

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΚΑΡΟΥΝΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΤΑΓΑΡΑΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Times New Roman, Bold, 12 dots

ΝΕΑ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑ

2020

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΚΑΡΟΥΝΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΜ :3869 [Times New Roman, Bold, 12 dots]

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ :

Βεβαιώνεται η ολοκλήρωση της παραπάνω πτυχιακής εργασίας

Ο καθηγητής

Περίληψη

Ο αμερικάνος συγγραφέας Anthony Robbins είχε πει :'' Ένα αφεντικό προκαλεί φόβο, ένας ηγέτης εμπιστοσύνη. Ένα αφεντικό κατηγορεί, ένας ηγέτης καλύπτει τα λάθη. Ένα αφεντικό τα ξέρει όλα, ένας ηγέτης κάνει ερωτήσεις. Ένα αφεντικό κάνει τη δουλειά αγγαρεία, ένας ηγέτης διασκέδαση.

Ένα αφεντικό νοιάζεται για τον εαυτό του, ο ηγέτης για την ομάδα. ‘’ . Ο χώρος της ναυτιλίας αποτελείται από αρκετά τμήματα αλληλένδετα μεταξύ τους με βασικό παράγοντα τον άνθρωπο . Οπότε ως επακόλουθο η ηγεσία και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι καθημερινότητα για τα στελέχη των ναυτιλιακών εταιριών αλλά και για τους αξιωματικούς στα εμπορικά πλοία .

Abstract

American writer Anthony Robbins had said: "A boss causes fear, a trust leader. A boss is blaming, a leader is covering up mistakes. A boss knows everything, a leader asks questions. A boss does the job chore, a fun leader. A boss cares for himself, the leader for the team. ". The shipping area is made up of several parts interconnected with one another being human. Consequently, leadership and human resource management is a daily routine for shipping executives as well as for officers on merchant ships.

Κεφάλαιο 1

ΠΡΟΦΙΛ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1. ΔΙΑΦΟΡΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Από τον Πλούταρχο και τον Μακιαβέλλι μέχρι τους σύγχρονους αναλυτές, η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει την επιστήμη και έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για να ερμηνευτεί αυτό το χάρισμα άσκησης δύναμης ή επιρροής σε κοινωνικά σύνολα, ομάδες, επιχειρήσεις και έθνη. Κοινό χαρακτηριστικό όλων των αναλύσεων είναι ότι ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί ανθρώπους και ομάδες για να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο.

Η λειτουργία αυτή του ηγέτη μπορεί να περιγραφεί ακόμη περισσότερο ανάλογα με την σκοπιά του αναλυτή και η βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλούς ορισμούς που συντείνουν προς αυτή την προσπάθεια. Συγκεκριμένα ως ηγεσία εν γένει μπορούμε να θεωρήσουμε:

- την ικανότητα να εμπνέεις εμπιστοσύνη και διάθεση υποστήριξης στα άτομα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη ενός επιχειρηματικού στόχου
- την προσπάθεια να επηρεαστεί ή να αλλάξει η συμπεριφορά των άλλων
- την άσκηση δύναμης επιρροής σε διαπροσωπικό επίπεδο για την επίτευξη ενός στόχου
- την βασική δύναμη κινητοποίησης και συντονισμού ενός οργανισμού προς τον κοινό σκοπό.

Ο ηγέτης όμως δεν συναντάται αποκλειστικά σε άτομα που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία και ασκούν μία νομιμοποιημένη δύναμη επιρροής (πχ. διευθυντές, μάνατζερς).

Άτομα τα οποία λόγω της πολύ εξειδικευμένης

γνώσης τους (για παράδειγμα ένας πλοίαρχος με εμπειρία ή ένας τεχνικός με προϋπηρεσία σε ένα προχωρημένο υπολογιστικό σύστημα μπορεί να ασκήσει μεγαλύτερη επιρροή από τους ιεραρχικά ανώτερους του) ή λόγω του

χαρίσματός τους (όπως ο Μαχάτμα Γκάντι μπορούσε να ασκήσει μεγάλη

δύναμη στους πολυπληθείς οπαδούς του χωρίς καμμία νομιμοποιημένη

δύναμη εξουσίας) μπορούν να αποκτήσουν ηγετική συμπεριφορά και να

αλλάξουν την συμπεριφορά της ομάδας τους. Συνεπώς, η πρωτοβουλία για

αλλαγή και η κινητοποίηση προς έναν στόχο δεν ακολουθεί τους αυστηρούς ιεραρχικά θεσμούς αλλά μπορεί να προκύψει και από τα χαμηλά κλιμάκια ιεραρχίας ανάλογα με τις απαιτήσεις της στιγμής και τις ικανότητες του ατόμου.

Ομοίως ο ηγέτης δεν ταυτίζεται με τον ιδιοκτήτη ή τον διευθυντή μίας

ναυτιλιακής εταιρείας ή τμήματος. Η ηγεσία και η διοίκηση είναι δύο

διαφορετικά αλλά αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα δράσης τα οποία είναι

απολύτως απαραίτητα για να επιτευχθούν περίπλοκοι στόχοι σε ένα δυναμικό

περιβάλλον. Η περιπλοκότητα των στόχων και η μεγέθυνση των εταιρειών

πλέον απαιτεί ορθή διοίκηση έτσι ώστε να υπάρχει τάξη και να μπορούμε να

παράγουμε ποιοτικές και επικερδείς μεταφορικές υπηρεσίες. Αντίθετα η ηγεσία

είναι απαραίτητη για να αντιμετωπίσουμε το δυναμικό περιβάλλον και να

επιτύχουμε την αλλαγή του κλίματος τόσο στο γραφείο όσο και στο πλοίο. Όσο

πιο ρευστό και ανταγωνιστικό γίνεται το περιβάλλον τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για αλλαγή και προσαρμογή σε νέες συνθήκες.

Προσαρμογές που μπορεί να έχουν να κάνουν με τεχνολογικές εξελίξεις, τις

ασταθείς τιμές του πετρελαίου ή την σύγχρονη πολυπολιτισμικότητα του πληρώματος κ.α.

Ένας διευθυντής ή μάνατζερ θα διαχειριστεί αρχικά την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος με τον ανάλογο προγραμματισμό και προϋπολογισμό, θέτοντας μεμονωμένους στόχους, συγκεκριμένα βήματα για να τους πιάσει και υπολογίζοντας τι πόροι θα χρειαστούν. Αντίθετα ο ηγέτης θα δώσει μία κατεύθυνση, αναπτύσσοντας ένα όραμα για το μέλλον μαζί με τις στρατηγικές που θα παράγουν τις αλλαγές που χρειάζονται για να γίνει αυτό το όραμα πραγματικότητα. Στη συνέχεια ένας διευθυντής ή μάνατζερ θα ασχοληθεί με την οργάνωση και στελέχωση της εταιρείας, θα αναθέσει στα κατάλληλα άτομα ορισμένα καθήκοντα βάσει ενός οργανογράμματος και θα ορίσει υπεύθυνους για την εκτέλεση των βημάτων που έχει προγραμματίσει. Σε αντίθεση με τον ηγέτη που θα συντάξει την ομάδα του επικοινωνώντας την νέα κατεύθυνση της επιχείρησης, δημιουργώντας συμμαχίες με όσους αντιλαμβάνονται το όραμά του και δεσμεύονται να το πραγματοποιήσουν. Τέλος σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης θα πρέπει να γίνει έλεγχος του σχεδίου και διόρθωση του όποιου προβλήματος και συνεπώς ο μάνατζερ θα ζητήσει αναφορές προόδου, θα συγκαλέσει συμβούλια και θα εντοπίσει τις παρεκκλίσεις που χρειάζονται προσοχή και θα τις επιλύσει. Ο ηγέτης όμως έχει εμπνεύσει και κινητοποιήσει την ομάδα του με επίκληση στα συναισθήματα, τις αξίες και τις ανάγκες τους και έτσι η ομάδα κινείται συνεχώς προς τον στόχο της αλλαγής παρότι μπορεί να προκύψουν εμπόδια.

Στο σημείο αυτό, με μία επιφανειακή και στερεοτυπική θεώρηση, ο ηγέτης μπορεί να προσιδιάζει σε μία εμβληματική φιγούρα που εμπνέει και ο μάνατζερ απλώς σε ένα ψυχρό γραφειοκράτη εγκλωβισμένο στο οργανογράμμά του. Αντιθέτως ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει ο ίδιος να είναι και καλός μάνατζερ και ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να αναπτύξει ηγετική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά. Διαφορετικά είναι δυνατόν να προκύψουν περιπτώσεις όπου ο εμπνευσμένος πρωτοπόρος ηγέτης απορροφάται από την παρακίνηση των ναυτικών και την αναζήτηση οράματος και αμελεί την εσωτερική διοίκηση της ναυτιλιακής εταιρείας, αφήνοντας τα κόστη να ξεπεράσουν τα έσοδα.

1.2ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του ηγέτη και για την αποφυγή επικαλύψεων των αρμοδιοτήτων και του καθήκοντός του με αυτά του διευθυντή ή του μάνατζερ, ο Henry Mintzberg του Πανεπιστημίου McGill του Μόντρεαλ και άλλοι ερευνητές διέκριναν εννέα ρόλους που καλείται να διαδραματίσει ένας ηγέτης. Αναλυτικά ο ηγέτης αναλαμβάνει σε διαφορετικούς χρόνους τα εξής προσώπια:

I. Σύμβολο, πραγματοποιώντας τις δημόσιες σχέσεις της εταιρείας και ακολουθώντας μία τελετουργία που ταιριάζει στο αξίωμά του συναντά ναυλωτές, ενημερώνει εξωτερικούς προμηθευτές, συνοδεύει επισκέπτες στο πλοίο κλπ. Με τον τρόπο αυτό προβάλλει στο εσωτερικό και το εξωτερικό της εταιρείας μία εικόνα ηγετικής μορφής η οποία υπογραμμίζει στα μάτια όλων τον ουσιαστικό του ρόλο.

II. Εκπρόσωπος, αντιπροσωπεύοντας την εταιρεία σε ναυλωτές, ενώσεις

ναυτικών, ανώτερα στελέχη ή μετόχους, ανταγωνιστές και το ευρύ κοινό. Με τον ρόλο αυτό ταυτίζεται η παρουσία του με τα συμφέροντα της εταιρείας και η επικοινωνιακή πολιτική ελέγχεται από τον ίδιο.

III. Διαπραγματευτής, κλείνοντας συμφωνίες για νέα κεφάλαια, εξοπλισμό, συντηρήσεις, παραλαβές εφοδίων από εξωτερικούς προμηθευτές..

IV. Προπονητής-coach, αφού καλείται να οργανώσει και να παρακινήσει τα μέλη της εταιρείας αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα τους, παρέχοντας feedback για το τι πήγε στραβά, ενημερώνοντας για τα μελλοντικά σχέδια και επιβραβεύοντας ή τιμωρώντας την καλή ή κακή απόδοση,

V. Αρχηγός ομάδας, συσφίγγοντας τις σχέσεις της ομάδας με την αναγνώριση των καλύτερων μελών του πληρώματος, με διοργάνωση δραστηριοτήτων (πχ. γιορτές, κοπή πρωτοχρονιατικής πίτας) και συναντήσεων για εμψύχωση της ομάδας και επίλυση προβλημάτων.

VI. Μέλος της ομάδας, δείχνοντας ότι ακολουθεί τις εντολές όπως όλοι, συμπεριφέρεται αναλόγως και συνεργάζεται με όλους. Με τον τρόπο αυτό εμφανίζεται ως primus inter pares, δηλαδή πρώτος μεταξύ ίσων, ώστε να μειωθεί η απόσταση μεταξύ του ίδιου και των μελών του πληρώματος και να μην τον αντιμετωπίζουν ως απόμακρο αρχηγό.

VII. Τεχνικός σύμβουλος, παρέχοντας πρακτική βοήθεια σε όποιον την χρειάζεται και εμφανιζόμενος ως γνώστης του αντικειμένου και των εργασιών της εταιρείας και του πλοίου. Αν δεν το καταφέρει αυτό θα δημιουργήσει την εντύπωση θεωρητικού επιβλέποντα που απλώς διευθύνει δίχως να γνωρίζει την πρακτικότητα των εντολών του.

VIII. Πρωτοπόρος, παρουσιάζοντας καινοτόμες ιδέες και προτάσεις αφού είναι ενήμερος για τις εξελίξεις στο ευρύτερο ναυτιλιακό περιβάλλον, τις ανάγκες των ναυλωτών και τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Με τον τρόπο αυτό καλεί την ομάδα του να ξεχωρίσει στον δρόμο για την επίτευξη του εταιρικού οράματος και δεν αντιγράφει τους ανταγωνιστές.

IX. Σχεδιαστής στρατηγικής, θέτοντας το όραμα και την κατεύθυνση της εταιρείας ή του οργανισμού και προτείνοντας στρατηγικές ανάπτυξης και οργάνωσης. Δίχως ένα κοινό όραμα τα μέλη της ομάδας θα κυνηγούσαν προσωπικά και αντικρουόμενα όνειρα τα οποία βραχυπρόθεσμα μπορεί να λειτουργούσαν ως ικανό κίνητρο αλλά μακροπρόθεσμα θα διέλυναν την ίδια την ομάδα.

Κοινό χαρακτηριστικών όλων των ρόλων του ηγέτη είναι ότι εμπνέει και επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας και κυρίως ότι με την δράση του “ξεκλειδώνει” το πνεύμα της πρωτοβουλίας, δημιουργικότητας και καινοτομίας που η ομάδα διαθέτει⁹. Και όταν προάγεται το πνεύμα πρωτοβουλίας, προάγεται και η αποτελεσματικότητα της ομάδας και της ναυτιλιακής εταιρείας συνολικά. Γιατί όταν η πρωτοβουλία και η καινοτομία εμφανίζεται από τα μέλη της ομάδας προς τον αρχηγό της ομάδας, δηλαδή από κάτω προς τα πάνω, βελτιώνεται και η μεταφορική υπηρεσία καθώς είναι οι ίδιοι που την παράγουν.

Εκτός όμως από την συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας, ο ηγέτης

κινείται και από προσωπικά κίνητρα για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ηγετική του συμπεριφορά. Δηλαδή αποκομίζει κάποια προσωπική ευχαρίστηση και ολοκλήρωση από την ηγεσία 10, αν και σε καμία περίπτωση δεν είναι ένα εύκολο έργο. Οι πηγές της ικανοποίησης του περιλαμβάνουν την αίσθηση δύναμης και γοήτρου, τη δυνατότητα να βοηθήσει κάποια άτομα να βελτιωθούν και να προχωρήσουν, το υψηλό εισόδημα, το σεβασμό προς το πρόσωπό του, τις περισσότερες ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη και την αίσθηση ότι βρίσκεται μέσα στις εξελίξεις. Αντίθετα η ηγετική θέση μπορεί να αποτρέψει αρκετούς από το να την αναλάβουν καθώς συνήθως περιλαμβάνει υπερωρίες, ψυχολογική πίεση, απομόνωση από την ομάδα, προσπάθεια επίτευξης αντικρουόμενων στόχων και παρασκηνακές κινήσεις. Ο ηγέτης μπορεί να αποθαρρυνθεί για ένα ακόμη βασικό λόγο, που είναι η αναγκαία ανάμειξη σε προβλήματα τρίτων. Από την θέση του καλείται να αντιμετωπίσει τα εργασιακά ή ψυχολογικά προβλήματα που δημιουργούνται εντός της ομάδας του αναπτύσσοντας μία ενσυναίσθηση ή αλλιώς συναισθηματική ταύτιση έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται και να νιώθει (emotional empathy) τα προβλήματα των άλλων. Αυτή η αναγνώριση των συναισθημάτων τρίτων και η έμπρακτη βοήθεια για την ανάταξη του ηθικού της ομάδας μπορεί αν δεν ελεγχθεί να οδηγήσει σε συναισθηματική κόπωση, αποδιοργάνωση και αύξηση του άγχους του ηγέτη.

1.3ΤΑ ΕΙΔΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο Νικολό Μακιαβέλλι στον “Ηγεμόνα” το 1532 είχε αναρωτηθεί αν συμφέρει καλύτερα τον ηγέτη να τον αγαπούν ή να τον φοβούνται και έδωσε την απάντηση “Και το ένα και το άλλο! Μα επειδή είναι δύσκολο να συνυπάρξουν, είναι πολύ πιο σίγουρο να σε φοβούνται παρά να σε αγαπούν... Γιατί η αγάπη είναι μονάχα ένας συναισθηματικός δεσμός, που οι άνθρωποι, όντας κακοί, σε κάθε περίπτωση που τους συμφέρει τον κόβουν, ενώ ο φόβος κρατιέται από την φοβέρα της τιμωρίας που δεν παύει ποτέ” Αυτό το δίλημμα της τακτικής συμπεριφοράς του ηγέτη σε ένα ναυτιλιακό περιβάλλον, αν πρέπει δηλαδή να απαιτεί άμεση υπακοή ή να επιδιώκει καλές σχέσεις με τους συνεργάτες του για την υλοποίηση του οράματός του, έχει απασχολήσει και σύγχρονους μελετητές που προσπάθησαν να προσδιορίσουν τον αντίκτυπο του είδους της ηγεσίας που εφαρμόζεται πάνω στο πλήρωμα και την εταιρεία εν γένει. Με βάση τον αντίκτυπο αυτό, τα είδη ηγεσίας μπορούν να διακριθούν στα εξής έξι είδη:

- X. Ο αυταρχικός ηγέτης (coercive leader)
- XI. Ο πρωτοπόρος ηγέτης (pacesetting leader)
- XII. Ο συναινετικός ηγέτης (affiliative leader)
- XIII. Ο δημοκρατικός ηγέτης (democratic leader)
- XIV. Ο ηγέτης-προπονητής (coaching leader)
- XV. Ο οραματιστής ηγέτης (authoritative leader)

Ο πρώτος τύπος ηγέτη, ο αυταρχικός, χαρακτηρίζει τον ηγέτη που καλούμενος να πάρει δύσκολες αποφάσεις, επιδίδεται σε μειώσεις πληρωμάτων, διοικεί με την λογική της τρομοκρατίας, εκβιάζει και μειώνει τους εργαζομένους του, εκφράζει την δυσαρέσκειά του με την παραμικρή αφορμή και γενικά απομακρύνεται από την ομάδα και αποθαρρύνει την μεταξύ τους επικοινωνία. Πρόκειται για το είδος ηγέτη που δημιουργεί το χειρότερο εργασιακό κλίμα καθώς περιορίζει την ευελιξία, οι συνεργάτες του δεν προτείνουν καμία ιδέα αφού αυτή θα απορριφθεί αμέσως, χάνουν την

αίσθηση του ανήκει και της υπευθυνότητας, μέχρι που στο τέλος στρέφονται εναντίον του, αρνούμενοι να ακολουθήσουν τον στόχο της εταιρείας. Επίσης ο αυταρχικός ηγέτης βλάπτει και το σύστημα επιβράβευσης και παρακίνησης γιατί οι πιο παραγωγικοί ναυτικοί και εργαζόμενοι δεν έχουν μόνο χρηματικά κίνητρα αλλά αναζητούν την ικανοποίηση και την επιβεβαίωση από την δουλειά τους την οποία ο αυταρχικός ηγέτης ψαλιδίζει, οδηγώντας τους σε μειωμένη συμμετοχή και αναζήτηση άλλου σκοπού και νοήματος. Ένας τέτοιος τύπος ηγέτη ίσως να ήταν ανεπιθύμητος για όλες τις εταιρείες αλλά παρ' όλα αυτά συναντάται και μερικές φορές είναι αποτελεσματικός! Ο αυταρχικός ηγέτης είναι απαραίτητος όταν απαιτείται κάποια ριζική αλλαγή ή το εξωτερικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα επιθετικό (πχ σε περιόδους οικονομικής κρίσης και χαμηλών ναύλων). Σε αυτές τις περιπτώσεις ο αυταρχικός ηγέτης καταφέρνει γρήγορα να αλλάξει την εταιρική κουλτούρα και να προκαλέσει ένα είδος σοκ στους εργαζομένους όταν όλες οι υπόλοιπες μέθοδοι έχουν αποτύχει. Όμως αν ο ηγέτης διατηρήσει την αυταρχική τακτική συμπεριφοράς ακόμη και μετά την περίοδο κρίσης, οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις θα είναι επιζήμιες για το εργασιακό κλίμα αλλά και για τον ίδιο.

Το επόμενο είδος ηγέτη είναι ο πρωτοπόρος-pacesetter ηγέτης, του οποίου τα χαρακτηριστικά φαντάζουν αξιοθαύμαστα. Βάζει υψηλούς στόχους απόδοσης, γίνεται πρότυπο για την ομάδα του, αποκτά μία μανία να γίνονται όλα καλύτερα και γρηγορότερα και απαιτεί το ίδιο από όλους. Σύντομα εντοπίζει ποιός υπολείπεται των προσπαθειών και αν δεν ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τον ρυθμό του, τον αντικαθιστά. Θα περίμενε κανείς ότι ένας τέτοιος ηγέτης αποδίδει θετικά αποτελέσματα αλλά αντιθέτως καταστρέφει το κλίμα. Οι συνεργάτες του βομβαρδίζονται από τις υπερβολικές απαιτήσεις του για υψηλές αποδόσεις, δεν έχουν ακριβείς οδηγίες και καλούνται απλά να ακολουθήσουν τον ρυθμό του και αν χρειάζονται εξηγήσεις “πολύ απλά δεν κάνουν για την δουλειά”. Σταδιακά τα μέλη του πληρώματος ή της εταιρείας αρχίζουν να νιώθουν ότι ο ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται να πάρουν πρωτοβουλίες και στο τέλος η εργασία τους ρυθμίζεται από αόριστες εκτιμήσεις για το ποιά θα είναι η επόμενη του απαίτηση. Το πρόβλημα μεγεθύνεται άμα ο ηγέτης αποχωρήσει από την εταιρεία, καθώς μένουν αποπροσανατολισμένοι και χωρίς κάποιο άτομο να θέτει τον ρυθμό. Η συγκεκριμένη τακτική ηγετικής συμπεριφοράς μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο όταν οι εργαζόμενοι είναι ανεξάρτητοι και έχουν υψηλές ικανότητες, δεν χρειάζονται εξωτερική παρακίνηση ή συντονισμό και καλούνται να φέρουν γρήγορα αποτελέσματα.

Ο συναινετικός ηγέτης προσπαθεί να έχει τους συνεργάτες του ευχαριστημένους και να διατηρούν αρμονικές σχέσεις μεταξύ τους. Όλη η συμπεριφορά του περιστρέφεται γύρω από τον άνθρωπο και την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών που προάγουν την αφοσίωση στην εταιρεία. Τα μέλη του πληρώματος ή των στελεχών της εταιρείας επικοινωνούν μεταξύ τους, ανταλλάσσουν ιδέες, εμπνέει ο ένας τον άλλο και με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η ευελιξία και η καινοτομία. Ο ηγέτης αναλαμβάνει ένα ρόλο “γονέα” που δεν περιορίζει την ομάδα του με αυστηρούς κανόνες και τους δίνει την ελευθερία να δράσουν όπως πιστεύουν οι ίδιοι ότι θα αποδώσουν καλύτερα. Επίσης για τη αύξηση της απόδοσης ο συναινετικός ηγέτης μοιράζει απλόχερα θετικό feedback που ανεβάζει το ηθικό της ομάδας. Τέλος συζητάει την πρόοδο που σημειώνουν όλοι μαζί και τα προβλήματά τους στα πλαίσια μίας γιορτής ή ενός γεύματος ώστε να δεθούν ακόμη περισσότερο. Αυτό το

είδος ηγέτη είναι περισσότερο αποτελεσματικό όταν θέλουμε να βελτιώσουμε το εργασιακό κλίμα γιατί μπορεί υπό μία προηγούμενη διεύθυνση να είχε χαθεί η εμπιστοσύνη και η ομάδα να αποζητά πιο υγιείς σχέσεις και βελτίωση της επικοινωνίας. Τα προβλήματα στη συμπεριφορά του συναινετικού ηγέτη εμφανίζονται όταν αρχίζει να εστιάζει αποκλειστικά στην επιβράβευση και επιτρέπει να περνάει απαρατήρητη η χαμηλή απόδοση, δημιουργώντας την εντύπωση ότι η μετριότητα είναι αποδεκτή. Σταδιακά η στείρα επιβράβευση χωρίς εποικοδομητικές συμβουλές και οδηγίες θα οδηγήσει τους εργαζομένους σε μία ασάφεια στόχου και τρόπου βελτίωσης της δουλειάς τους και πιθανότητα στην αποτυχία. Για το λόγο αυτό ο συναινετικός τρόπος ηγεσίας θα πρέπει να συνδυάζεται με έναν αυταρχικό, δηλαδή ο ηγέτης να θέτει τους στόχους και τα πρότυπα, να καθοδηγεί την ομάδα και ταυτόχρονα να προσεγγίζει ζεστά τους συνεργάτες του χτίζοντας αρμονικές σχέσεις. Το επόμενο είδος ηγεσίας που επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα είναι αυτό του δημοκρατικού ηγέτη. Αυτός ο ηγέτης επιτρέπει στους συνεργάτες του να έχουν γνώμη και λόγο στις αποφάσεις που επηρεάζουν τον στόχο τους, ακούει τα προβλήματά τους και καταφέρνει να κερδίσει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη τους. Επιδιώκει την ομοψυχία ακόμη και σε επίπεδο αξιολόγησης των στόχων και έτσι τα άτομα γύρω του κρίνουν μόνα τους ποιός στόχος μπορεί ρεαλιστικά να επιτευχθεί και ποιός όχι. Αυτή η δημοκρατική προσέγγιση του ηγέτη έχει αποτελέσματα σε περιπτώσεις όπου ο ίδιος ο ηγέτης δεν έχει αποφασίσει ποιά κατεύθυνση θα ακολουθήσει η εταιρεία και χρειάζεται ιδέες ή καθοδήγηση από έμπειρους και ικανούς συνεργάτες. Ακόμη και όταν ο ηγέτης έχει κάποιο συγκεκριμένο όραμα, οι δημοκρατικές και συμμετοχικές διαδικασίες θα γονιμοποιήσουν την παραγωγή νέων και φρέσκων ιδεών από κάτω προς τα πάνω για την υλοποίηση αυτού του οράματος. Εντούτοις, ο δημοκρατικός χαρακτήρας του ηγέτη εμφανίζει ορισμένα αρνητικά στοιχεία και δεν βελτιώνει πάντα το εργασιακό κλίμα. Μία από τις κυριότερες επιπτώσεις είναι τα εκτενή και χρονοβόρα meetings στα οποία η ομοψυχία μπορεί να μην επιτευχθεί ποτέ ή μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως πρόφαση για την αδυναμία του ηγέτη να πάρει μία δύσκολη απόφαση. Εν τέλει η ομάδα μπορεί να οδηγηθεί στην σύγχυση και πιθανότατα σε εσωτερική σύγκρουση. Το πρόβλημα διογκώνεται ακόμη περισσότερο όταν οι ναυτικοί ή οι εργαζόμενοι δεν είναι επαρκώς καταρτισμένοι ή ενημερωμένοι με αποτέλεσμα να μην μπορούν να λάβουν σωστές ή γρήγορες αποφάσεις. Σε εποχές κρίσης όπου οι ναύλοι είναι χαμηλοί και απειλείται η βιωσιμότητα του πλοίου αυτός ο χρόνος ανταπόκρισης της ομάδας είναι καίριας σημασίας και η καθυστέρηση λήψης μίας απόφασης από τον ηγέτη ή την ομάδα του μπορεί να αποβεί μοιραία για το μέλλον της εταιρείας.

Ο ηγέτης-coach είναι ένα ακόμη είδος ηγέτη που συναντάται πολύ σπάνια σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Λειτουργεί περισσότερο ως σύμβουλος ανάπτυξης ο οποίος βοηθάει τους συνεργάτες του να αναγνωρίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους, να συνειδητοποιήσουν πώς θα πετύχουν τους στόχους τους, να αναγνωρίσουν τον ρόλο τους μέσα στην εταιρεία, να αναλάβουν νέες προκλήσεις και γενικά τους εκπαιδεύει με στόχο την προσωπική τους εξέλιξη και δεν εστιάζει απλά στο “να γίνει η δουλειά”. Στόχος του ηγέτη-coach είναι ουσιαστικά να δημιουργήσει έναν νέο ηγέτη μέσα από το πλήρωμα ή το γραφείο. Χρειάζεται να επενδύσει αρκετό χρόνο για να το επιτύχει αυτό αλλά ο αντίκτυπος στο εργασιακό κλίμα και την απόδοση των συνεργατών είναι εξαιρετικά θετικός. Η ομάδα αποκτά μέσω του διαλόγου με τον coach την

ευελιξία να δοκιμάσει νέες ιδέες, γίνεται περισσότερο υπεύθυνη και δεσμεύεται ψυχή και σώματι όταν βλέπει ότι ο ηγέτης πιστεύει και επενδύει σε αυτή. Αυτό προϋποθέτει ότι τα μέλη της ομάδας θέλουν να εξελιχθούν, να εκπαιδευτούν και να πιστοποιηθούν και φυσικά ότι ο ηγέτης είναι ικανός να το κάνει. Πολλοί μάνατζερς όμως δεν είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης μέσω συνεχών feedback απόδοσης που θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους και όχι να δημιουργήσουν φόβο ή ψυχρότητα.

Τέλος, ο πιο αποτελεσματικός τύπος ηγέτη με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στο εργασιακό κλίμα είναι ο ηγέτης οραματιστής. Συνδέει όλα τα μέλη της ομάδας με το άρμα του οράματος της εταιρείας επιδεικνύοντας πώς η εργασία του καθενός βοηθάει στην εκπλήρωση του οράματος. Τα πρότυπα και το feedback που δίνει περιστρέφονται γύρω από την επίτευξη του γενικού στόχου, αφήνοντας ελεύθερους τους συνεργάτες του να πειραματιστούν, να καινοτομήσουν και να ρισκάρουν υπεύθυνα. Ειδικά σε περιπτώσεις που η επιχείρηση διαγράφει μία ανεξέλεγκτη πορεία, ο οραματιστής ηγέτης μπορεί να ανοίξει έναν νέο δρόμο και προωθήσει ένα φρέσκο όραμα τους συνεργάτες του. Παρότι μπορεί να χαρακτηριστεί ως αρκετά δυναμική και αποτελεσματική αυτή η τακτική συμπεριφοράς, δεν αποδίδει σε όλες τις περιπτώσεις. Αν οι συνεργάτες του ηγέτη είναι περισσότερο έμπειροι τότε η συμπεριφορά του θα εκληφθεί ως πομπώδης, ουτοπική και υπονομευτική του πνεύματος ισότητας των μελών της ομάδας.

Εν κατακλείδι, δεν υπάρχει σωστό ή λάθος είδος ηγεσίας. Όσο πιο πολλές τακτικές συμπεριφοράς υιοθετεί ο ηγέτης πλοίαρχος ή διευθυντής τόσο πιο αποτελεσματικός είναι στην διαχείριση της ομάδας του. Αν εναλλάσσει την συμπεριφορά του και προσαρμόζεται κάθε φορά στο προφίλ των εργαζομένων τότε τα αποτελέσματα είναι θεαματικά. Ένας ηγέτης που αναγνωρίζει ότι ένας ναυτικός είναι ταλαντούχος αλλά δεν αποδίδει όπως θα έπρεπε γιατί πιθανότατα έχει αποθαρρυνθεί κάποιον προηγούμενο καπετάνιο, μπορεί να προτιμήσει αρχικά να τον παρακινήσει αποδεικνύοντας του ότι η δουλειά του είναι σημαντική και απαραίτητη. Στην συνέχεια να τον εμψυχώσει ρωτώντας τον ποιές είναι οι φιλοδοξίες ή τα όνειρά του και πώς θα μπορούσε να βρει την ικανοποίηση που αποζητά από την δουλειά του. Τέλος μπορεί μέσω του διαλόγου να καταλάβει ότι ο εργαζόμενος χρειάζεται την απειλή ενός τελεσίγραφου “ή αλλάζεις ή φεύγεις” για να αποδώσει.

1.4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΗΓΕΤΗ

Παρατηρώντας υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων ή πλοίαρχους, διακρίνουμε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά στην συμπεριφορά τους που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Η αποτελεσματικότητα αυτή εξαρτάται από το εργασιακό περιβάλλον το οποίο υποδηλώνει ποιο συμπεριφορικό προφίλ ταιριάζει καλύτερα. Για παράδειγμα ένας πλοίαρχος κρουαζιεροπλοίου είναι ικανός να αποδώσει εξαιρετικά σε παρόμοιας φύσεως πλοία αλλά το προφίλ του μπορεί να μην συμβαδίζει με μία εταιρεία με φορτηγά πλοία. Τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: χαρακτηριστικά γενικής συμπεριφοράς (όπως η αυτοπεποίθηση και η αξιοπιστία) και εργασιακής συμπεριφοράς (όπως η προσαρμοστικότητα και η αίσθηση ελέγχου).

Αναλυτικότερα, ως χαρακτηριστικά γενικής συμπεριφοράς ορίζονται τα χαρακτηριστικά που παρατηρούνται εντός αλλά και εκτός του ναυτιλιακού περιβάλλοντος. Αρκετές φορές σχετίζονται με την εργασιακή και ταυτόχρονα την προσωπική επιτυχία και ικανοποίηση. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η αυτοπεποίθηση, η σεμνότητα, η αξιοπιστία, η αυθεντικότητα, η εξωστρέφεια, η δυναμικότητα, ο ενθουσιασμός, ακόμη και η αίσθηση του χιούμορ. Η αυτοπεποίθηση για παράδειγμα είναι ικανή να βελτιώσει την απόδοση ενός ηγέτη καθώς μπορεί την μεταδώσει και στα μέλη της ομάδας λειτουργώντας ως πρότυπο. Η αυτοπεποίθηση του ηγέτη είναι το πρώτο χαρακτηριστικό που εντοπίζεται από τους αναλυτές γιατί εμφανίζεται και στην γλώσσα του σώματος, στην όρθια στάση του ατόμου και τις επιβλητικές κινήσεις των χεριών του. Αν την διατηρήσει ακόμη και σε δύσκολες στιγμές τότε αποδεικνύει ότι είναι αυθεντική και μπορεί να καθησυχάσει τους υπόλοιπους ότι ελέγχει την κατάσταση. Η ταπεινότητα είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό που ο ηγέτης καλείται να εμφανίζει, εξίσου σημαντικό με την αυτοπεποίθηση. Η παραδοχή ότι δεν τα ξέρει όλα ή δεν μπορεί να τα κάνει όλα, η ομολογία ότι έκανε κάποιος λάθος ή ότι τα συγχαρητήρια δεν τα αξίζει αυτός αλλά όλη η ομάδα μπορεί να βελτιώσει θεαματικά την απόδοση των συνεργατών του. Η αξιοπιστία που προβάλλει ο ηγέτης επίσης συμβάλει στην αποτελεσματικότητά του και όλοι αναμένουν ότι τα λόγια του να συμβαδίζουν με τις πράξεις του. Τα μέλη της ομάδας θεωρούν ότι ο ηγέτης τους είναι αξιόπιστος όταν η συμπεριφορά του συμβαδίζει με τις προθέσεις του, όταν πράττει αυτό που είναι ηθικά σωστό, όταν είναι ειλικρινής, όταν παραδέχεται τα λάθη του και δεν επιρρίπτει τις ευθύνες σε τρίτους. Η αξιοπιστία του ηγέτη είναι συνυφασμένη και με την αυθεντικότητα, δηλαδή με την γνησιότητα των αξιών του, των πιστευώ του και του χαρακτήρα του. Οι υφιστάμενοί του θέλουν να δείχνει αυτό που πραγματικά είναι και όχι να μιμείται αποτυχημένα κάποιον άλλο.

Η εξωστρέφεια είναι συνήθως μία αρετή που βοηθάει τον ηγέτη να είναι κοινωνικός και δραστήριος και πιθανότατα ήταν η εξωστρέφεια που τον ώθησε να αναλάβει ένα ηγετικό ρόλο και να κατευθύνει μία ομάδα ανθρώπων. Αν και ένα άτομο μπορεί να είναι εκ φύσεως εξωστρεφές, κάποιοι ηγέτες καταφεύγουν σε συνειδητές προσπάθειες εξωστρεφούς και φιλικής συμπεριφοράς (όταν για παράδειγμα χαμογελούν τυπικά και ρωτούν κάποιο εργαζόμενο τα νέα του). Η δυναμικότητα του ηγέτη είναι άλλο ένα στοιχείο του χαρακτήρα του που του επιτρέπει να πετύχει κάποιους στόχους, να αντιμετωπίσει τους συνεργάτες που δεν συμβαδίζουν με τον στόχο, να ζητήσει αύξηση της απόδοσής τους και γενικά να εκφράσει την γνώμη του, τα συναισθήματά του και τις απαιτήσεις του. Ένας δυναμικός ηγέτης δεν σημαίνει όμως θα πρέπει να είναι επιθετικός ή εριστικός και να υποδαυλίζει την συνοχή της ομάδας του.

Τέλος, ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία είναι χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που ο ηγέτης καλείται να έχει ώστε να χτίσει καλές σχέσεις με τους συνεργάτες του. Οι άνθρωποι τείνουν να αντιδρούν θετικά στον ενθουσιασμό και μερικές φορές το εκλαμβάνουν ως ανταμοιβή για την απόδοσή τους. Ο ηγέτης μπορεί να τους εκφράσει τον ενθουσιασμό του είτε λεκτικά (πχ. “μπράβο!”, “συγχαρητήρια!”) είτε με το σώμα του (πχ. μία θερμή χειραψία) και να βελτιώσει την διάθεση και το ηθικό όταν ο στόχος που έχει τεθεί είναι δύσκολος. Η διάθεση μπορεί να αλλάξει και όταν ο ηγέτης διαθέτει την αίσθηση του χιούμορ. Το χιούμορ κάνει τον ηγέτη πιο προσιτό και

αποσυμφορεί το εργασιακό κλίμα από την ένταση, την ανία και την εχθρικότητα. Ο αυτοσαρκασμός είναι ένα είδος χιούμορ που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εποικοδομητικά αλλά αντίθετα το επιθετικό χιούμορ είναι πιθανό να οδηγήσει σε θυματοποίηση των συνεργατών ή επιπλέον εργασιακό στρες και γενικά η υπερβολικά χαλαρή διάθεση μειώνει την αίσθηση ότι ο κατεστάνιος είναι σοβαρός και επικεφαλής.

Τα χαρακτηριστικά εργασιακής συμπεριφοράς του ηγέτη σχετίζονται κυρίως με την επίτευξη εργασιακών στόχων και περιλαμβάνουν το πάθος για εργασία, την συναισθηματική νοημοσύνη, την προσαρμοστικότητα, την αίσθηση ελέγχου και το σθένος.

Συγκεκριμένα το πάθος για την δουλειά χαρακτηρίζει πολλούς ηγέτες και ξεπερνάει τα όρια του απλού ενθουσιασμού και φτάνει να εκδηλώνεται μερικές φορές ως εμμονή για την πραγματοποίηση των στόχων. Αυτό το αποδεικνύει το εκτενές ωράριο εργασίας του που μπορεί να ξεκινάει από πολύ πρωί μέχρι αργά το βράδυ, το ότι συνεχίζει να δουλεύει από το σπίτι σε αργίες και στις διακοπές του και σε υπερβολικό βαθμό να οδηγήσει σε εξάρτηση και αποξένωση από τις υπόλοιπες απολαύσεις της ζωής. Αλλά σίγουρα αυτό το πάθος είναι που τον ωθεί να εκφράσει την δημιουργικότητά του και δεν μπορεί να το περιορίσει διαφορετικά παρά μόνο μέσω της εργασίας του.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που ο ηγέτης έχει στο συμπεριφορικό του προφίλ είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence). Ως συναισθηματική νοημοσύνη ή ως "EI" ορίζεται η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του, να κατανοεί την ψυχολογική κατάσταση των υπολοίπων και να μπορεί να ρυθμίζει τα συναισθήματά του ώστε να βελτιώσει την ποιότητα ζωής του. Σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να δένεται τους άλλους και είναι ανεξάρτητη της γνωστικής νοημοσύνης (cognitive intelligence) που αφορά καθαρά τις τεχνικές δεξιότητες του ανθρώπου. Η γνωστική νοημοσύνη διαδραματίζει αποδεδειγμένα σημαντικό ρόλο σε ηγέτες σε υψηλά ιστάμενες θέσεις όπου οι τεχνικές ικανότητες δεν είναι τόσο απαραίτητες. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να κρίνει πώς για παράδειγμα η καλή διάθεσή του επηρεάζει τους συνεργάτες του θετικά, αντιλαμβάνεται την καλή ή κακή ψυχολογική κατάσταση των υπολοίπων και αναθέτει την δουλειά στον πιο ενθουσιώδη, κατανοεί ότι πρέπει να συμπεριφέρεται αναλόγως ώστε να μην ρίχνει το ηθικό της ομάδας και τέλος εμπιστεύεται την διαίσθησή του και δεν την αγνοεί.

Ο ηγέτης επίσης πρέπει να έχει προσαρμοστικότητα και να είναι ικανός να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι μειώσεις προσωπικού, οι αλλαγές επιπέδου των ναύλων κλπ. Αν δεν είναι ευέλικτος και δεν μπορεί να προκαλέσει την αναγκαία αλλαγή ώστε να προσαρμοστεί μαζί του και όλη η ομάδα, η αποτελεσματικότητά του και η παραγωγικότητα της εταιρείας θα μειωθούν δραστηρικά. Για να επιφέρει τις απαραίτητες αλλαγές ο ηγέτης χρειάζεται και το ανάλογο σθένος. Δεν μπορεί να παραμένει διστακτικός. Πρέπει να υπολογίσει το ρίσκο, να εξετάσει τις εναλλακτικές σε περίπτωση αποτυχίας και να πάρει την ευθύνη υλοποίησης του οράματος.

Τέλος το συμπεριφορικό προφίλ του ηγέτη πρέπει να περιλαμβάνει και την αίσθηση ελέγχου, ότι δηλαδή ξέρει πως είναι ο βασικός υποκινητής των γεγονότων μέσα στην εταιρεία και το πλοίο και ότι ο ρόλος του είναι να βασικός μέσα στην ομάδα. Η αίσθηση του ελέγχου συνδέεται άμεσα με την αυτοπεποίθηση που μπορεί να έχει ως άτομο και αφορά την προβολή αυτής προς την ομάδα όταν για παράδειγμα απειλείται από ένα εξωτερικό γεγονός και όλοι χρειάζονται κάποιον να αναλάβει να τον έλεγχο και να τους οδηγήσει στην ασφάλεια. Ολοκληρώνοντας τα χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς παρατηρούμε ότι τα χαρίσματα αυτά που μπορούν να χαρακτηρίσουν μία ηγεσία ως αποτελεσματική είναι ένας συνδυασμός κληρονομικών χαρισμάτων και εξωτερικών επιρροών από το περιβάλλον. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και η διανοητική του ικανότητα βασίζονται σε μία γενετική προδιάθεση και φυσικά ταλέντα που υπό τις κατάλληλες συνθήκες μπορούν να αναπτυχθούν. Όπως ένας μουσικός γεννιέται με το ταλέντο της μουσικής, ένας ηγέτης γεννιέται με ικανότητες ηγεσίας. Αλλά ανεξάρτητα από το φυσικό του ταλέντο, μπορεί να εκπαιδευτεί και να γίνει καλύτερος μουσικός και ομοίως καλύτερος ηγέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Θεωρίες γνωρίσματος (trait theories)

Βασική σε αυτήν την προσέγγιση είναι η πεποίθηση ότι οι ηγέτες μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους υφιστάμενους τους, μέσω της αξιολόγησης και της σύγκρισης των φυσικών, διανοητικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών τους. Η ιδέα είναι ότι υπάρχουν ορισμένα μεμονωμένα γνωρίσματα που ξεχωρίζουν όχι μόνο τους ηγέτες από τους οπαδούς, αλλά και τους αποτελεσματικούς από τους μη-αποτελεσματικούς ηγέτες. Για περισσότερο από 70 έτη οι ερευνητές στον τομέα έχουν ερευνήσει τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά όπως η επιθετικότητα, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η κυριαρχία, η πρωτοβουλία, η νοημοσύνη και τα φυσικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα στην προσπάθεια να αποδειχθεί ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν φτιάχνονται. Αυτό αναφέρεται συχνά ως η θεωρία του «Σπουδαίου ανθρώπου».

Καμία εμπειρική έρευνα δεν έχει κατορθώσει να τεκμηριώσει αυτήν την έννοια, πα-ρόλο που διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα έχουν εντοπιστεί στους επιτυχημένους ηγέτες. Αυτά περιλαμβάνουν την επιβλητικότητα, τα υψηλά επίπεδα ενέργειας, την νοημοσύνη και την αυτοπεποίθηση. Πρέπει εντούτοις, να είμαστε προσεκτικοί για να μην συγχύσουμε το συσχετισμό μεταξύ αυτών των γνωρισμάτων και των ηγετών, με την ιδέα ότι είναι καθορισμένοι προάγγελοι της ηγεσίας.

Στην πραγματικότητα, άλλες προσεγγίσεις της ηγεσίας έχουν δώσει έμφαση στις πλάνες και τους περιορισμούς που θέτει η θεωρία γνωρίσματος. Οι κριτικές αυτές βασίζονται στην άποψη ότι η θεωρία γνωρίσματος αγνοεί τις ανάγκες των υφιστάμενων, αποτυγχάνει να διευκρινίσει την ανάλογη σημασία των άλλων ιδιαιτεροτήτων-χαρασμάτων και αγνοεί τους περιστασιακούς παράγοντες. Εντούτοις, υπάρχουν ακόμα εκείνοι που προσυπογράφουν στη θεωρία και τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αναγέννηση ενδιαφέροντος για αυτή.

2.1.2 Θεωρίες συμπεριφοράς (behavioral theories)

Μεταξύ τα τέλη της δεκαετίας του '40 και τα μέσα της δεκαετίας του '60 οι διοικητικοί φιλόσοφοι ήταν όλο και περισσότερο δυσαρεστημένοι με την προσέγγιση γνωρίσματος στην ηγεσία. Η έρευνα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου έγινε επικεντρώθηκε στο πώς οι ηγέτες πρέπει να συμπεριφέρονται, παρά με αυτό που κάνουν ή πρέπει να κατέχουν. Οι ερευνητές ήλπισαν ότι με τον προσδιορισμό των συμπεριφορών που διαφοροποιούσαν τους αποτελεσματικούς από τους μη αποτελεσματικούς ηγέτες θα ανακάλυπταν περισσότερες ευδιάκριτες απαντήσεις για τη φύση της ηγεσίας.

Αυτή η προσέγγιση στο θέμα παρείχε την πρώτη σημαντική πρόκληση στους υποστηρικτές της θεωρίας γνωρίσματος. Οι υποστηρικτές της θεωρίας συμπεριφοράς υποστήριζαν ότι οι θεωρίες γνωρίσματος θα μπορούσαν μόνο να βοηθήσουν στην επιλογή των ηγετών δεδομένου ότι μόνο εκείνοι οι άνθρωποι που είχαν τα απαραίτητα προσωπικά γνωρίσματα θα ήταν κατάλληλοι για το ρόλο της ηγεσίας. Η προσέγγιση της θεωρίας συμπεριφοράς που υποστηρίζουν, μας επιτρέπει να εκπαιδεύσουμε οποιονδήποτε να γίνει ηγέτης, μέσα από την ενθάρρυνση του ατόμου να συμπεριφέρεται με τρόπους που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες. Αυτή η προσέγγιση επομένως επιτρέπει να επεκταθεί ο αριθμός πιθανών ηγετών.

2.1.3 Οι μελέτες του Οχάιο και του Μίσιγκαν

Οι πρώτες σημαντικές μελέτες της θεωρίας συμπεριφοράς αναλήφθηκαν στο κρατικό πανεπιστήμιο του Οχάιο και στο Πανεπιστήμιο του Michigan. Στο κρατικό πανεπιστήμιο του Οχάιο ένα ερωτηματολόγιο επινοήθηκε σε μία προσπάθεια να προσδιοριστούν τα ανεξάρτητα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ηγετών. Η ανάλυση του ερωτηματολογίου αποκάλυψε δύο ευδιάκριτους τύπους συμπεριφορών: αυτοί ονομάστηκαν «Υπόληψη» και «Δημιουργία δομής». Η εκτίμηση περιγράφει τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμέ-νη προς τους ανθρώπους και ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων και τον σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων. Η έναρξη της δομής περιγράφει τη συμπεριφορά που ενδιαφέρεται για την εργασία και για τη δόμηση των ρόλων των υφισταμένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που καθιερώνονται από το διευθυντή. Αν και η

εστίαση της έρευνας ήταν κάπως διαφορετική, οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Michigan είχαν παρόμοια αποτελέσματα με εκείνα που βρέθηκαν στο Οχάιο και προσδιόρισαν επίσης δύο κύριες διαστάσεις συμπεριφοριστικές στις οποίες αναφέρθηκαν ως προσανατολισμός υπαλλήλων (παρόμοιος με «Υπόληψη») και προσανατολισμός παραγωγής (παρόμοιος με «Δημιουργία δομής»).

Στο Οχάιο διαπιστώθηκε ότι οι υφιστάμενοι των διευθυντών που σημείωσαν υψηλά ποσοστά και στις δύο κατηγορίες, πετύχαιναν καλή απόδοση και ικανοποίηση συχνότερα από εκείνους που εργάζονταν για έναν διευθυντή που σημείωνε χαμηλά ποσοστά σε μια ή και στις δύο κατηγορίες. Αξίζει, εντούτοις, να σημειωθεί ότι το να έχεις υψηλά ποσοστά και στις δύο κατηγορίες δεν εγγυάται καλά αποτελέσματα του εργατικού δυναμικού. Για παράδειγμα, τα υψηλά ποσοστά στη «έναρξη της δομής» και επομένως ενός ισχυρού προσανατολισμού στόχου μπορεί να οδηγήσει σε μια μείωση στην ικανοποίηση της εργασίας, μια αύξηση στις διαμαρτυρίες, τη συστηματική αποχή από την εργασία και τον κύκλο εργασιών του προσωπικού. Συγχρόνως, ένας ισχυρός προσανατολισμός ανθρώπων («Υπόληψη») μπορεί να δώσει την εντύπωση της αδυναμίας εκ μέρους του διευθυντή και να οδηγήσει σε μια απώλεια εμπιστοσύνης από το εργατικό δυναμικό. Η ισορροπία (μεταξύ των δυο κατηγοριών) που απαιτείται για την επιτυχία εξαρτάται από την κατάσταση που επικρατεί τότε. Τα παραδείγματα εδώ πρέπει να συμπεριλάβουν την επιρροή, στον ορισμό των στόχων, της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, των χρονικών πιέσεων, των προσδοκιών του εργατικού δυναμικού και του πόσο συμβατό είναι το ύφος του με αυτό του ηγέτη τους.

2.1.4 Πλέγμα ηγεσίας του Blake και Adams McCaense

Οι ανησυχίες για τους ανθρώπους και την παραγωγή που προσδιορίζεται σε αυτές τις πρώτες μελέτες αποτελούν τη βάση αυτού που είναι σήμερα πιθανώς η πιο γνωστή δισδιάστατη θεωρία ηγεσίας: πλέγμα ηγεσίας Blake και Adams McCaense, σχήμα 2.6. Το πλέγμα διαμορφώνει μια μήτρα των πιθανών διοικητικών μορφών και είναι βασισμένο στις παρόμοιες διαστάσεις με εκείνες από τις μελέτες του Οχάιου (Υπόληψη /έναρξη Δημιουργία δομής) και του Μίσιγκαν (προσανατολισμός υπαλλήλων/προϊόντων). Στο πλέγμα του Blake και Adams McCaense αυτοί οι άξονες παρουσιάζονται αναφερόμενοι στους ανθρώπους και την παραγωγή. Το πλέγμα δεν παρουσιάζει αποτελέσματα, αλλά προσδιορίζει αυτούς που θεωρούνται σαν κύριοι παράγοντες συμπεριφοράς ενός ηγέτη για την επίτευξη των στόχων. Από ένα πιθανό σύνολο ογδόντα-μια θέσεων πλέγματος, πέντε διακρίνονται εδώ όντας βασικής σπουδαιότητας.

1,1 Φτωχή διαχείριση. Επίσης γνωστός ως ηγεσία ελεύθερης οικονομίας. Οι διευθυντές σε αυτήν την θέση έχουν λίγη ανησυχία για τους ανθρώπους ή τη παραγωγικότητα, αποφεύγοντας να περνούν θέσεις και αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Κάνουν τόσα ώστε να επιζήσουν και να πετύχουν αυτά που θέλουν εύκολα. **1,9 Διαχείριση του συλλόγου αναμυχής.** Οι διευθυντές σε αυτήν την θέση έχουν μεγάλη ανησυχία για τους ανθρώπους και ελάχιστα για την εργασία. Αποφεύγουν τις συγκρούσεις και επικεντρώνονται κυρίως στο να είναι αρεστοί. Γι' αυτούς το καθήκον είναι λιγότερο σημαντικό από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Στόχος τους είναι να κρατούν τους ανθρώπους ευτυχείς.

9,1 Αρχή-συμμόρφωση. Οι διευθυντές δίνουν μεγάλη σημασία στην εργασία και ελάχιστη στους ανθρώπους. Αυτοί επιθυμούν αυστηρό έλεγχο προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι. Θεωρούν τη δημιουργικότητα και τις ανθρώπινες σχέσεις περιττές.

5,5 Μέση διαχείριση. Επίσης γνωστός ως διαχείριση ατόμων οργάνωσης. Οι διευθυντές σε αυτήν την θέση έχουν μια μέση ανησυχία για τους ανθρώπους και την παραγωγή. Προσπαθούν να ισορροπήσουν την ανησυχία και για τους δύο αλλά δεν είναι δεσμευμένοι με κανέναν απ' τους δυο.

9,9 Διαχείριση ομάδας. Αυτό το ύφος ηγεσίας θεωρείται ιδανικό. Τέτοιοι διευθυντές έχουν μεγάλη ανησυχία για τους ανθρώπους, την παραγωγή και την εργασία για να παρακινήσουν τους εργοδότες να φθάσουν στα πιο υψηλά επίπεδα ολοκλήρωσης. Ανταποκρίνονται ευέλικτα στις αλλαγές και καταλάβουν την ανάγκη να αλλάζουν.

Ο Blake και ο Adams McCaense καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το ύφος ηγεσίας της 9.9 (ομάδας) είναι το αποτελεσματικότερο για τις εταιρείες. Ενώ το πλέγμα μπορεί να είναι καλό για τη σύλληψη των μορφών ηγεσίας, επόμενοι ερευνητές (Larson et al.1976) έχουν επισημάνει ότι δεν παρέχει σε μας οποιεσδήποτε ενδείξεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τους ηγέτες. Πράγματι, ενώ το ύφος ηγεσίας 9.9 μπορεί να είναι το αποτελεσματικότερο σε ορισμένες καταστάσεις, φαίνεται να υπάρχουν λίγα στοιχεία για να καταλήξουμε στο γεγονός ότι αυτό το ύφος είναι το αποτελεσματικότερο σε όλες τις καταστάσεις.

Αυτό το σημείο μπορεί να καταδειχθεί εάν εξετάσουμε ένα απλό παράδειγμα. Φανταστείτε έναν αρμόδιο μηχανικό που ενημερώνεται ότι τα φορτηγά έτοιμου σκυροδέματος έχουν φθάσει για την έκχυση μιας δομικής πλάκας στην οποία οι συναρμολογητές ενίσχυσης μόλις τελείωσαν την εργασία τους. Σε αυτό το σημείο μια απόφαση πρέπει να ληφθεί ως προς το εάν η ενίσχυση έχει τοποθετηθεί κατάλληλα και ο εγκιβωτισμός δεν έχει ενοχληθεί από τις διαδικασίες του συναρμολογητή χάλυβα. Εδώ δεν υπάρχει χρόνος για συζήτηση με άλλα μέλη της ομάδας κατασκευής, αλλά απαιτείται μια άμεση απόφαση.

Θεωρίες πιθανότητας (contingency theories)

Αυτό που καταδεικνύει το ανωτέρω παράδειγμα, είναι ένα πρόβλημα που καμία από τις θεωρίες συμπεριφοράς δεν είναι σε θέση να υπερνικήσει. Αυτές δεν είναι να προσδιορίσουν την σύνδεση μεταξύ των παραδειγμάτων συμπεριφοράς της ηγεσίας και της επιτυχούς απόδοσης. Αυτή η κατάσταση άφησε τους θεωρητικούς με έναν γρίφο. Εάν το σύνθετο φαινόμενο της ηγεσίας δεν εξηγείται από τον προσδιορισμό διάφορων απομονωμένων χαρακτηριστικών-ιδιοτήτων ή από την προτεινόμενη συμπεριφορά, κατόπιν πώς ήταν δυνατό να το διευκρινίσουν; Σαφώς, οι προηγούμενες θεωρίες ήταν όλες σχετικές με μερικές περιπτώσεις, αλλά στην πραγματικότητα ποια θεωρία ήταν σχετική, σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και για ένα πρόβλημα που αντιμετωπιζόταν εκείνη τη στιγμή. Υπήρξαν και δεν υπάρχουν κάποιες καθολικές καταστάσεις. Αυτό οδήγησε στην εκτίμηση των «περιστασιακών παραγόντων» και την άνοδο των θεωριών πιθανότητας.

2.1.5 Η Θεωρία πορείας-στόχου του House

Ο House (1971) και ο House και ο Mitchell (1974) μελέτησαν πώς η συμπεριφορά των ηγετών είχε επιπτώσεις στο κίνητρο των υφισταμένων. Προσδιόρισαν τέσσερις συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς ηγετών:

Ντιρεκτίβας- εδώ ο ηγέτης παρέχει σταθερές και σαφείς οδηγίες οπουδήποτε είναι δυνατόν. Οργανώνει την εργασία των υφισταμένων και σιγουρεύει ότι γνωρίζουν πλήρως αυτό που αναμένεται από αυτούς.

Ενθαρρυντική - ο ηγέτης είναι φιλικός και ενθαρρυντικός προς τους υφισταμένους, παρουσιάζει ενδιαφέρον για την ευημερία, την ύπαρξη, τις ανάγκες και τη θέση τους.

Συμμετοχική - ο ηγέτης ζητά την γνώμη των υφισταμένων και τη λαμβάνει υπόψη κατά λήψη των αποφάσεων.

Προσανατολισμένη προς το επίτευγμα - ο ηγέτης προσπαθεί να πάρει οι υφιστάμενοι του να δεχτούν την πλήρη υπευθυνότητα για της εργασία τους, θέτει υψηλούς στόχους και αναμένει οι υφιστάμενοι του να εργαστούν όσο πιο σκληρά γίνεται. Η θεωρία πορείας-στόχου στηρίζεται σε δύο προτάσεις που ορίζονται στην υπόθεση θεωρίας Y του McGregor. Πρότυπο Fiedler

Αναπτυγμένο από την έρευνα που έλαβε χώρα προς το τέλος της δεκαετίας του '60, το πρότυπο ηγεσίας του Fiedler θεωρεί ότι οι αποτελεσματικές ομάδες εργασίας εξαρτώνται από μια κατάλληλη αντιστοιχία, μεταξύ του τρόπου αλληλεπίδρασης ενός ηγέτη με τους υφισταμένους του και του βαθμού με τον οποίο οποιαδήποτε κατάσταση αντιμετωπίζεται από την ομάδα, αναδεικνύει τον έλεγχο και την επιρροή του. Εδώ μπορούμε να προσδιορίσουμε δύο κεντρικές και αλληλοεξαρτώμενες ανησυχίες: αρχικά ότι η ηγεσία είναι εν μέρει μια λειτουργία της προσωπικότητας και αφετέρου ότι είναι εν μέρει μια λειτουργία της κατάστασης.

Ο Fiedler είπε ότι οι ηγέτες μπορούν να είναι αποτελεσματικοί μόνο εάν η προσωπικότητα και το ύψος ηγεσίας τους αντιστοιχίζεται κατάλληλα με ένα δεδομένο σύνολο περιστασιακών μεταβλητών. Με άλλα λόγια, εάν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τον ηγέτη θα είναι ευκολότερο να καθοδηγηθούν από το εάν ο ηγέτης δεν τους είναι αρεστός.

Με βάση ένα ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για να μετρηθεί εάν ένα άτομο της ηγεσίας ακολουθεί τον προσανατολισμό σχέσης ή στόχου, ο Fiedler ανέλυσε την προσωπικότητα σε αυτό που ανέφερε ως «ελάχιστα-προτιμώμενη κλίμακα συναδέλφων» (LPC). Όταν το άτομο αυτό είναι προσανατολισμένο προς το στόχο ο Fiedler εννοεί μια ελεγχόμενη, ενεργή και δομημένη μορφή ηγεσίας ενώ ο προσανατολισμός σχέσης αναφέρεται σε μια πιο ενεργητική, ανεκτική και διακριτική μορφή.

Ο Fiedler υποστήριξε ότι υπάρχει ένας συσχετισμός μεταξύ του αποτελέσματος ενός ατόμου στο ερωτηματολόγιο LPC και του ύφους ηγεσίας του. Ένα χαμηλό σκορ δείχνει ένα προσανατολισμένο προς την εργασία ύφος όπου ο ηγέτης είναι αδύνατο να μην λάβει υπόψη οποιαδήποτε (αρνητικά) χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου που είναι πιθανό να εμποδίσουν την ολοκλήρωση του στόχου. Ένας ηγέτης που σημειώνει υψηλό σκορ στη δοκιμή LPC θεωρείται ικανός να απορρίψει τέτοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα και να διατηρήσει μια ισχυρή διαπροσωπική σχέση με τον εργαζόμενο, παρά τα αποτελέσματα τέτοιων γνωρισμάτων στο επίτευγμα του στόχου. Αυτό αναφέρεται ως ύφος προσανατολισμένη στη σχέση. Η θεωρία είναι βασισμένη στην ιδέα ότι είναι πάρα πολύ δύσκολο να αλλάξει το ύφος ηγεσίας ενός ατόμου και επομένως πρέπει να υποτεθεί καθορισμένο.

Μόλις προσδιοριστεί το ύφος του ηγέτη είναι απαραίτητο να εξεταστούν οι περιστασιακές μεταβλητές και να αντιστοιχηθεί το ύφος του ηγέτη με αυτές. Ο Fiedler ομαδοποίησε ότι παρατήρησε σαν βασικούς περιστασιακούς παράγοντες για τον καθορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας υπό τρεις τίτλους:

Σχέσεις ηγέτη-εργασίας. Μέχρι ποιο σημείο οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται, επιθυμούν και σέβονται τον ηγέτη;

Στόχος-δομή. Μέχρι ποιο σημείο οι εργασίες ή οι στόχοι είναι καθορισμένοι και δια-δικαστικοί;

Δύναμη θέσης. Πόση δύναμη παρέχει από την θέση του ο διευθυντής;

Συγκεκριμένα αυτό συσχετίζεται με τη πρόσληψη και μίσθωση, τα πειθαρχικά θέματα, την παραγωγή των υφισταμένων, τις αυξήσεις μισθού κ.λπ. Σύμφωνα με τον Fiedler, ο βαθμός στον οποίο κάθε μια από αυτές τις τρεις μεταβλητές είναι στην εύνοια του διευθυντή είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία. Όπου και τα τρία είναι ιδιαίτερα θετικά η κατάσταση του ηγέτη είναι ευνοϊκότερη. Αντιθέτως, όπου αυτοί οι παράγοντες είναι εξαιρετικά αρνητικοί, η κατάσταση του ηγέτη είναι πιο δυσμενής. Σε αυτές τις περιπτώσεις μια δομημένη προσέγγιση θεωρείται καλύτερη. Εάν οι παράγοντες είναι σχετικά ουδέτεροι τότε προτείνεται μια ενθαρρυντική προσέγγιση. Οι κριτικοί της προσέγγισης Fiedler υποστηρίζουν ότι είναι δεσμευμένη από τη μεθοδολογία και περιορισμένη από τον αριθμό των περιστασιακών μεταβλητών. Επιπλέον, αμφιβάλλουν για την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου LPC και την ποιότητα της μέτρησης των περιστασιακών μεταβλητών. Αυτά τα σημεία, που υποστηρίζουν, θέτουν υπό αμφισβήτηση εάν το πρότυπο Fiedler μπορεί πραγματικά να προβλέψει την αποτελεσματική ηγεσία. Η μελέτη τους για τον προσανατολισμό των διευθυντών εργοταξίων στη Βρετανία χρησιμοποίησε το πρότυπο Fiedler για τη δημιουργία προσανατολισμών ηγεσίας των διευθυντών εργοταξίου και απόδοσης πέρα από μια διευκρινισμένη σειρά καταστάσεων. Κατά τη διάρκεια της έρευνάς τους προσέθεσαν σκόπιμα τρεις περιστασιακές μεταβλητές στις τρεις που προτάθηκαν αρχικά από το Fiedler, και που θεωρήθηκαν σημαντικές για τον κατασκευαστικό κλάδο. Αυτοί ήταν η διάρκεια της σύμβασης, η αξία της σύμβασης και το ποσοστό του άμεσα προσληφθέντος προσωπικού. Ο Bresnen(1986) διαπίστωσε ότι παρά τις τρεις μεταβλητές Fiedler, υπάρχουν δύο απολύτως διαφορετικές ελεγχόμενες μεταβλητές σχετικές με την δραστηριότητα στη κατασκευή και αυτές είναι: η παροδική φύση της των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στο εργοτάξιο και το φαινόμενο της υπεργολαβίας.

Παρά αυτές τις κριτικές, η γενική προσέγγιση παρέχει διάφορες σημαντικές ιδέες για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ηγεσίας. Συγκεκριμένα επιστά την προσοχή στην ανάγκη να εξεταστούν οι περιστασιακοί παράγοντες.

2.1,6 Το πρότυπο Hersey-Blanchard

Αυτό είναι μια θεωρία πιθανότητας της ηγεσίας που υπογραμμίζει την ωριμότητα των υφισταμένων: ως ωριμότητα ορίζεται η ικανότητα και η προθυμία των ανθρώπων να πάρουν την ευθύνη της συμπεριφορά τους. Κεντρική της ιδέα είναι ότι η επιτυχής ηγεσία συνειδητοποιείται όταν επιλέγεται ένα ύφος ηγεσίας που εξαρτάται από το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων. Όπως με το πρότυπο Fiedler, οι Hersey και Blanchard χρησιμοποιούν τις δύο διαστάσεις συμπεριφοράς ηγεσίας του στόχου και της σχέσης. Η κύρια δια-φορά μεταξύ των δύο προτύπων εδώ είναι ότι Hersey και Blanchard πηγαίνουν περαιτέρω με την ταξινόμηση κάθε διάστασης ως υψηλή ή χαμηλή και τις συνδυάζουν έπειτα για να διαμορφώσουν τέσσερις μορφές ηγεσίας:

Αποδοτική -προσδιορίζεται από τον υψηλό στόχο/το χαμηλό ύφος σχέσης που χαρακτηρίζει τη κατευθυντήρια συμπεριφορά μέσα από τον καθορισμό των ρόλων και την καθοδήγηση του

εργαζομένου σε κάθε πτυχή της εργασίας. Προσοδοφόρα - όπου οι παράγοντες στόχου και σχέσης είναι υψηλοί και ο ηγέτης είναι καθοδηγητικός και ενθαρρυντικός.

Συμμετοχική - ένα ύφος που συνδυάζει το χαμηλό στόχο και τις υψηλές προσεγγίσεις σχέσης. Εδώ ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι μοιράζονται τις ιδέες τους στη λήψη αποφάσεων με κύριο ρόλο του ηγέτη να είναι η διευκόλυνση και η επικοινωνία.

Εξουσιοδοτική - ένας χαμηλός στόχος/ένα χαμηλό ύφος σχέσης όπου ο ηγέτης παρέχει λίγα με στον τρόπο καθοδήγησης ή υποστήριξης.

Η ωριμότητα των υφισταμένων είναι συνδυασμένη με τη συμπεριφορά των ηγετών. Πάλι οι Hersey και Blanchard καθόρισαν τέσσερα στάδια που είναι διευκρινισμένα στο σχήμα 2.8 και ορίζονται ως:

M1 - το πιο ανώριμο επίπεδο όπου οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι και ανίκανοι να πάρουν την ευθύνη για την εργασία τους. Αυτοί οι άνθρωποι δεν είναι ούτε ικανοί ούτε βέβαιοι και απαιτούν σαφείς και συγκεκριμένες κατευθύνσεις που προσφέρονται από έναν υψηλό στόχο/μια χαμηλή προσέγγιση σχέσης.

M2 - το κίνητρο υπάρχει και καταδεικνύεται μέσω μιας προθυμίας να αναλαμβάνει καθήκοντα, αλλά ο εργαζόμενος είναι ανίκανος να εκτελέσει την εργασία λόγω της έλλειψης απαραίτητων προσόντων. Αυτός ο συνδυασμός χαμηλής δυνατότητας και ψυχολογικών αναγκών απαιτεί έναν υψηλό στόχο και ένα υψηλό ύφος σχέσης της ηγεσίας.

M3 - τα κινητήρια προβλήματα μπορούν να προσδιοριστούν σε αυτό το στάδιο όπου οι άνθρωποι έχουν την απαραίτητη ικανότητα για εργασία, αλλά είναι απρόθυμοι να αναλάβουν τα καθήκοντα που απαιτούνται από αυτούς. Η ηγεσία πρέπει εδώ να είναι ενθαρρυντικού, αλλά όχι καθοδηγητικού τύπου.

M4 - το πιο υψηλό επίπεδο ωριμότητας. Οι υφιστάμενοι απαιτούν πολύ λίγη ηγεσία είτε σε έναν καθήκον τους είτε στον τρόπο σχέσης. Οι άνθρωποι σε αυτήν την ομάδα είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλάβουν την εργασία τους και να φέρουν την ευθύνη που συνδέεται με αυτή.

-Η καλή προσέγγιση του Handy

Αν δεχτούμε ότι οποιαδήποτε προτίμηση ως προς το ύφος ηγεσίας είναι πιθανό να αντιμετωπισθεί υποκειμενικά, ο Handy(1985) ανέπτυξε μια συνέχεια προτιμήσεων και μορφών που κυμαίνονται από δομημένες σε ενθαρρυντικές. Αυτή η θεωρία προτείνει ότι η αποτελεσματική απόδοση εξαρτάται από το ποσό ταιριάζουν οι προτιμήσεις των ηγετών, υφισταμένων και των απαιτήσεων του στόχου που αναλαμβάνεται. Όταν εμφανίζεται ένας κακός συνδυασμός μεταξύ των συστατικών αυτών υπάρχει η πιθανότητα η αποτελεσματικότητα θα είναι εξασθενημένη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο Handy προτείνει ότι το επίπεδο υποστήριξης που προσφέρεται στον ηγέτη από την οργάνωση θα είναι ένας παράγοντας που θα καθορίζει την απόφαση. Όπου η υποστήριξη είναι ισχυρή, ο ηγέτης μπορεί καλά να επηρεάσει τους υφιστάμενους να ακολουθήσουν τις μεθόδους του ηγέτη. Όπου η υποστήριξη δεν υπάρχει, ή είναι αδύνατη, πρακτικός θεωρεί (αντίθετα από Fiedler) ότι ο ηγέτης μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά τους για να ταιριάξει. Άλλες θεωρίες πιθανότητας της ηγεσίας

Πολυάριθμες άλλες θεωρίες πιθανότητας της ηγεσίας έχουν επινοηθεί τα τελευταία χρόνια και όλες αποδεικνύουν ότι το κατάλληλο ύφος ηγεσίας για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση εξαρτάται από τους περιστασιακούς παράγοντες και απλά όχι από τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά ή τους τρόπους συμπεριφοράς.

Οι Tannenbaum και Schmidt (1958) παρήγαγαν μια γραφική αντιπροσώπευση της ανταλλαγής μεταξύ της εξουσίας ενός διευθυντή και της ελευθερίας που οι υφιστάμενοι έχουν, καθώς το ύφος της ηγεσίας κινείται γύρω από τον ηγέτη και γύρω από τους υφιστάμενους. Οι Vroom και Yetton (1973) παρέχουν μέσα για να πείσουν ότι ο τύπος και το ποσό της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων είναι αποδεκτό σε διαφορετικές καταστάσεις.

Η γνωστική θεωρία των πόρων του Fiedler (1987) επεκτείνει την προηγούμενη εργασία του και εισάγει περισσότερους παράγοντες από το προηγούμενο πρότυπο του στην προσπάθεια να προβλεφθεί η αποτελεσματικότητα ηγεσίας. Πράγματι, η γνωστική θεωρία πόρων θα μπορούσε να παρέχει μια εναλλακτική εξήγηση για τις αποκλίσεις που προσδιορίστηκαν από τον Bresnen. Εκτός από το LPC και τους παραδοσιακούς παράγοντες πιθανότητας που περιλαμβάνονται στο προηγούμενο πρότυπό του, η νέα θεωρία εξετάζει τις λεπτομέρειες σχετικά με τον ηγέτη, την ομάδα και το στόχο. Τα παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν την εμπειρία και τις γνωστικές δυνατότητες του ηγέτη (όπως η τεχνική ικανότητα, η διανοητική δυνατότητα και η σχετική γνώση της εργασίας), εάν ο στόχος απαιτεί τέτοιες γνωστικές δυνατότητες και ούτω καθεξής. Αυτή η νέα/εκτεταμένη θεωρία προτείνει ότι το χρησιμοποιούμενο πραγματικό ύφος, εν μέρει, καθορίζεται από έναν συνδυασμό του LPC και του

ελέγχου των περιστασιακών μεταβλητών που θα εξαρτηθούν σε ένα ορισμένο βαθμό από τους γνωστικούς πόρους του ηγέτη.

2.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Talbot (1976) διαπίστωσε ότι η εργασία αντιπροσωπεύει περίπου το 40 τοις εκατό των συνολικών κοστών σε ένα κατασκευαστικό έργο. Αυτό το κόστος, φυσικά, θα ποικίλει από έργο σε έργο, αλλά σαφώς οποιαδήποτε μείωση των δαπανών εργασίας θα δείξει μια άμεση οικονομική αποταμίευση στην οργάνωση. Η συστηματική αποχή από την εργασία, η μειωμένη παραγωγικότητα, απόδοση κ.λπ., συνήθως αποδίδονται στο κίνητρο των υπαλλήλων και έτσι είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους παράγοντες που πιθανόν να παρακινήσουν αλλά και να δυσαρεστήσουν τους υπαλλήλους.

Ένα πρόβλημα για το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι πρέπει να συμφιλιώσει δύο διαφορετικές απαιτήσεις. Αρχικά, τις απαιτήσεις της οργάνωσης για παραγωγικότητα και αποδοτικότητα που πιθανόν να οδηγήσει να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι σαν όργανα της παραγωγής αλλά οι οποίοι, μέσω των προσπαθειών τους είναι σε θέση να απολαμβάνουν έναν ικανοποιητικό βαθμό ευημερίας και κατανάλωσης. Αφετέρου, οι απαιτήσεις του εργαζομένου να κερδίσει ικανοποίηση, η οποία δεν συνδέεται άμεσα με το οικονομικό ή υλικό κέρδος, αλλά με την απόλαυση που προκύπτει από την ίδια την εργασία.

Οι ερευνητές, κατά τη διάρκεια των ετών, έχουν προσπαθήσει να βρουν μια σύνδεση μεταξύ αυτών των δυο διαφορετικών πτυχών του κινήτρου. Η εμπειρική μελέτη της σχέσης μεταξύ της υψηλής παραγωγικότητας και της υψηλής ικανοποίησης των εργαζομένων παραμένει, κατά κύριο λόγο, ατελέσφορη. Οι Kahn και Katz (1953) και Blauner (1964) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτά τα δύο μερικές φορές να πηγαίνουν μαζί, αλλά αυτό δεν είναι βεβαίως ένα αμετάβλητο γεγονός. Η αβεβαιότητα ως προς τη σχέση δεν έχει αποτρέψει τους διευθυντές να εφαρμόσουν ένα πιο ανθρωπιστικό ύφος στην εργασία τους, αλλά ο Thomason (1981) επισημαίνει ότι, «αντιμετωπίζουν τη διαχείριση επιλέγοντας μεταξύ των εναλλακτικών ακρών ή του καθορισμού προτεραιοτήτων μεταξύ τους.»

Οι ερευνητές έχουν προτείνει επίσης πολυάριθμες θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν τη φύση του κινήτρου στην εργασία. Καμία γενικά αποδεκτή θεωρία δεν έχει προκύψει και αυτό μπορεί καλά να είναι επειδή οι παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στο κίνητρο ποικίλλουν με την πάροδο του χρόνου και σύμφωνα με την περίσταση και λόγω της καθαρής πολυπλοκότητας ενός θέματος που επισύρει την προσοχή σε ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών ψυχολογικών και κοινωνιολογικών βάσεων, π.χ. η ανθρωπολογία. Η πολυπλοκότητα του θέματος έχει οδηγήσει οι θεωρίες να ταξινομούνται με τον πολυάριθμους τρόπους. Θα μπορούσαμε να χωρίσουμε το θέμα υπό δύο γενικούς τίτλους: θεωρίες «ικανοποίησεως» και «διαδικασίας». Κίνητρο του Herzberg/θεωρία υγιεινής

Ο Herzberg ζήτησε από 200 μηχανικούς και λογιστές να θυμηθούν γεγονότα στην εργασία που είχαν αυξήσει ή είχαν μειώσει την ικανοποίησή τους και τα αποτελέσματα που είχαν αυτά στη συμπεριφορά και την απόδοσή τους. Έτσι κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις τους θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν υπό δύο τίτλους:

1. Παράγοντες υγιεινής που ενδιαφέρονται πρώτιστα για το περιβάλλον εργασίας και που είναι εξωγενείς για την ίδια την εργασία. Αυτοί είναι χρήσιμη στην αποτροπή της δυσαρέσκεια.

2. Κινητήριος παράγοντες που ενδιαφέρονται κυρίως για το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Η δύναμη των οποίων επηρεάζει την ικανοποίηση αλλά όχι τη δυσαρέσκεια.

Μια πρόσφατη μελέτη για την εργασία των υπεργολάβων στις κατασκευές έχει διαπιστώσει ότι αυτές οι οριστικές κατηγορίες δεν αντιπροσωπεύουν επαρκώς τα αισθήματα εκείνων που μόλις άρχισαν να απασχολούνται στον κλάδο και τα όρια μεταξύ τους είναι πιο ασαφή από ότι προτείνει ο Herzberg.

2.2.1 Ιεραρχία των αναγκών Maslow

Ο Maslow θεώρησε ότι οι άνθρωποι έχουν πέντε ευπροσδιόριστες ανάγκες όπως: φυσικές π.χ. τροφή και στέγη, ασφάλειας π.χ. ασφάλεια, προστασία από τη φυσική και συναισθηματική βλάβη, κοινωνικές π.χ. αγάπη και αποδοχή, εκτίμησεως π.χ. αυτό-εκτίμηση, status, αναγνώριση, διαπίστωσης του δυναμικού, π.χ. δυνατότητα ανάπτυξης, αυτοεκπλήρωσης και επίτευξης. Αυτές διατάσσονται ιεραρχικά σύμφωνα με το ποια ανάγκη είναι επικρατέστερη. Οι άνθρωποι δεν θα προσπαθήσουν να

ικανοποιήσουν μια ανάγκη που είναι ψηλότερα στην ιεραρχία έως ότου ικανοποιήσουν τη χαμηλότερη ανάγκη. Η εργασία του Maslow έχει σημαντικό αντίκτυπο στις προσεγγίσεις της διαχείρισης στο κίνητρο και το σχέδιο των οργανώσεων. Ενώ εμφανίζεται ενστικτωδώς λογική, αυτή η θεωρία έχει επικριθεί ευρέως για την έλλειψη της εμπειρικής υποστήριξης. Διάφορες μελέτες που επιδίωξαν να το επικυρώσουν απέτυχαν να το πραγματοποιήσουν.

2.2.2 Θεωρίες διαδικασίας (process theories)

Οι θεωρίες διαδικασίας ερευνούν πώς διατηρούνται τα κίνητρα της συμπεριφοράς. Αυτές οι πιο σύγχρονες απόψεις είναι αποτέλεσμα εμπειρικής μελέτης και γενικά υποστηρίζονται περισσότερο από τους ακαδημαϊκούς και εκείνους που έχουν περισσότερη πίστη στις αντικειμενικές εξηγήσεις από ότι στις υποκειμενικές. Είναι σημαντικό να δοθεί κάποια σκέψη ως προς το εάν είναι λογικό να επιμείνει κανείς σε μια αντικειμενική προσέγγιση σε ένα τέτοιο σύνθετο και ανθρώπινο ζήτημα. Τα ανθρώπινα όντα τείνουν να μην είναι ιδιαίτερα αντικειμενικά στα συναισθήματα και τη συμπεριφορά τους, και αυτό δικαιολογεί τη συνεχή αποδοχή των πρώτων θεωριών που έχουν ήδη αναφερθεί.

2.2.3 Θεωρία ισότητας

Αυτό ενδιαφέρεται για την έννοια της «τιμιότητας». Αναπτυγμένη από τους ψυχολόγους, αυτή η προσέγγιση υποθέτει ότι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία είναι η αντίληψη του ατόμου για τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών: του input και του output. Το input αναφέρεται στο ποσό εργασίας που υποβάλλεται, ενώ το output είναι η ανταμοιβή (εντούτοις που μπορεί να καθοριστεί από το ενδιαφερόμενο άτομο) που προκύπτει από την εργασία. Σύμφωνα με τους Adams (1965) και Pritchard (1969) οι άνθρωποι υπολογίζουν αυτήν την σχέση με μια αναλογία, την οποία συγκρίνουν με την δικιά τους και την ορίζουν με βάση τους άλλους συναδέλφους με τους οποίους θεωρούν ότι μπορεί να συγκριθούν σε επίπεδο εργασίας.

Σε περιπτώσεις όπου οι δύο αναλογίες γίνεται αντιληπτό ότι είναι ίδιες, λέγεται ότι υπάρχει ισότητα, δηλ. το άτομο θεωρεί τα πράγματα δίκαια. Όπου υπάρχει διαφορά μεταξύ των αναλογιών, η αδικία υπάρχει και το πρόσωπο θα θεωρήσει τον εαυτό του λιγότερο ή περισσότερο ευνοημένο.

Σε περιπτώσεις ανισότητας, τα άτομα είναι πιθανό να βρεθούν σε μια κατάσταση έντασης και θα παρακινηθούν για να την μειώσουν. Ο Robbins (1991) πιστεύει ότι τα άτομα το μειώνουν ή το αποφεύγουν:

- αλλάζοντας είτε το δικό τους είτε των άλλων το input και το output.
- προσπαθώντας να επηρεάσουν το άλλο πρόσωπο για να αλλάξουν το input και το output
- ξανασχεδιάζοντας την εργασία τους
- διαστρεβλώνοντας είτε το δικό τους είτε των άλλων το input και το output
- συγκρίνοντας τους εαυτούς τους με ένα άλλο άτομο

Η προηγούμενη έρευνα από τους Landy και Trumbo (1976) διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι για να υπερπληρωθούν μπορεί:

- να μειώσουν την ποσότητα παραγωγής ανά τμήμα εργασίας, αλλά αυξάνουν την ποιότητα
- να αυξήσουν την ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής εγκαίρως

Εκείνοι, εντούτοις, που θεωρούν ότι πληρώνονται ανεπαρκώς, καθώς προσπαθούν να μειώσουν την ένταση που δημιουργείται από την ανισότητα:

- αυξάνουν την ποσότητα παραγωγής αλλά μειώνουν την ποιότητα
- μειώνουν την ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής εγκαίρως

Ο Newcombe (1990) θεωρεί ότι η θεωρία δικαιοσύνης προσφέρει μια σημαντική επίπτωση στη διευθυντική πρακτική ιδιαίτερα στο σχεδιασμό των εργασιών, των συστημάτων ανταμοιβής και των πολιτικών προώθησης.

2.2.4 Θεωρία προσδοκίας

Αυτό προέρχεται από το πρώιμο έργο στη δεκαετία του '30 των Tolman (1932) και Lewin (1938) που έθεσαν τα θεμέλια για την εργασία του Vroom (1964). Ο Vroom καθιέρωσε την ιδέα του κινήτρου ενδιαφερόμενος για τις «ανταποκρίσεις» στα διάφορα περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Αυτή η εργασία επεκτάθηκε αργότερα από τους Porter και Lawler (1968) σε αυτό που αναφέρουν ως θεωρία «προσδοκίας-μεσολάβησης-σθένους» ή θεωρία προσδοκίας εν συντομία.

-Η θεωρία προσδοκίας υποθέτει ότι τα άτομα λαμβάνουν τις αποφάσεις και συμπεριφέρονται ανάλογα με την έκβαση που πιστεύουν ότι θα έχει μια δράση και το πόσο ελκυστική είναι αυτή για αυτούς. Οι McCormick και Daniel (1985) αυτό το αναφέρουν ως γνωστική προσέγγιση, που βασίζεται σε μια λογικά-οικονομική άποψη της ανθρώπινης φύσης. Επίσης μπορούμε να τη θεωρήσουμε σαν μια θεωρία βασισμένη στο συμφέρον ό-που τα άτομα ξέρουν αυτό που θέλουν, και αξιολογούν τις πιθανότητες να το αποκτήσουν και τα μέσα με τα οποία μπορεί να επιτευχθεί.

Η κεντρική ιδέα είναι ότι τα άτομα αντιλαμβάνονται ορισμένες συνδέσεις μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και της έκβασης. Αυτές είναι:

- σύνδεσμοι προσπάθειας-απόδοσης
- σύνδεσμοι απόδοσης-έκβασης
- σθένος (ελκυστικότητα) της έκβασης

Θεωρία καθορισμού του στόχου

Αυτή αναπτύχθηκε από τον Locke (1968) και τονίζει τη σημασία της ρύθμισης και της επίτευξης των στόχων στη διαδικασία κινήτρου. Η κεντρική ιδέα σε αυτή είναι ότι οι συνειδητές προθέσεις ενός ατόμου (στόχοι) καθορίζουν την δράση του.

Σύμφωνα με τον Locke, οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγής από ότι οι εύκολοι στόχοι. Επιπλέον, οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε έναν υψηλότερο επίπεδο παραγωγής από το όταν δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι ή όταν αυτοί είναι ασαφείς. Η πεποίθηση είναι ότι οι άνθρωποι που συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων δουλεύουν σκληρότερα για να τους επιτύχουν από τους ανθρώπους που απλά τους κυνηγάνε. Τα συμπεράσματα της έρευνας υποστηρίζουν με συνέπεια αυτές τις ιδέες. Όπως επισημαίνει ο Hancock (1990), «είμαστε όλοι έτοιμοι να θέσουμε πιο σκληρούς στόχους για εμάς από το να επιτρέψουμε στους άλλους να μας επιβάλουν».

Ο Mullins (1985) προσδιορίζει τις ακόλουθες πρακτικές επιπτώσεις στους διευθυντές:

- Η απόδοση του στόχου πρέπει να έχει σχεδιασθεί ώστε να κατευθύνει τη συμπεριφορά και να διατηρεί το κίνητρο.
- Οι στόχοι πρέπει να σχεδιαστούν σε ένα ενδιαφέρον, αλλά ρεαλιστικό επίπεδο.
- Η ανατροφοδότηση αποτελεί ένα μέσο έλεγχου της προόδου κατά τη διάρκεια επίτευξης του στόχου και θέτει τη βάση για οποιαδήποτε αναθεώρηση των στόχων.

Η θεωρία καθορισμού του στόχου ευθυγραμμίζεται εννοιολογικά με την πρακτική «της διαχείρισης μέσω των στόχων» (management by objectives, MBO). Αν και γενικά ήταν μια καλή ιδέα, η εφαρμογή της MBO απέτυχε στο παρελθόν εξ αιτίας της γραφειοκρατίας που υπήρχε και επειδή οι διευθυντές ήταν απληροφόρητοι ή ανειδίκευτοι στις διαδικασίες καθορισμού στόχων και ενίσχυσης τους και στην παροχή ανατροφοδότησης. Ο Hancock (1990) πιστεύει ότι αυτός ο τρόπος διαχείρισης πρέπει να ασκείται στους επαγγελματίες της κατασκευής: «όταν είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος και η προσωπική γνώμη, ιδιαίτερα όταν συναλλάσσεσαι με επαγγελματίες που πληρώνονται για τη δυνατότητά τους να λάβουν αποφάσεις εκ μέρους άλλων και που ασχολούνται συχνά σε αυτό που μπορούμε να περιγράψουμε ως απρογραμματίστη εργασία. Να είναι εύκαμπτοι, όχι καταπιεστικοί.»

Όσον αφορά την εισαγωγή ενός συστήματος MBO λέει ότι «οι θεοί, τα φαντάσματα, τα ιερά βιβλία και οι ιερείς που ελέγχουν τις ιδέες των ανθρώπων δεν μπορούν να νικηθούν από τη λογική. Θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να ξεπεράσουν τα πολιτιστικά σχέδια που αντιτάσσουν την εισαγωγή της αλλαγής.»

2.2.5 Θεωρία «τριών αναγκών» του McClelland

Μια σύγχρονη έκδοση των θεωριών που καθοδηγούνται από τις ανάγκες των Maslow και Herzberg, η μελέτη του McClelland (1975) για το διευθυντικό προσωπικό κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τρία αρχικά κίνητρα ή ανάγκες στην εργασία:

Επιτεύγματος - η επιδίωξη για υπεροχή, επίτευξη σύμφωνα με τα καθορισμένα προσωπικά πρότυπα τελειότητας.

Δύναμης- η ανάγκη να ελέγχουν ,να επηρεάζουν και να κάνουν τους άλλους να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που ειδάλλως δεν θα έκαναν.

Συνεταιρισμού - η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

Ο McClelland σημείωσε ότι οι άνθρωποι ταξινομούν αυτές τις ανάγκες διαφορετικά. Η ταξινόμηση μπορεί να είναι αποτέλεσμα της μεμονωμένης προσωπικότητας, το αποτέλεσμα της θέσης κάποιου στην οργάνωση ή συνδυασμός και των δύο.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι εκείνοι για τους οποίους το επίτευγμα είναι μια προτεραιότητα δεν αποτελούν απαραίτητως τους καλούς ανώτερους διευθυντές ,αν και αυτή η ανάγκη θα είναι σημαντική στα πρώτα στάδια μιας σταδιοδρομίας. Αυτοί που επιτυγχάνουν υψηλότερα ενδιαφέρονται κυρίως για τον εαυτό τους και την πρόδοό τους παρά για τους άλλους. Συγχρόνως οι καλοί διευθυντές δεν έχουν απαραίτητως μια υψηλή ανάγκη να επιτύχουν. Η διευθυντική επιτυχία βρίσκεται συχνά σε εκείνους που έχουν μια ανάγκη υψηλής δύναμης (προσωπικής φύσης στα κατώτερα και μεσαία στελέχη και ενός θεσμοποιημένου είδους στους ανώτερους διευθυντές) και χαμηλές ανάγκες συνεταιρισμού.

2.2.6 Θεωρία ERG του Alderfer

Άλλη θεωρία αναγκών, παρόμοια στον τύπο (αν και απλούστερη) με του Maslow, αλλά υποστηριγμένη από την έρευνα, ο Alderfer (1972) προσδιορίζει τρεις κύριες κατηγορίες ανάγκης:

Ύπαρξης - η ανάγκη για επιβίωση και αναπαραγωγή
Αρμονικής σχέσεις - οι κοινωνικές ανάγκες και η ανάγκη να σε σέβονται

Ανάπτυξης - η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη συμπεριλαμβανομένης της εκμάθησης νέων δεξιοτήτων.

Μια μεγαλύτερη διαφορά στη θεωρία του Maslow είναι ότι ο Alderfer θεωρεί ότι και οι τρεις αυτές ανάγκες μπορούν να είναι συγχρόνως ενεργές.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Τα ανθρώπινα όντα είναι ένας βασικός πόρος των οργανώσεων που αναπτύσσουν δραστηριότητα στην Ναυτιλιακή Βιομηχανία. Αντίθετα από τις μηχανές η απόδοσή τους δεν είναι προβλέψιμη και δεν είναι πάντα δεδομένη. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι επηρεάζονται από το περιβάλλον τους και έχουν μια επίδραση σε αυτό. Η επιβίωση των εταιριών εξαρτάται σε μεγάλο μέρος από τη δυνατότητά τους να αλληλεπιδράσουν με το περιβάλλον. Πέρα από την επιβίωση, η επιτυχία εξαρτάται από τη δυνατότητα της διαχείρισης να συμβάλλει στο βέλτιστο συνταίριασμα μεταξύ του πολιτισμού, των στόχων της οργάνωσης και των δυνατοτήτων και προσδοκιών του ατόμου.

Βιβλιογραφία

- Dubrin A., "Leadership: Research Findings, Practice and Skills", 6th ed., South-Western, 2010
- French J. και Raven B. "The Basis of Social Power, Group Dynamics", Harper & Row, London, 1968
- Graham K. & Mihaly W. "The CMD Managerial Job Analysis Inventory", Rochester Institute of Technology, 1987.
- Harari O., "The Leadership Secrets of Colin Powell", McGraw-Hill, 2002
- Hatch M., Kostera M. Kozminski A. "The Three Faces of Leadership, Artist, Priest" *Organizational Dynamics*, vol.35, 2006.
- Mitzberg H, "The Nature of Managerial Work", New York, 1973.
- Μακιαβέλλι Ν., "Ο Ηγεμόνας" μετάφραση Ν.Καζαντζάκη, Αθήνα 2006.
- Νικολάου-Σμοκοβίτη Λ., "Οργανισμοί, Διοίκηση και Κοινωνία", εκδ.Σταμούλη, Πειραιάς 1990
- ΑΡΘΡΑ
- Alsop R., "How Stanford Is Grooming Next Business Leaders", *The Wall Street Journal*, May 29, 2007.
- Bartlett C. & Ghosal S. "Changing the Role of Top Management Beyond Systems to People", *Harvard Business Review*, June 2002
- Bass B., "Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications", New York: The Free Press, 1990
- Berlind W., "Like Joe Torre, the Yankees Won't Give In to Private Troubles", *The New York Observer*, November 1999
- Chan Kim & Maubourgne R., "Parables of Leadership" *Harvard Business Review*, July-August 1992
- Farkas C. & Wetlaufer S., "The Ways Chief Executive Officers Lead", *Harvard Business Review*, April 1996
- George B., Sims P., McClean A. & Mayer D., "Discovering Your Authentic Leadership", *Harvard Business Review*, February 2007
- Goleman D., "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, November-December 1998
- Goleman D. "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, March-April 2000.
- Goleman D., "The Focused Leader", *Harvard Business Review*, December 2013.
- Judge T., Bono J., Ilies R. & Gerhardt M. "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, August 2002
- Kirkpatrick D., "Inside Sam's \$100 Billion Growth Machine", *Fortune*, June 14, 2004
- Kotter J., "John P.Kotter on What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, 1999.
- Komisar R. "Virtual CEO", *Success*, December-January 2001.
- Morris B., "The Real Story How did Coca-Cola's management go from first-rate to farcical in six short years?", *Fortune*, May 31, 2004
- Reardon K. "Courage as a Skill", *Harvard Business Review*, January 2007
- Romeo E. & Cruthirds K. "The Use of Humor in the Workplace", *Academy of Management Perspectives*, May 2006.
- Ruiz H. "Chipping Away at Intel", *Fortune*, November 1, 2004

Russel J., "A Day in the Life of the Woman of the Year", *Hispanic Business*, April 2006
Skogstad A. et al "The Destructiveness of Laissez-faire Leadership Behaviour", *Journal of Occupational Health Psychology*, no.1, 2007
Stephen G. Harrison, "Leadership and Hope Go Hand in Hand," *Executive Leadership*, June 2002
Tischler L. "IBM's Management Makeover", *Fast Company*, November 2004

Armstrong, M. (1988) *A Handbook of Personnel Management Practice (3rd Edition)*, Kogan Page, London

. Atkinson, J. (1984), *Emerging UK work patterns, in Flexible Manning - the way ahead*, IMS Report No. 88, Institute of Manpower Studies, Brighton

. Alderfer, C. P. (1972) *Existence, Relatedness and Growth*, The Free Press, New York

. Adams, J. S. (1965) *Inequity in social exchange*, in Berkowitz L.(ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, **2**, Academic Press, pp. 267-300.

. Beardwell, I. and Holden, L. (eds) (1997) *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Pitman, London.

. Bernardin, J. and Cascio, W. (1987) '*Performance appraisal and the law*', in R- S.Schuler, S. A. Youngblood and V. Huber (eds) *Readings in Personnel and Human Resource Management*, West, St Paul, MN

. Blake, R. R. and McCauley, A. A. (1991) *Leadership Dilemmas - Grid Solutions*, Gulf Publishing, Houston

. Brech, E. I. (1975) *The Principles and Practices of Management*, Longman, London . Bresnen, M. J., Ford, J. R., Bryman, A. E., Keil, E. T., Beardsworth, A. D. and Wray, K. (1986) *Labour recruitment strategies and selection practices on construction sites*, *Construction Management and Economics*, Vol 4, pp. 37-55

Chandler, A D. (1962) *Strategy and Structure*, M.I.T. Press

. Chapman, R. J. (1999) '*The likelihood and impact of changes of key project personnel on the design process*', *Construction Management and Economics*

Druker, J., White, G., Hegewisch, A. and Mayne, L. (1996) '*Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry*', *Construction*

Eldukair, Z. A. and Ayyub, B. M. (1991) '*Analysis of recent U.S. structural and construction failures*', *Journal of Performance of Constructed Facilities* 5(1): 57- 73, American Society of Civil

Engineers.

Χολέβας Γ., *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα, Εκδ. Interbooks, 1995.

. Drucker P., *Μάνατζμεντ στην πράξη*, Αθήνα, Εκδ. Κλειδάριθμος, 1996.

Montana P., Charnow B., *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδ. Κλειδάριθμος, 1993.

Παράρτημα

[Το κείμενο του παραρτήματος γράφεται σε Times New Roman, 12 dots, πλήρης στοίχιση, διάστιχο 1.5]

Περιεχόμενα

[Το κείμενο των περιεχομένων γράφεται σε Times New Roman, 12 dots, πλήρης στοίχιση, διάστιχο 1.5]

Περίληψη	3
Abstract	4
Πρόλογος	5
Κεφάλαιο 1: Προφίλ Ναυτιλιακής Εταιρείας	6
Κεφάλαιο 2: Θεωρίες Ηγετών	15
Επίλογος - Συμπεράσματα	24
Βιβλιογραφία.....	25
Παράρτημα.....	28