

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ  
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ**



Πτυχιακός φοιτητής: **Βουνοτροπίδης Σωκράτης**

Α.Γ.Μ. : **3582**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ:  
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

Ιωάννης Σιδέρης

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ  
Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ**

**ΘΕΜΑ:**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ:  
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

**ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΒΟΥΝΟΤΡΥΠΙΔΗ ΣΩΚΡΑΤΗ**

**Α.Γ.Μ: 3582**

**Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας: 09/05/2017**

**Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:**

<i>A/A</i>	<i>Όνοματεπώνυμο</i>	<i>Ειδικότης</i>	<i>Αξιολόγηση</i>	<i>Υπογραφή</i>
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
<b>ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>				

**Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΟΥΛΗΣ**

*Στους γονείς μου Περικλή και Πολυξένη*

*Στη μνήμη του Καπετάν Ιωάννη Σαμαρτζή, εφοπλιστή*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Σιδέρη, Νομικό και Κοινωνικό Ανθρωπολόγο, για την ανάθεση του θέματος, τη θερμή του ενθάρρυνση στο ξεκίνημα της έρευνας μου και την αδιάλειπτη συμπαράσταση και βοήθεια του. Είμαι ευγνώμων για την άριστη συνεργασία μας και είναι χαρά και τιμή μου να τον συμβουλευόμαι.

Ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου και εκείνους που ήταν δίπλα μου σε όλη αυτή την προσπάθεια παρέχοντας κατανόηση και υποστήριξη.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον πατέρα μου, Περικλή Βουνοτρυπίδη, πρότυπο και αφανή συμπαραστάτη.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	3
1.1 Ορισμός Διοίκησης.....	3
1.2 Η διοίκηση στην αρχαιότητα .....	5
1.3 Η διοίκηση στη βιομηχανική και σύγχρονη εποχή.....	6
1.4 Η θεώρηση των κλασικών του μάνατζμεντ .....	7
1.4.1 Σχολή Επιστημονικής διοίκησης .....	7
1.4.2 Σχολή των Αρχών διοίκησης .....	8
1.5 Η θεώρηση των συμπεριφοριστών .....	11
1.6 Η ποσοτική θεώρηση - προσέγγιση του μάνατζμεντ.....	17
1.7 Η ολοκληρωμένη θεώρηση του μάνατζμεντ .....	18
1.7.1 Θεωρία συστημάτων.....	19
1.7.2 Θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων.....	23
1.8 Οι σύγχρονες θεωρίες του μάνατζμεντ .....	24
1.8.1 Η θεωρία Z.....	24
1.8.2 Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα .....	25
1.8.3 Η θεωρία των στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	28
1.8.4 Η θεωρία της αξιοποίησης των συγκρούσεων.....	29
1.8.5 Η θεωρία της επιδίωξης του άριστου.....	30
1.8.6 Η θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς.....	30
1.8.7 Η θεωρία της «μετά-επιχειρηματικής» εταιρείας ή της μεγαλύτερης ελευθερίας δράσης στα άτομα .....	31
1.8.8 Η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου .....	32
1.9 Δημόσια Διοίκηση .....	33
1.10 Στρατιωτική Διοίκηση .....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	35
2.1 Ορισμός ηγεσίας .....	35
2.2 Η αναγκαιότητα ύπαρξης της ηγεσίας.....	36
2.3 Προσόντα αποτελεσματικού ηγέτη.....	37
2.4 Τύποι Ηγετών.....	39
2.5 Αρχές Ηγεσίας .....	39
2.6 Τρόποι Ηγεσίας.....	40
2.6.1 Στυλ ηγεσίας του Likert.....	42

2.6.2 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton .....	42
2.6.3 Θεωρία του Fiedler .....	44
2.6.4 Η θεωρία Adair .....	46
2.6.5 Το μοντέλο των Vroom – Yetton.....	46
2.6.6 Το μοντέλο Bonoma Slevin .....	48
2.6.7 Το μοντέλο του Ohio .....	48
2.6.8 Σύγχρονες θεωρίες Ηγεσίας.....	48
2.7 Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτικότητα του οργανισμού.....	50
2.8 Στρατηγική Ηγεσία .....	51
2.9 Η σχέση της κουλτούρας με την ηγεσία .....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....</b>	<b>55</b>
3.1 Ορισμός επιχείρησης .....	55
3.2 Ναυτιλιακή επιχείρηση .....	55
3.3 Ο Δημόσιος Τομέας .....	56
3.4 Ο Ιδιωτικός Τομέας .....	59
3.5 Διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε σχέση με επιχειρήσεις του Δημοσίου και ιδιωτικού τομέα .....	59
3.5.1 Το αντικείμενο – φύση και ο σκοπός της επιχείρησης.....	60
3.5.2 Το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	61
3.5.3 Η κουλτούρα της επιχείρησης .....	62
3.5.4 Η σχέση των επιμέρους τμημάτων .....	63
3.5.5 Ο τεχνολογικός εξοπλισμός.....	64
3.5.6 Το πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο.....	65
3.5.7 Η μορφή του παραγόμενου έργου .....	65
3.5.8 Η λήψη αποφάσεων .....	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΙΔΙΑ ΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ .....</b>	<b>69</b>
4.1 Εντός της εταιρείας.....	70
4.2 Εντός του πλοίου .....	70
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>72</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>74</b>

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης .....	4
Εικόνα 2: Βασικά σημεία της Θεωρίας του Henry Fayol.....	9
Εικόνα 3. Οι αρχές γραφειοκρατίας του Max Weber .....	10
Εικόνα 4. Hawthorne Study of Elton Mayo.....	13
Εικόνα 5. Η πυραμίδα του Maslow .....	14
Εικόνα 6. Το περιεχόμενο των Θεωριών X και Y .....	15
Εικόνα 7. Το σύστημα του Likert .....	17
Εικόνα 8. Σχεδιάγραμμα του κοινωνικοτεχνικού μοντέλου .....	20
Εικόνα 9. Οργανωτικές δομές (departments) μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.....	22
Εικόνα 10. Η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων.....	24
Εικόνα 11. Ο κύκλος του Deming .....	26
Εικόνα 12. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	27
Εικόνα 13. Η θεωρία του Porter για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	28
Εικόνα 14. Pascale and Athos 7S Model .....	29
Εικόνα 15. Η κουλτούρα σύμφωνα με τον Schein .....	32
Εικόνα 16. Μοντέλο δεξιοτήτων αποτελεσματικού ηγέτη του Katz.....	38
Εικόνα 17. Διάγραμμα των Blake - Mouton.....	43
Εικόνα 18. Συμπεράσματα του μοντέλου Fiedler.....	45
Εικόνα 19. Το μοντέλο θεωρητικής κατάστασης του Vroom – Yetton .....	47
Εικόνα 20. Σχεδιάγραμμα Δημοσίου Τομέα.....	58
Εικόνα 21. Διαφορές μεταξύ Προϊσταμένου - Manager και ηγέτη .....	67
Εικόνα 22. Διαχειριστικό επιχειρησιακό μοντέλο εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ....	68

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ναυτιλία αποτελεί μια δυναμική δραστηριότητα από τις απαρχές του ελληνικού έθνους. Η ρήση του Ηρόδοτου, «Έχουμε γη και πατρίδα όταν έχουμε πλοία και θάλασσα» απηχεί τους στενούς δεσμούς μας με τη ναυσιπλοΐα. Η ενασχόληση με τη θάλασσα δεν έδινε απλώς διέξοδο στις βιοποριστικές ανάγκες του Έλληνα αλλά αποτελεί διαχρονικά και το εφαλτήριο για δημιουργία και προκοπή. Το πρόθεμα *καπετάν* σε κάθε μικρό όνομα ναυτικού αποτελεί μέχρι σήμερα τίτλο σεβασμού και αξιοσύνης, ο οποίος αποκτήθηκε με την μακρόχρονη εμπειρία στα θαλάσσια ταξίδια, τους κινδύνους και τις κακουχίες της θάλασσας, τη μάχη με τις Σειρήνες, «τους Λαιστρυγόνες και τους Κύκλωπες, το θυμωμένο Ποσειδώνα...» (Καβάφης, 2015).

Η ναυτική τέχνη και οι πρακτικές σχετιζόμενες με τη ναυτιλία αλλάζουν ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες. Η εποχή του πλοιοκτήτη – καπετάνιου έχει δώσει τη θέση της σε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ταχύτατων ροών πληροφορίας, δεδομένων και ανταγωνισμού, το οποίο χάρη στη μοντέρνα τεχνολογία, απαιτεί σημαντική διασύνδεση γνώσεων διαφορετικών πεδίων και κατ' ανάγκη συνεργασίες πολλών εξειδικευμένων ατόμων σε ένα ενιαίο σκοπό. Έτσι, η τέχνη του διοικείν, στηριζόμενη σε θεμελιώδεις αρχές έχει ένα πρόσθετο έργο, της αφομοίωσης της σύγχρονης πληροφορικής και των τεχνολογικών εφαρμογών, που με τη σειρά τους μεταβάλουν ένα επιχειρησιακό πεδίο.

Το ίδιο το αντικείμενο της διοίκησης, απασχολούσε τον άνθρωπο από την αρχαιότητα, είτε ως μέρος φιλοσοφικής προσέγγισης είτε ως δημόσιας ή στρατιωτικής παιδείας. Από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και μετά, δηλαδή από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης, έχει αναθερμανθεί το ενδιαφέρον πάνω στις αρχές και τους τρόπους διοίκησης και έχουν δημοσιευθεί πλήθος αναλύσεων και εκτιμήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Διανοούμενοι έχουν δημιουργήσει θεωρίες που βρίσκουν εφαρμογή στο σύγχρονο μάνατζμεντ.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η παράθεση και περιγραφή των θεωριών που αφορούν τα συστήματα διοίκησης και τις αρχές ηγεσίας. Θα περιγραφούν τα μοντέλα του διαχειριστή – manager και του ηγέτη. Θα ακολουθήσει η σύγκριση των αρχών διοίκησης και ηγεσίας μεταξύ των σύγχρονων ναυτιλιακών επιχειρήσεων και των κλασικών δομών διοίκησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Επιπλέον, θα



αναλυθούν τυχόν διαφορές στους τρόπους διοίκησης εντός της ίδιας της ναυτιλιακής εταιρείας και στα διάφορα επίπεδα λειτουργίας της, εντός και εκτός του πλοίου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## 1.1 Ορισμός Διοίκησης

Με τον όρο *διοίκηση* νοείται η προσπάθεια οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων ενός φορέα με σκοπό την καλύτερη δυνατή λειτουργία του. Η έννοια της είναι συνυφασμένη με την ύπαρξη μιας εσωτερικής δομής και ιεραρχίας στον φορέα της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Ως επιστήμη, αποτελεί το σύνολο των διδάξιμων τεχνικών που απαιτούνται για την οργάνωση και διεύθυνση της δράσης σε κάθε επιστημονική και επιχειρηματική δραστηριότητα<sup>1</sup> (Κονταράτος, 2007). Η διοίκηση έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών<sup>2</sup> (Μπουραντάς et al., 1999). Του προγραμματισμού ή σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Ο **προγραμματισμός (planning)** περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, καθώς και τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

Η **οργάνωση (organizing)** εκφράζεται τυπικά με τη δημιουργία δομών σε ένα οργανόγραμμα, με το οποίο καθορίζονται τα τμήματα και υποτμήματα, οι διοικητικές δικαιοδοσίες και ο καταμερισμός των εργασιών μεταξύ των κλιμακίων διοίκησης.

Η **διεύθυνση (directing)** αφορά την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Απαραίτητα στοιχεία μιας αποτελεσματικής διεύθυνσης είναι η ορθή επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας – επιχείρησης, η διαμόρφωση οράματος, η διευθέτηση συγκρούσεων και η ικανότητα της διεύθυνσης να επιβάλλει την πειθαρχία όταν και όπου αυτή κρίνεται αναγκαία.

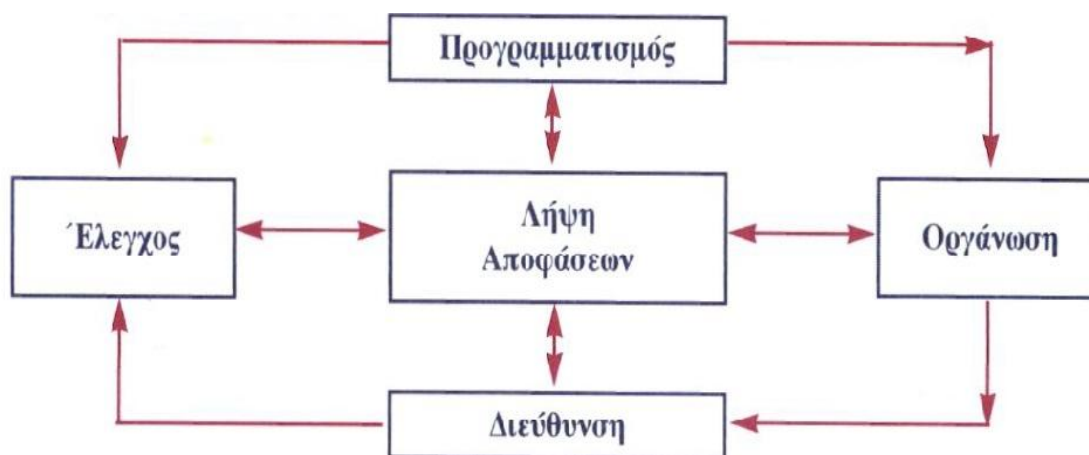
Η τέταρτη βασική λειτουργία, ο **έλεγχος (controlling)**, αποσκοπεί στη συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησης,

---

<sup>1</sup> Κονταράτος, Α. (2007). *Η τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού*, 1<sup>st</sup> edition, Αθήνα: Εκδόσεις Γκοβόστη, σελ 9.

<sup>2</sup> Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωσταντίνου, Π. and Ρεκλείτης, Π. (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, σελ 58 - 59.

για την εξακρίβωση και τη διόρθωση ενδεχόμενων αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί (Εικόνα 1).



Εικόνα 1. Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

Πηγή: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>

Επιπρόσθετες λειτουργίες της διοίκησης, σύμφωνα με έναν αριθμό σύγχρονων μελετητών, είναι η **στελέχωση (staffing)** και η **στρατηγική - πολιτική (policy-making)** (Chandler, 1962), μέσω της οποίας γίνεται ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων και της πορείας και κατανέμονται αντίστοιχα οι πόροι και τα μέσα προς αυτό τον σκοπό. Επίσης, σημαντικά θεωρούνται ο **καθορισμός αντικειμενικών σκοπών στην ομάδα (setting objectives)**, η δημιουργία προτύπων χαρακτήρων και συμπεριφορών (**model building and model use**), ώστε το άτομο να λαμβάνει αποφάσεις (**decision – making**) και να έχει μια εσωτερική επιθυμία και παρόρμηση για εργασία (**υποκίνηση - motivation**) (Χαραλαμπίδης, 2017).

Στη σύγχρονη ορολογία η έννοια της διοίκησης τείνει να αντικατασταθεί από τον όρο “management”. Κατά τον Σαρμανιώτη υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το management οι οποίοι ωστόσο δεν διαφοροποιούν ουσιωδώς την έννοια του από την έννοια της διοίκησης όπως περιγράφηκε παραπάνω. Συγκεκριμένα, ως management αναφέρονται<sup>3</sup> (Σαρμανιώτης, 2005):

<sup>3</sup> Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Β., σελ. 2 – 3.

1. Η κοινωνική και τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις μεταβολές με σκοπό την επίτευξη οργανωτικών στόχων.
2. Η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.
3. Η δραστηριότητα που καθιστά δυνατή τη δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά ώστε να πετύχουν κοινούς σκοπούς.
4. Η τέχνη να κατορθώνεις να γίνονται διάφορα πράγματα δια μέσου άλλων ανθρώπων.
5. Η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού αναλόγως του περιβάλλοντος, συντελώντας στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.

## **1.2 Η διοίκηση στην αρχαιότητα**

Στους αρχαίους πολιτισμούς η οργάνωση κατευθυνόταν σε τρεις βασικές δομές: το Κράτος, το Στρατό και την Εκκλησία του δήμου ή γενικά τα ανώτερα λαϊκά συμβούλια. Σε κάποιους πολιτισμούς, η θρησκεία και οι ανώτεροι λειτουργοί της, είχαν επίσης εξέχουσα διοικητική θέση, με αποκορύφωση την Παπική εξουσία κατά το μεσαίωνα. Στην Αρχαία Ελλάδα ετέθησαν μέσω της φιλοσοφίας οι πρώτες αναλύσεις των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων. Ο Πλάτων είχε την άποψη ότι χρειάζεται αυταρχική ηγεσία για να πραγματοποιηθούν αξιόλογα επιτεύγματα, ενώ ο Αριστοτέλης θεωρούσε αναγκαία τη συμμετοχή του ανθρώπου ως κοινωνικού και πολιτικού όντος στη λήψη απόφασης για θέματα που τον αφορούσαν και επηρέαζαν το μέλλον του. Τελικά, η διοίκηση στους περισσότερους των πολιτισμών ασκούνταν με την έννοια της στρατιωτικής κυριαρχίας και της ισχύος των όπλων που προϋπέθετε μια ισχυρή οργανωτικά και διοικητικά αρχή. Στις περισσότερες δομές και λειτουργικούς πυλώνες, ιδιαίτερα στο στρατό, αναπτύχθηκαν οι πρώτες αρχές και

κανόνες Διοίκησης, οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή ακόμα και στις ημέρες μας. Οι αρχές αυτές είναι<sup>4</sup> (Χυτήρης, 2006):

- **Γραμμή ή Αλυσίδα εξουσίας (chain of command):** Μια γραμμική μορφή εξουσίας από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης έως τα κατώτερα.
- **Εξουσιοδότηση (delegation):** Η εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης στα μεσαία και κατώτερα διοικητικά επίπεδα.
- **Επιτελείς (staff):** Άτομα ή ομάδες με ειδικές γνώσεις και εμπειρία που θα βοηθήσουν τα ανώτερα στελέχη και προϊσταμένους τους στη λήψη αποφάσεων.
- **Ενότητα εξουσίας (unit of command):** Κάθε υφιστάμενος έχει έναν και μόνο προϊστάμενο, ώστε να γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές και οδηγίες και σε ποιον αναφέρεται.

Χρειάστηκε να περάσουν πολλοί αιώνες και να φθάσουμε στην εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης, για να αποτελέσει η διοικητική πρακτική γνωστικό αντικείμενο μεθοδικών και επίσημων σπουδών.

### 1.3 Η διοίκηση στη βιομηχανική και σύγχρονη εποχή

Από το τέλος του 18<sup>ου</sup> αιώνα, οι μεγάλες εφευρέσεις όπως η ατμομηχανή, ο ηλεκτρισμός, ο βιομηχανικός αργαλειός και γενικά η πρόοδος της τεχνολογίας, οδήγησαν στη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων, στην υποκατάσταση του ανθρώπου από τη μηχανή για την εκτέλεση πλήθους κοπιαστικών και αυτοματοποιημένων εργασιών και τελικά στη μαζική παραγωγή προϊόντων και την μεγάλη ανάπτυξη του εμπορίου. Η βιομηχανική άνθιση απαιτούσε πιο επιστημονικό τρόπο δράσης. Η διοικητική οργάνωση βασιζόταν στον κατάλληλο καταμερισμό της εργασίας με βάση την εξειδίκευση και τα προσόντα των εργαζομένων. Απαιτούνταν καλύτερη εποπτεία και συντονισμός της συλλογικής δραστηριότητας. Αυτό δημιούργησε την ανάγκη για μια συστηματική και επιστημονική προσέγγιση στις αρχές της διοίκησης με στόχο την καλύτερη απόδοση και τη βελτίωση του κέρδους.

---

<sup>4</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 44.

Θα ακολουθήσουν και θα αναπτυχθούν οι κυριότερες θεωρητικές προτάσεις του μάνατζμεντ από τη Βιομηχανική Εποχή έως σήμερα.

## 1.4 Η θεώρηση των κλασικών του μάνατζμεντ

Η θεώρηση αυτή διακρίνεται σε δύο επιμέρους κλάδους:

### 1.4.1 Σχολή Επιστημονικής διοίκησης

Μεταξύ αυτών που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης (scientific management) αξίζει να αναφερθεί ο Henry Gantt (1861 – 1919), ο οποίος ασχολήθηκε με τον προγραμματισμό και τον έλεγχο ολοκλήρωσης των εργασιών παραγωγής<sup>5</sup> (Χυτήρης, 2006). Επίσης, οι Frank και Lillian Gilbreth ασχολήθηκαν με τη μελέτη της βελτίωσης της παραγωγικότητας ενός οργανισμού και της απλοποίησης της εργασίας, με παράλληλη μείωση του εργατικού κόστους. Σε αυτή την κατεύθυνση ασχολήθηκαν ο Harrington Emerson και ο Charles Babbage. Γνωστότερος απ' όλους και χαρακτηρισμένος ως «πατέρας» της συγκεκριμένης σχολής είναι ο αμερικανός μηχανικός Frederick Taylor (1856 – 1915) (Taylor, 2014). Υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης διαπιστώνοντας ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν, σε επαρκές επίπεδο, όλες τους τις παραγωγικές δυνατότητες. Θεωρούσε ότι η κατάλληλη αξιοποίησή τους θα επέτρεπε την αύξηση της παραγωγικότητας, με παράλληλη αύξηση των κερδών αλλά και των μισθών. Σύμφωνα με τον Taylor διατυπώθηκαν οι βασικές αρχές μιας εμπειριστατωμένης και ορθολογικής θεωρίας διοίκησης που συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη επιστημονική γνώση και μέθοδο. Δηλαδή κάθε εργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει κανόνες κινήσεων των εργαζομένων, τυποποίηση εργασιακών εφαρμογών και βελτίωση των εργασιακών συνθηκών.
- Αρμονία στην ομαδική δράση και συνεργασία με το σωστό καταμερισμό της εργασίας.

---

<sup>5</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ. 47.

- Εργασία για μέγιστη απόδοση.
- Ανταμοιβή, με τη μορφή της προσωπικής ευημερίας και της προόδου της επιχείρησης.

Οι θεωρία του Taylor αντιμετωπίστηκε με αντίδραση από τους εργαζομένους, διότι δημιούργησε μια απρόσωπη σχέση με την εργασία και την εντατικοποιούσε με διάφορα συστήματα παροχής κινήτρων<sup>6</sup> (Σαρμανιώτης, 2005). Το αντικείμενο της κριτικής αφορούσε ακόμη το κοινωνικό περιεχόμενο της εργασίας διότι δεν ελάμβανε υπόψη τη διαφορετικότητα των εργαζομένων και των προτάσεων τους, θεωρώντας τους ως μηχανές, χωρίς δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων. Ακόμη και σήμερα, αρκετές από αυτές τις αρχές εφαρμόζονται από επιχειρήσεις και διοικητικά στελέχη (Montana and Charnov, 2011).

#### 1.4.2 Σχολή των Αρχών διοίκησης

Εκφραστής της συγκεκριμένης σχολής ήταν ο Γάλλος μηχανικός Henry Fayol (1841 – 1925), ο οποίος έδωσε ένα πιο φιλελεύθερο τόνο στις αρχές της διοίκησης. Επίσης, έδωσε μεγαλύτερη βαρύτητα στην οργάνωση και τις ευθύνες των υψηλότερων ιεραρχικά κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας, αντλώντας και από τη δική του προσωπική εμπειρία (Fayol, 2013).

Τα βασικά σημεία της *Σχολής των Αρχών διοίκησης (administrative management)* συνοψίζονται στα παρακάτω (Εικόνα 2):

- Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον, δηλαδή σε εκείνο της επιχείρησης.
- Δικαιοσύνη και ισότητα.
- Μονιμότητα προσωπικού.
- Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους.
- Ομαδικό πνεύμα.
- Καταμερισμός εργασίας.
- Εξουσία και ευθύνη σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.
- Ενσυνείδητη πειθαρχία.

<sup>6</sup> Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Β., σελ. 46 – 48.

- Ενότητα κατεύθυνσης και διεύθυνσης. Δηλαδή οι δραστηριότητες στην επιχείρηση που έχουν τον ίδιο στόχο, απαιτείται να διευθύνονται από έναν μάνατζερ, ο οποίος θα χρησιμοποιεί ένα και μοναδικό πρόγραμμα.
- Ενότητα εντολής. Δηλαδή ο κάθε υφιστάμενος πρέπει να λαμβάνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο.
- Ενότητα προσωπικού για την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων.
- Δίκαιη ανταμοιβή του προσωπικού.
- Σεβασμός της ιεραρχίας.
- Τάξη. Υλική για τα πράγματα, ιεραρχική για τα πρόσωπα, πνευματική για την εκτέλεση της εργασίας, ενεργειών για τον συγχρονισμό όλων.

<b>1. Division of work</b>	<b>8. Centralization</b>
<b>2. Authority and responsibility</b>	<b>9. Scalar chain</b>
<b>3. Discipline</b>	<b>10. Order</b>
<b>4. Unity of command</b>	<b>11. Equity</b>
<b>5. Unity of direction</b>	<b>12. Stability of tenure of personnel</b>
<b>6. Subordination of individual interests</b>	<b>13. Initiative</b>
<b>7. Remuneration</b>	<b>14. Esprit de corps</b>

**Εικόνα 2: Βασικά σημεία της Θεωρίας του Henry Fayol**

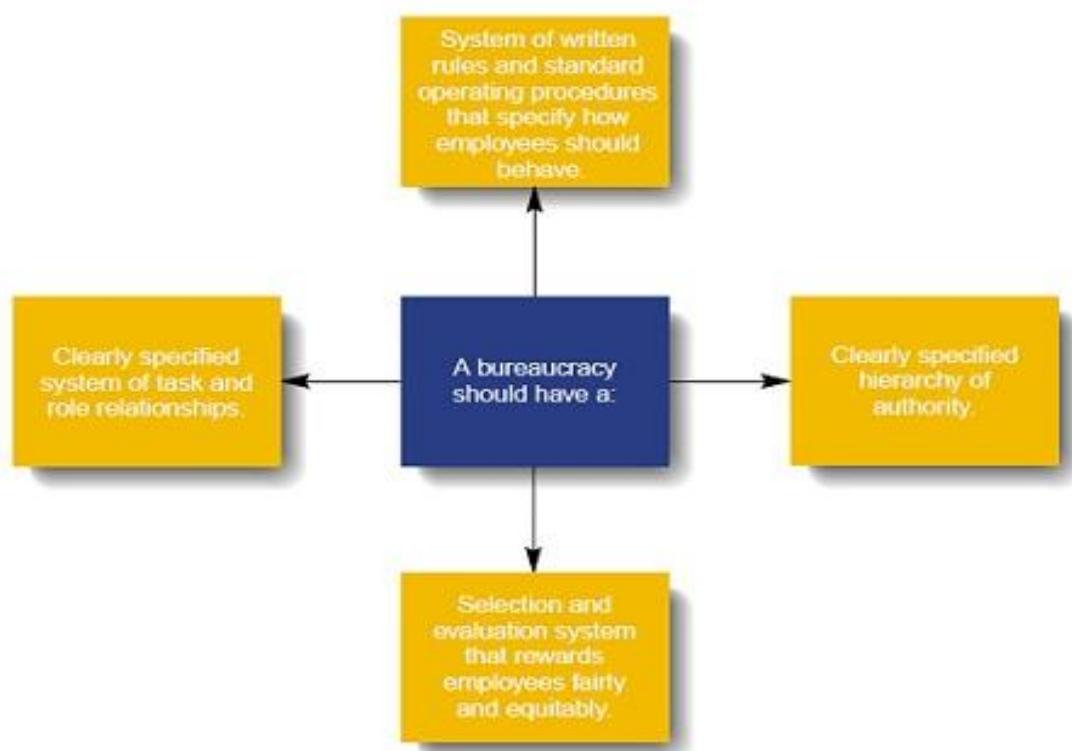
Πηγή: <https://www.slideshare.net/ChetanNarkhede1/henry-fayol-39058691>

Την ίδια περίπου χρονική περίοδο με τον Fayol και τον Taylor, ο γερμανός ιστορικός και κοινωνιολόγος Max Weber (1864 – 1920), σε ανάλογο πνεύμα και με στοιχεία επικάλυψης, πρότεινε το δικό του ιδανικό τρόπο διοίκησης. Παρουσίασε την επιχείρηση ως σύστημα που διοικείται απρόσωπα και ορθολογικά. Ο καταμερισμός της εργασίας, οι κανόνες λειτουργίας και οι λεπτομερείς διαδικασίες χαρακτηρίζουν



την δική του προσέγγιση (Weber and Henderson, 2012). Ουσιαστικά διατύπωσε ένα γραφειοκρατικό μοντέλο (Εικόνα 3), το οποίο θα πρέπει να βασίζεται στις παρακάτω αρχές διοίκησης<sup>7</sup> (Χυτήρης, 2006):

- Καταγραφή διοικητικών πράξεων και αποφάσεων.
- Εφαρμογή κανόνων και προτύπων στις διαδικασίες.
- Απρόσωπη βάση αξιολόγησης και εφαρμογής των κανόνων.
- Καταμερισμός εργασίας.
- Ιεραρχική δομή διακρίνοντας την άσκηση της εξουσίας σε παραδοσιακή, χαρισματική, ορθολογική, νόμιμη ή θεσμική.
- Μονιμότητα προσωπικού.
- Ορθολογισμός και τεκμηρίωση των αποφάσεων.
- Τυπικές διαδικασίες επιλογής και προαγωγών προσωπικού.
- Επαγγελματίες μάνατζερ.



**Εικόνα 3. Οι αρχές γραφειοκρατίας του Max Weber**

Πηγή: <http://026amritasharmaim20nitiepomcourse.blogspot.gr/2013/08/evolution-of-management.html>

<sup>7</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 50.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Weber έχει διαπιστωθεί ότι εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα κάτω από κάποιες προϋποθέσεις. Αυτές είναι η σταθερότητα του περιβάλλοντος, το οποίο δεν δέχεται σημαντικές εξωτερικές επιρροές, για παράδειγμα από την τεχνολογία και χωρίς σημαντικές μεταβολές στις ανάγκες των καταναλωτών. Ακόμη, κρίνεται ικανοποιητικό όταν υπάρχει ικανό σύστημα επεξεργασίας μεγάλου αριθμού πληροφοριών και όταν επιδιώκεται ο συντονισμός των εργαζομένων για την παραγωγή και τη διάθεση προτυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών<sup>8</sup> (Hellriegel, Jackson and Slocum, 2005).

Άλλοι γνωστοί ερευνητές και συγγραφείς που εντάσσονται στη Σχολή των Αρχών διοίκησης είναι οι Alfred Chandler, Henry Mintzberg και Peter Drucker.

## 1.5 Η θεώρηση των συμπεριφοριστών

Σύμφωνα με τη σχολή της Συμπεριφοράς (behavioral management), γνωστή και ως επιστήμη της Συμπεριφοράς (behavioral science), οι εργαζόμενοι υποκινούνται σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και από άλλα κίνητρα πέρα από τα οικονομικά ή από τις φυσικές συνθήκες των εργασιακών χώρων<sup>9</sup> (Σαρμανιώτης, 2005). Η συγκεκριμένη θεωρία συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του ανθρώπινου παράγοντα για την ευημερία μιας επιχείρησης. Οδήγησε στην κατανόηση της ανάγκης συνδυασμού της ανθρώπινης διάστασης μιας επιχείρησης και του τεχνικού μέρους αυτής<sup>10</sup> (Χυτήρης, 2006).

Οι κυριότεροι εκπρόσωποι της σχολής αυτής είναι:

Ο Σκωτσέζος βιομήχανος Robert Owen (1771 – 1858) που πρώτος κήρυξε και εφάρμοσε, στο εργοστάσιο του, τις αρχές δίκαιης ανταμοιβής και δημιουργίας παρακινητικού εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο οι εργαζόμενοι να θέλουν να προσφέρουν. Κατά τον Owen, πρέπει να καλλιεργούνται οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, ώστε οι πρώτοι να ενδιαφέρονται για την ευημερία των δεύτερων. Ήταν ο πρώτος επιχειρηματίας ο οποίος εφάρμοσε την αξιολόγηση

---

<sup>8</sup> Hellriegel, D., Jackson, S. and Slocum, J. (2005). *Management*, 10<sup>th</sup> edition, Australia: Εκδόσεις Thomson/ South-Western, σελ 42 – 44.

<sup>9</sup> Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Β, σελ 49.

<sup>10</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 53 – 54.

των εργαζομένων, κατέβαλε πληρωμή για τις υπερωρίες και περιόρισε έως και κατήργησε την παιδική εργασία<sup>11</sup> (Heilbroner, 2000).

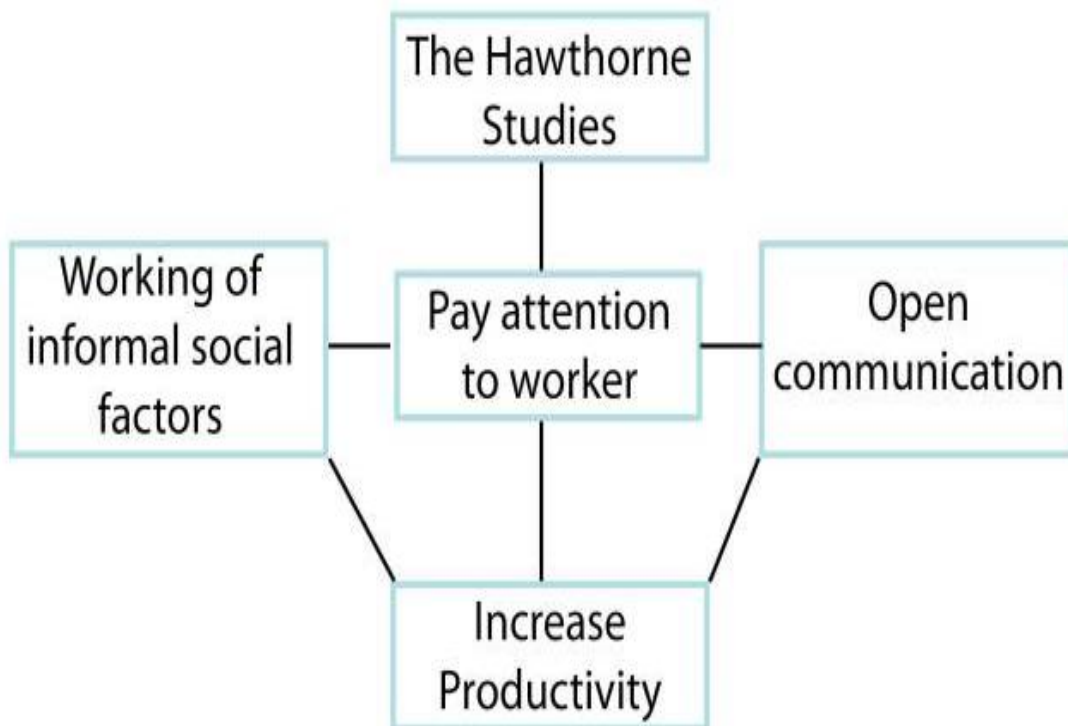
Στην ίδια σχολή σκέψης κατατάσσεται και η Mary Parker Follett (1868 – 1933), η οποία ασχολήθηκε κυρίως με τη διευθέτηση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Πρότεινε έναν τρόπο προσέγγισης συνεργασίας για την επίλυση των διαφορών καθώς και τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων (New World Encyclopedia, 2013).

Πρωτοπόρος στη συστηματική μελέτη των κοινωνικών προβλημάτων στο χώρο εργασίας υπήρξε ο Αυστραλός καθηγητής του Harvard, Elton Mayo (1880 – 1949). Η θεωρία του βοήθησε στην αύξηση της παραγωγικότητας, χάρη στον εξανθρωπισμό των συνθηκών εργασίας και την εναρμόνιση των στόχων της επιχείρησης με τις επιδιώξεις των εργαζομένων. Οι γνώσεις του στην ψυχολογία τον βοήθησαν να προσεγγίσει πιο σφαιρικά τα εργασιακά θέματα. Τα βασικά σημεία της θεωρίας του συνοψίζονται παρακάτω (Εικόνα 4):

- Οι οικονομικοί παράγοντες είναι μικρότερης σημασίας από τους συναισθηματικούς.
- Ο εργαζόμενος δεν δρα μεμονωμένα μέσα στην επιχείρηση, αλλά σαν μέλος μιας μικρής ομάδας.
- Οι τεχνικές μεταβολές διαταράσσουν τις κοινωνικές συνθήκες των εργαζομένων και επιδρούν στις μεταξύ τους σχέσεις.
- Είναι απαραίτητο να αποκτηθούν κοινωνικές δεξιότητες οι οποίες θα στηρίζονται τόσο στην προσωπική συνεργασία μεταξύ των ατόμων, όσο και σε ένα σύστημα επικοινωνιών ανάμεσα σε αυτούς και τη διεύθυνση.

---

<sup>11</sup> Heilbroner, R. (2000). *Οι Φιλόσοφοι του Οικονομικού Κόσμου*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ 148.



**Εικόνα 4. Hawthorne Study of Elton Mayo**

Πηγή: <https://leongwaisincno.wordpress.com/2011/11/13/human-relations-and-human-resources/>

Ένας άλλος εκπρόσωπος της σχολής των συμπεριφοριστών ήταν ο Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Maslow (1906 – 1970). Ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών, γνωστή ως *πυραμίδα* ή *ιεραρχία των αναγκών του Maslow*. Αυτή στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές: στην «αρχή του ελλείμματος» (deficit principle), σύμφωνα με την οποία μια ικανοποιημένη ανάγκη παύει να λειτουργεί υποκινητικά και στην «αρχή της προόδου» (progression principle), η οποία θεωρεί ότι οι ανάγκες υπάρχουν σε μια ιεράρχηση<sup>12</sup> (Σαρμανιώτης, 2005). Έτσι διαμόρφωσε ένα σύστημα κινήτρων τα οποία οδηγούν στην ικανοποίηση θεμελιωδών αναγκών. Τις ανάγκες αυτές τις κατέταξε σε πέντε κατηγορίες που είναι διαρθρωμένες ιεραρχικά (Εικόνα 5).

<sup>12</sup> Σαρμανιώτης, Χ. (2005), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Β, σελ 49 – 51.

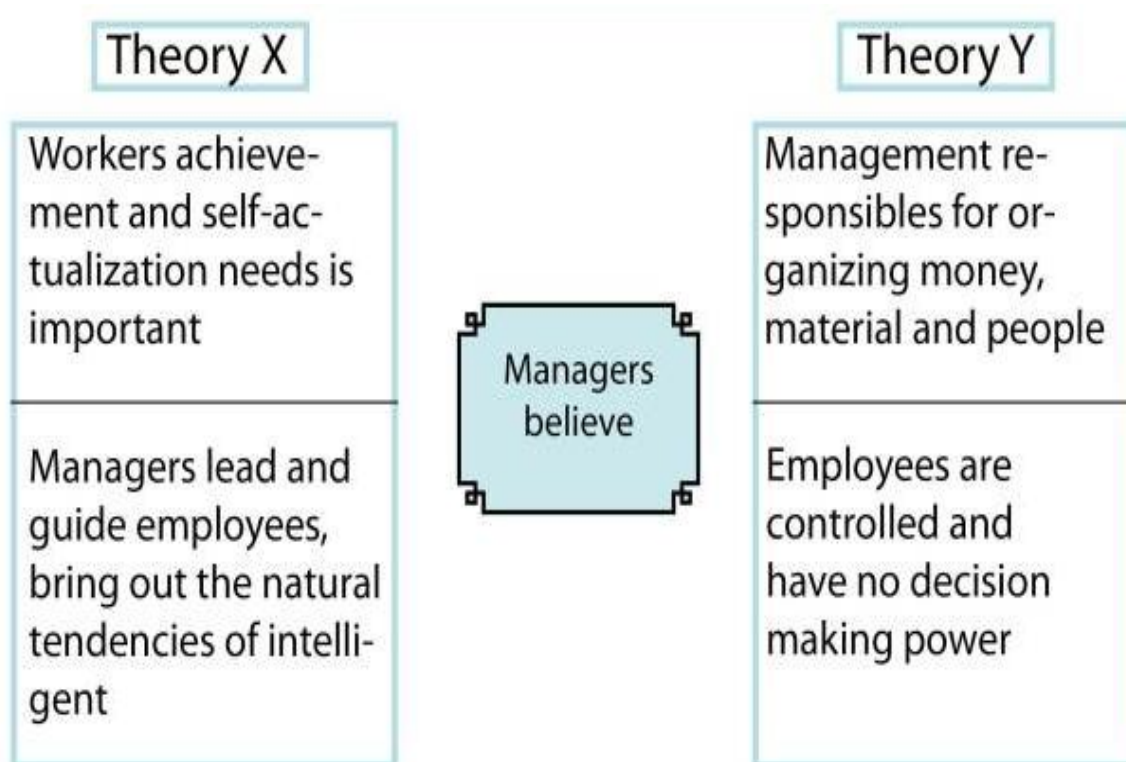


Εικόνα 5. Η πυραμίδα του Maslow

Οι ανθρώπινες ανάγκες ξεκινούν από το επίπεδο επιβίωσης και καθώς το άτομο αναπτύσσεται, ως κοινωνική και ψυχοπνευματική οντότητα, αυτές αλλάζουν και εμφανίζονται πιο έντονες σε επίπεδο ασφάλειας, κοινωνικό, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Επομένως, η διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το στάδιο αναγκών στο οποίο βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος της, προκειμένου να επιδιώξει την παρακίνηση του για αυξημένη απόδοση και συμμετοχή.

Ο Αμερικανός θεωρητικός του μάνατζμεντ Douglas McGregor (1906 – 1964), εξετάζοντας το θέμα των αναγκών και της ανθρώπινης υποκίνησης, παρατήρησε και διέγινωσε προβλήματα αναποτελεσματικής διοίκησης και δυσλειτουργίας των επιχειρήσεων (McGregor, 1960). Η αναποτελεσματικότητα έγκειται σε εσφαλμένες παραδοχές που μπορεί να κάνουν τα στελέχη για τους εργαζόμενους. Την προσέγγιση αυτή την ονόμασε Θεωρία Χ. Αντίθετα, ονόμασε θεωρία Υ ένα σύνολο θετικών παραδοχών για τον εργαζόμενο που αγαπά τη δουλειά του, θέλει να παίρνει πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνει ευθύνες (Εικόνα 6). Ο McGregor κατέληξε ότι τα στελέχη θα πρέπει να βοηθούν τους εργαζόμενους και να τους δίνουν ευκαιρίες συμμετοχής<sup>13</sup> (Χυτήρης, 2006).

<sup>13</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 56.



**Εικόνα 6. Το περιεχόμενο των Θεωριών X και Y**

Πηγή: <https://leongwaisincno.wordpress.com/2011/11/13/human-relations-and-human-resources/>

Σε μια άλλη προσέγγιση της συμπεριφορικής θεωρίας, ο ελληνικής καταγωγής Chris Argyris (1923 - 2013), πρότεινε ως ουσιαστική παράμετρο το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων στην επιχειρησιακή οργάνωση, τον έλεγχο και την επίβλεψη. Υποστηρίζει πως το άτομο, καθώς ωριμάζει, καθίσταται πιο υπεύθυνο, έχει ευρύτερα ενδιαφέροντα, απαιτεί σεβασμό και εκτίμηση, επιθυμώντας λιγότερο έλεγχο και περισσότερη ανεξαρτησία (Argyris, 1957). Έτσι, οι επιχειρήσεις οι οποίες δίνουν έμφαση στον έλεγχο, ουσιαστικά μεταχειρίζονται τον εργαζόμενο ως ανώριμη προσωπικότητα και χάνουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τη δυναμικότητά του.

Ιδιαίτερη συμβολή στη σχολή των Συμπεριφοριστών είχε ο Rensis Likert (1903 – 1981), ο οποίος μελέτησε τα χαρακτηριστικά της επιτυχίας και αποτυχίας επιχειρήσεων και των αντίστοιχων διοικήσεών τους. Σύμφωνα με αυτόν υπάρχουν τέσσερα κυρίαρχα συστήματα διοίκησης και ηγεσίας (Likert, 1961). Αυτά είναι

δυνατό να ταξινομηθούν με μια προοδευτικά αύξουσα αποτελεσματικότητα ως εξής (Εικόνα 7) (Μαλαγκονιάρη, 2010):

**Αυταρχικό εκμεταλλευτικό:** Υπάρχει έντονος συγκεντρωτισμός και οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση φτάνοντας με την μορφή διαταγών στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους είναι περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της απειλής της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.

**Αυταρχικό καλοπροαίρετο:** Σε αυτό ο ηγέτης επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του, ώστε να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Επίσης ενίοτε χρησιμοποιείται η οικονομική επιβράβευση των υφισταμένων. Στο σύστημα αυτό που επιτρέπει μιας μορφής επικοινωνία με τη διοίκηση οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδίδουν περισσότερο.

**Συμβουλευτικό:** Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, υπάρχει σε ένα βαθμό εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

**Ιδανικό συμμετοχικό:** Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες και μέλη ομάδας συμμετέχουν σε αυτές, ενώ τελικά η αρχή της πλειοψηφίας καθοδηγεί την οριστική λήψη αυτών των αποφάσεων. Με άλλα λόγια, το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογικότητα.

Σύμφωνα με τον Likert, το τελευταίο σύστημα είναι το πλέον αποδοτικό, όμως προσδιόρισε και άλλες μεταβλητές, τις οποίες χαρακτηρίζει παρεμβαίνουσες, οι οποίες καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της ομάδας.

Exploitative-authoritative	Threats and fear, downward and inaccurate communication, giving of orders, top-level decision making and control.
Benevolent-authoritative	Economic and ego rewards, limited communication, decision making and control at the top, goal setting through orders and comments.
Consultative	Decisions and control still primarily at upper levels, employees are consulted and their view considered communication up and down.
Participative	Every employees have decision making power, communication is extensive up, down and horizontal interaction.

Εικόνα 7. Το σύστημα του Likert

Πηγή: <https://leongwaisincno.wordpress.com/2011/11/13/human-relations-and-human-resources/>

## 1.6 Η ποσοτική θεώρηση - προσέγγιση του μάνατζμεντ

Η συγκεκριμένη σχολή είναι γνωστή και ως «επιχειρησιακή έρευνα» (operations research) ή «επιστήμη του μάνατζμεντ» (management science) και έχει τις καταβολές της στις προπαρασκευαστικές διαδικασίες που εφαρμόστηκαν στον προγραμματισμό στρατιωτικών επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο<sup>14</sup> (Χυτήρης, 2006). Μετά τον πόλεμο, πολλές από τις τεχνικές που εφαρμόστηκαν, από ειδικές ομάδες επιστημόνων επιστρατευμένων για την επίλυση στρατιωτικών προβλημάτων, εφαρμόστηκαν και στον επιχειρηματικό τομέα. Έτσι, με τη βοήθεια της πληροφορικής, χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα ώστε να λυθούν προβλήματα προγραμματισμού, ελέγχου και κόστους παραγωγής. Οι κύριες εφαρμογές τους στο σύγχρονο management αφορούν<sup>15</sup> (Σαρμανιώτης, 2005):

<sup>14</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 58.

<sup>15</sup> Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Β, σελ 51 – 52.



- Μαθηματικές προβλέψεις.
- Τον έλεγχο αποθεμάτων.
- Το γραμμικό και μη γραμμικό προγραμματισμό (χρησιμοποιείται για την άριστη κατανομή εισροών για μια δεδομένη εκροή).
- Τη θεωρία της σειράς αναμονής (ασχολείται με την κατανομή του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών για τον περιορισμό του χρόνου αναμονής των πελατών).
- Την προσομοίωση (δημιουργεί μοντέλα καταστάσεων με σκοπό τη δοκιμή διαφορετικών λύσεων).
- Την ανάλυση νεκρού σημείου.
- Το βραχυχρόνιο προγραμματισμό.

Η ποσοτική θεώρηση του management δίνει ικανοποιητικές λύσεις στηριζόμενη σε δύο γενικές παραδοχές. Η πρώτη είναι πως τα προβλήματα μπορούν να λυθούν με κατάλληλες επιστημονικές μεθόδους και η δεύτερη, πως κάθε πρόβλημα μπορεί να ενταχθεί σε ένα σύστημα για το οποίο μπορεί να εφαρμοσθεί ένα μαθηματικό μοντέλο. Ο τρόπος αυτός της προσέγγισης των προβλημάτων επικρίνεται διότι θεωρεί σταθερό το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα<sup>16</sup> (Χυτήρης, 2006).

## 1.7 Η ολοκληρωμένη θεώρηση του μάνατζμεντ

Οι προηγούμενες θεωρίες διοίκησης άρχισαν να αποδεικνύονται ανεπαρκείς μετά τη δεκαετία του 1950, λόγω των ταχύτατων οικονομικών, τεχνολογικών και πολιτισμικών αλλαγών στη δυτική κοινωνία και τον ανεπτυγμένο κόσμο. Έτσι τα πολυσύνθετα προβλήματα απαιτούσαν ένα πιο δυναμικό χαρακτήρα αντιμετώπισης. Υπήρξε ανάγκη μιας συνολικής θεώρησης, η οποία να λαμβάνει υπόψη της όλες τις παραμέτρους, τις διαστάσεις και τις συνέπειες ενός προβλήματος σ' όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Ομοίως, ήταν αναγκαία η εξέταση των συνεπειών μιας λύσης ενός προβλήματος σε όλο το μέγεθος της επιχείρησης. Τέλος, διατυπώθηκε η έννοια της διαφορετικότητας και της εξατομίκευσης. Δηλαδή, ότι δεν πρέπει να γενικεύονται οι εκτιμήσεις, και πως ό,τι λειτουργεί σε μια επιχείρηση δεν σημαίνει πως μπορεί να

<sup>16</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 59.

εφαρμοσθεί και σε κάποια άλλη<sup>17</sup> (Χυτήρης, 2006). Για το λόγο αυτό, στην ολοκληρωμένη θεώρηση της διοίκησης διακρίθηκαν δύο επιμέρους προσεγγίσεις, η θεωρία των συστημάτων (systems theory) και η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων (contingency theory):

### 1.7.1 Θεωρία συστημάτων

Βασίζεται στις παραδοχές και την ιδέα του Γερμανού βιολόγου Ludwig Von Bertalanffy (1901 – 1972), ο οποίος περιέγραψε τις μορφές και την ποιότητα των δυνάμεων στο χώρο εργασίας και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις.

Η οργάνωση ως σύστημα έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αποτελείται από ένα αριθμό διαφόρων στοιχείων ή υποσυστημάτων.
- Τα μέρη βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους.
- Απαρτίζει μιαν ολότητα που συνδέεται και οριοθετείται από το περιβάλλον.
- Τόσο η ολότητα – σύστημα όσο και τα επιμέρους στοιχεία ή υποσυστήματα έχουν συμπεριφορά που κατευθύνεται προς ένα καθορισμένο στόχο.

Έτσι λοιπόν οι μάνατζερ πρέπει να σκέπτονται την επιχείρηση ως σύνολο και πέρα από τα στενά όρια της δικής τους εξουσίας και ευθύνης. Επιπλέον, να αντιλαμβάνονται ότι οι αποφάσεις τους μπορεί να επηρεάζουν τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

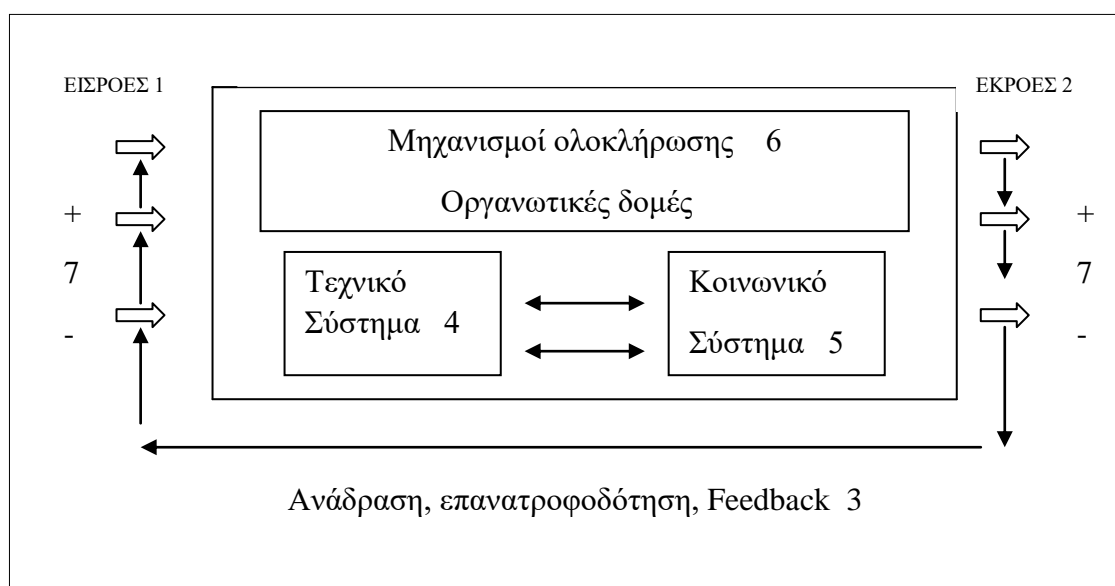
Την έννοια των υποσυστημάτων ανέπτυξαν οι Trist και Bamforth (1951), η Woodward J. (1958), οι Katz D. και Kahn R. (1966), οι οποίοι πρότειναν και τα βασικά υποσυστήματα κάθε επιχείρησης. Γενικά, για να λειτουργήσει ένα σύστημα χρειάζεται εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον, τις οποίες με τη χρήση της τεχνολογίας παραγωγής θα μετατρέψει σε εκροές, δηλαδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Επιπλέον, χρειάζεται την πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του και τον βαθμό επίτευξης των στόχων, εντός του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και από το οποίο επηρεάζεται<sup>18</sup> (Χυτήρης, 2006).

---

<sup>17</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 59 – 60.

<sup>18</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 60.

Τη δεκαετία του 1950, οι έρευνες των Trist και Bamforth κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να θεωρείται και να διοικείται ως ένα κοινωνικοτεχνικό σύστημα, δηλαδή ότι αποτελείται από δύο κύρια υποσυστήματα, το *κοινωνικό*, που το αποτελούν οι εργαζόμενοι και οι μεταξύ τους σχέσεις και το *τεχνικό*, που το αποτελούν οι υποδομές, τα μηχανήματα, τα εργαλεία και οι τεχνικές παραγωγής. Τα δύο αυτά συστήματα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και πρέπει να εξετάζονται ως ενιαίο σύνολο για την επίλυση των προβλημάτων (Εικόνα 8).



**Εικόνα 8. Σχεδιάγραμμα του κοινωνικοτεχνικού μοντέλου**

Πηγή: Σιδέρης Ι. Σημειώσεις μαθήματος «Ανθρώπινες Σχέσεις», 2017

Επεξηγήσεις περιεχομένου του μοντέλου:

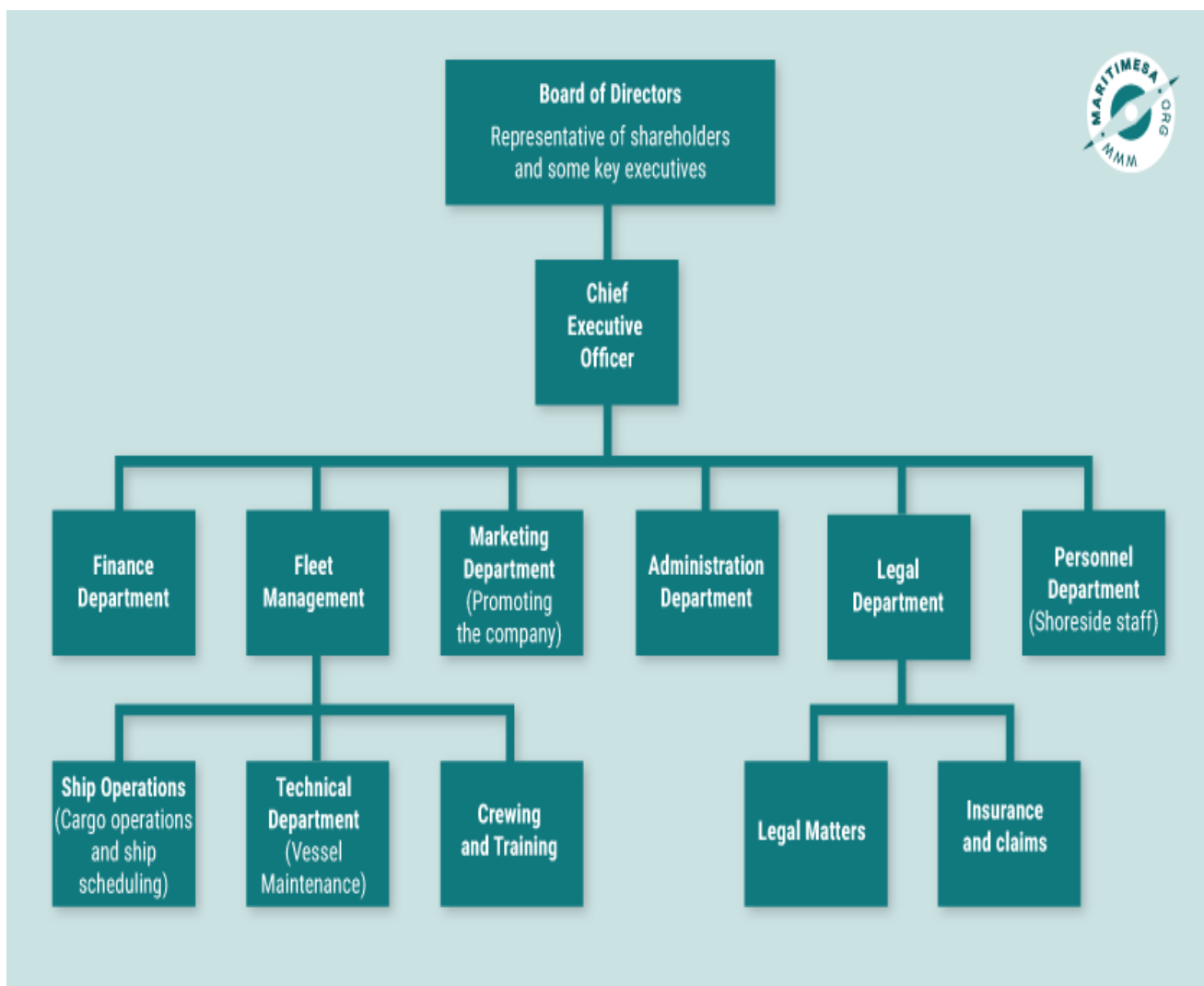
1. **Εισροές:** οτιδήποτε εισέρχεται στην οργάνωση για να επιτρέψει τη λειτουργία της (πρώτες ύλες, ενέργεια, εργασία, κεφάλαιο, ύπαρξη πλαισίου γενικότερων υποδομών εγκατάστασης).
2. **Εκροές:** το τελικό προϊόν της λειτουργίας της οργάνωσης (παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών με συγκεκριμένη και εξειδικευμένη μορφή).
3. **Ανάδραση:** η επενέργεια των εκροών στις εισροές.
4. **Τεχνικό σύστημα:** η υλικοτεχνική υποδομή της οργάνωσης.

5. **Κοινωνικό σύστημα:** το έμπυχο δυναμικό της οργάνωσης και η διαμόρφωση της επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της.
6. **Μηχανισμοί ολοκλήρωσης:** οι τρόποι, τα συστήματα και οι διαδικασίες δια των οποίων το έμπυχο δυναμικό της οργάνωσης κατορθώνει να αξιοποιήσει στο μέγιστο την υπάρχουσα υλικοτεχνική υποδομή.
7. **Θετικό/αρνητικό πρόσημο:** η διαμόρφωση της διαφοράς της αξίας μεταξύ των εκροών και των εισροών.

Στο παραπάνω πλαίσιο, υπάρχει και μια πρόσθετη διάκριση, ανάλογα με το αν αλληλεπιδρά ή όχι ένα σύστημα με το περιβάλλον του. Έτσι χαρακτηρίζεται ως *ανοιχτό*, όταν σε σταθερή βάση λαμβάνει εισροές από το έξωθεν περιβάλλον και του παρέχει τις εκροές του. *Κλειστό* θεωρείται το σύστημα το οποίο καταναλώνει το ίδιο τις εισροές του, αφού τις επεξεργαστεί.

Μία ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα που αποτελείται και οργανώνεται σε διάφορα τμήματα, καθένα από τα οποία αναλαμβάνει και διαφορετικό σημαντικό έργο. Έτσι απαιτείται κατάλληλη οργανωτική δομή και ο καλύτερος δυνατός συντονισμός. Οι οργανωτικές δομές μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι (Εικόνα 9):

- **Γενική Διεύθυνση (General Management)**
- **Τμήμα επιχειρήσεων (Operations department)**
- **Τεχνικό τμήμα (Technical department)**
- **Τμήμα ναυλώσεων (Chartering and brokering department)**
- **Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department)**
- **Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and claims department)**
- **Νομικό Τμήμα (Legal department)**
- **Τμήμα προμηθειών (Purchasing department)**
- **Τμήμα πληρωμάτων (Crew management ή Marine department)**
- **Τμήμα γραμματείας - λογιστηρίου**



**Εικόνα 9. Οργανωτικές δομές (departments) μιας ναυτιλιακής επιχείρησης**

Πηγή: <http://maritimesa.org/grade-11/2016/09/07/the-structure-of-shipping-companies/>

Δύο χαρακτηριστικές ιδιότητες των επιχειρήσεων οι οποίες καθορίζουν τη λειτουργία και αποτελεσματικότητά τους και εν τέλει την επιβίωσή τους, είναι η **εντροπία** και η **συνεργία (ή συνέργεια)**. Κατά τον Χυτήρη, «Η εντροπία αναφέρεται στη ροπή του συστήματος να αδυνατεί να αλληλεπιδράσει με το περιβάλλον, δηλαδή να μην μπορεί να λαμβάνει εισροές από αυτό και να δυσκολεύεται να προσαρμόζεται στις αλλαγές», οδηγούμενο στο μαρασμό και στην εξαφάνισή του. Από την άλλη πλευρά, η **συνεργία** αφορά στην ικανότητα του συστήματος να παράγει περισσότερο από το άθροισμα των υποσυστημάτων του. Δηλαδή, το τελικό οικονομικό αποτέλεσμα να είναι μεγαλύτερο απ' ό,τι τα αθροιζόμενα έργα του τμήματος

πωλήσεων και παραγωγής ( $1 + 1 > 2$ ), χάρη στην αλληλεπίδραση και την καλή συνεργασία αυτών των υποσυστημάτων.

Στα αρνητικά της θεωρίας συστημάτων περιλαμβάνεται ότι δεν λαμβάνει υπόψη τη μοναδικότητα του κάθε συστήματος από τεχνική και κοινωνική σκοπιά, καθώς και τη μοναδικότητα του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Επιπλέον, η συμβολή της στην κατανόηση της συμπεριφοράς των οργανισμών και των επιχειρήσεων, περιορίζεται από την αδυναμία της να προβλεφθεί το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των συστημάτων<sup>19</sup> (Χυτήρης, 2006).

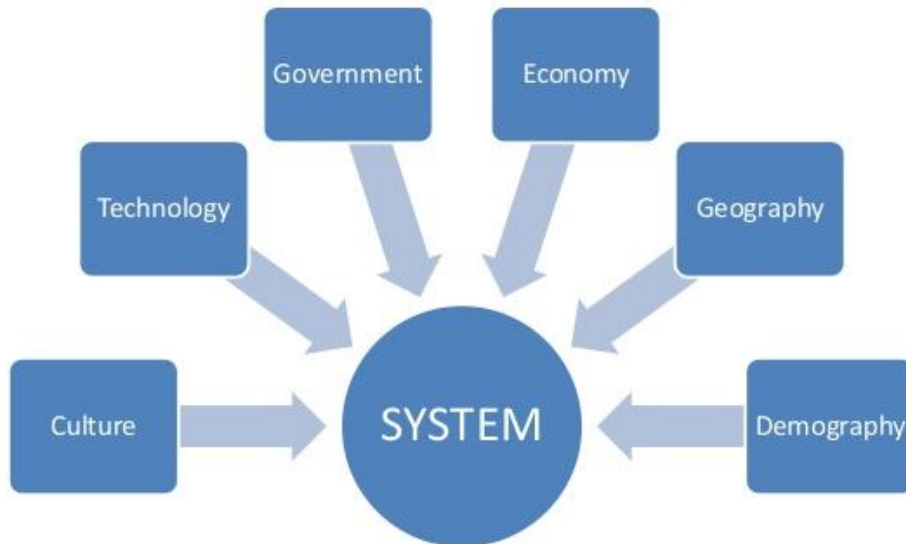
### 1.7.2 Θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων

Χρονικά εμφανίζεται μετά την εδραίωση της προηγούμενης, κατά τη δεκαετία του 1960, έχοντας ως σκοπό το συνδυασμό όλων των παλαιότερων θεωρητικών διατυπώσεων, δηλαδή τις ιδέες των κλασικών και των συμπεριφοριστών αλλά και της γενικής θεωρίας συστημάτων. Η *θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων (contingency theory)* προσβέυει την πολυπαραγοντική επίδραση πάνω σε μια επιχείρηση που οδηγεί στην ανάγκη αξιολόγησης και χρησιμοποίησης συνδυασμού μεθόδων από τη διοίκηση, για ένα βέλτιστο αποτέλεσμα. Τέτοιοι παράγοντες αποτελούν η φύση της επιχείρησης και το αντικείμενο των εργασιών, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, τα συστήματα οργάνωσης και ανταμοιβών καθώς και το καθεστώς ιδιοκτησίας (Εικόνα 10). Από ορισμένους συγγραφείς προτείνεται ότι στους οργανισμούς που εκτελείται έργο ρουτίνας (μηχανιστικοί οργανισμοί), χρειάζεται καταμερισμός εργασίας, ειδίκευση, λεπτομερής καθορισμός διαδικασιών και κανόνων, ενώ σε άλλη μορφή οργανισμών, όπως οι οργανικοί ή συμμετοχικοί, στους οποίους οι αλλαγές είναι συχνές, είναι κατάλληλη μια διοίκηση η οποία δίνει πρωτοβουλίες (Burns and Stalker, 1994).

---

<sup>19</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 63.

# Contingency Theory/Approach



**Εικόνα 10. Η θεωρία των ενδεχόμενων περιπτώσεων**

Πηγή: <https://www.slideshare.net/IqbalNovramadani/modern-management-theories>

## 1.8 Οι σύγχρονες θεωρίες του μάνατζμεντ

Όσο μεταβάλλεται η παγκόσμια αγορά και εξελίσσεται η τεχνολογία και όσο αναδύονται νέες αγορές και προϊόντα, εμφανίζονται και νέες θεωρίες που αφορούν την εξέλιξη του μάνατζμεντ. Αυτές είναι:

### 1.8.1 Η θεωρία Z

Αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό Ouchi William (1943 - ), ο οποίος, συγκρίνοντας τον τρόπο διοίκησης μεταξύ αμερικανικών και ιαπωνικών εταιρειών, επικεντρώθηκε στην επίλυση προβλημάτων και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι, μελετώντας τον παράλληλο βίο των ιαπωνικών και βορειοαμερικανικών εταιρειών κατά την δεκαετία του 1970, κατέληξε στο ότι η διαφορετικότητα και η πετυχημένη πορεία των πρώτων οφειλόταν στη

διαφορετική κουλτούρα και τις διαφορετικές διοικητικές πρακτικές έναντι των εργαζομένων<sup>20</sup> (Ouchi and Jaeger, 1978). Με βάση τις παρατηρήσεις του πρότεινε το 1981 ένα συνδυασμό των καλύτερων εφαρμοζόμενων πρακτικών στην Ιαπωνία (Type J) και την Αμερική (Type A), που τον ονόμασε Type Z ή Θεωρία Z. Αυτές οι πρακτικές είναι:

- Η μακροπρόθεσμη απασχόληση.
- Η συναινετική λήψη αποφάσεων.
- Η ατομική ευθύνη.
- Η βραδεία αξιολόγηση και εξέλιξη.
- Ο ανεπίσημος έλεγχος με τυπικά μέτρα.
- Η έμφαση στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του εργαζομένου.
- Το ολιστικό ενδιαφέρον για τη συμμετοχή και ανάμειξη των εργαζομένων στα θέματα της επιχείρησης.

Εφαρμογή της θεωρίας Z αποτελούν οι *κύκλοι ποιότητας*, οι οποίοι πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, προκειμένου να καταστούν τα Ιαπωνικά προϊόντα ανταγωνιστικά. Οι *κύκλοι ποιότητας* αποτελούν μικρές ομάδες εργαζομένων που λαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη βελτίωση του έργου τους, των παραγόμενων προϊόντων, τη μείωση του κόστους παραγωγής, των συνθηκών ασφαλείας και γενικά τη βελτίωση της ποιότητας παραγωγής στον εργασιακό χώρο (Χυτήρης, 1986). Αυτές οι συνδυασμένες αποφάσεις των κύκλων ποιότητας αποδεικνύονται υπέρτερες σε σχέση με τις μεμονωμένες αποφάσεις ενός ατόμου.

### **1.8.2 Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα**

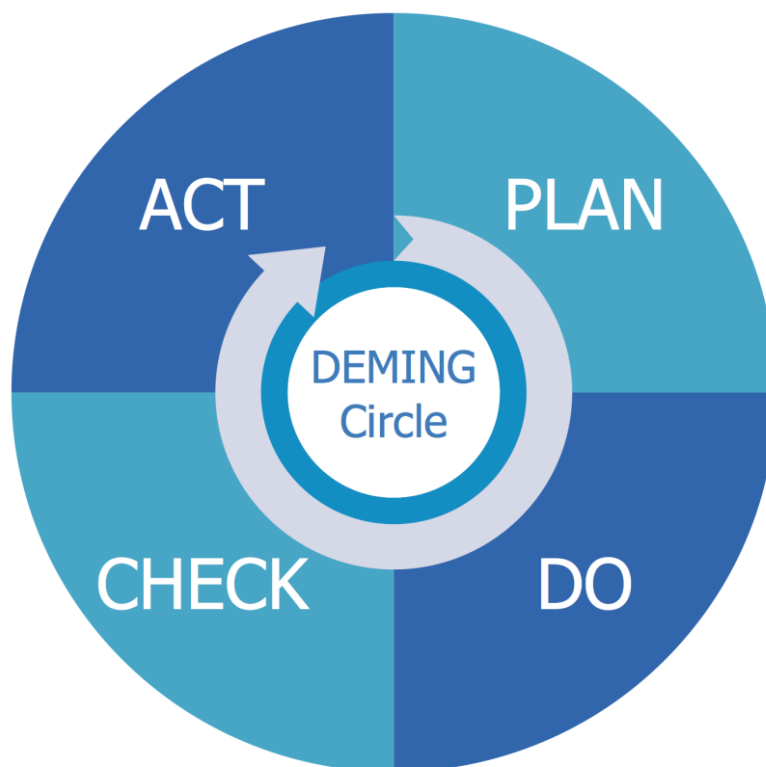
Οι μεταπολεμική Ιαπωνία αποτέλεσε πεδίο έρευνας και εφαρμογών των σύγχρονων θεωριών του μάνατζμεντ. Η *θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα* (*Management for Quality*) αποδόθηκε στον αμερικανό στατιστικολόγο Edward Deming (1900 – 1993), ο οποίος μαζί με τον συμπατριώτη του Joseph Juran (1904 -

---

<sup>20</sup> Ouchi, W. and Jaeger, A. (1978). *Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility*, 3<sup>rd</sup> edition, Εκδόσεις Academy of Management, σελ 305 – 314.



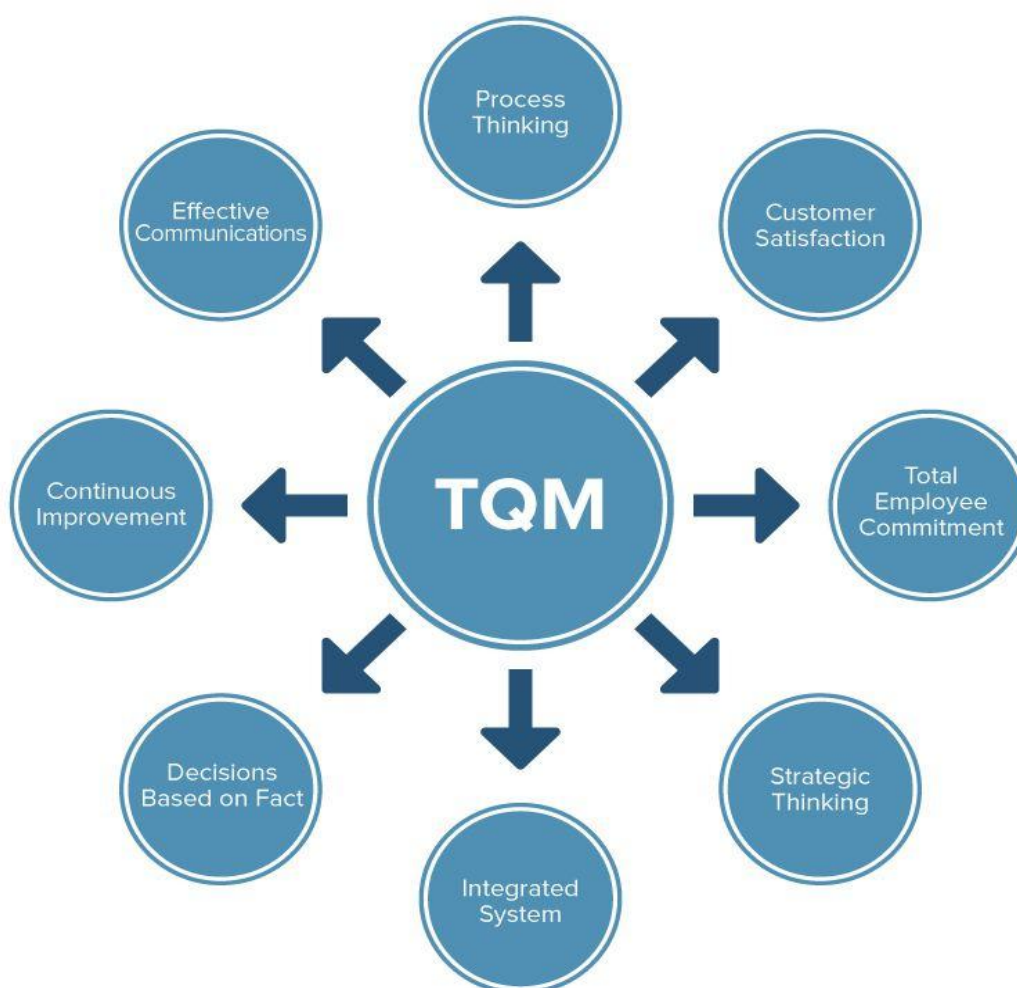
2008), διέδωσαν τη φιλοσοφία της ποιότητας και ανέπτυξαν πρακτικές εφαρμογές της, αρχικά στην Ιαπωνία και κατόπιν στην Αμερική. Σε τέσσερα μόλις χρόνια (1950 – 1954) εκτοξεύτηκε η φήμη της ιαπωνικής βιομηχανίας και των προϊόντων της ως υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας. Σύμφωνα με τον Deming, η διοίκηση πρέπει να φροντίζει για την μείωση των αποκλίσεων, για τις οποίες κατά βάση ευθύνεται η ίδια. Ανήγαγε το στατιστικό έλεγχο για την ποιότητα σε τρόπο διοίκησης (Management for Quality), γνωστό ως **Κύκλος του Μάνατζμεντ** ή **Κύκλος του Deming**. Ο κύκλος αυτός περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: το Σχεδιασμό (Plan), την Εκτέλεση (Do), τον Έλεγχο (Check) και τη Δράση (Act) (Εικόνα 11). Η όλη του φιλοσοφία διοίκησης βασίζεται στο αξίωμα «ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό μέρος της αλυσίδας παραγωγής» (Walton, 1988).



**Εικόνα 11. Ο κύκλος του Deming**

Πηγή: [http://www.conceptdraw.com/solution-park/management-plan-do-check-act?utm\\_content=buffer74135&utm\\_medium=social&utm\\_source=pinterest.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.conceptdraw.com/solution-park/management-plan-do-check-act?utm_content=buffer74135&utm_medium=social&utm_source=pinterest.com&utm_campaign=buffer)

Στις ιδέες των Deming και Juran βασίστηκαν μεταγενέστεροι ερευνητές όπως οι Crosby P, Feigenbaum A, Ishikawa K, Taguchi C κ.α., για να αναπτύξουν και να προτείνουν τη **θεωρία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)** (Δερβιτσιώτης, 2001). Αυτή αναφέρεται στη μακροχρόνια αφοσίωση και προσπάθεια ενός οργανισμού για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, με την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας (Εικόνα 12). Τελικός αποδέκτης είναι ο πελάτης και η ικανοποίηση των προσδοκιών του<sup>21</sup> (Wehrich and Koontz, 1993).



**Εικόνα 12. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

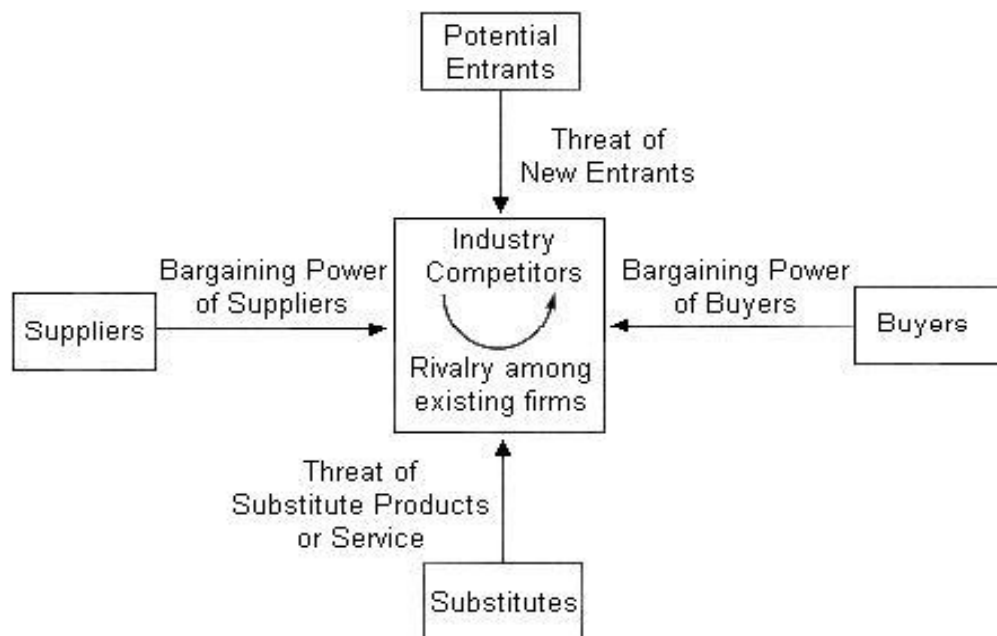
Πηγή: <https://www.smartsheet.com/total-quality-management>

<sup>21</sup> Wehrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*, New York: Εκδόσεις McGraw – Hill, σελ 650.

### 1.8.3 Η θεωρία των στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η βασική θέση της είναι πως για να επιβιώσει μια επιχείρηση σήμερα, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί είτε με στρατηγικές χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης και βελτίωσης ενός προϊόντος ως προς τη λειτουργικότητα και την ποιότητα (Porter, 1998). Κατά τον Michael E. Porter, ο οποίος συνέδεσε το όνομα του με αυτή τη θεωρία, μόνο όσες επιχειρήσεις είναι ανταγωνιστικές στις χώρες τους, μπορεί να είναι ανταγωνιστικές και διεθνώς. Οι προτάσεις του για να καθιερωθεί μια ανταγωνιστική εταιρεία είναι<sup>22</sup> (Χυτήρης, 2006) (Εικόνας 13):

- Αναζήτηση απαιτητικών πελατών.
- Καθιέρωση πολύ υψηλών προτύπων λειτουργίας.
- Συνεργασία με προμηθευτές οι οποίοι διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως μονίμους.
- Αναγνώριση στο πρόσωπο των εξαιρετικών ανταγωνιστών το πρότυπο για την ίδια βελτίωση.



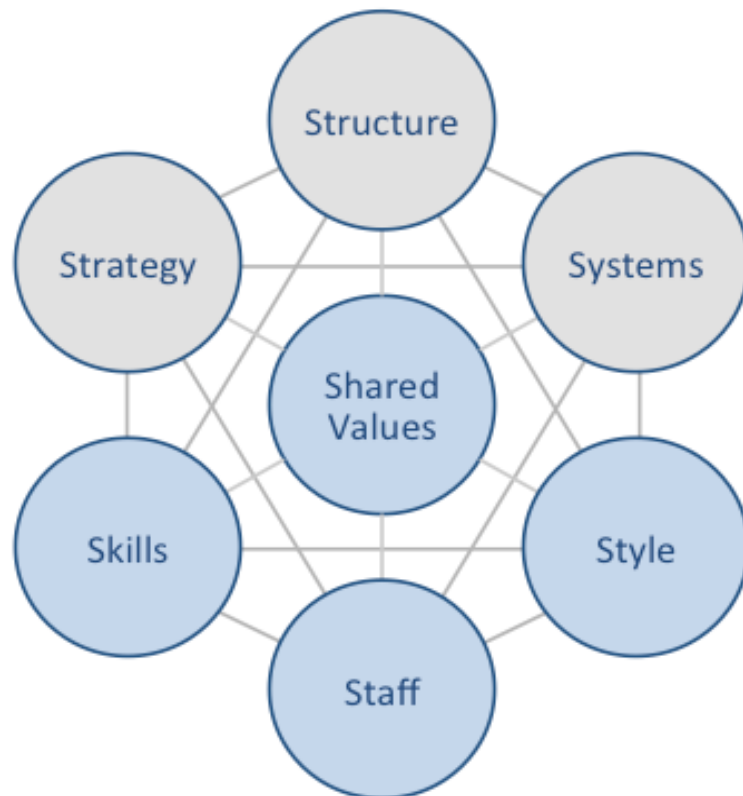
Εικόνα 13. Η θεωρία του Porter για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πηγή: [https://is.theorizeit.org/wiki/Competitive\\_strategy\\_\(Porter\)](https://is.theorizeit.org/wiki/Competitive_strategy_(Porter))

<sup>22</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 69.

#### 1.8.4 Η θεωρία της αξιοποίησης των συγκρούσεων

Ο Αμερικανός καθηγητής Richard Pascale (1938 - ) κατέδειξε την ανάγκη για διοίκηση των επιχειρήσεων, ανάλογα με τα πολιτισμικά τους χαρακτηριστικά, μετά από μελέτη στην κουλτούρα και τις πρακτικές της ιαπωνικής εταιρείας Matsushita Electric και της αμερικανικής ITT (Pascale and Athos, 1991). Η διαφορά στις επιδόσεις των επιχειρήσεων οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αντιμετωπίζουν τους υπερκείμενους στόχους. Αξιολόγησε ως κρίσιμους επαγγελματικούς παράγοντες προς αντιμετώπιση τα 7S, και συγκριμένα τη Στρατηγική (Strategy), τη Δομή (Structure), τα Συστήματα (Systems), το Στυλ Διοίκησης (Style), τις Κοινές Αξίες (Shared Values), τις Ικανότητες (Skills) και το Προσωπικό (Staff)<sup>23</sup> (Χυτήρης, 2006) (Εικόνα 14).



**Εικόνα 14. Pascale and Athos 7S Model**

Πηγή: <https://research-methodology.net/google-mckinsey-7s-model/>

<sup>23</sup> Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 69 – 70.

Η μεγάλη όμως συμβολή του Pascale είναι η διαπίστωση πως το μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία δημιουργίας και καταστροφής προτύπων και εδραιωμένων αντιλήψεων, συστημάτων και πρακτικών. Έτσι, αναπόφευκτα η επιτυχία στις επιχειρήσεις εγκυμονεί την αποτυχία. Ο τρόπος για να αντιμετωπιστεί αυτός ο κίνδυνος είναι η αυτοκριτική και η αμφισβήτηση. Ο Pascale υποστηρίζει πως για να είναι βιώσιμη μια επιχείρηση, πρέπει να καταργεί τα πρότυπα, να ελέγχει την αμφισβήτηση και να την αξιοποιεί δημιουργικά.

### **1.8.5 Η θεωρία της επιδίωξης του άριστου**

Οι Αμερικανοί σύμβουλοι επιχειρήσεων Tom Peters (1942 - ) και Robert Waterman (1936 - ) έχουν συνδέσει το όνομα τους με τις λέξεις υπεροχή και αριστεία. Στο βιβλίο τους “In Search of Excellence” παρουσιάζουν τρία χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων τα οποία είναι: α) Η ολοκλήρωση της δράσης και του έργου που ξεκίνησε, β) η στενή σύνδεση με τον πελάτη ώστε να μαθαίνουμε από τους ανθρώπους που εξυπηρετούμε και γ) η αυτονομία και η επιχειρηματικότητα.

### **1.8.6 Η θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς**

Ορισμένοι αποδίδουν στον ηγέτη μια έμφυτη ικανότητα στο να διοικεί. Σύμφωνα με το βρετανό ερευνητή John Adair (1934 - ), η αποτελεσματική ηγεσία διδάσκεται και δεν κληρονομείται. Στο αντικείμενο της διδασκαλίας της, ανήκει η ικανότητα του στελέχους να βοηθά στην αποπεράτωση του κοινού έργου, στη διατήρηση της συνοχής της ομάδας και στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των μελών της. Στις δραστηριότητες του ηγέτη περιλαμβάνονται:

- Ο προγραμματισμός (καθορισμός στόχων και του έργου).
- Η δραστηριοποίηση (ανάθεση εργασιών και καθορισμός προτύπων).
- Ο έλεγχος των προτύπων και η παρακολούθηση της προόδου.
- Η υποστήριξη και επιβράβευση της διαδικασίας στα διάφορα στάδιά της (αναγνώριση, έπαινοι, επίλυση διαφορών).
- Η αξιολόγηση των ιδεών, της συνέπειας και της απόδοσης.

Επιπλέον, ορισμένοι θεωρούν ισότιμη την εσωτερική παρόρμηση - παρακίνηση (motivation) και την εξωτερική επιβολή στην ολοκλήρωση ενός έργου. Ο Adair πρότεινε αυτόν τον κανόνα «πενήντα – πενήντα» και πως αυτός ο ίδιος ισχύει και για την κατανομή της επιτυχίας μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Άλλοι, όπως ο Maslow, υποστηρίζουν πως η εσωτερική παρόρμηση είναι θέμα της προσωπικότητας και ιδιοσυγκρασίας του κάθε ατόμου (Adair, 1990).

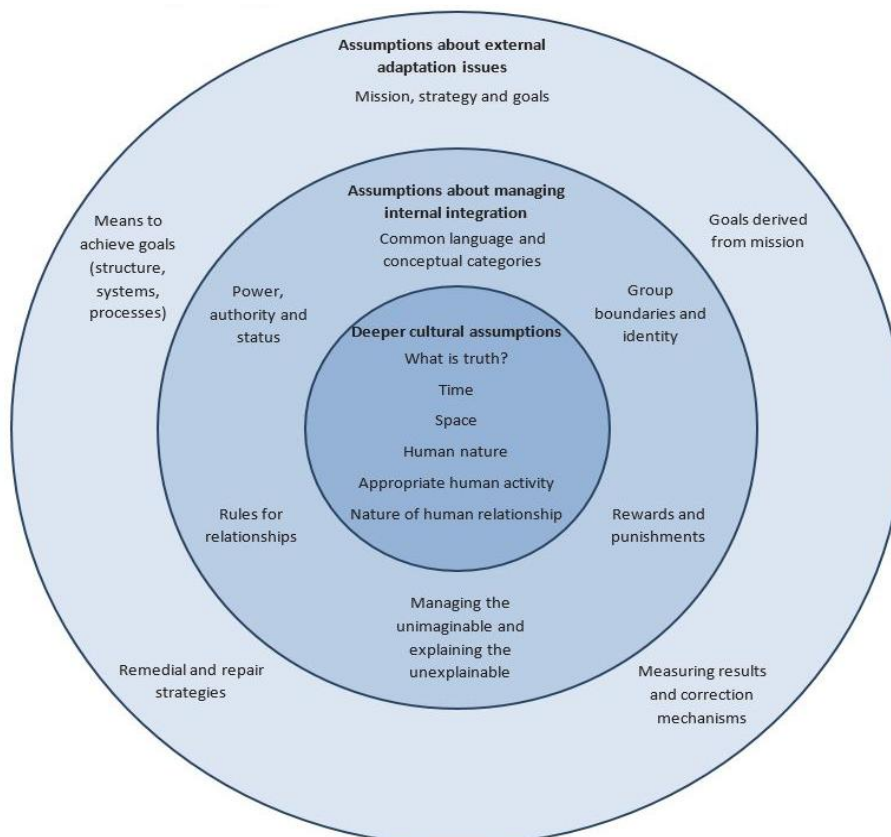
Ένα λογοπαίγνιο του αμερικανού καθηγητή Warren Bennis (1925 - 2014) αποδίδει τη διάσταση μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας: «οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα». Ο Bennis όριζε την ηγεσία ως την ικανότητα να δημιουργείς όραμα και να το μεταδίδεις με κατανοητό τρόπο, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των συνεργατών. Θεωρούσε τελικά τον ηγέτη ως «κοινωνικό αρχιτέκτονα», ο οποίος πρέπει να έχει την ικανότητα να επιφέρει αλλαγές, να είναι ριψοκίνδυνος και να έχει αυτογνωσία, προσφέροντας θετικά ερεθίσματα στους υφισταμένους του και κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους (Bennis, 2009).

### **1.8.7 Η θεωρία της «μετά-επιχειρηματικής» εταιρείας ή της μεγαλύτερης ελευθερίας δράσης στα άτομα**

Οι σύγχρονες εταιρείες για να αντιμετωπίσουν το ευμετάβλητο σύστημα της μοντέρνας αλλά και παγκόσμιας οικονομίας θα πρέπει να έχουν λιγότερα επίπεδα διοίκησης, να προβλέπουν τις αλλαγές και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες. Το **συμμετοχικό μάνατζμεντ** (empowerment) αποτελεί το σύγχρονο τρόπο διοίκησης, με τη συμμετοχή και συναπόφαση των εργαζόμενων μελών και εκτιμάται ότι αυτό θα είναι το κλειδί της επιτυχίας για τις επιχειρήσεις του μέλλοντος. Σύμφωνα με τη μερικανίδα Rosabeth Moss Kanter, οι καινοτόμες εταιρείες πρέπει να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση των αρχών διοίκησης, να μην είναι συντηρητικές και να αμφισβητούν καθιερωμένες πρακτικές. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ως διοίκηση αλλαγών (Kanter, 1985).

### 1.8.8 Η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου

Ο Αμερικανός Edgar Schein (1928 - ) εισήγαγε στην ορολογία του μάνατζμεντ τους όρους «ψυχολογικό συμβόλαιο» και «επαγγελματική αγκύρωση - ταύτιση» (career anchor). Με τον όρο αυτό προσδιορίζονται οι εκατέρωθεν προσδοκίες μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης στη διάρκεια του επαγγελματικού βίου εντός μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι, πέρα από το μισθό και τις εργασιακές συνθήκες, προσδοκούν ευκαιρίες ανέλιξης, ενώ από την άλλη πλευρά η ίδια η επιχείρηση προσδοκά την αφοσίωση, την εργατικότητα, την υπερηφάνεια και την πρωτοβουλία των εργαζομένων, αναμένοντας τελικά να ταυτιστούν και να δεσμευτούν οργανωσιακά. Η συμπεριφορά και των δύο πλευρών εξαρτάται από την «τήρηση» των όρων αυτού του συμβολαίου (Schein, 1980). Ο αυτοπροσδιορισμός ενός εργαζομένου (κοινωνικό κύρος, εκτίμηση που έχει από τους άλλους) επηρεάζουν τη διάθεση του να παραμείνει και να αφοσιωθεί στην επιχείρηση, αλλά και τη διάθεση του να εξελιχθεί. Όμως, οι αντιλήψεις αυτές του εργαζόμενου διαμορφώνονται και από την κουλτούρα της επιχείρησης (Εικόνα 15), υπεύθυνος της οποίας είναι ο μάνατζερ (Schein, 2010).



Εικόνα 15. Η κουλτούρα σύμφωνα με τον Schein

Πηγή: <http://www.sidewaysthoughts.com/blog/2010/11/organisational-culture-defined-courtesy-of-edgar-schein/>

## 1.9 Δημόσια Διοίκηση

Ο δημόσιος τομέας (public sector) αποτελείται από μια σειρά οργανισμών, οι οποίοι θεωρητικά ανήκουν και ελέγχονται από τους πολίτες, μέσω των εκλεγμένων κυβερνήσεων. Ο όρος δημόσια διοίκηση είναι μια πτυχή του ευρύτερου όρου της διοίκησης, που ασχολείται με την δημιουργία αντικειμενικών στόχων, τη λήψη των αποφάσεων, το σχεδιασμό του έργου, την καθοδήγηση των υφισταμένων, τον καθορισμό διαδικασιών και τη μέτρηση της απόδοσης.

Η δημόσια διοίκηση διαφοροποιείται από την ιδιωτική στο ότι το δημόσιο συμφέρον είναι διαφορετικό από το ιδιωτικό. Οι δημόσιοι αξιωματούχοι λογοδοτούν απαραίτητα βάση δημοκρατικών θεσμών και όχι σε κάποια ειδική ομάδα συμφερόντων. Η σημασία της δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται από την κυρίαρχη πολιτική φιλοσοφία της κάθε χώρας, λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο πολιτικό πλαίσιο και είναι ο φορέας υλοποίησης των πολιτικών κυβερνητικών αποφάσεων<sup>24</sup> (Κονταράτος, 2007).

## 1.10 Στρατιωτική Διοίκηση

Αποτελεί εξειδικευμένο τμήμα της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με το Γενικό Επιτελείο Στρατού, είναι η άσκηση νόμιμα παραχωρούμενης εξουσίας σε άτομο των Ενόπλων Δυνάμεων και μέσω αυτού η κατανομή έργου και ευθυνών λόγω βαθμού και θέσης, σε υφιστάμενους του για κάθε μορφή υπηρεσιακής δραστηριότητας. Είναι η άσκηση της νόμιμης Στρατιωτικής εξουσίας σε άτομα του Στρατού Ξηράς για τη Διεύθυνση, Συντονισμό και Έλεγχο των Στρατιωτικών Δυνάμεων. Η εξουσία αυτή συνοδεύεται από την ευθύνη του Διοικητή έναντι των ανωτέρων και κατωτέρων του να φέρει σε πέρας την Αποστολή που του έχει ανατεθεί. Η Διοίκηση στο Στρατό Ξηράς είναι θεμελιωμένη νομικά από το ΣΚ 20-1, το ΣΚ 20-2, το Στρατιωτικό και Κοινό Ποινικό Κώδικα (Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διεύθυνση Δόγματος, 2002). Στις Ένοπλες Δυνάμεις διακρίνονται τρεις μορφές ή συστήματα διοίκησης: η *ιεραρχική*, η οποία χαρακτηρίζεται από την αυστηρή εκτέλεση των διαταγών των ανωτέρων, η *διοίκηση με βάση την αποστολή*, κατά την

---

<sup>24</sup> Κονταράτος, Α. (2007). *Η τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού*, 1<sup>st</sup> edition, Αθήνα: Εκδόσεις Γκοβόστη, σελ 56 – 57.



οποία μεταβιβάζονται εξουσίες και πρωτοβουλίες προς τα κάτω και ο νεώτερος τρόπος, η *διοίκηση μέσω δικτύων*, όπου αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες και ανεξαρτητοποιούνται ομάδες εργασίας (Καφίδας, 2017). Όπως και σε κάθε άλλο επιχειρησιακό περιβάλλον, έτσι και στο στρατιωτικό, είναι αναγκαία από μέρους της διοίκησης η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των ομάδων εργασίας, η κατανόηση του σκοπού και ο επιμερισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ίσως περισσότερο από κάθε άλλο φορέα απαιτείται πειθαρχία και υπακοή στην εκτέλεση των διαταγών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

### 2.1 Ορισμός ηγεσίας

Ο όρος *ηγεσία* υποδηλώνει την αρχηγία και τη καθοδήγηση<sup>25</sup> (Μανδαλά, 1993), δηλαδή τη σχέση μεταξύ του υποκειμένου, του φορέα της ηγεσίας (ηγέτη), και του αντικειμένου της (ηγούμενοι, οπαδοί). Κατά τον Δημητρούλη, η ηγεσία ως έννοια μπορεί να είναι τόσο παλαιά, όσο και η εμφάνιση του δεύτερου ανθρώπου πάνω στη γη. Ο ένας εξ αυτών θα είχε το ρόλο του αρχηγού, χωρίς να υποτιμάται ο ρόλος του δευτέρου ανθρώπου, χωρίς τον οποίο δεν θα είχε αξία ο ηγέτης (Δημητρούλης, 2017). Κάθε ηγέτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να δημιουργεί και να αποτρέπει γεγονότα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους για τους οποίους δεσμεύεται. Σε περίπτωση αποτυχίας, τότε η σχέση του με τους υφισταμένους του δοκιμάζεται. Επομένως ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη και η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος μεταφράζεται ως προθυμία των υφισταμένων, ενώ η εμπιστοσύνη προαπαιτεί πείρα και τεχνική ικανότητα από μέρος του ηγέτη. Αυτό σημαίνει ότι ο τελευταίος έχει την ικανότητα να εμπνέει, να προτείνει, να πείθει και να κατευθύνει, καθώς και να προηγείται των υπολοίπων στην αντίληψη και στη προβλεπτική ικανότητα. Επιπλέον, σε διαπροσωπικό επίπεδο, ο ηγέτης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην υποκίνηση και την επικοινωνία.

Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς, η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους, ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτό και ατομικούς τους στόχους (Πετρίδου, 2011). Επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας θεωρείται η διατήρηση της εκτίμησης των υφισταμένων, η οποία επιτυγχάνεται όταν ο προϊστάμενος τηρεί τις υποσχέσεις του, ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία, παίρνει έγκαιρα αποφάσεις και δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις ερχόμενος συχνά σε επικοινωνία με τους συνεργάτες του. Επιπλέον, η ανάπτυξη πνεύματος

---

<sup>25</sup> Μανδαλά, Μ. (1993). *Ελληνικό λεξικό*, 5<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Τεγόπουλος – Φυτράκης, σελ 297.

πρωτοβουλίας στους υφισταμένους και η δημιουργία οράματος στους κόλπους της ομάδας θεωρούνται στοιχεία επιτυχημένης διακυβέρνησης.

Σε μία συνθετική προσέγγιση των παραπάνω θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ηγεσία ενός ατόμου ή μιας ομάδας, η δημιουργία και η επίτευξη στόχων, η αποτροπή των κινδύνων και η δίκαια διαχείριση των υφισταμένων με την καλλιέργεια πνεύματος ομάδος και αφοσίωσης στο έργο.

## 2.2 Η αναγκαιότητα ύπαρξης της ηγεσίας

Ο Geiger θεωρεί την ηγεσία σαν μια λειτουργία που εμφανίζεται σ' όλες τις κοινωνικές ομάδες. Αυτή διευκολύνει τη συνοχή της ομάδας, την άμυνα και τη συντήρησή της εναντίων των κινδύνων. Αυτό αποτελεί τη μια οπτική των πραγμάτων, δηλαδή πως η ύπαρξη προβλημάτων σε μία ομάδα είναι η γενεσιουργός αιτία της ανάδειξης ηγεσίας<sup>26</sup> (Bass, 1973). Επιπλέον, η συμβολή του ηγέτη είναι αποφασιστικής σημασίας, επειδή ασκεί επίδραση πάνω στα άλλα μέλη της και καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της. Στις προηγμένες και οργανωμένες κοινωνίες, ο ηγέτης αντιπροσωπεύει το συλλογικό, όχι μόνο σε θέματα αμυντικής πρακτικής αλλά και σε διαδικασίες γόνιμης λειτουργίας και δημιουργίας συνθηκών προόδου και επίτευξης στόχων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ηγέτες εμφανίζονται αυθόρμητα, ενώ σε σταθερές και τυπικά οργανωμένες κοινωνίες, οι ηγέτες ακολουθούν συγκεκριμένο τυπικό εκλογής, προδιαγεγραμμένα καθήκοντα, ειδικό ρόλο και προνόμια. Από τη θέση τους πλέον τοποθετούν και αναθέτουν καθήκοντα στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης φροντίζει ώστε κάθε μέλος να αναλαμβάνει μια ξεχωριστή ευθύνη σε κάποιον τομέα. Σε περίπτωση χάσματος αρχίζουν οι προστριβές, οι οποίες καταλήγουν σε συγκρούσεις μέσα στην ομάδα και ενδεχομένως σε αλλαγή της ηγεσίας ή μελών της ομάδας (Κυριακίδης, 2003).

---

<sup>26</sup> Bass, B.M. (1973). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Pennsylvania State University: Εκδόσεις Greenwood Press, σελ 123.

## 2.3 Προσόντα αποτελεσματικού ηγέτη

Ο R. L. Katz περιέγραψε με αναλυτικό τρόπο τα **προσόντα** ενός **αποτελεσματικού ηγέτη** και τα χώρισε σε 3 ομάδες (Εικόνα 16):

1. Την *αντίληψη*, προσόν χρήσιμο στην κατανόηση καταστάσεων, στον ορισμό του προβλήματος και την επίλυση του (Diagnostic, Conceptual, Flexible).
2. Τις *δεξιότητες*, δηλαδή τεχνικά προσόντα και ικανότητα σχεδιασμού, που είναι χρήσιμα για τη λήψη αποφάσεων και την κατάστρωση της δράσης (Analytical, Technical, Decision – making).
3. *Προσόντα χειρισμού των ανθρώπων και διαπροσωπικής επικοινωνίας*. Η αλληλοσυνεννόηση, είναι χρήσιμη στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για υψηλές επιδόσεις. (Communication, Human, Interpersonal)<sup>27</sup> (Κονταράτος, 2007).

Έχουν διατυπωθεί ποικίλες απόψεις μεταξύ των σύγχρονων μελετητών της ηγεσίας, χωρίς να υπάρχει πάντοτε ταύτιση. Οι περισσότεροι συμφωνούν σε ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία παραθέτονται παρακάτω.

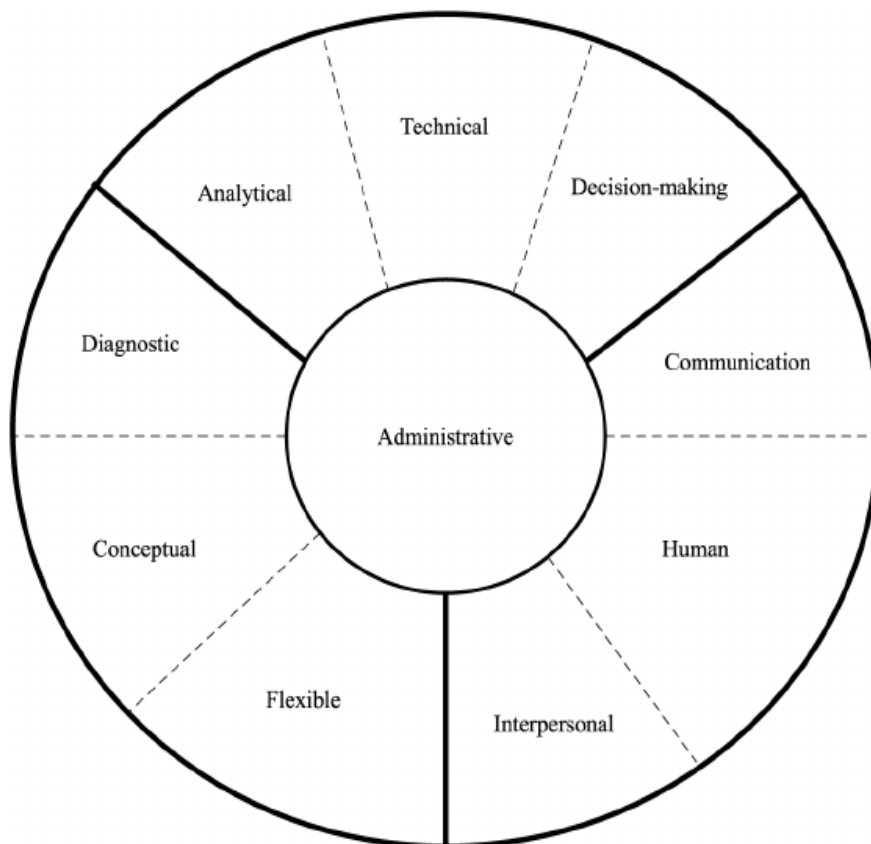
- Ευφυΐα και νοημοσύνη
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Γνώσεις και πολυμάθεια
- Αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση
- Ακεραιότητα και αντοχή
- Συστηματική σκέψη
- Πίστη σε αξίες
- Ταπεινότητα και δικαιοσύνη
- Θάρρος και πρωτοβουλία
- Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα
- Επιμονή
- Ενθουσιασμός
- Διορατικότητα και εποπτική ικανότητα
- Ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις

---

<sup>27</sup> Κονταράτος, Α. (2007). *Η τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού*, 1<sup>st</sup> edition, Αθήνα: Εκδόσεις Γκοβόστη, σελ 11.

- Ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς

Για να αναγνωρισθεί ο ηγέτης από τους υφισταμένους και για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τη φύση της εργασίας και της αποστολής, τους υφισταμένους και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με αυτούς, το οργανωσιακό σύστημα καθώς και άλλες παραμέτρους που έχουν σχέση με το χρόνο και τον τόπο.



**Εικόνα 16. Μοντέλο δεξιοτήτων αποτελεσματικού ηγέτη του Katz**

Πηγή: [https://www.researchgate.net/figure/Managerial-skills-model\\_fig1\\_235307406](https://www.researchgate.net/figure/Managerial-skills-model_fig1_235307406)

## 2.4 Τύποι Ηγετών

Η επιτυχημένη ηγεσία αποτελεί δύσκολο έργο. Τα κίνητρα τα οποία οδηγούν κάποιον στην ανάληψη μιας τέτοιας θέσης είναι πολλά, εξαρτώμενα από τις περιστάσεις και τη φύση του έργου, το συναισθηματισμό του ηγέτη, τις φιλοδοξίες του και τα διανοητικά του προσόντα. Επιπλέον, αναπτύσσεται ιδιαίτερη συζήτηση σχετικά με τη χρονική στιγμή της ανάδειξης ενός ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Geiger υπάρχουν τρεις τύποι ηγετών (Κυριακίδης, 2003):

1. **Ο συμβολικός τύπος**, ο οποίος αντιπροσωπεύει «την ασώματη ομάδα στον ενσώματο κόσμο». Υπογραμμίζει το συμβολικό ρόλο του, διατηρεί αποστάσεις από τα μέλη της ομάδας και ενσαρκώνει την άμυνα ή την προβολή της ομάδας.
2. **Ο ποιμενικός τύπος**: Δεν λειτουργεί ως συλλογικός εκφραστής, αλλά ασκεί πάνω σε κάθε μέλος της ομάδας κάποια προσωπική προνοιακή λειτουργία. Τέτοιου είδους ηγέτες είναι οι γονείς, οι ιερείς ως ποιμένες, οι δάσκαλοι που διαπαιδαγωγούν ανθρώπους και άλλοι.
3. **Ο οργανωτικός τύπος**: Αυτός έχει ειδικές δεξιότητες οι οποίες αφορούν και ενδιαφέρουν ιδιαίτερα την ομάδα. Διακρίνονται τρεις μορφές αυτού του χαρακτήρα. Η *δημιουργική*, η *οργανωτική* που αφορούν στις δεξιότητες και ο *τύπος του εκτελεστικού οργάνου*, δηλαδή το χαρακτήρα που ενεργεί και δρα.

Κατά τον Ουίνστον Τσώρτσιλ, οι ηγέτες που διέπρεψαν σε μια χρονική περίοδο δεν μπορούν να αποδώσουν σε άλλη (Κυριακίδης, 2003). Ελάχιστοι είναι οι ηγέτες που αντέχουν στη ροή του χρόνου, με άλλα λόγια είναι οι στιγμές που ζυμώνουν και αναδεικνύουν τον ηγέτη.

## 2.5 Αρχές Ηγεσίας

Στο θέμα των αρχών της ηγεσίας έχουν εκφρασθεί πολλές θέσεις στις οποίες κυριαρχούν υποκειμενικές εκτιμήσεις, ενώ διακρίνεται κάποια σύγχυση στις έννοιες «αρχή», «χαρακτηριστικό» και «καθήκον». Θα μπορούσε να επιτευχθεί μία προσέγγιση και ομαδοποίηση ταξινομώντας τις ηγετικές πρακτικές σε συγκεκριμένα πλαίσια, ώστε να υπάρχει περιορισμός εκείνων που αγγίζουν περισσότερο την

αντίληψη μιας «θεμελιώδους αλήθειας». Κάνοντας μια τέτοια διάκριση, μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ή και συνδυαστικά, στρατηγικές για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι αρχές αυτές όσο περισσότερο πληρούνται τόσο πιο επιτυχής μπορεί να θεωρηθεί η άσκηση της ηγεσίας, χωρίς να εξετάζονται όμως σε ποιούς θα εφαρμοσθούν και υπό ποιές συνθήκες. Οι αρχές αυτές διακρίνονται στις παρακάτω:

- **«Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών».** Κατ' αυτήν, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα.
- **«Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών».** Σύμφωνα με αυτή, όσο πιο αποτελεσματική είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η συνειδητοποίηση των ατόμων της ομάδας ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της.
- **«Αρχή της ενότητας των εντολών».** που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, μειώνονται οι συγκρούσεις και μεγαλώνει το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή αποτελεί ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.
- **«Αρχή της υποκινήσεως».** Στην περίπτωση αυτή, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη αυξάνει όταν αντιλαμβάνεται και ικανοποιεί τους προσωπικούς στόχους των υφισταμένων, υποκινώντας με τον τρόπο αυτό την αύξηση της απόδοσης. Η αρχή αυτή στηρίζεται στην τάση που έχει κάθε άνθρωπος να ακολουθεί εκείνον που κατανοεί το παραχθέν έργο και θεωρεί ότι μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων.
- **«Αρχή της άμεσης εποπτείας».** σύμφωνα με την οποία, όσο πιο άμεση είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

## 2.6 Τρόποι Ηγεσίας

Στις αρχές της δεκαετίας του 1940, ο Αμερικανός Kurt Lewin (1890 – 1947), πραγματοποίησε μια σειρά ερευνών πάνω στον τρόπο ηγεσίας μιας ομάδας. Στο πνεύμα αυτό κινήθηκαν και οι διαπιστώσεις μεταγενέστερων ερευνητών όπως του

Likert. Ο Lewin, διέκρινε τρεις τρόπους διακυβέρνησής μιας ομάδας: τον **αυταρχικό**, τον **δημοκρατικό** και τον **τελείως ελεύθερο**. Συγκεκριμένα:

- 1. Αυταρχικός τρόπος ηγεσίας**, κατά τον οποίο ο ηγέτης αποφασίζει για τον τρόπο δράσης των μελών και της ομάδας του. Εκφράζει τις παρατηρήσεις και τους επαίνους κατά την κρίση του, ενώ δεν συμμετέχει στη ζωή της ομάδας παρά μόνο όταν πρόκειται να υποδείξει τον τρόπο ενέργειας στα μέλη της. Είναι αυτός τελικά που αποφασίζει για όλα.
- 2. Δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας**: Σύμφωνα με αυτόν α) οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά κατόπιν συζητήσεως, την οποία ενθαρρύνει ο ηγέτης, β) οι δραστηριότητες προγραμματίζονται από κοινού, με τον αρχηγό να προτείνει διάφορες λύσεις, οι οποίες συζητούνται και επιλέγονται από τους συμμετέχοντες. γ) Τα μέλη έχουν την ελευθερία να εργαστούν όπως επιθυμούν. δ) Η ανταμοιβή και η τιμωρία αποδίδονται με αντικειμενικά κριτήρια και ε) ο ηγέτης συμπεριφέρεται σαν μέλος της ομάδας.
- 3. Εντελώς φιλελεύθερος τρόπος ηγεσίας**: Ο ηγέτης αποτελεί τον διαχειριστή που θέτει στη διάθεση της ομάδας το πληροφοριακό υλικό, χωρίς να λαμβάνει καμία πρωτοβουλία.

Ο Αριστοτέλης, στην Πολιτεία του, συνιστά την εφαρμογή του μέτρου στην άσκηση της διοίκησης. Αποδοκιμάζει την υπέρμετρη αυστηρότητα αλλά και την απόλυτη ελευθερία (Αριστοτέλης, 2015). Οι φόβοι, τα συμφέροντα και οι ανάγκες της ομάδας είναι αυτά που συχνά καθορίζουν τον τύπο του ηγέτη, ενώ οι ικανότητές του, ο χαρακτήρας των μελών, οι συνθήκες και άλλοι παράγοντες καθορίζουν τον τρόπο της ηγεσίας. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι η πειθώ, ο έμμεσος εξαναγκασμός, ο φόβος και όχι σπάνια η βία, προκειμένου να εκτελεσθεί ο σκοπός (Κυριακίδης, 2003).

Με τα χρόνια αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες πάνω στον τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς. Οι θεωρίες αυτές κατά βάση έχουν λάβει τα ονόματα εκείνων που τις περιέγραψαν:



### 2.6.1 Στυλ ηγεσίας του Likert

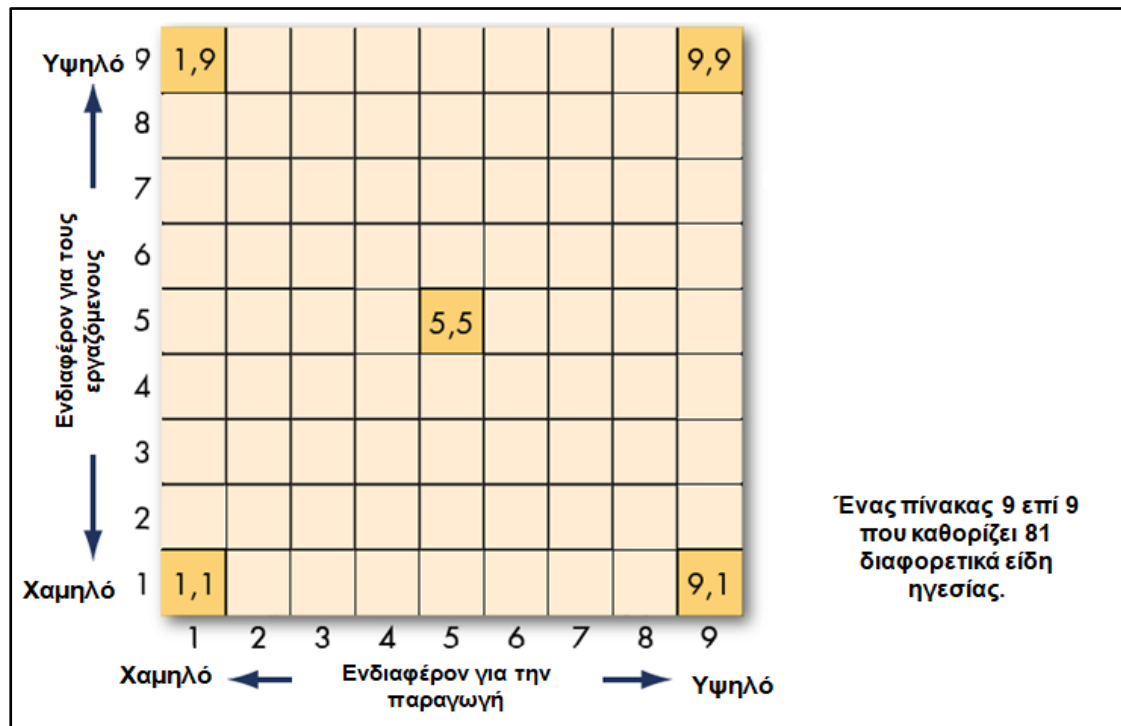
Ο Likert είχε διαπιστώσει πως τα πλέον παραγωγικά στελέχη, αυτά που ικανοποιούν τα υπόλοιπα μέλη μιας οργάνωσης και ευνοούν την αποδοτικότητα ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Η κεντρική ιδέα των αποτελεσμάτων των ερευνών του έχει αναφερθεί προηγουμένα στο κεφάλαιο 1.5 και στηρίζεται στη βάση τεσσάρων αρχών διοίκησης, από τις οποίες προκύπτουν αντίστοιχα και τέσσερις τύποι ηγέτη. Μολονότι, η κάθε μορφή ηγεσίας έρχεται πάντοτε σε συνάρτηση με το αντικείμενο και τη φύση του έργου, αλλά και άλλους παράγοντες τους οποίους ο Likert ονόμασε παρεμβαίνουσες μεταβλητές, το συμπέρασμα είναι ότι η δημοκρατική, ή αλλιώς συμμετοχική ηγεσία, έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι πιο αποτελεσματική. Αυτό τον τρόπο ηγεσίας τον χαρακτηρίζει η συλλογικότητα και η εμπιστοσύνη του ηγέτη στους υφισταμένους. Ακολουθούν με φθίνουσα σειρά αποτελεσματικότητας ο *συμβουλευτικός τύπος ηγέτη*, κατά τον οποίο διατηρείται μια σχέση εμπιστοσύνης και επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας, ο *αυταρχικός καλοπροαίρετος*, με τον οποίο διατηρείται μια κάποια επικοινωνία με τους υφισταμένους και ο *αυταρχικός εκμεταλλευτικός* τον οποίο χαρακτηρίζει έντονος συγκεντρωτισμός (Μαλαγκονιάρη, 2010).

### 2.6.2 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Κατά τους Blake και Mouton, οι οποίοι ανέπτυξαν τη θεωρία τους στις αρχές της δεκαετίας του 1960, η ηγεσία αποτελεί μια δυσδιάστατη δραστηριότητα, η οποία μπορούσε να αποτυπωθεί με ένα γράφημα που έγινε γνωστό με το όνομα *διοικητική σχάρα*. Από τους δύο προσανατολισμούς αυτής της θεωρίας, ο ένας εκφράζει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων και σχετίζεται άμεσα με την παραγωγή. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η διάσταση αφορά τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή όπως οι διαδικασίες, η απόδοση, η παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των επιτελικών υπηρεσιών, κ.ά. Η δεύτερη διάσταση εκφράζει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης.

Οι δύο αυτές διαστάσεις της διοικητικής σχάρας παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα (Εικόνα 17), όπου ο ένας άξονας είναι το ενδιαφέρον για την

παραγωγή και ο άλλος το ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, και φέρει το όνομα διάγραμμα των Blake - Mouton:



Εικόνα 17. Διάγραμμα των Blake - Mouton

Πηγή: users.teiath.gr/asachinidis/files/leadership.ppt

Η προσέγγισή τους αποτελεί έναν άλλο τρόπο διατύπωσης της θεωρίας του Likert, σε ένα πιο μαθηματικό μοντέλο. Κατά τους Blake και Mouton, τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας είναι πέντε. Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 1,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της. Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή και εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής, όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής, οι νέες διαδικασίες κ.τ.λ.

Το στυλ ηγεσίας 1,1 είναι τελείως αναποτελεσματικό. Ο ηγέτης δεν δείχνει ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά ούτε και για τους εργαζόμενους.

Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 ονομάζεται συμβιβαστική διοίκηση και δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται στην παραγωγή και στους εργαζόμενους.

Τέλος, ιδανικότερο στυλ ηγεσίας κατά τους Blake - Mouton είναι το 9,9 και αφορά το ομαδικό πνεύμα. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου. Με την παραπάνω μαθηματική ανάπτυξη, απορρίπτεται ο ισχυρισμός ότι αρκεί να είναι ικανοποιημένα τα άτομα για να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγής, όπως και ο αντίθετος, ότι δηλαδή η επίτευξη των στόχων του έργου θα οδηγήσει ούτως ή άλλως στην ικανοποίηση των στόχων (Blake and Mouton, 1991).

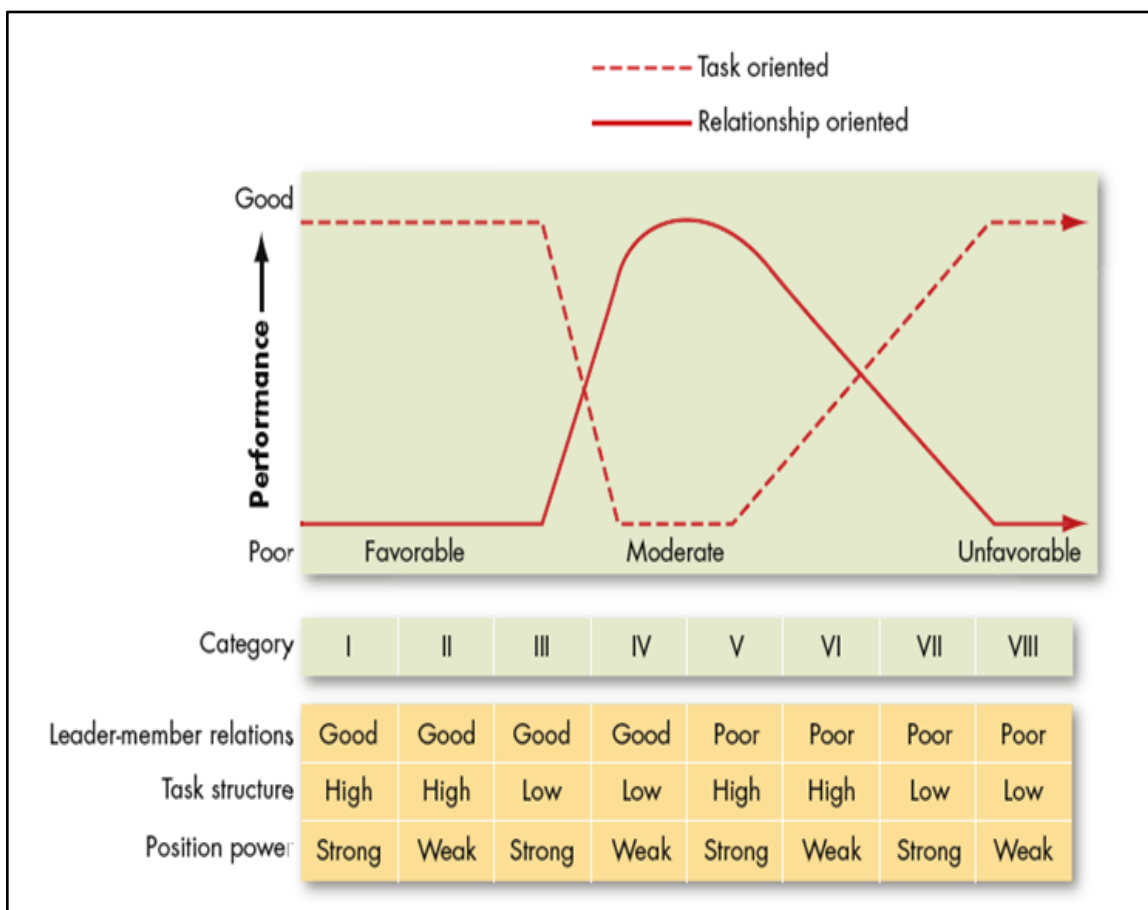
### 2.6.3 Θεωρία του Fiedler

Ο Fiedler εξέτασε τους τρόπους ηγεσίας από ένα διαφορετικό πρίσμα, αυτό της εξάρτησης από τις καταστάσεις. Τελικά, διατύπωσε τη **θεωρία της αποτελεσματικότητας του ηγέτη**. Σύμφωνα με αυτή, διακρίνονται τρεις παράγοντες που χαρακτηρίζουν την ηγετική φυσιολογία:

- **Η ισχύς της ηγετικής θέσης:** Αφορά το επίπεδο ισχύος και εξουσίας, τυπικής ή άτυπης, που εκχωρείται στον ηγέτη από τον οργανισμό. Η εξουσία αυτή εκφράζεται με τη δύναμη που διαθέτει ο ηγέτης να προχωρά στην αμοιβή ή την τιμωρία των υφισταμένων.
- **Η δόμηση καθήκοντων:** Τα καθήκοντα καθενός είναι αυστηρά ορισμένα, ώστε εύκολα να ελέγχεται η εκπλήρωση τους από τον ανώτερο και η συμπεριφορά των υφισταμένων. Από την άλλη πλευρά, καθήκοντα περίπλοκα και ασαφώς καθορισμένα απαιτούν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και ωθούν τον ηγέτη σε πιο δημοκρατική συμπεριφορά.
- **Σχέσεις ηγέτη - υφιστάμενων:** Είναι ο μόνος παράγοντας που καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ίδιο τον ηγέτη, καθώς οι δύο προηγούμενοι διαφεύγουν του απόλυτου ελέγχου του, αφού προσδιορίζονται κατά πολύ από το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, είναι το επίπεδο ισχύος όπου ο ηγέτης εξασφαλίζει την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη και την πίστη στο πρόσωπο του. Χωρίς τα προαναφερθέντα η επιρροή στους

υφισταμένους του περιορίζεται μόνο στην απρόσωπη εξουσία, που του εκχωρεί ο οργανισμός.

Με αυτή την προσέγγιση, ο Fiedler κατέληξε σε δύο μορφές ηγεσίας, όπως και οι προηγούμενοι ερευνητές: την προσανατολισμένη ηγεσία προς τα καθήκοντα και την προσανατολισμένη προς τις σχέσεις. Επιπλέον, αξιολόγησε την εκπαίδευση του ηγέτη ως σημαντικού παράγοντα επιτυχίας του σε συνάρτηση με τη δημιουργία συνθηκών ευνοϊκού περιβάλλοντος. Η φύση της επιχείρησης και του οργανισμού καθώς τα χαρακτηριστικά τους συμβάλλουν στην ανάδειξη μιας ηγετικής φυσιογνωμίας. Στα συμπεράσματα αυτά κατέληξε με τη χρήση ενός ερευνητικού μοντέλου, μέσω ερωτηματολογίων και με στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων (Εικόνα 18). Τελικά, κατά τον Fiedler, δεν υφίσταται η έννοια αποτελεσματικός ή μη ηγέτης, αλλά αυτός που αποδίδει ικανοποιητικά σε μια δεδομένη κατάσταση και όχι σε μια άλλη (Fiedler, 1967).



**Εικόνα 18. Συμπεράσματα του μοντέλου Fiedler**

Πηγή: [users.teiath.gr/asachinidis/files/leadership.ppt](http://users.teiath.gr/asachinidis/files/leadership.ppt)

#### 2.6.4 Η θεωρία Adair

Ο βρετανός ακαδημαϊκός John Adair, θεωρεί την ηγεσία ως την αλληλεπίδραση ομάδας και ατόμου. Η ηγετική ικανότητα δεν κληρονομείται αλλά αποκτάται με τη μελέτη, την εκπαίδευση στις επικοινωνιακές δεξιότητες και τη λήψη αποφάσεων. Η διαχείριση του χρόνου αποτελεί, σύμφωνα με τον ίδιο, σημαντικό παράγοντα των διοικητικών ικανοτήτων. Το manning σχετίζεται με τις υποδομές, τα συστήματα και τον έλεγχο τους και γεννά την ιδιότητα του management, ενώ η ηγεσία αφορά στις δυνατότητες του ατόμου να εμπνέει και να μεταδίδει στους υφισταμένους τον ενθουσιασμό για την επίτευξη του έργου. Διαχωρίζει με τον τρόπο αυτό τον manager από τον ηγέτη. Διακρίνει τρεις ανάγκες σε ένα ηγετικό ρόλο, με τις οποίες ο ηγέτης πρέπει να ισορροπεί: Την υποχρέωση της αποπεράτωσης ενός έργου, τις ανάγκες ενός εκάστου που ασχολείται με την επίτευξή του και το δέσιμο της ομάδας, δηλαδή το ομαδικό πνεύμα. Η αποτυχία σε έναν από αυτούς τους παράγοντες μοιραία θα επηρεάσει και τους άλλους δύο. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εσωτερική παρακίνηση (motivation) των μελών της ομάδας. Επιπρόσθετες δεξιότητες του ηγέτη θεωρεί την ικανότητα προγραμματισμού, ανάθεσης δραστηριοτήτων και οριοθέτησης ευθυνών, αξιολόγησης και αναγνώρισης του παραγόμενου έργου και άμβλυνσης των συγκρούσεων (Adair, 2002).

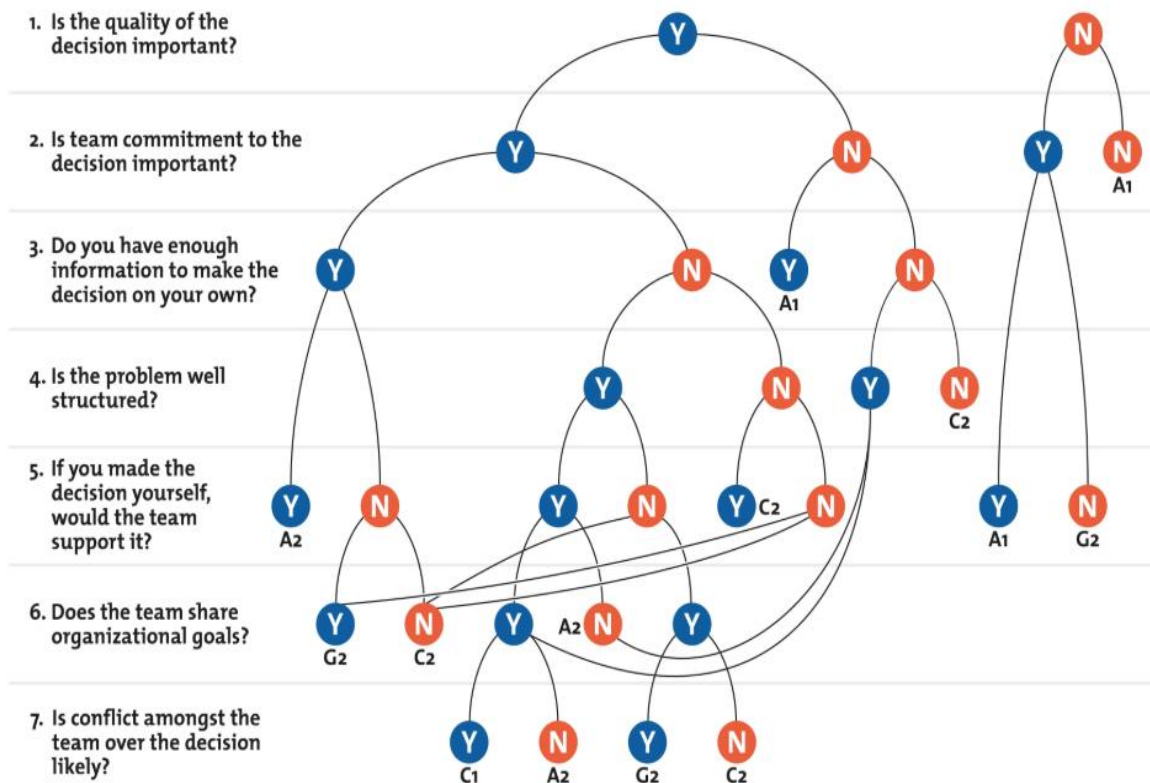
#### 2.6.5 Το μοντέλο των Vroom – Yetton

Οι προηγούμενες θεωρίες παραβλέπουν το επιχειρησιακό περιβάλλον και τις επιρροές του. Για να καλυφθεί αυτό το κενό, οι Vroom και Yetton ανέπτυξαν ένα δικό τους μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει πέντε τύπους ηγεσίας. Αυτοί αναφέρονται στο βαθμό συμμετοχής των ατόμων της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων και είναι:

- **Το πρώτο αυταρχικό στυλ (Autocratic – A1)**, κατά το οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη βάση των πληροφοριών που διαθέτει και τις μεταβιβάζει στους υφισταμένους του.
- **Στο δεύτερο αυταρχικό στυλ (Autocratic – A2)**, ο ηγέτης επιπρόσθετα λαμβάνει πληροφορίες και από τους υφισταμένους και ενεργεί όπως παραπάνω,

- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ (Consultative – C1). Ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις αφού προηγουμένως συμβουλευτεί κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά.
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ (Consultative – C2), κατά το οποίο λαμβάνει μια απόφαση συζητώντας το πρόβλημα σε ομάδες, λαμβάνοντας υπόψη τη θέση της ομάδας για το έργο που την αφορά.
- Το δημοκρατικό στυλ ή συμμετοχικό (Collaborative – G2), όπου η λήψη των αποφάσεων γίνεται συλλογικά αφού εκθέσει το πρόβλημα στην ομάδα.

Το μοντέλο της θεωρητικής κατάστασης (situational theory) όπως το διατύπωσαν Vroom και Yetton, επιτρέπει στον ηγέτη να επιλέγει το στυλ της ηγεσίας που θεωρεί ότι αρμόζει αναλόγως των εξωτερικών περιστάσεων και να εναλλάσσεται ανάμεσα στις πέντε προαναφερθείσες μορφές (Εικόνα 19). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αξιολογώντας ένα σύνολο αρχών που αφορούν τον ορισμό του προβλήματος με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες, τις ενδεχόμενες συγκρούσεις και τη σπουδαιότητα της συναίνεσης για το συγκεκριμένο πρόβλημα, καθώς και τον βαθμό αποδοχής των στόχων (Vroom, 1994).



Εικόνα 19. Το μοντέλο θεωρητικής κατάστασης του Vroom – Yetton

Πηγή: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm)

### **2.6.6 Το μοντέλο Bonoma Slevin**

Κατά παρόμοιο τρόπο, η θεωρία αυτή επιμερίζει την εξουσία και τις αποφάσεις τα οποία κινούνται σε δύο άξονες. Έτσι διακρίνονται τέσσερις τύποι ηγεσίας (Slevin, 1991):

- Ο συμμετοχικός, κατά τον οποίο τίθεται ένα ζήτημα στην ομάδα, η οποία τελικά αποφασίζει.
- Ο συμβουλευτικός αυτοκρατορικός, όπου ο ηγέτης αποφασίζει αξιολογώντας προηγουμένως πληροφορίες που λαμβάνει από την ομάδα.
- Ο αυτοκρατορικός, κατά τον οποίο αποφασίζει μόνος του.
- Ο μετοχικός κατά τον οποίο παραδίδονται η εξουσία και οι αποφάσεις στην ομάδα, χωρίς ο ίδιος να ασχολείται.

### **2.6.7 Το μοντέλο του Ohio**

Αποτελεί μια θεωρία συμπεριφορικής προσέγγισης της ηγεσίας σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο διαστάσεις στη συμπεριφοράς του ηγέτη εξαρτώμενες από:

- Το βαθμό ενδιαφέροντος του για την πραγματοποίηση ενός έργου (Πρωτοβουλία ή Σαφήνεια στη Δομή).
- Το βαθμό ενδιαφέροντος του για τις ανθρώπινες σχέσεις (Θεώρηση και Μέριμνα του Ατόμου).

Αποτελεσματικότεροι είναι οι ηγέτες που επιδεικνύουν ικανότητα και στις δύο αυτές περιοχές συμπεριφοράς. Τα κατώτερα στελέχη προτιμούν προϊσταμένους που ενδιαφέρονται και μεριμνούν για τα προσωπικά τους θέματα, ενώ, τα διευθυντικά στελέχη προτιμούν τους ανωτέρους τους να διακρίνονται για την πρωτοβουλία και τη σαφήνεια στη δομή (Ντόβας and Νταγιούκλα, 2006).

### **2.6.8 Σύγχρονες θεωρίες Ηγεσίας**

Έχουν διατυπωθεί σύγχρονες και πολυάριθμες θεωρίες που αφορούν την ηγεσία. Αναφορικά παραθέτονται παρακάτω μαζί με τα κύρια χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία η κάθε θεωρία πρεσβεύει (Πετρίδου, χ.χ):

### ❖ **Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic leadership)**

Αποδίδει στους χαρισματικούς ηγέτες τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Το όραμα και την επικοινωνία.
- Την ανάληψη προσωπικού κινδύνου.
- Την κατανόηση και την ευαισθησία στις ανάγκες των υφισταμένων.
- Την αντισυμβατική συμπεριφορά.

### ❖ **Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership).**

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν σημαντική επιρροή και εμπνέουν τους υφισταμένους τους στο να υπερβούν προσωπικά συμφέροντα για το καλό του οργανισμού. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη διακρίνεται για την αποφασιστικότητά του, είναι ειλικρινής και ακέραιος, δείχνει αυθόρμητα το ενδιαφέρον του και προσεγγίζεται εύκολα. Ενθαρρύνει το διάλογο, ενεργοποιώντας και εμπνέοντας τους συνεργάτες του. Δημιουργεί ένα κοινό όραμα και εστιάζει στην ομαδική προσπάθεια, χωρίς να απορρίπτει τυχόν αλλαγές. Διακρίνεται για την αποφασιστικότητά του.

### ❖ **Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership).**

Αποτελεί τη μορφή της ηγεσίας η οποία εστιάζει στις αμοιβαίες συναλλαγές μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Αυτές αφορούν την υπακοή την οποία επιζητά ο ηγέτης και τις ανταμοιβές τις οποίες αναμένουν οι υφιστάμενοι κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

### ❖ **Ηθική ηγεσία (Ethical leadership).**

Εστιάζει στη συμπεριφορά ενός ηγέτη η οποία πρέπει να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη, διαφάνεια και αξιοκρατία. Ο ηγέτης πρέπει να παρέχει ειλικρινή, συχνή και ακριβή πληροφόρηση. Όταν η διοίκησή του χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω, η απόδοση της ομάδας είναι καλύτερη και η δραστηριότητα είναι πιο αξιόπιστη.

### ❖ **Αυθεντική ηγεσία (Authentic leadership).**

Χαρακτηρίζει τον ηγέτη που διαθέτει αυτογνωσία και ενεργεί με ειλικρίνεια. Μένοντας πιστός σε ιδανικά και ενθαρρύνοντας την επικοινωνία, αποδεικνύεται



αποτελεσματικός στην εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και άλλες παραμέτρους που σχετίζονται με την επιτυχία του παραγόμενου έργου. Με τον τρόπο αυτό παρακινεί και διαμορφώνει ανάλογη στάση και συμπεριφορά στους υφισταμένους.

❖ **Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering leadership).**

Χαρακτηρίζεται από την παροχή ελευθερίας, εξουσίας και πρωτοβουλίας στους υφισταμένους.

## **2.7 Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτικότητα του οργανισμού**

Η διοίκηση με την έννοια της ηγεσίας αποτελεί τεχνογνωσία αιχμής, που κατάλληλα εφαρμοζόμενη, μπορεί να ωθήσει την επιχειρηματική ανέλιξη και την ανταγωνιστικότητα. Ορισμένοι χαρακτηρίζουν εξιδανικευμένες και ανεφάρμοστες στην πράξη τις θεωρίες ηγεσίας ενώ άλλοι παραθέτουν έρευνες που καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των ηγετικών μοντέλων και τη συμβολή τους στην επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης. Είναι σκόπιμο να διακρίνει κανείς τις έννοιες συμβολή και αποτελεσματικότητα. Η πρώτη στοχεύει στη δεύτερη χωρίς να είναι βέβαιο ότι θα την εξασφαλίσει. Τα υπάρχοντα μοντέλα ηγεσίας συντελούν στην αποσαφήνιση των γνωρισμάτων, των διαδικασιών και των προτύπων που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν ζυγίζοντας το είδος της επιχείρησης, το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται, εσωτερικό και εξωτερικό, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων που λειτουργούν εντός αυτού. Με τη βοήθεια των διαδικασιών αξιολόγησης και σύγκρισης των ηγετικών προτύπων είναι εφικτή η διάκριση ποιοτήτων και ηγετικών φυσιογνωμιών. Εκεί όπου με τις αντικειμενικές μετρήσεις διαπιστώνονται ισότιμα αποτελέσματα, τότε πρόσθετα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, όπως η εξωστρέφεια, η αυθεντικότητα και η δεκτικότητα αποτελούν πλεονεκτήματα (Σαραβάκος, 2012).

Σύμφωνα με γενικές αποδοχές, δύο είναι οι παράγοντες με τους οποίους αξιολογείται η θετική επίδραση και η συμβολή ενός ηγέτη σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Ο ένας αφορά στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και ο δεύτερος στην επίβλεψη του παραγόμενου έργου. Τελικά, οι δύο παράμετροι εξαρτώνται από τα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς προς

την ομάδα και στο σύνολο αποτελεί μια συνάρτηση συμπεριφοράς και οργανωτικών ικανοτήτων.

## 2.8 Στρατηγική Ηγεσία

Σύμφωνα με το Γενικό Επιτελείο Στρατού, την ηγετική ικανότητα χαρακτηρίζει η δράση και ο ηγέτης είναι ο καθοδηγητής που διαθέτει τον τρόπο «να παρακινεί, να επηρεάζει και να κατευθύνει τους άλλους σε μία συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη ενός σκοπού αναγνωρισμένης αξίας», με βάση τα διατιθέμενα μέσα (Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διεύθυνση Δόγματος, 2002). Στη βάση όλων αυτών βρίσκεται η πειθαρχία, η οποία σύμφωνα με τον Αισχύλο αποτελεί μητέρα της ευπραξίας (Αισχύλος, 2010). Η αλήθεια και η γνώση είναι τα ουσιαστικά στοιχεία που ολοκληρώνουν το ευ πράττειν και έτσι η δράση μπορεί να είναι αποτελεσματική και ηθική. Κατά τον Δημητρούλη, με τον όρο ηγεσία υπονοείται η *ηθική ηγεσία*, με δεδομένο ότι οποιαδήποτε άλλη μορφή άσκησης εξουσίας, στερούμενης ηθικής συμπεριφοράς και δραστηριότητας, δεν χαρακτηρίζει τον ηγέτη (Δημητρούλης, 2017). Ο Ναπολέοντας, χαρακτήριζε ως μεγάλη ανηθικότητα το να ασκεί κάποιος ένα επάγγελμα που δεν γνωρίζει. Επομένως, στο στρατιωτικό περιβάλλον, είναι πλέον έκδηλη η ποιοτική συμπεριφορά, η εξιδανικευμένη φύση του ηγέτη, ως άτομο που έχει τη γνώση αυτών που πράττει και την αποδοχή από μέρους των υφισταμένων, ακόμη και αν αυτός ο ηγέτης είναι άνωθεν επιβεβλημένος.

Ο επιτυχημένος ηγέτης αποτελεί πρότυπο και είναι αυτός που ισορροπεί ανάμεσα στη λογική και το συναίσθημα, με άξονα τη σταθερότητα και την ασφάλεια. Το σύστημα διοίκησης και ηγεσίας το οποίο θα επιλεγεί να εφαρμοσθεί μπορεί να προσλάβει διάφορες μορφές, ανάλογα με το σκοπό και το επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό που προέχει είναι η τόνωση και η ώθηση των μελών της ομάδας σε δράση με παράλληλη διατήρηση της ενότητας και της συνοχής.

Υπάρχει μια σημαντική διαφοροποίηση του στρατιωτικού έργου σε σύγκριση με κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα. Αυτή είναι η ανάγκη της θυσίας όταν αυτό απαιτηθεί. Έτσι, ο στρατιωτικός ηγέτης είναι εκείνος που διαθέτει το ήθος και την ικανότητα να εμπνέει το αίσθημα της αυτοθυσίας, κερδίζοντας της εμπιστοσύνη, την υπακοή και το σεβασμό των υφισταμένων. Η *προσωπικότητα* του ηγέτη και η

στρατηγική του, αποτελούν τις δύο βασικές παραμέτρους της στρατιωτικής ηγεσίας. Μέρος της προσωπικότητας χαρακτηρίζει η σεμνότητα, το θάρρος και η σύνεση. Πρόσθετα στοιχεία της προσωπικότητας του αποτελούν η διορατικότητα και η προβλεπτική ικανότητα, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και η καινοτομία, η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία και η διαχείριση του ηθικού των υφισταμένων. Όσον αφορά τη στρατηγική που θα χαράξει απαιτούνται γνώσεις και κατάρτιση.

Η νοοτροπία και η κουλτούρα στον εργασιακό χώρο, αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα, την ειδοποιό διαφορά, την κινητήριο δύναμη και την διαφοροποίηση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς του κλάδου.

## **2.9 Η σχέση της κουλτούρας με την ηγεσία**

Η απόδοση της λέξεως «κουλτούρα» στην ελληνική γλώσσα γίνεται με διάφορους τρόπους και προσεγγίσεις. Κατά κύριο λόγο διακρίνονται δύο έννοιες. Η πρώτη αφορά την πνευματική διαμόρφωση ενός συνόλου ανθρώπων στη βάση φιλοσοφικών, λογοτεχνικών, επιστημονικών και καλλιτεχνικών επιτευγμάτων. Η πνευματική τους διαδρομή και εξέλιξη, χαρακτηριζόμενη ως «υψηλή» κουλτούρα, συνδέει την ομάδα και ταυτίζεται με τη λέξη πολιτισμός. Η δεύτερη εννοιολογική προσέγγιση του όρου κουλτούρα, αφορά τις αντιλήψεις, τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς και τελικά τη στάση ζωής που χαρακτηρίζει μια συγκεκριμένη ομάδα. Αποδίδεται έτσι μια ανθρωπολογική διάσταση σε αυτή την εκδοχή του ορισμού, και είναι η μορφή η οποία σχετίζεται με την ηγεσία και τα θέματα διοίκησης, διότι κατά βάση η ηγεσία είναι αυτή που καθορίζει την κουλτούρα της επιχείρησης. Η τελευταία, μεταβάλλεται σταδιακά με τον χρόνο, καθώς δέχεται επιδράσεις από το υπόλοιπο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, αυτοπροσδιορίζεται και προσανατολίζει την κατεύθυνση της και τα πιστεύω των μελών της.

### **Τύποι Επιχειρησιακής Κουλτούρας**

Σύμφωνα με τον Robert E. Quinn (1946 - ), ο οποίος πρώτος κατέδειξε τη σημασία των ανταγωνιστικών αξιών, διακρίνονται τέσσερις τύποι επιχειρησιακής κουλτούρας (Quinn et al., 2015):

**α) Ανοιχτού συστήματος ή Σκοποκρατία (Adhocracy culture)**, η οποία δίνει έμφαση στην καινοτομία και είναι δεκτική στις αλλαγές και τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενθαρρύνοντας την πρωτοβουλία και την ανάληψη ρίσκου από τον ηγέτη.

**β) Αποδοτικότητα ή Αγοράς (Result – oriented ή Market culture)**. Ο συγκεκριμένος τύπος σχετίζεται με τις επιχειρήσεις που προσμετρούν και εστιάζουν στο αποτέλεσμα. Στα μέλη διακρίνει κανείς την ανταγωνιστικότητα και οι ηγέτες εμφανίζονται απαιτητικοί, επιδιώκοντας την καλή φήμη και την υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού.

**γ) Ιεραρχική (Hierarchy culture)**, όπου διακρίνονται δομημένες διαδικασίες και τυπολατρία, με τον ηγέτη να διατηρεί έναν κατά βάση συντονιστικό ρόλο και να δίνει έμφαση σε τεχνικά ζητήματα

**δ) Ανθρώπινων σχέσεων (Clan culture)**. Αυτός ο τύπος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων, ο χώρος εργασίας είναι φιλικός και τονίζεται ο ρόλος της ομάδας και η συνεργασία. Ο ηγέτης είναι διακριτικός, ασκώντας τον ρόλο του μέντορα και βοηθώντας στη συνοχή της ομάδας.

Ο Quinn ανέπτυξε ένα ιδιαίτερο εργαλείο αξιολόγησης των παραπάνω τύπων επιχειρησιακής κουλτούρας, το οποίο ονομάστηκε “Competing Values Culture Model”. Σε αυτό διακρίνονται και αξιολογούνται οι παρακάτω πολιτισμικές διαστάσεις μιας επιχείρησης:

- Τα *κυρίαρχα χαρακτηριστικά (dominant characteristics)*, που αφορούν τη συνολική εικόνα της.
- Το *στυλ ηγεσίας (leadership style)*, που αφορά τις πρακτικές που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.
- Οι *μηχανισμοί σύνδεσης (bonding ή coupling mechanisms)* μεταξύ των μελών και οι κοινές αξίες τους.
- Η *στρατηγική έμφαση (strategic emphases)*, που αφορά τον κύριο προσανατολισμό της.
- Ο *επιχειρησιακός σκοπός*.

- Οι παράγοντες υποκίνησης και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, όπως καθορίζονται από την ίδια την επιχείρηση.

Η πνευματική καλλιέργεια, τα πολιτιστικά πρότυπα και ποιοτικά χαρακτηριστικά του ιδρυτή μιας επιχείρησης ή οργανισμού, όπως και των ανθρώπων που αρχικά τον πλαισιώνουν, δημιουργούν το σκελετό πάνω στον οποίο θα δομηθεί η συγκεκριμένη οργάνωση. Η πνευματική ιδιοσυγκρασία του ιδρυτή και οραματιστή – ηγήτορα καθορίζει την κουλτούρα της οργάνωσης και την γενικότερη εικόνα που αυτή θα έχει προς τα έξω. Εδώ λειτουργεί μια αμφίδρομη σχέση, κατά την οποία η έξωθεν παράσταση και πολιτισμική παρουσία μιας οργάνωσης, καθορίζει την εικόνα και το βαθμό του επιτυχημένου ηγέτη. Όσο μακροβιότερη είναι η επιχείρηση, τόσο περισσότερο επιτυχημένη θεωρείται η οργανωσιακή κουλτούρα του ηγέτη και των ανθρώπων που τον πλαισιώνουν. Αναδεικνύει έτσι την ισχύ της συγκεκριμένης φιλοσοφίας, η οποία ενδυναμώνεται με την πάροδο του χρόνου, ακόμη και μετά το θάνατο του ιδρυτή. Ο ρόλος των αρχικών στελεχών αλλά και όσων μετέχουν ανεξαρτήτως χρόνου στη διοίκηση, έγκειται στο να διευθύνουν μέσα από συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες, να επικοινωνούν την πολιτική της εταιρείας με τους υφισταμένους και να αποτελούν υπόδειγμα συμπεριφοράς. Αυτή η κουλτούρα μεταφέρεται άμεσα στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, που ενστερνιζόμενο αυτές τις πολιτικές, ενδυναμώνει την ανάπτυξη και συμμετέχει σε αλλαγές. Πάνω σε αυτό έχουν αναπτυχθεί θεωρητικά μοντέλα, όπως αυτό του David O. Ulrich, τα οποία υποστηρίζουν συγκεκριμένες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βάση προτύπων οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα αποτελεί μια σημαντική παράμετρο και αποτελεί μια βάση στη διαμόρφωση των σχέσεων ηγεσίας με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

### **3.1 Ορισμός επιχείρησης**

Ως *επιχείρηση* νοούνται όλες οι διαδικασίες που εφαρμόζονται σκοπίμως για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Τα συστατικά στοιχεία του εγχειρήματος αποτελούν: α) ο καθορισμός του σκοπού, β) η επιμελημένη οργάνωση και γ) το ανθρώπινο δυναμικό (Robbins and Coulter, 1999). Τα πρόσωπα που συμμετέχουν στην επιχείρηση, οφείλουν να πραγματοποιήσουν κάθε τι αναγκαίο, για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η οργάνωση διευκολύνει την εργασία των ατόμων και μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη, στην ανοιχτή – ευέλικτη και στην παραδοσιακή. Το πρώτο είδος οργάνωσης, δεν ορίζει σαφή και ακριβή καθήκοντα για τις διάφορες εργασίες του και χαρακτηρίζεται από απλό δίκτυο χαλαρών εργασιακών σχέσεων. Αντίθετα, το δεύτερο είδος οργάνωσης διακρίνεται από τα σαφή πλαίσια των καθηκόντων των διαφόρων μελών, τα οποία πρέπει να εκτελούνται βάσει κανόνων και κανονισμών<sup>28</sup> (Γουλιέλμος, 2002).

### **3.2 Ναυτιλιακή επιχείρηση**

Ναυτιλιακή ονομάζεται η επιχείρηση εμπορικής εκμεταλλεύσεως ενός ή περισσοτέρων εμπορικών ή επιβατικών πλοίων με σκοπό την αποκόμιση κέρδους. Ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι είτε φυσικό είτε νομικό πρόσωπο, ενώ φέρει την ευθύνη του κινδύνου από την εκμετάλλευση των πλοίων.

Τα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες είναι:

- Τα υπέρογκα κεφάλαια που επενδύονται λόγω της υψηλής αξίας των πλοίων.
- Το εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρείας και του πλοίου.
- Τα ωράρια εργασίας των υπαλλήλων και των ναυτικών.

---

<sup>28</sup> Γουλιέλμος, Α.Μ. (2002) *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, σελ 60 – 61.

- Η ιδιαιτερότητα της διαβίωσης στο πλοίο και την ανοιχτή θάλασσα.
- Οι υψηλές αμοιβές λόγω της φύσεως της εργασίας και της επικινδυνότητας.
- Τα υψηλά λειτουργικά κόστη, ιδιαίτερα των υπερπόντιων ταξιδιών.
- Τα υψηλά ασφάλιστρα του πλοίου λόγω της ύπαρξης μεγαλύτερων κινδύνων σε σχέση με επιχειρήσεις ξηράς.

Η ναυτιλιακή επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με αρχές και πρότυπα ασφαλείας (IMO ISM's Code) και με βάση τους κανόνες της διοικητικής επιστήμης, ώστε να εξασφαλίζεται η βέλτιστη απόδοση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος.

### 3.3 Ο Δημόσιος Τομέας

Λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο που καθορίζεται από το Σύνταγμα, τους νόμους και τους κανονισμούς προκειμένου να διασφαλίσει οποιαδήποτε σχέση και λειτουργία του πολίτη με το κράτος (Εικόνα 20). Οι αρμοδιότητες και οι εξουσίες των ατόμων που εργάζονται για λογαριασμό του δημοσίου είναι σαφώς καθορισμένες. Σημαντική διαφορά μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι ότι ο βασικός στόχος των πρώτων είναι η παροχή υπηρεσιών και αγαθών στους πολίτες και όχι η επιδίωξη του κέρδους. Όπως και στη ναυτιλία, η δημόσια επιχείρηση είναι δυνατό να χειρίζεται υπέρογκα οικονομικά μεγέθη και να προσφέρει αγαθά υψηλού κόστους (π.χ. υγεία και άμυνα). Η δημόσια διοίκηση υπόκειται σε κοινοβουλευτικό, δικαστικό και εξωδικαστικό έλεγχο για τις πράξεις και παραλείψεις της. Επιπλέον, η δράση του δημοσίου χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό και οι ωφελούμενοι είναι το κοινωνικό σύνολο, χωρίς να μπορεί να υπολογισθεί για κάθε περίπτωση το κόστος μονάδος μιας υπηρεσίας.

Στις ημέρες μας διακρίνεται μια νέα τάση στο δημόσιο μάνατζμεντ που αφορά στη:

- Μεγαλύτερη εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα.
- Εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς των επιτυχημένων μεθόδων και τεχνικών του ιδιωτικού τομέα (όπως ο στρατηγικός προγραμματισμός, η διοίκηση απόδοσης, λογιστικές διαδικασίες κ.α.).
- Αναπροσανατολισμό του ρόλου του κράτους σε ρυθμιστή, παρά σε πάροχο.

Οι διαφορές μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες και αφορούν:

**A) Το κανονιστικό – θεσμικό πλαίσιο.** Ο δημόσιος φορέας λειτουργεί μέσα από νόμους και κανόνες που ευρύτερα υπακούν στο Σύνταγμα κάθε κράτους, ενώ οι ιδιωτικές καθώς και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε εθνικά και διεθνή νομικά πλαίσια και περιορισμούς μικρότερου εύρους. Το δημόσιο, εξυπηρετώντας τον πολίτη, οφείλει να λειτουργεί κατά ομοιόμορφο τρόπο εφαρμόζοντας τις αρχές της ισότητας και της δικαιοσύνης. Στον ιδιωτικό τομέα εφαρμόζονται πρακτικές που προσαρμόζονται ανάλογα με τις δυνατότητες και την οικονομική ευρωστία του πελάτη, στη βάση της ελεύθερης οικονομίας.

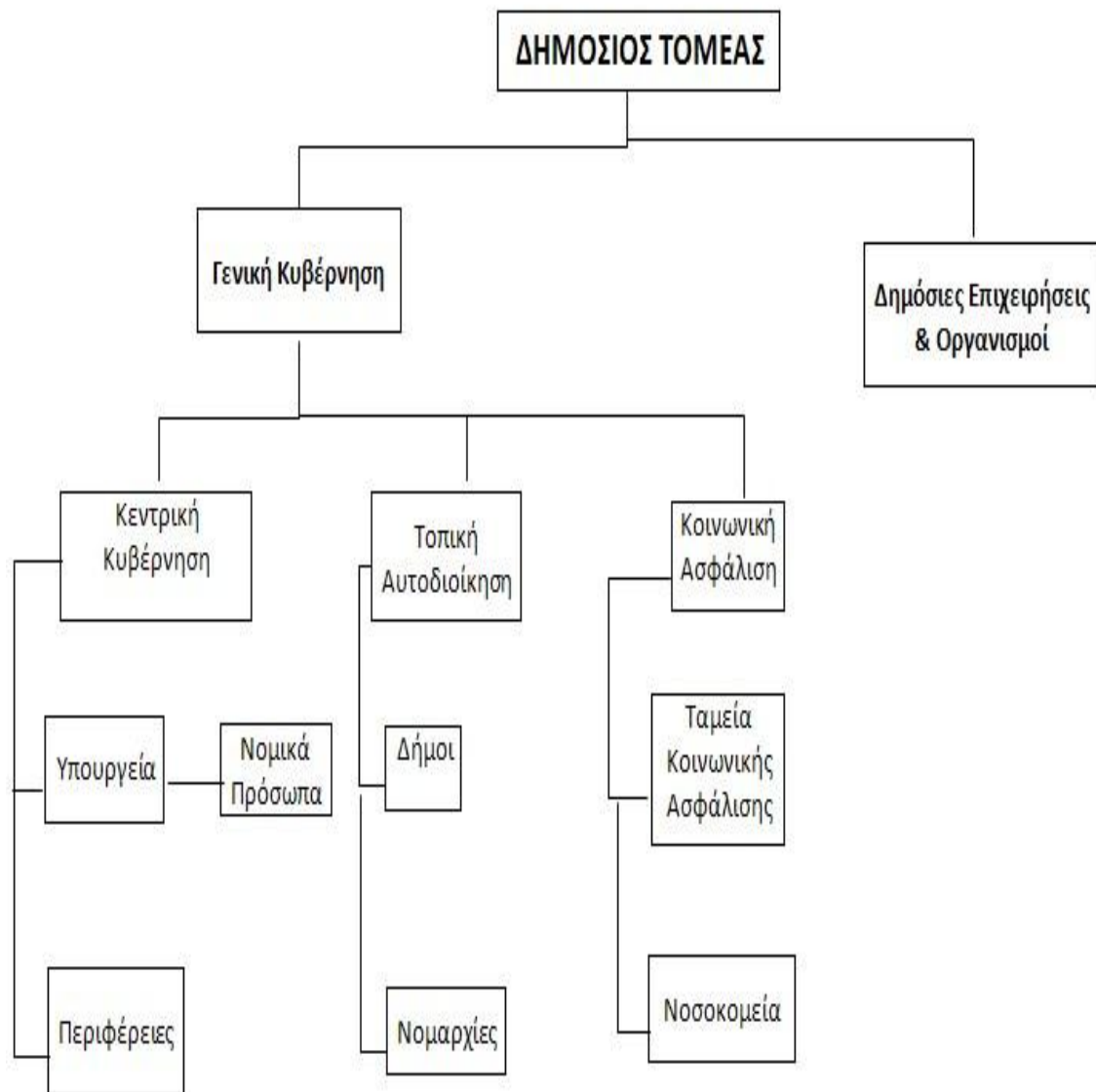
**B) Το διοικητικό περιβάλλον.** Η δημόσια διοίκηση λειτουργεί υπό την καθοδήγηση της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις λειτουργούν βάσει των αποφάσεων των ιδιοκτητών ή μετόχων μιας επιχείρησης.

**Γ) Οικονομικές παραμέτρους.** Οι δημόσιες υπηρεσίες χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό και προσφέρονται σε όλους τους πολίτες, ανεξαιρέτως. Στον ιδιωτικό τομέα ισχύουν οι κανόνες της προσφοράς και της ζήτησης.

**Δ) Τα σύγχρονα δεδομένα** έχουν μεταβάλλει τις ανάγκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο Δημόσιο τομέα και είναι γενικό φαινόμενο ότι πιέζονται οι κυβερνήσεις ώστε να επανεξετάσουν τον τρόπο λειτουργίας και παροχής των δημόσιων υπηρεσιών. Στη χώρα μας, η δημοσιονομική δυσπραγία, οι υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας και η έλλειψη παραγωγικότητας χαρακτηρίζουν πολλές από τις πτυχές του δημόσιου βίου. Ένας εξελιγμένος τρόπος διαχείρισης απαιτεί τη δημιουργία ενός κυβερνητικού μοντέλου υψηλών αποδόσεων (high performance government) (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος - ΣΕΣΜΑ, 2014).



Ανεξάρτητα από τη φύση της επιχείρησης, δημόσιας ή ιδιωτικής, ο διοικητής, διαχειριστής ή μάνατζερ αυτής, πρέπει να διακατέχεται από υψηλό αίσθημα ευθύνης και να μπορεί να σχεδιάζει και να υλοποιεί στρατηγικές ώστε να αντιμετωπίζει πολλαπλές πιέσεις και να ικανοποιεί τα εμπλεκόμενα μέρη. Πρέπει να σημειωθεί, ότι με την πάροδο του χρόνου, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί τείνουν να προσομοιάζουν όλο και περισσότερο ακολουθώντας την επιστημονική προσέγγιση του μάνατζμεντ και της διοίκησης.



**Εικόνα 20. Σχεδιάγραμμα Δημοσίου Τομέα**

Πηγή: [https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος\\_τομέας](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας)

### **3.4 Ο Ιδιωτικός Τομέας**

Ο ιδιωτικός τομέας αποτελεί το δυναμικό κύτταρο της οικονομικής δραστηριότητας, το οποίο υπόκειται στις δυνάμεις και τους νόμους της αγοράς. Ο κύριος σκοπός των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η δημιουργία κέρδους, ενώ η δράση και λειτουργία τους δέχεται συγκριτικά με το δημόσιο, λιγότερους νομικούς περιορισμούς. Η ιδιωτική διοίκηση είναι υπόλογη για τη δράση της στον ιδιοκτήτη και τους μετόχους της επιχείρησης. Η επιτυχία ή η αποτυχία κρίνεται στη βάση του οικονομικού αποτελέσματος.

### **3.5 Διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε σχέση με επιχειρήσεις του Δημοσίου και ιδιωτικού τομέα**

Τα συγκριτικά πεδία στους τρεις τομείς των δραστηριοτήτων (ναυτιλία, δημόσιος τομέας και ιδιωτικές επιχειρήσεις) αφορούν στο αντικείμενο και το σκοπό, το επιχειρησιακό περιβάλλον και την αναπτυσσόμενη κουλτούρα, την οργανωσιακή υποδομή, τον τεχνολογικό εξοπλισμό, το πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο και τη μορφή του παραγόμενου έργου.

Μολονότι στο ναυτιλιακό τομέα και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις το management αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για μια επιτυχημένη πορεία, όσον αφορά το δημόσιο τομέα στη χώρα μας, φαίνεται καθυστέρησε η αναγνώριση της αξίας του. Έχει γίνει αντιληπτό ότι η ορθή διοίκηση στο δημόσιο τομέα δεν πρέπει να στηρίζεται στην ιεραρχική εξέλιξη οποιασδήποτε κατηγορίας δημοσίων υπαλλήλων, αλλά σε άτομα που έχουν την ικανότητα και έχουν εξειδικευθεί για αυτό τον σκοπό (Δαμουλιάνου, 2002). Η «νέα» αυτή θεώρηση φαίνεται να υστερεί στην εφαρμογή για λόγους που έχουν να κάνουν με την πραγματική βούληση της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, τα συμφέροντα καθεστηκυίας τάξης των δημοσίων υπαλλήλων και ουσιαστικά αντανάκλα την ίδια την έλλειψη ορθού management στο δημόσιο τομέα. Η οικονομική κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας, νομοτελειακά θα οδηγήσει στον εξορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης και την υιοθέτηση πρακτικών που στο παρελθόν θα ήταν αδιανόητες σε ένα κράτος, με την παραδοσιακή έννοια του αρωγού και συμπαραστάτη στον πολίτη.

### 3.5.1 Το αντικείμενο – φύση και ο σκοπός της επιχείρησης

Το αντικείμενο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων περιορίζεται στη μεταφορά ατόμων και αγαθών με ασφάλεια και ακεραιότητα στην παγκόσμια σφαίρα. Μολονότι ο σκοπός είναι σαφώς καθορισμένος, υπάρχουν επιμέρους παράμετροι και λεπτομέρειες που περιπλέκουν την απλότητα της αποστολής μιας ναυτιλιακής επιχείρησης. Η δράση της εξαρτάται από νομοθετικά πλαίσια που ορίζονται από κράτη και διεθνείς οργανισμούς και βεβαίως υπόκειται και στους νόμους της αγοράς.

Η φύση της ναυτιλιακής επιχείρησης εντάσσεται στον ιδιωτικό τομέα, όμως, λόγω της ιδιαιτερότητας και επικινδυνότητας της, διαφέρει από τη συνήθη δραστηριότητα άλλων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Αυτό γίνεται πλέον ξεκάθαρο από το ότι οι θαλάσσιες δραστηριότητες δεν εμπίπτουν σε νόμους ιδιωτικού δικαίου, αλλά υπόκεινται σε ξεχωριστό νομικό πλαίσιο, δηλαδή στο ναυτικό δίκαιο και το δίκαιο της θάλασσας. Όπως οι ιδιωτικές, έτσι και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καταγράφουν μετρούμενες επιδόσεις και αποδόσεις (κέρδος), κάτι που δεν γίνεται πάντοτε στις δημόσιες αλλά και στις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Όσον αφορά το δημόσιο φορέα, με εξαίρεση τους τομείς που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια και την άμυνα μιας χώρας, οι υπόλοιπες δημόσιες δραστηριότητες απέχουν πολύ από το φάσμα των δραστηριοτήτων των ναυτιλιακών εταιρειών. Ο σκοπός των δημοσίων υπηρεσιών είναι η εξασφάλιση σε κάθε πολίτη, χωρίς εξαιρέσεις, της επαφής με το δημόσιο και με αγαθά που σχετίζονται με αυτό, τα οποία, όπως αναφέρθηκε παραπάνω μπορεί να μην κοστολογούνται. Στο ναυτιλιακό τομέα το κάθε τι ανάγεται σε αξία μονάδος και εκφράζεται τελικά με το ναύλο, ο οποίος θα χρεωθεί στον αγοραστή. Κατά συνέπεια, η φύση της αποστολής και το αντικείμενο εργασίας θα καθορίσουν ουσιαστικά τον τρόπο διοίκησης.

Η ανάγκη για μάνατζερ είναι δεδομένη στον ιδιωτικό και ιδιαίτερα τον μεγάλου μεγέθους τομέα, καθώς και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Όσον αφορά το δημόσιο φορέα, την τελευταία δεκαπενταετία μονότονα αναγνωρίζεται η ανάγκη για εξειδικευμένους manager στις διάφορες πτυχές της διοικητικής πυραμίδας. Επειδή η εφαρμογή της υστερεί στη χώρα μας (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2018), εναλλακτική προσέγγιση θεωρείται η εκχώρηση υπηρεσιών του δημοσίου σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η πρακτική αυτή των *ενδιάμεσων φορέων διαχείρισης* (outsourcing) αποσκοπεί στην καλύτερη διεκπεραίωση, τη διοχέτευση ευθυνών και τη μείωση του λειτουργικού

κόστους (Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2017). Διακρίνονται οι παρακάτω μορφές εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος - ΣΕΣΜΑ, 2014):

1. Εξωτερική ανάθεση για την επίτευξη μετασχηματισμού στον οργανισμό (Business Transformation Outsourcing)
2. Μερική ή ολική εξωτερική ανάθεση εργασιών για την εκτέλεση διαφόρων λειτουργιών εντός του οργανισμού (Business Processes /Services Outsourcing)
3. Εξωτερική ανάθεση εφαρμογών πληροφορικής (Application Outsourcing)
4. Εξωτερική ανάθεση υποδομών τεχνολογίας (Technology Infrastructure Outsourcing)

### **3.5.2 Το περιβάλλον των επιχειρήσεων**

Το επιχειρησιακό περιβάλλον καθορίζει τη στρατηγική και την επιλογή του έργου, τόσο στο ιδιωτικό επίπεδο όσο και στη ναυτιλία. Από την άλλη πλευρά, στο δημόσιο τομέα τα πράγματα φαίνεται να είναι πιο ξεκάθαρα. Είναι γενικά αποδεκτό ότι ο τελευταίος πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις, να στέκεται αρωγός στον ιδιωτικό τομέα και τη ναυτιλία, προκειμένου να επιτυγχάνονται εθνικοί στόχοι. Αυτοί αφορούν στη διεθνή οικονομική απόδοση της χώρας και τα μετρούμενα μεγέθη που αποδίδουν την οικονομική ευρωστία της. Υπό την έννοια αυτή, στο δημόσιο είναι περισσότερο αναγκαίοι από ποτέ στρατηγικοί διαχειριστές, με εμπειρία στο σύγχρονο οικονομικό τοπίο.

Διακρίνονται τέσσερις συνιστώσες στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η κοινωνία, η οικονομία, η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία. Αυτοί οι παράγοντες, δημιουργούν τις μεταβολές τις οποίες πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Η κοινωνία είναι αυτή που διαμορφώνει τη ζήτηση, με βάση την οικονομική της ευρωστία και τις ανάγκες της. Η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί ένα ομογενές περιβάλλον αναζήτησης αγαθών και υπηρεσιών, με αρωγό την τεχνολογία και την ταχύτητα μετάδοσης της πληροφορίας. Επιτυχημένες θεωρούνται όσες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους, ακόμη και αν το περιβάλλον μεταβάλλεται. Ως περιβάλλον μπορεί να οριστεί το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων ή δυνάμεων,

τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση της επιχείρησης. Η γρήγορη αντίληψη των αλλαγών από μέρους τη διοίκησης και η προσαρμογή σε αυτές, ανεξάρτητα από τη φύση της δραστηριότητας, δημόσιας, ιδιωτικής ή ναυτιλιακής, εξασφαλίζει την αειφορία της. Σε μια προσέγγιση που προσομοιάζει με τη θεωρία του Δαρβίνου, όσο πιο επιδεκτική είναι στην αλλαγή μια επιχείρηση, τόσο πιθανότερο είναι να επιβιώσει στις διαμορφούμενες και εξελισσόμενες συνθήκες.

Ειδικότερα, το περιβάλλον στη ναυτιλία μπορεί να διακριθεί σε εκείνο τον παράκτιων υπηρεσιών και στο κυρίως περιβάλλον της ναυσιπλοΐας. Οι μεν πρώτες χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, όμως τα θαλάσσια ταξίδια ενέχουν κινδύνους, λόγω της φύσης της εργασίας στο πλοίο, της έκθεσης σε διαφορετικές κλιματικές συνθήκες και καιρικά φαινόμενα καθώς και της πολιτισμικής κατάστασης στις χώρες διέλευσης η προορισμού. Η παγκόσμια αγορά δεν είναι ασφαλής και τα ταξίδια δεν είναι απολύτως εγγυημένα. Οι κανόνες υγιεινής, οι εμβολιασμοί, τα μέτρα προστασίας των ναυτιλλομένων, είναι αναγκαία προκειμένου να αποφευχθούν στο μέγιστο βαθμό απρόοπτα κατά τη διάρκεια των ταξιδιών. Ακόμη, το ίδιο το προσωπικό, κατά βάση πολυεθνικό, δημιουργεί μια ιδιαίτερη εργασιακή ατμόσφαιρα. Η αναπτυχθείσα κουλτούρα εντός του πλοίου μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή του μητρικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι ποιοτικές διαφορές μεταξύ ναυτιλιακών υπηρεσιών και της κατάρτισης των ναυτικών σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργούν θέματα επικοινωνίας, και ενδεχόμενους κινδύνους στη διάρκεια της ναυσιπλοΐας. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες πρέπει να σταθμίζονται κάθε στιγμή από τους διαχειριστές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Τέλος, στα στοιχεία που επηρεάζουν το περιβάλλον της ναυτιλίας μπορεί να αναφερθούν οι ισοτιμίες των νομισμάτων, τα προβλήματα ελλειμνισμού και η κατάσταση της ναυλαγοράς.

### **3.5.3 Η κουλτούρα της επιχείρησης**

Η κουλτούρα είναι μία ισχυρή και σταθερή δύναμη που δρα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, ικανή να επηρεάσει την ανάπτυξη και την εξέλιξή της. Η κατανόηση της λειτουργίας μιας επιχείρησης απαιτεί και την κατανόηση της κουλτούρας της. Αυτό ισχύει για κάθε μορφή δραστηριότητας, δημόσιας ή ιδιωτικής, συμπεριλαμβανομένης και της ναυτιλίας. Ο ρόλος της κουλτούρας στην επιχείρηση είναι να παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στην ίδια αλλά και στα μέλη της.

Στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να απαντήσει κανείς κάθε είδος επιχειρησιακής κουλτούρας, αναλόγως του αντικειμένου και του προσανατολισμού μιας εταιρείας. Αποτελεί με άλλα λόγια, ο ιδιωτικός τομέας, ένα πολύμορφο μωσαϊκό αντιλήψεων και πρακτικών στο εμπορικό και οικονομικό περιβάλλον.

Τα πράγματα στο δημόσιο τομέα φαίνεται να είναι πιο απλοποιημένα και σαφώς καθορισμένα. Η έννοια της πρωτοβουλίας δεν είναι ευπρόσδεκτη διότι χαλά τα στερεότυπα με τα οποία λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες. Το μοντέλο στο οποίο βρίσκονται πιο κοντά οι επιχειρήσεις του δημοσίου είναι αυτό της ιεραρχικής αντίληψης και κουλτούρας. Αυτό δικαιολογείται εν μέρει από τον προσανατολισμό και το έργο της επιχείρησης και των λειτουργών εντός αυτής. Ο ηγέτης – διοικητής σε μια τέτοια υπηρεσία έχει την ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας κάτω από συγκεκριμένους κανόνες για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, ενώ οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές λειτουργούν ως «οργανωσιακή κόλλα».

Στη ναυτιλία, η διοίκηση συνήθως επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων με όρους οικονομικής αγοράς. Βασικές επιδιώξεις είναι η φήμη και η επιτυχία. Ως «οργανωσιακή κόλλα» θα μπορούσε να θεωρηθεί η επικέντρωση στην υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού, με έμφαση στη παραγωγικότητα. Ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλεφθούν άλλα μοντέλα επιχειρησιακής κουλτούρας τα οποία είναι δυνατό, κατά περιόδους, να εναλλάσσονται. Για παράδειγμα, το μοντέλο της σκοποκρατίας (adhoccracy), όταν οι περιστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος μεταβάλλονται προς το δυσμενέστερο. Αυτό είναι κατανοητό, καθόσον η ναυτιλία αποτελεί μια από τις πρώτες εμπορικές δραστηριότητες που επηρεάζονται και αντιλαμβάνονται τις παγκόσμιες οικονομικές μεταβολές, ιδίως σε περιόδους κρίσεων.

#### **3.5.4 Η σχέση των επιμέρους τμημάτων**

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται από το μέγεθος τους. Στις ΗΠΑ, επιχειρήσεις κάτω των 500 εργαζομένων θεωρούνται μικρές. Στη ναυτιλία, μεγάλη επιχείρηση θεωρείται αυτή που λειτουργεί περισσότερα από 50 πλοία. Επίσης, μεγάλη θεωρείται η ναυτιλιακή επιχείρηση όταν απασχολεί πλέον των 250 ατόμων στους χώρους των γραφείων και άνω των 1000 ατόμων στα πλοία<sup>29</sup> (Γουλιέλμος, 2002).

---

<sup>29</sup> Γουλιέλμος, Α.Μ. (2002) *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, σελ 81 – 82.

Είναι αντιληπτό ότι διοικητικές πρακτικές μπορεί να διαφέρουν στα επιμέρους τμήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, είτε αφορά τον ιδιωτικό τομέα είτε τη ναυτιλία. Αναμφίβολα, η γενική κατεύθυνση και η επιχειρησιακή κουλτούρα δίνεται από την κεντρική διοίκηση, όμως οι συνθήκες και το έργο των τμημάτων μπορεί να μεταβάλλει σε ένα βαθμό και την επιχειρησιακή τους κουλτούρα. Είναι λοιπόν έργο της κεντρικής διοίκησης η διατήρηση σε ενιαίο πνεύμα των επιμέρους τμημάτων και η εκμετάλλευση των διαφορετικών αντιλήψεων.

Όσον αφορά το δημόσιο τομέα, η ενιαία πολιτική είναι πιο ευδιάκριτη στις ένοπλες δυνάμεις και τα σώματα ασφαλείας. Ο βαθμός οργάνωσης του πολυπληθούς δημόσιου τομέα εξασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

### **3.5.5 Ο τεχνολογικός εξοπλισμός**

Η εκμετάλλευση τεχνολογικών καινοτομιών που αφορούν στη μηχανική των πλοίων, την επικοινωνία και τη ταχεία εξέλιξη στην πληροφορική, προσέφεραν στην εκρηκτική ανοδική πορεία της ναυτιλίας τα τελευταία 200 χρόνια (Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2001). Η πληροφορία αποτελεί σημαντικό περιουσιακό στοιχείο σε κάθε σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο ιδιωτικός τομέας και ιδιαίτερα το τμήμα που ασχολείται με τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αφομοιώνει γρήγορα τους νεοτερισμούς στην τεχνολογία και τους χρησιμοποιεί συχνά στην καθημερινή πρακτική. Η γνώση του περιβάλλοντος και των συνθηκών, η αναζήτηση των ευκαιριών και οι δυνατότητες που παρέχουν τα σύγχρονα τηλεπικοινωνιακά συστήματα, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες του καινοτόμου μάνατζμεντ. Η πληροφορία μπορεί να συντελέσει στη διαμόρφωση νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στον καίριο συντονισμό επιχειρηματικών σχεδίων. Ο δημόσιος τομέας συχνά έπεται των εξελίξεων. Οι τεχνολογικές καινοτομίες εμφανίζονται αποσπασματικά σε επιμέρους τομείς με πρωτοβουλίες μεμονωμένων μελών – λειτουργών του δημοσίου. Απαιτείται σημαντική αποδεικτική τακτική από μέρους των διοικήσεων του δημοσίου για την ωφέλεια μιας καινοτομίας σε σύγκριση με το κόστος. Η τεχνολογία, σε ένα μοντέλο παροχής υπηρεσιών τύπου αυτοεξυπηρέτησης (self-service), θα μπορούσε να βοηθήσει πολλαπλά τον Δημόσιο τομέα, με την εύκολη αναζήτηση υπηρεσιών από τον πολίτη, τη μείωση του λειτουργικού κόστους μιας δημόσιας υπηρεσίας αλλά και

τον έλεγχο της απόδοσης των λειτουργών της (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος - ΣΕΣΜΑ, 2014).

### **3.5.6 Το πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο**

Η κυβερνητική πολιτική απέναντι στην κάθε είδους επιχείρηση, είτε ιδιωτική ή δημόσια, επηρεάζει την εξωστρέφεια μιας επιχείρησης. Είναι γενικά παραδεκτό, ότι οι πολιτικοί ηγέτες τις τελευταίες δεκαετίες χαρακτηρίζονταν από τον συμβολικό ή ποιμενικό τύπο ηγέτη και οι εφαρμοζόμενες πολιτικές στον οικονομικό και εμπορικό τομέα δεν αφογκράζονταν πάντοτε τις πραγματικές ανάγκες. Αυτές οι μεταβολές, μεταξύ άλλων, οδήγησαν στην δεινή οικονομική θέση που βρίσκεται η χώρα μας, με λήψη μιας σειρά μέτρων που δεν ωφελούν τη σταθερότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η υπερφορολόγηση αποτελεί τροχοπέδη στην αναπτυξιακή διαδικασία και κάθε εμπορική δραστηριότητα. Η αύξηση του χρόνου απασχόλησης και οι μειώσεις των αποδοχών διασπούν το πνεύμα ομάδας και την επιθυμία για εργασία και ανέλιξη. Οι αποφάσεις λοιπόν στο δημόσιο τομέα επηρεάζουν τη λειτουργία του ιδιωτικού. Ωστόσο οι αρχές της διοίκησης και ηγεσίας, όπως αναπτύχθηκαν παραπάνω, αποτελούν εργαλεία αντιμετώπισης καταστάσεων και διεξόδου από τις κρίσεις.

### **3.5.7 Η μορφή του παραγόμενου έργου**

Το έργο των ναυτιλιακών εταιρειών είναι συγκεκριμένο και δεν μεταβάλλεται. Σκοπός είναι να μεταφερθεί το προϊόν με συνέπεια, ακεραιότητα και ασφάλεια. Στην απλότητα του, αυτός ο σκοπός κρύβει μια τεράστια συνεργασία ατόμων σε στεριά και θάλασσα. Όταν αναφερόμαστε σε μια παγκόσμια δραστηριότητα, με συνεχή μετακίνηση και ενδεχόμενους φυσικούς αλλά και ανθρώπινους κινδύνους, η απλότητα γεννά την περιπέτεια. Απαιτεί ηγετικές προσωπικότητες με εμπειρία και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Αντίθετα, στις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις, παρά το εύρος και την ποικιλία των αγαθών, υπάρχουν ομαλότερες συνθήκες λειτουργίας από την άποψη ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον περιορίζεται σε στενότερα γεωγραφικά όρια. Ακόμα και οι μεγάλες παγκόσμιες ιδιωτικές εταιρείες, σε μια πολιτική αποκέντρωσης, λειτουργούν με ιδιαίτερους κανόνες και



πολιτικές που μπορεί να διαφέρουν από ήπειρο σε ήπειρο και από χώρα σε χώρα. Στο δημόσιο τομέα, επικρατεί μια άυλη κατά βάση δραστηριότητα, με παροχή υπηρεσιών, των οποίων το μετρικό σύστημα καθορίζεται από την ίδια τη πολιτεία και τους κανόνες της. Μπορεί, ωστόσο, οι παρεχόμενες από το δημόσιο υπηρεσίες να μην είναι μετρήσιμες σε πολλές περιπτώσεις, όμως το έργο των λειτουργών του δημοσίου θα πρέπει να ποσοτικοποιείται προκειμένου να εκτιμηθεί η απόδοση των υπαλλήλων και η συνεισφορά τους στη δημόσια υπηρεσία. Η διαδικασία αυτή μπορεί να διευκολυνθεί από την καινοτομία στην τεχνολογία. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσαν να εξαλειφθούν αδυναμίες του παρελθόντος και να αξιολογηθούν, στη βάση του έργου τους, οι δημόσιοι λειτουργοί.

### **3.5.8 Η λήψη αποφάσεων**

Όπως έχει αναφερθεί προηγούμενα, υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά μεταξύ ηγεσίας και management. Η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική και εποικοδομητική θα πρέπει να αξιολογεί καταστάσεις, να συνθέτει δεδομένα και παραμέτρους και να υπερβαίνει τη συμβατική διεκπεραίωση των καθηκόντων εποπτείας και διαχείρισης στο χώρο εργασίας. Ο ηγέτης συλλαμβάνει το όραμα και δημιουργεί την προοπτική ενός σχεδίου δράσης, το οποίο διαμορφώνει και υλοποιεί με τους υφισταμένους του (Εικόνα 21). Η τελευταία αυτή διαδικασία της υλοποίησης, εκφράζει περισσότερο το management, τη λειτουργία του οποίου πραγματοποιεί ο ίδιος ο ηγέτης ή την εκχωρεί σε άτομο της επιλογής και εμπιστοσύνης του. Στην περίπτωση των ναυτιλιακών εταιρειών, η κεφαλή της εταιρείας εφαρμόζει τις πρακτικές που επιθυμεί και οραματίζεται, χάρη στον ηγετικό της ρόλο. Συχνά, σε ένα συμμετοχικό μοντέλο, συνεπικουρεί η εμπειρία και οι γνώσεις παλαιότερων και νεώτερων ναυτικών συνεργατών της εταιρείας. Στις υπόλοιπες ιδιωτικές επιχειρήσεις, είναι φυσικό, ανάλογα με το είδος και το μέγεθος του εγχειρήματος να αναζητούνται έμπειροι συνεργάτες ή συμμετοχοί. Αντίθετα, στο δημόσιο τομέα, επικρατεί περισσότερο η λογική του διαχειριστή θεσμοθετημένων κανόνων. Υπό την έννοια αυτή είναι πιο ταιριαστός ο όρος manager σε ένα διευθυντή δημόσιας υπηρεσίας, εφόσον το έργο του χαρακτηρίζεται περισσότερο ως διαχειριστικό και διεκπεραιωτικό.

### ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ - MANAGER

- ▶ Διορίζεται
- ▶ Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)
- ▶ Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών
- ▶ Ελέγχει
- ▶ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό
- ▶ Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια
- ▶ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»
- ▶ Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα
- ▶ Αποδέχεται την πραγματικότητα
- ▶ Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική
- ▶ Κάνει τα πράγματα σωστά

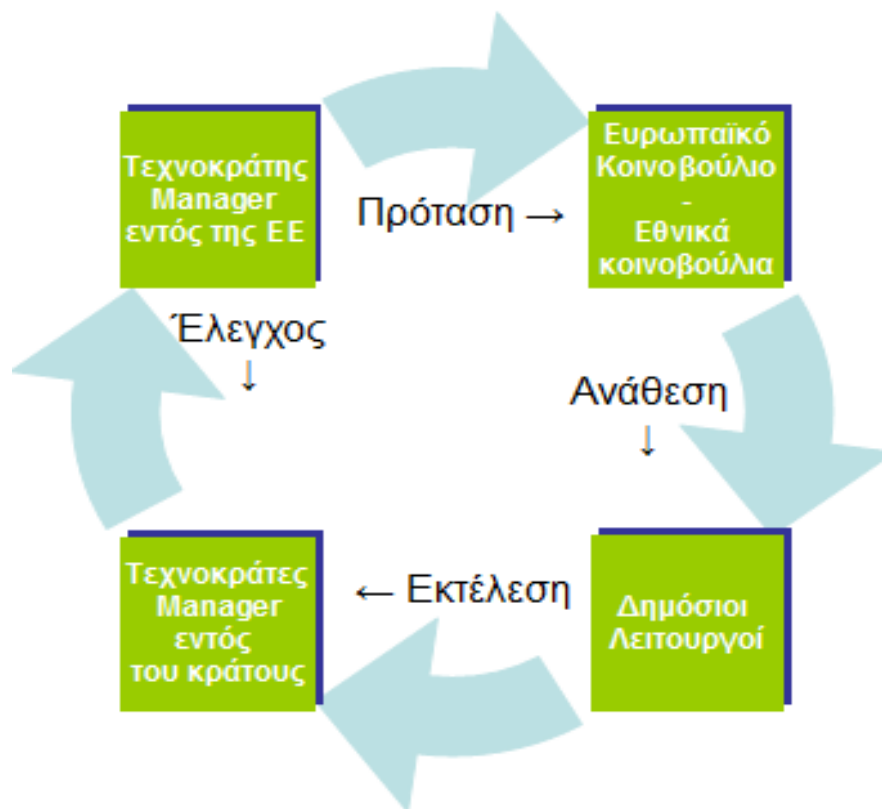
### ΗΓΕΤΗΣ

- ▶ Αναδεικνύεται
- ▶ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
- ▶ Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
- ▶ Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
- ▶ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά, στη διαίσθηση
- ▶ Ανοίγει οριζόντες, διευρύνει τα πλαίσια
- ▶ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
- ▶ Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
- ▶ Ερευνά την πραγματικότητα
- ▶ Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
- ▶ Κάνει τα σωστά πράγματα

Εικόνα 21. Διαφορές μεταξύ Προϊσταμένου - Manager και ηγέτη

Πηγή: «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Δημήτρη Μπουραντά

Η ένταξή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργεί νέα δεδομένα στο δημόσιο τομέα. Απαιτείται η προσαρμογή σε γενικότερες κατευθύνσεις οι οποίες ορίζονται από τεχνοκράτες manager εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατόπιν, οι κυβερνήσεις των χωρών, προσαρμόζονται στα δεδομένα αυτά και διαμορφώνουν αντίστοιχες πολιτικές στις χώρες τους, ενώ θα προσκαλούνται τοπικά τεχνοκράτες manager στην υλοποίησή τους. Δημιουργείται με άλλα λόγια ένα σχήμα κατά το οποίο ο αρχικός προτείνων και ο τελικός υλοπιών είναι τεχνοκράτες ενώ παρεμβάλλονται ενδιάμεσα κοινοβούλια και δημόσιοι λειτουργοί για την επεξεργασία και έγκριση των προτάσεων (Εικόνα 22). Βασικός διαχειριστής, όπως φαίνεται είναι ο υψηλότερα ιστάμενος τεχνοκράτης, καθόσον αυτός προτείνει και τελικά ελέγχει την υλοποίηση ενός σχεδίου.



Εικόνα 22. Διαχειριστικό επιχειρησιακό μοντέλο εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Είναι εμφανές ότι το παραπάνω μοντέλο δεν επιτρέπει ανάδειξη ηγετικών φυσιογνωμιών παρά μόνο σε τεχνικό επίπεδο. Ο βαθμός της ικανοποίησης του αποδέκτη μιας υπηρεσίας δεν είναι εξασφαλισμένος. Από έρευνα της Accenture σε 10 χώρες, το ποσοστό της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες ανερχόταν στο 30% περίπου (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος - ΣΕΣΜΑ, 2014).

Συμπερασματικά, αναγνωρίζεται η αξία και η αποτελεσματικότητα της διοικητικής επιστήμης, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αναζητείται από μέρους της πολιτείας η μεγαλύτερη εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα. Το κράτος επιδιώκει τη μεταστροφή του από παροχέα σε κράτος ρυθμιστή, εφαρμόζοντας στους δημόσιους οργανισμούς επιτυχημένες μεθόδους και τεχνικές του ιδιωτικού τομέα. Αποτελεί όμως ερώτημα αν αυτό μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλες τις πτυχές της δημόσιας διοίκησης, αλλά και αν στο τέλος θα υφίσταται η έννοια του κράτους πρόνοιας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΙΔΙΑ ΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

Η σύγχρονη ελληνική ναυτιλία έχει παγκόσμιες διακρίσεις και για να φτάσει στο σημερινό της επίπεδο, έχουν εργαστεί τουλάχιστον έξι γενιές ναυτικών – επιχειρηματιών της θάλασσας. Τη λειτουργία αυτών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων τη χαρακτηρίζει η γέννηση τους από τον ιδρυτή – ηγέτη – καπετάνιο και διαχειριστή ταυτόχρονα, μέσα σε ένα οικογενειοκρατικό μοντέλο. Είναι εμφανές ότι το πνεύμα του ιδρυτή μπορούσε να διατηρηθεί καλύτερα μέσα σε αυτή την οικογενειακή ατμόσφαιρα και παράδοση και συνετέλεσε στην περαιτέρω ανάπτυξη της ναυτιλίας και στις παγκόσμιες διακρίσεις της χώρας μας.

Στις μικρές, τοπικές ναυτιλιακές εταιρείες, παρατηρείται μια στασιμότητα, είτε λόγω του μικρού εύρους των δραστηριοτήτων, είτε της συμμετοχικής πολιτικής (πολλοί μέτοχοι, απουσία ηγέτη, ανάθεση σε διαχειριστή). Ο μάνατζερ μιας μικρής επιχείρησης, καταναλίσκει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του σε διαχειριστικές πρακτικές με πελάτες, τραπεζίτες, προμηθευτές και γενικά ασχολείται με όλη την εποπτεία της εταιρείας, σε μια σχετικά απλοποιημένη οργάνωση.

Αντίθετα, σε μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ο διαχειριστής (μάνατζερ) ασχολείται κατά κανόνα με την κατανομή των πόρων ανάμεσα σε μικρότερες μονάδες και τμήματα. Ο προγραμματισμός είναι μια κοινή συντονισμένη προσπάθεια, ενώ για τον έλεγχο μπορεί να χρησιμοποιούνται σύγχρονη τεχνολογία και προχωρημένα υπολογιστικά ηλεκτρονικά προγράμματα.

Στο ναυτιλιακό τομέα, θα περίμενε κανείς στην κεντρική διοίκηση και τους εργαζόμενους στο γραφείο μιας εταιρείας, μια διαφορετική κουλτούρα από αυτήν των ναυτικών και των ανθρώπων της θάλασσας. Όμως, σε κάθε ναυτιλιακή εταιρεία είναι επιθυμητή η θαλάσσια εμπειρία, ακόμη και για αυτούς που απασχολούνται στα γραφεία της στην στεριά.

## **4.1 Εντός της εταιρείας**

Η πολιτική που ακολουθείται, κατά κανόνα αντανακλά τη νοοτροπία των ηγετικών στελεχών της. Πελατοκεντρική, ανθρωποκεντρική, εμπορικά επιθετική ή οποιαδήποτε άλλη μορφή μπορεί να καθορισθεί μόνο σε ηγετικό επίπεδο. Επιπλέον, το ειδικό περιβάλλον, διαμορφώνεται και εξαρτάται από τον ανταγωνισμό αλλά και τη δημόσια θέση επί των ναυτικών θεμάτων και την εθνική ναυτιλιακή πολιτική. Η διάρθρωση εντός της εταιρείας είναι διακριτή και τα καθήκοντα συγκεκριμένα, ενώ απαιτείται απόλυτος συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της. Δεν είναι σπάνιο, οι εργαζόμενοι στο χώρο της διοίκησης να μην αντιλαμβάνονται πλήρως τις διαδικασίες της ποντοπορίας. Από προσωπική εμπειρία, σε μια αποστολή σε επικίνδυνη θάλασσα, όταν υποτιθέμενοι ελεγκτές – πειρατές επιβιβάστηκαν για έλεγχο στο πλοίο, ζήτησαν λόγω κάποιας διαδικαστικής λεπτομέρειας που αφορούσε έγγραφο μέλους του πληρώματος, να τους ακολουθήσει στη στεριά. Σε αυτό συγκατέθεσε ένας νέος χειριστής της κεντρικής διοίκησης της ναυτιλιακής εταιρείας, που λειτουργούσε εκείνη τη στιγμή ως διαχειριστής της κατάστασης. Όχι όμως και ο καπετάνιος του πλοίου, ο οποίος αντιλαμβανόταν ότι η παράδοση του μέλους του πληρώματος του, θα τον οδηγούσε σε απώλεια του ίχνους του και σε απίστευτες περιπέτειες. Ο πλοίαρχος ζήτησε να μιλήσει με τον αμέσως επόμενο ιεραρχικά στην εταιρεία, για την διεκπεραίωση του προβλήματος. Εν τέλει τη διαπραγμάτευση την ολοκλήρωσε ο καπετάνιος κρατώντας το πλήρωμα ασφαλές, το πλοίο λειτουργικό, ικανοποιώντας απαιτήσεις πειρατών με τις μικρότερες συνέπειες για την εταιρεία. Σε κάθε περίπτωση, ο καπετάνιος ενήργησε προστατευτικά και συνεκτικά της ομάδας σε μια τέτοια δύσκολη υπόθεση.

## **4.2 Εντός του πλοίου**

Ο πλοίαρχος αποτελεί το διαχειριστή της κουλτούρας της ναυτιλιακής εταιρείας. Πολύ συχνά, επιβάλλεται να τη μεταφέρει στο πολυπολιτισμικό πλήρωμα του. Λειτουργεί όχι μόνο ως διαχειριστής – τεχνικός υπεύθυνος της κυβέρνησης του πλοίου, αλλά παράλληλα ως ηγετική φυσιογνωμία που διαχειρίζεται εξωτερικούς κινδύνους, απρόβλεπτες καταστάσεις εντός του σκάφους και διασφαλίζει την αρμονική συμβίωση και λειτουργία των μελών του πληρώματος.

Το μέγεθος της ευθύνης του πλοιάρχου αντικατοπτρίζει και συναρτάται με τη δύναμη, νομική και διαχειριστική την οποία φέρει στο πλοίο. Οι υπόλοιπες λειτουργίες και τα καθήκοντα των μελών, εμπίπτουν περισσότερο σε ένα ιεραρχικό - στρατιωτικό διαχειριστικό μοντέλο.

Η πειθώ με τη δύναμη της προσωπικότητας του πλοιάρχου αποτελεί το πρώτο βήμα στην άσκηση επιρροής, χωρίς να εγγυάται την πλήρη και ικανοποιητική υποκίνηση των υφισταμένων. Για το λόγο αυτό απαιτείται ο συνεχής έλεγχος. Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης – διαχειριστής της ναυτιλιακής εταιρείας, όπως συμβαίνει και σε κάθε ιδιωτική αλλά και δημόσια επιχείρηση, θα πρέπει να γεννά στον εργαζόμενο το αίσθημα της ευαισθησίας και της κατανόησης των προβλημάτων τους, με διάθεση συνεισφοράς και επίλυσης τους. Όλη η διαδικασία εργασίας στην επιχείρηση και συναναστροφής με τους εργαζομένους, θα πρέπει να εμπνέει και να οδηγεί στην αυτό-πραγμάτωση διαμέσου της επιτυχίας. Αναπόφευκτα, οι δεξιότητες στον χειρισμό των ανθρώπων είναι αναγκαίες τόσο από τον πλοίαρχο, όσο και από τα μέλη των κεντρικών διοικητικών υπηρεσιών μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Το περιβάλλον της θάλασσας κάνει σχεδόν απαιτητή αυτή τη δεξιότητα. Αν οι δεξιότητες αυτές υστερούν, τότε οι ανάγκες παραμένουν ανικανοποίητες, με αποτέλεσμα την πλημμελή απόδοση των εργαζομένων, την υστέρηση στους στόχους και ενδεχόμενα ναυτικά ατυχήματα.

Ο ηγέτης – καπετάνιος, οφείλει να γνωρίζει και να καταλαβαίνει τον εαυτό του. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να εναρμονίσουν με ανώτερα συστήματα αξιών, τα εσωτερικά κίνητρα που καθοδηγούν τη σκέψη, τη στάση και τη δράση τους<sup>30</sup> (Κονταράτος, 2007).

---

<sup>30</sup> Κονταράτος, Α. (2007). *Η τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού*, 1<sup>st</sup> edition, Αθήνα: Εκδόσεις Γκοβόστη, σελ 52.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία της διοίκησης είναι πολυσύνθετη και πολυεπίπεδη. Χαρακτηρίζεται ως η ικανότητα διαχείρισης και σε αυτή τη διάσταση της αποδίδεται, ο ξενικός όρος management. Όμως, από τη συγκεκριμένη διατύπωση λείπει η έννοια της αυθεντίας στη διοίκηση και της φυσιογνωμίας του άρχειν. Όταν υπάρχουν τα συγκεκριμένα, τότε δίδεται ο χαρακτηρισμός του ηγέτη, ο οποίος διακρίνεται από δικαιосύνη και δεξιότητες που αναγνωρίζονται από τους υφισταμένους, αλλά και από το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συμπερασματικά, πίσω από την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη κρύβεται η ιδιαιτερότητα της προσωπικότητας του.

Στην περίπτωση της ναυτιλίας, διαχρονικά έχουν αποτυπωθεί όλες οι μορφές του τρόπου διοίκησης, με εξαίρεση ίσως του συμμετοχικού. Ωστόσο, αυτό που κυριαρχεί είναι η μορφή του πλοιάρχου ως του βασικού, ενεργού ηγέτη και αρχικής διαχειριστικής φυσιογνωμίας σε μια ναυτιλιακή εταιρεία. Αποτελεί την προέκταση της διεύθυνσης της εταιρείας και την επαφή της με το προσωπικό του πλοίου. Εφαρμόζει τις πολιτικές διακυβέρνησης που αυτός κρίνει ότι αρμόζουν με βάση την κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά και το πολιτισμικό επίπεδο των ναυτιλλομένων. Ο πλοίαρχος αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των επιπέδων ηγεσίας σε μια ναυτιλιακή εταιρεία.

Με τις νέες τεχνολογίες είναι δυνατή η άμεση επικοινωνία και οι παρεμβολές στον τρόπο διοίκησης των πλοίων. Από την αρχηγική φιγούρα του πλοιάρχου και την αυστηρή εκτέλεση των διαταγών του, τα οποία χαρακτήριζαν το ιεραρχικό σύστημα διοίκησης στο πλοίο, έχουμε μεταφερθεί στην εποχή της διοίκησης μέσω δικτύων και τη δυνατότητα επιρροής των αποφάσεων του. Έτσι, ίσως οδηγούμαστε σε νέες εποχές και μοντέλα διοίκησης και συνεργασίας, που για πρώτη φορά εφαρμόζονται στις διοικητικές βαθμίδες της εμπορικής ναυτιλίας.

Εδώ όμως θα πρέπει να αναφερθεί και να καταξιωθεί η σχέση του πλοιάρχου με τον εφοπλιστή, η οποία κατά ένα βαθμό συνετέλεσε στην ανοδική πορεία της ελληνικής ναυτιλίας. Οι σχέσεις αυτές άλλοτε οικογενειακές, άλλοτε φιλικές ή εντοπιότητας, διατηρούσαν τους θεσμούς εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας. Αυτό διακρίνεται ακόμα στις μικρές ναυτιλιακές εταιρείες και σε ένα βαθμό στις μεγαλύτερες. Εξάλλου αυτό έχει αποτυπωθεί και στη λαϊκή μας μουσική παράδοση «...τιμόνι Καλαματιανό και καπετάνιο Χιώτη». Σε κάθε περίπτωση, η προσέγγιση

έχει να κάνει με το στυλ ηγεσίας που επιλέγει ηθελημένα, από πνευματική καλλιέργεια ή λόγω εκπαίδευσης, ο εφοπλιστής. Η διαρκής υποστήριξη των ελληνικών πληρωμάτων από τους Έλληνες εφοπλιστές, στηριζόμενοι στον άγραφο νόμο της ηθικής υποστήριξης και αλληλοβοήθειας, μπορεί να εξασφαλίσει και να διατηρήσει σε ένα βαθμό την ηγετική θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια ναυτιλία.

Ο βαθμός εξέλιξης του Δημόσιου τομέα, η διευκόλυνση και η ταχύτητα παροχής υπηρεσιών του προς τον ιδιωτικό και ειδικότερα προς τη ναυτιλία, μπορεί να δώσει νέα αναπτυξιακή ώθηση στη χώρα μας. Η παρακολούθηση των εξελίξεων, η εκμετάλλευση των τεχνολογικών καινοτομιών, η συνεργασία και η αφοσίωση του ηγέτη – διαχειριστή στο σκοπό, μπορεί να ανυψώσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adair, J. (1990) *Understanding Motivation*, Guilford, UK: Εκδόσεις Talbot Adair Press.
- Adair, J. (2002) *Effective Strategic Leadership: An Essential Path to Success Guided by the World's Greatest Leaders*, 2<sup>nd</sup> edition, London: Εκδόσεις Macmillan.
- Argyris, C. (1957) *Personality and Organization: The conflict between the System and the Individual*, New York: Εκδόσεις Harper.
- Bass, B.M. (1973) *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Pennsylvania State University: Εκδόσεις Greenwood Press.
- Bennis, W. (2009) *On Becoming a Leader*, 4<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Basic Books.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1991) *Ιδανική διοίκηση με το κλειδί Grid*, 6<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Γαλαίος.
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1994) *The Management of Innovation*, Revised edition, USA: Εκδόσεις Oxford University Press.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Washington, D.C: Εκδόσεις BeardBooks.
- Fayol, H. (2013) *General and Industrial Management*, Εκδόσεις Martino Fine Books.
- Fiedler, F.E. (1967) *Theory of Leadership Effectiveness*, US: Εκδόσεις McGraw - Hill.
- Heilbroner, R. (2000) *Οι Φιλόσοφοι του Οικονομικού Κόσμου*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Hellriegel, D., Jackson, S. and Slocum, J. (2005) *Management*, 10<sup>th</sup> edition, Australia: Εκδόσεις Thomson/ South-Western.
- Kanter, R.M. (1985) *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, Εκδόσεις Routledge.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, New York: Εκδόσεις McGraw - Hill.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Montana, P. and Charnov, B. (2011) *Μάνατζμεντ*, 3<sup>rd</sup> edition, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- New World Encyclopedia (2013) *Mary Parker Follett*, 6 Νοεμβρίου, [Online], Available: [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Mary\\_Parker\\_Follett](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Mary_Parker_Follett) [22 Μαρτίου 2018].
- Ouchi, W. and Jaeger, A. (1978) *Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility*, 3<sup>rd</sup> edition, Εκδόσεις Academy of Management.
- Pascale, R. and Athos, A. (1991) *The Art of Japanese Management*, London: Εκδόσεις Penguin Books.

- Porter, M. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1<sup>st</sup> edition, Εκδόσεις Free Press.
- Quinn, R.E., Bright, D., Faerman, S.R., Thompson, M.P. and McGrath, M.R. (2015) *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*, 6<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Wiley.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (1999) *Management*, 6<sup>th</sup> edition.
- Schein, E. (1980) *Organizational Psychology*, NJ: Εκδόσεις Prentice Hall.
- Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Jossey - Bass.
- Slevin, D.P. (1991) *The Whole Manager: How to Increase Your Professional and Personal Effectiveness*, Εκδόσεις Amacom.
- Taylor, F. (2014) *The Principles of Scientific Management*, Εκδόσεις CreateSpace.
- Vroom, V.H. (1994) *Work and Motivation*, 1<sup>st</sup> edition, Εκδόσεις Jossey - Bass.
- Walton, M. (1988) *The Deming Management Method*, 1<sup>st</sup> edition, Εκδόσεις Perigee Books.
- Weber, M. and Henderson, A.M. (2012) *The Theory of Social and Economic Organization*, Εκδόσεις Martino Fine Books.
- Wehrich, H. and Koontz, H. (1993) *Management: A Global Perspective*, New York: Εκδόσεις McGraw - Hill.
- Αισχύλος (2010) *Οι Τραγωδίες του Αισχύλου (Επτά επί Θήβας 223-225)*, Εκδόσεις Εστία.
- Αριστοτέλης (2015) *ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΠΟΛΙΤΕΙΑ*, Εκδόσεις Νήσος.
- Γενικό Επιτελείο Στρατού, Διεύθυνση Δόγματος (2002) *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*, Αθήνα: Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού.
- Γουλιέλμος, Α.Μ. (2002) *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Δαμουλιάνου, Χ. (2002) *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, Επαγγελματίες μάνατζερ στο «νέο Δημόσιο»*, 24 Νοεμβρίου, [Online], Available: <http://www.kathimerini.gr/135656/article/oikonomia/epixeirhseis/epaggelmaties-manatzer-sto-neo-dhmosio> [14 Μαΐου 2018].
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001) *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Δημητρούλης, Δ. (2017) 'Ηθική Ηγεσία ή Ηγεσία;', *Στρατιωτική Επιθεώρηση*, Μάιος - Αύγουστος, pp. 46-47.
- Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ* (2001), 29 Ιουλίου, [Online], Available: <http://www.kathimerini.gr/97269/article/epikairothta/ellada/h-istoria-ths-ellhnikhs-naytilias> [3 Απριλίου 2018].

- Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2017) *Αποψη: Μια επιτυχημένη στρατηγική outsourcing στο Δημόσιο*, 2 Ιανουαρίου, [Online], Available: <http://www.kathimerini.gr/889917/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-mia-epityxhmenh-strathgikh-outsourcing-sto-dhmosio> [13 Μαΐου 2018].
- Καβάφης, Κ.Π. (2015) *Τα Ποιήματα - Ιθάκη*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Gutenber.
- Καφίδας, Λ.Χ. (2017) 'Μορφές της Διοίκησης: μια πρόκληση εκ των έσω. Παραδοσιακή ιεραρχία, διοίκηση με βάση την αποστολή & διοίκηση μέσω δικτύου ομάδων', *Στρατιωτική Επιθεώρηση*, Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος, pp. 32-33.
- Κονταράτος, Α. (2007) *Η τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού*, 1<sup>st</sup> edition, Αθήνα: Εκδόσεις Γκοβόστη.
- Κυριακίδης, Π.Α. (2003) *Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία*, Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, 2, 9-44.
- Μαλαγκονιάρη, Ε. (2010) *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις*, Πανεπιστήμιο Πατρών, Διπλωματική Εργασία.
- Μανδαλά, Μ. (1993) *Ελληνικό λεξικό*, 5<sup>th</sup> edition, Εκδόσεις Τεγόπουλος - Φυτράκης.
- Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωσταντίνου, Π. and Ρεκλείτης, Π. (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.
- Ντόβας, Β. and Νταγιούκλα, Κ. (2006) *Η αποτελεσματικότητα των τεχνικών παρακίνησης στα μοντέλα ηγεσίας*, Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Στελεχών Συναιτεριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλεύσεων, ΤΕΙ Μεσολογγίου.
- Πετρίδου, Ε. (2011) *Διοίκηση - Μάνατζμεντ, Μια εισαγωγική προσέγγιση*, 3<sup>rd</sup> edition, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Πετρίδου, Ε. (χ.χ) *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ*, [Online], Available: <https://opencourses.auth.gr/modules/document/file.php/OCRS479/Παρουσιάσεις/Οργανωτική%20Θεωρία%2C%204η%20διάλεξη%20%28Ηγεσία%29.pdf> [27 Μαρτίου 2018].
- Σαραβάκος, Κ. (2012) *Σύγχρονες μορφές ηγεσίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Πτυχιακή Εργασία, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Β.
- Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος - ΣΕΣΜΑ (2014) *Δημόσιος Τομέας Υψηλής Απόδοσης. Εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing) στο Δημόσιο Τομέα*, [Online], Available: <file:///C:/Users/Sokratis/Downloads/OutsourcingZinZtheZPublicZSectorZSESMAZAcentureZfinal.pdf> [13 Μαΐου 2018].
- ΤΟ ΒΗΜΑ (2018) *Ο ρόλος των συμβούλων management στην ανταγωνιστικότητα της οικονομίας*, 3 Απριλίου, [Online], Available: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=961848> [13 Μαΐου 2018].

Χαραλαμπίδης, Ι. (2017) *Οι λειτουργίες της διοίκησης*, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου, Σημειώσεις.

Χυτήρης, Λ. (1986) *Κύκλοι Ποιότητας και δυνατότητες εφαρμογής τους στην Ελλάδα*, [Online], Available: [spoudai.unipi.gr/index.php/spoudai/article/download/860/939](http://spoudai.unipi.gr/index.php/spoudai/article/download/860/939) [25 Μαρτίου 2018].

Χυτήρης, Λ. (2006) *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.