκυρία, οι συνθήκες, ο διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών κ.ά. (Hollander, 1985).

Θεωρία X, Y

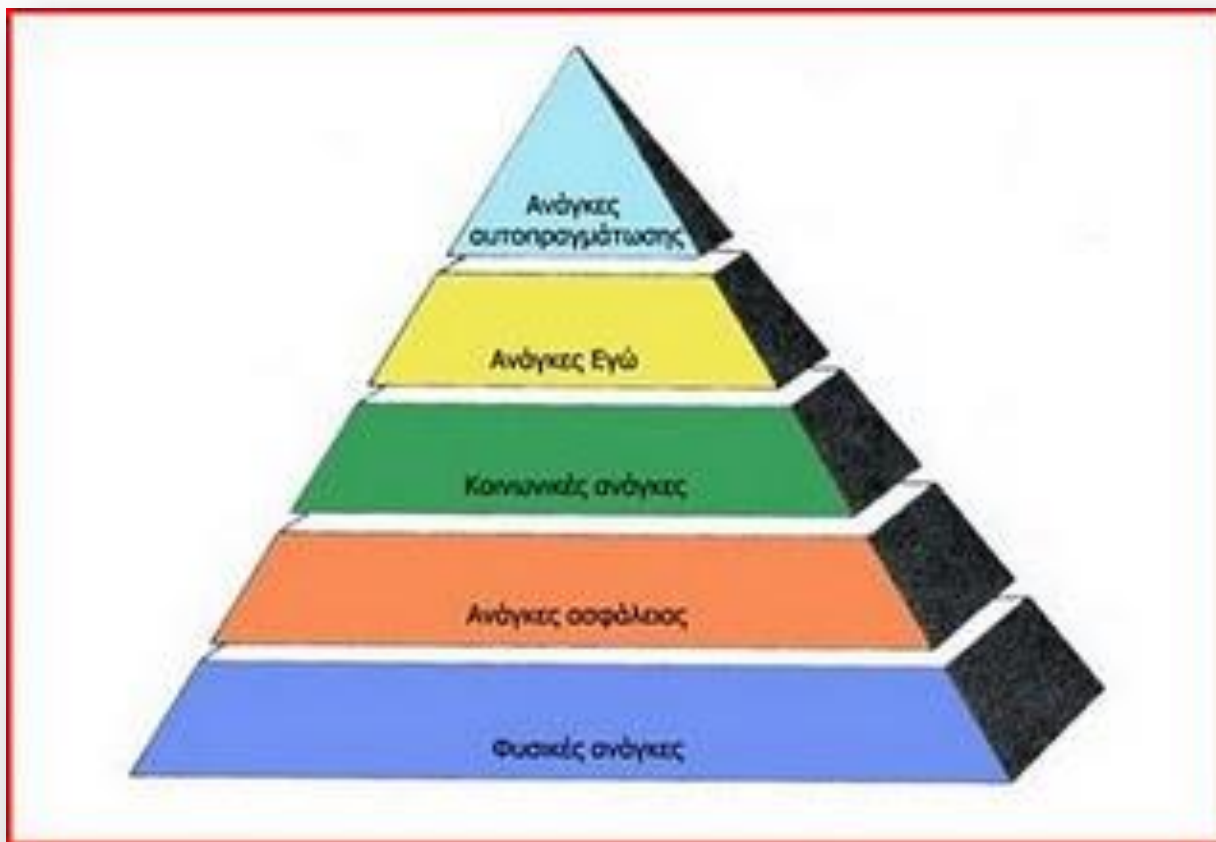
- Η θεωρία X.Y αναπτύχθηκε από τον D.Mc Gregor και σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες υποθέσεων τις οποίες ο κάθε ηγέτης κάνει σχετικά με τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας.
- Σύμφωνα με τις δύο αυτές υποθέσεις καθορίζονται και οι σχέσεις που ο ίδιος αναπτύσσει μέσα στους χώρους δουλειάς.
- Ειδικότερα, η θεωρία X βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι κατά κανόνα είναι ευθυνόφοβοι, δεν θέλουν να εργάζονται σκληρά και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο μέσω του καταναγκασμού και της πίεσης που τους ασκείται.
- Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικά όντα, ενδιαφέρονται για την εργασία και τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει και μπορούν μόνοι τους να διαχειριστούν την ευθύνη των πράξεών τους.

- Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως η θεωρία του D.Mc Gregor έλαβε υπόψη της τη θεωρία ενός άλλου σημαντικού επιστήμονα από το χώρο της οργάνωσης και διοίκησης, του Maslow, ο οποίος διαμόρφωσε τη θεωρία των αναγκών σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρακινείται περισσότερο ή λιγότερο με βάση την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών αυτών.
- Στην ουσία ο D.Mc Gregor τοποθέτησε ψηλά στην ιεραρχία των αναγκών τη θεωρία Ψ και χαμηλά τη θεωρία Χ (Ζαβλανός2002).

Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»

- Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow όλοι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από βασικές ανάγκες οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Όταν, για παράδειγμα, ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται σε χαμηλή θέση στην πυραμίδα, τότε δημιουργείται η ανάγκη για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης.
- “Όταν ικανοποιηθεί και η δεύτερη, αρχίζει η προσπάθεια για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης και η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι την απόλυτη ικανοποίηση.
- Είναι σαφές ότι λίγοι άνθρωποι καταφέρνουν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της ιεραρχίας αυτής (αυτοπραγμάτωση).

- Η ιεραρχία λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow είναι η εξής:
- Φυσιολογικές ανάγκες, Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), Κοινωνικές ανάγκες, Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης), Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.



- Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους.
- Το δεδομένο αυτό οι ηγέτες οφείλουν να το λαμβάνουν υπόψη τους, προκειμένου να δημιουργήσουν συνθήκες ενεργοποίησης και κινητοποίησης των συνεργατών τους στους χώρους δουλειάς.

Τέλος Παρουσίασης - 2