

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	11
<i>Κ. Λαμπρινόπουλος</i>	
Εισαγωγικό σημείωμα	13
<i>Δ. Σκάλλκος</i>	
Εισαγωγή	15
<i>Μ.Π. Γιαννουλέας</i>	

- I -

ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ...

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	23
1.1. Η σχέση του μάνατζμεντ με την ηγεσία	23
1.2. Μάνατζερ ή ηγέτης;	26
1.3. Η αναγκαιότητα της άσκησης ηγεσίας	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	31
2.1. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών	32
2.2. Οι θεωρίες των δεξιοτήτων	33
2.3. Οι θεωρίες των συμπεριφορών	35
2.4. Συγκυριακές ή ενδεχομενικές θεωρίες	36
2.5. Οι μετασχηματιστικές θεωρίες	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	39
3.1. Η έννοια της ηγεσίας	40
3.2. Η έννοια του ηγέτη	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΥΝΑΜΗ, ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ «ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΕΠΙΡΡΟΗΣ»	49
5.1. Τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	50
5.2. Το μοντέλο ηγεσίας των «τεσσάρων δυνάμεων επιρροής»	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	63

- II -

...ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	75
7.1. Οι παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς	76
7.2. Η μη λεκτική συμπεριφορά	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ	85
8.1. Η διαμόρφωση της αυτοεκτίμησης: μια σταδιακή διεργασία	86
8.2. Η σπουδαιότητα της διατήρησης της αυτοεκτίμησης	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	93
9.1. Αποδοχή επαναπληροφόρησης	94
9.2. Παροχή επαναπληροφόρησης	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΚΡΟΑΣΗ	99
10.1. Η διεργασία της ακρόασης	100
10.2. Οι τρεις τύποι ακρόασης	101
10.3. Οδηγίες για τη βελτίωση της ακρόασης	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΤΟΛΕΣ-ΟΔΗΓΙΕΣ	109
11.1. Βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών εντολών και οδηγιών	110
11.2. Η διαδικασία μετάδοσης εντολών	111
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	115
12.1. Χρόνος και οφέλη από την ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων	116
12.2. Χαρακτηριστικά της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων	117
12.3. Διαδικασία ανάθεσης αρμοδιοτήτων	118
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	121
13.1. Πηγές συγκρούσεων	122
13.2. Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων	123
13.3. Η στρατηγική της συνεργασίας	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	131
14.1. Η πυραμίδα «ανθρώπινων αναγκών» του Α. Maslow	132
14.2. Πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του Maslow	135
14.3. Γνωρίσματα ατόμων που βρίσκονται στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης	145
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ	147
15.1. Κυρίαρχοι της αλλαγής	147
15.2. Προδραστικοί ή αντιδραστικοί	151
Επίλογος	157
Παράρτημα	161
Βιβλιογραφία	163
Απαντήσεις στις δραστηριότητες	167
Ευρετήριο όρων	171

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Ἀρχεσθαι μαθών, ἀρχειν επιστήσῃ»
(«Ἀνάλαβε εξουσία αφού πρώτα μάθεις να εξουσιάζεσαι»)
Σόλων, ο Αθηναίος

Η *ηγεσία* και η άσκησή της —η έννοιά της και το σύνολο των συμπεριφορών που τη συνθέτουν—, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και οι συνθήκες που συντελούν στην ανάδειξή του αποτελούν ένα από τα θέματα της κοινωνικής και της βιομηχανικής/οργανωτικής ψυχολογίας που έχουν διερευνηθεί περισσότερο.

Αυτό όμως που πάντα μου προκαλούσε εντύπωση, κατά τη μακροχρόνια ενασχόλησή μου ως εκπαιδευτή επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης σε θέματα μάνατζμεντ και ηγεσίας, είναι ότι πολύ λίγες φορές κάποιος από τους εκπαιδευόμενους μπορούσε να δώσει έναν σαφή ορισμό για την «ηγεσία». Είναι εκπληκτικό το γεγονός ότι άτομα με αξιοζήλευτη εμπειρία και γνώσεις σε υπεύθυνες θέσεις αδυνατούν πολλές φορές να κωδικοποιήσουν τις «απόψεις» τους για την ηγεσία και να διαφοροποιήσουν τη συγκεκριμένη έννοια από εκείνη του μάνατζμεντ.

Συνήθως οι ορισμοί για την ηγεσία και οι αντιλήψεις για το πώς «ασκείται», που εκφράζουν οι συμμετέχοντες σε μια αίθουσα διδασκαλίας, είναι θεωρητικές και αναπαράγουν απόψεις πανεπιστημιακών βιβλίων και άρθρων, που όμως δεν έχουν ουσιαστική σχέση με την «άσκηση ηγεσίας» σε καθημερινό και πρακτικό επίπεδο.

Στην εποχή μας, η ραγδαία αύξηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, η πελατοκεντρική αντίληψη αλλήλ και η τεχνο-

λογική και κοινωνική πρόοδος αυξάνουν την ανάγκη για περισσότερη ηγεσία. Σήμερα ο επικεφαλής μάντζερ χρειάζεται —εκτός από τις λεγόμενες «σκληρές δεξιότητες»— να διαθέτει επιπλέον ή και κυρίως «μαλακές δεξιότητες», και κατ' επέκταση την ικανότητα άσκησης ηγεσίας, μια ικανότητα εξ ορισμού αναγκαία για τον αποτελεσματικό μάντζερ.

Ως αποτέλεσμα αυτής της ανάγκης, τα τελευταία χρόνια τα ράφια των βιβλιοπωλείων έχουν γεμίσει με βιβλία που αναφέρονται στην ηγεσία και στους ηγέτες. Οι άνθρωποι γοητεύονται από την ιδέα της ηγεσίας και αναζητούν πληροφορίες για το πώς θα γίνουν οι ίδιοι αποτελεσματικοί ηγέτες. Πολλοί μάλιστα πιστεύουν ότι η άσκηση ηγεσίας είναι ένας τρόπος για τη βελτίωση της αυτοεικόνας και της εμφάνισής τους στους άλλους.

Οι επιχειρήσεις αναζητούν ανθρώπους με ηγετικές ικανότητες γιατί ένα τέτοιο άτομο θεωρείται ότι δίνει προστιθέμενη αξία σε έναν οργανισμό. Πολλά ακαδημαϊκά ιδρύματα σε όλες σχεδόν τις χώρες του κόσμου διαθέτουν προγράμματα σπουδών με αντικείμενο την ηγεσία.

Μια επισκόπηση των μελετών για την ηγεσία καταδεικνύει την ποικιλία των θεωρητικών προσεγγίσεων που επιχειρούν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της ηγετικής διεργασίας. Ορισμένοι μελετητές μελετούν την ηγεσία με όρους χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων ή και συμπεριφορών, ενώ άλλοι την προσεγγίζουν από πολιτική ή ανθρωπιστική άποψη. Άλλες μελέτες επιχειρούν να προσδιορίσουν το ηγετικό προφίλ και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κανείς να γίνει «ηγέτης». Η ηγεσία έχει επίσης διερευνηθεί με τη χρήση ποιοτικών αληθιά και ποσοτικών μεθόδων και σε πολλά επίπεδα, όπως οι μικρές ομάδες, οι οργανισμοί, τα κόμματα κ.λπ. Αυτές οι μελέτες αποτυπώνουν μια πολύ πιο εξεζητημένη και σύνθετη «εικόνα» της διεργασίας της ηγεσίας συγκριτικά με την απλή παρουσίασή της σε πολλά δημοφιλή βιβλία. Άλλες μελέτες επιχειρούν να προσδιορίσουν το ηγετικό προφίλ και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κανείς να γίνει «ηγέτης».

Ποιοι είναι οι *ηγέτες*; Αυτοί που επηρεάζουν κάποιους άλλους να κάνουν πράγματα τα οποία δεν θα έκαναν αν δεν

υπήρχε η επιρροή των πρώτων. Ένα σημαντικό ερώτημα λοιπόν είναι πώς και γιατί ορισμένα άτομα αναδεικνύονται ως ηγέτες και πώς κατορθώνουν να ασκούν επιρροή. Με άλλα λόγια, ποια είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν, πώς συμπεριφέρονται ως ηγέτες και τι ρόλο παίζει η κατάσταση μέσα στην οποία ασκείται η ηγεσία.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα επιτρέψουν να απαντηθούν επίσης οι προβληματισμοί για το αν ένα άτομο γεννιέται ηγέτης, αν μπορεί να διδαχθεί ηγετικές συμπεριφορές ή αν η ανάδειξή του σε ηγέτη αποτελεί κατά βάση θέμα καταστάσεων και συγκυριών.

Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η ποιότητα της άσκησης ηγεσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών του ηγέτη, των δεξιοτήτων του όπως αυτές παρουσιάζονται μέσα από τη συμπεριφορά του, και της συγκεκριμένης κατάστασης στην οποία πραγματοποιείται η άσκηση ηγεσίας.

Στην καθημερινή ζωή όμως και σε κάθε σύστημα του οποίου αποτελούμε μέλη (οικογένεια, αθλητικός όμιλος, σύλλογος, σεμινάριο, επιχείρηση κ.λπ.), υπάρχει αναμφίβολα ένα άτομο το οποίο θεωρείται πιο ικανό να επηρεάζει τους υπόλοιπους. Όταν αυτό το άτομο μιλά, εμείς οι υπόλοιποι ακούμε, και όταν εισηγείται ή κατευθύνει τις δράσεις, εμείς οι άλλοι ακολουθούμε. Είναι επομένως πολύ πιθανό να αναγνωρίζουμε στο πρόσωπό του τον ηγέτη της ομάδας.

Πιθανώς να έχετε κι εσείς υπάρξει ηγέτες και να έχετε ζήσει την εμπειρία της ηγεσίας. Ίσως πάλη να μην είχατε ποτέ μια τέτοια εμπειρία. Σε κάθε περίπτωση όμως, μάλλον είστε σε θέση να αναγνωρίσετε μια κατάσταση «ηγεσίας», όπως μπορείτε επίσης να αντιληφθείτε τη σπουδαιότητα της ύπαρξης ηγετών και της άσκησης ηγεσίας σε ομάδες, οργανισμούς, ινστιτούτα, επιχειρήσεις, κράτη και συμμαχίες κρατών.

Η προσέγγιση στα θέματα της «άσκησης ηγεσίας» που επιχειρείται σε αυτό το βιβλίο εστιάζεται κυρίως στα «χαρακτηριστικά», τις «δεξιότητες» και τις «συμπεριφορές» του «ατόμου ηγέτη» στο εργασιακό, κοινωνικό, φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον, με έμφαση κυρίως στον χώρο εργασίας, στον οποίο περνάμε περίπου το ένα τρίτο της παραγωγικής μας ζωής.

Η προσωπική μου άποψη είναι ότι ηγεσία μπορεί να ασκήσει οποιοσδήποτε, ανεξάρτητα από την «ιεραρχική» θέση που κατέχει μέσα σε ένα σύστημα, όπως είναι, για παράδειγμα, ένας οργανισμός, μια επιχείρηση, ένας σύλληλος, μια οικογένεια ή η κοινωνία... Και αυτό γιατί η ηγεσία –και η άσκησή της– είναι μια κατάσταση αμοιβαίας αλληλεπίδρασης, αποδοχής και επιρροής, απόλυτα δυναμική και καθόλου στατική, που εμφανίζεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις και ταυτόχρονα διαμορφώνει ένα κλίμα όπου τα πάντα βρίσκονται συνεχώς «εν τω γίνεσθαι» μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του.

Η ηγεσία όμως, σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας και αν ασκείται, δεν είναι σίγουρα μια εύκολη υπόθεση και δεν μπορεί να χαρακτηριστεί εξαρχής ως καλή ή κακή. Αυτό εξαρτάται από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και από τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για να επηρεάσουν τα άτομα που θα επιχειρήσουν και θα επιτύχουν αυτά τα αποτελέσματα.

Ουσιαστικά, η άσκηση ηγεσίας αποβλέπει, σε πρώτο επίπεδο, στην αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων και, σε δεύτερο επίπεδο, στην αλλαγή της νοοτροπίας τους μέσω της επιρροής που θα ασκήσει ο ηγέτης.

Το βιβλίο αυτό έχει στόχο να βοηθήσει ώστε η φιλοσοφία της «άσκησης ηγεσίας» να περάσει σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της καθημερινής εργασιακής ζωής – και όχι μόνο. Είναι ένα βιβλίο για το πώς όλοι εμείς –γονείς, υπάλληλοι, στελέχη κ.λπ.– μπορούμε να ασκήσουμε ηγεσία, τουλάχιστον για κάποιο χρονικό διάστημα.

Η ηγεσία προσεγγίζεται ως διεργασία επιρροής. Εξετάζονται οι πηγές από τις οποίες εκπορεύεται η επιρροή, καθώς και οι τεχνικές εφαρμογής της μέσω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που είναι εφικτό να αναπτυχθούν μέσα από μια αέναη διεργασία αυτοανάπτυξης, η οποία στηρίζεται στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την εμπειρία.

Το βιβλίο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος απευθύνεται σε κάθε άτομο που θα χρειαστεί να ασκήσει ηγεσία σε περιστασιακή ή μόνιμη βάση στο κοινωνικό, το φιλικό, το οικογενειακό και το εργασιακό του περιβάλλον. Παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ μάντζμεντ και ηγεσίας, η αναγκαϊό-

τητα της άσκησης ηγεσίας στη σημερινή εποχή, οι βασικές θεωρίες και οι ορισμοί της ηγεσίας, καθώς και η αλληλεξάρτησή της με την επιρροή. Επιπλέον αναπτύσσεται ένα μοντέλο άσκησης ηγεσίας το οποίο βασίζεται στις μορφές δύναμης που μπορεί να διαθέτει ο κάθε άνθρωπος μέσα σε ένα σύστημα, σε σχέση με τις γνώσεις του, τα χαρακτηριστικά του, τις δεξιότητές του και την ιεραρχική θέση του σε αυτό.

Το δεύτερο μέρος του βιβλίου εστιάζεται στις δεξιότητες άσκησης ηγεσίας και στις τεχνικές εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο. Αφορά προϊσταμένους, διευθυντές, συντονιστές ομάδων, προέδρους επιτροπών, αλλά και κάθε εργαζόμενο που επιθυμεί να ανέλθει την κλίμακα της ιεραρχίας ως ηγέτης, παρέχοντας πρακτικές οδηγίες για το πώς ασκούνται οι κύριες δραστηριότητες της ηγεσίας στα πλαίσια που περιγράφονται στο πρώτο μέρος του βιβλίου. Η ηγεσία εξετάζεται σε σχέση με την επικοινωνία, τη συμπεριφορά, την επαναπληροφόρηση, την ακρόαση, την αυτοεκτίμηση, την παροχή εντολών, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, τη διαχείριση συγκρούσεων και αλληλαγών και την υποκίνηση.

Όταν τύχει να ασκήσουμε ηγεσία, οι περισσότεροι από εμάς συνήθως βασιζόμαστε στις προσωπικές μας εμπειρίες από ανάλογες περιπτώσεις, στα έμφυτα χαρακτηριστικά μας και στις δεξιότητες που διαθέτουμε. Ειδικότερα στον εργασιακό χώρο, όταν αναλαμβάνουμε μια υπεύθυνη ιεραρχική θέση, εκτός από τα παραπάνω διαθέτουμε επίσης τη γνώση του αντικείμενου εργασίας. Τις περισσότερες φορές έχουμε κάνει οι ίδιοι αυτή την εργασία και θεωρούμε ότι κατέχουμε απόλυτα τα «μυστικά» της. Σήμερα όμως η γνώση της εργασίας δεν αποτελεί τη μόνη επαρκή προϋπόθεση για να ασκήσουμε αποτελεσματική ηγεσία. Καθώς οι περισσότερες εργασίες γίνονται από και με ανθρώπους, χρειάζεται κυρίως να διαθέτουμε ηγετικές δεξιότητες. Αυτού του είδους οι δεξιότητες μπορεί εν μέρει να είναι έμφυτες, αλλά κυρίως διδάσκονται και βελτιώνονται με την εξάσκηση.

Η κατάκτηση των ηγετικών δεξιοτήτων δεν διαφέρει ουσιαστικά από την κατάκτηση οποιασδήποτε άλλης δεξιότητας, όπως είναι, για παράδειγμα, η οδήγηση αυτοκινήτου. Αρχικά

μαθαίνουμε να οδηγούμε (γνώση), και όσο περισσότερα χιλιόμετρα διανύουμε (εξάσκηση), τόσο καλύτεροι οδηγοί γινόμαστε. Κατ' αναλογία με την οδήγηση, όσο περισσότερο εξασκούμε τις δεξιότητες ηγεσίας, τόσο πιο πολύ αυξάνουμε τον βαθμό επιρροής μας και τόσο πιο ουσιαστικοί γινόμαστε στις διαπροσωπικές μας σχέσεις με τους συνεργάτες, τους υφιστάμενους, τους τρίτους. Αποτέλεσμα: η βελτίωση της αποδοτικότητας της μονάδας στην οποία είμαστε επικεφαλής.

Όπως ήδη ληστέ αναφέρουν και στο άρθρο τους "Improving Leadership", οι Fred Fiedler (κορυφαίος επιστήμονας της βιομηχανικής-οργανωτικής ψυχολογίας) και Martin Chemers (κοινωνικός ψυχολόγος): «Η ποιότητα της ηγεσίας, περισσότερο από κάθε άλλο μεμονωμένο παράγοντα, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού».

Μιχάλης Π. Γιαννουλέας