

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

(σελίδες σχολικού βιβλίου 123 – 127, έκδοση 2014 : σελίδες 118 – 122)

3.3 Διεύθυνση

3.3.1 Ηγεσία – Βασικές έννοιες

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους

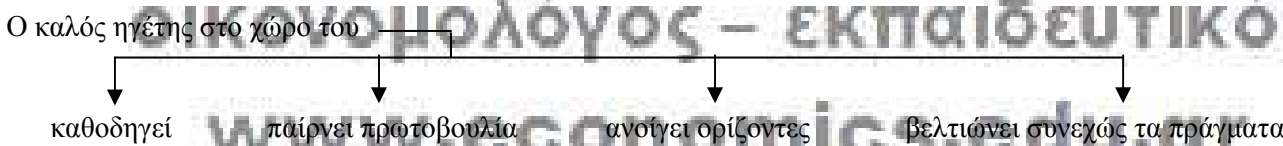
- δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί μάνατζερ
- αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να είναι και ηγέτες

Ηγέτης είναι το άτομο που

- κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες
- καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα

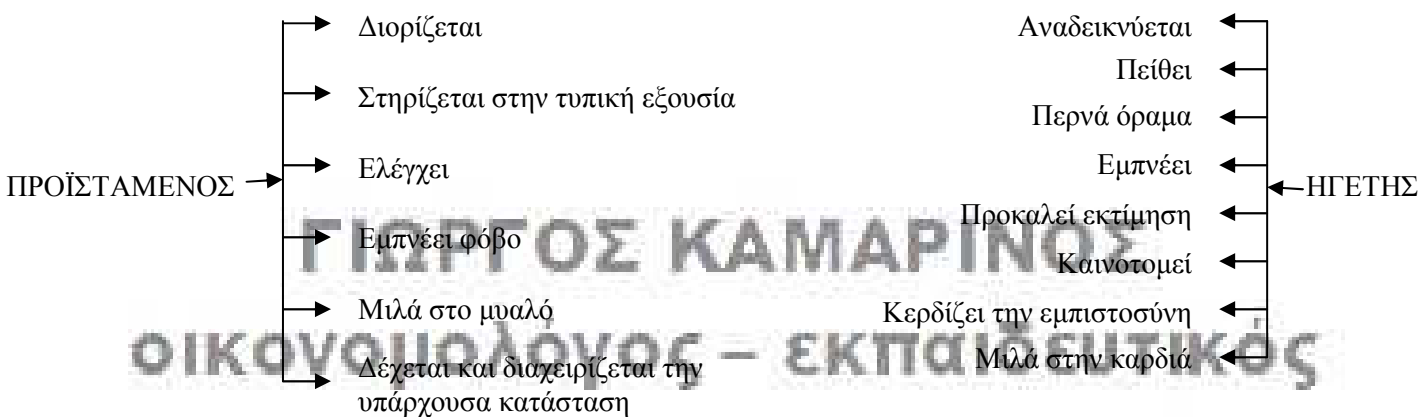
Είναι, για παράδειγμα, εκείνος ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάσει με κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο και αφοσίωση.

Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει και πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.



Η έννοια του ηγέτη μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, αν σκεφθεί κανείς τις διαφορές μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός ηγέτη.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ



Ηγετική συμπεριφορά

Πρώτο
επιστημονικό
ρεύμα

Οι μελετητές του ηγετικού ρόλου προσπάθησαν να απαντήσουν στο ερώτημα που αφορούσε τα ειδικά γνώρισμα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρισμάτων που διαθέτουν οι ηγέτες (π.χ. δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός κλπ.). Όμως, όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

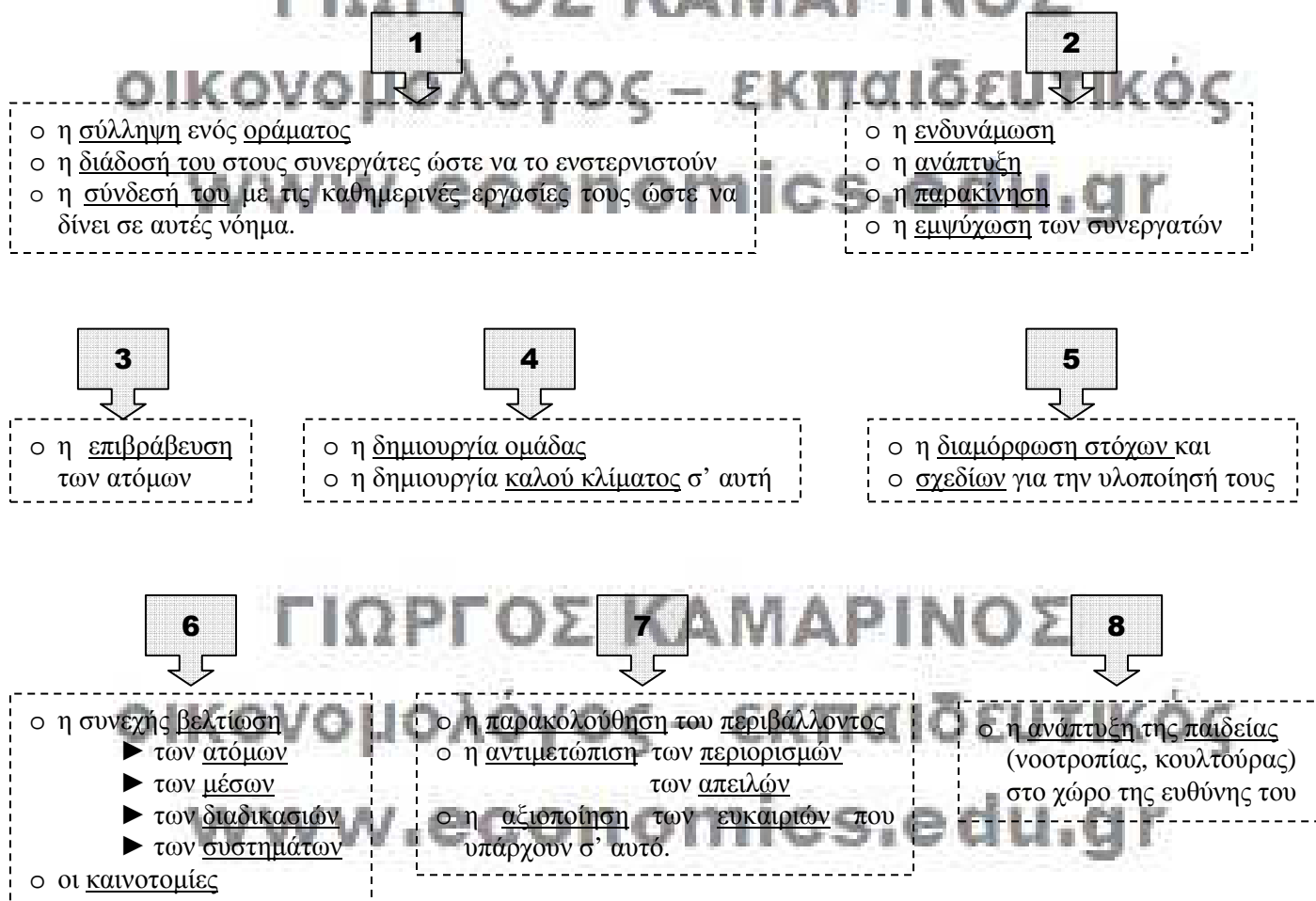
Δεύτερο
επιστημονικό
ρεύμα

Οι μελετητές του ηγετικού ρόλου υποστήριξαν ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να “ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα” ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή “το τι είναι”, αλλά “το τι κάνει”. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Έτσι οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στο “τι και πώς ενεργεί” ένα άτομο, ώστε να αναδειχθεί ως ηγέτης στην ομάδα του.

Ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν

- ▶ να το ακολουθούν εθελοντικά
- ▶ >> >> πρόθυμα
- ▶ να του έχουν εμπιστοσύνη.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:



3.3.1 Πηγές δύναμης του Ηγέτη

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμιά περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Αυτές αποτελούν μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Αξίζει λοιπόν να διευκρινίσουμε τις παραπάνω έννοιες.

Δύναμη → Ο Max Weber θεωρεί ως δύναμη “τη δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση παρά την αντίσταση”. Κατά συνέπεια, η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται. Βλέπουμε λοιπόν ότι η δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Επιρροή → Η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο.

Εξουσία → Το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί.

Οι βασικές πηγές δύναμης του είναι:

Δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας → Δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη
 ο να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας
 ο ή να επιβάλλει ποινές

Για παράδειγμα ο υπάλληλος Α έχει δύναμη απέναντι στον υπάλληλο Β, αν ο δεύτερος γνωρίζει ότι η προαγωγή του εξαρτάται από τον πρώτο, αφού ο διευθυντής τους τον συμβουλεύεται και παίρνει υπόψη τη γνώμη του για τις προαγωγές. Αυτό τον κάνει να συμμορφώνεται λίγο-πολύ στις επιθυμίες του Α, ο οποίος γι' αυτό αποκτά ηγετικό ρόλο-συμπεριφορά.

Αλλά και όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.

Δύναμη της αναφοράς (προτύπου) → Τα άτομα, κυρίως οι έφηβοι, έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς (είδωλο) και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν.

Επηρεάζονται λοιπόν από αυτό (π.χ. η επιρροή που ασκούν ηθοποιοί, τραγουδιστές, αθλητές κ.λ.π.) και το αναγορεύουν αρχηγό.

Δύναμη των ειδικών → Προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει ή κατά τη γνώμη των οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα.

Για παράδειγμα, στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρείας ο μηχανικός έχει μεγαλύτερη δύναμη, όταν συζητούνται προβλήματα της ειδικότητάς του και, κατά συνέπεια, επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη

Δύναμη των πληροφοριών → Είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς και του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας.

3.3.1.2 Πρότυπο Ηγετικής Συμπεριφοράς

Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώθηκε και στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν. Τα σχετικά ζητήματα είναι κυρίως δύο:

- ▶ η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας
- ▶ η αποτελεσματικότητα ή η καταλληλότητα των διάφορων προτύπων ηγεσίας.

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

Αυταρχικό πρότυπο

- Ο ηγέτης
 - αποφασίζει μόνος του
 - δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεών του
- Ενδείκνυται
 - όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους
 - όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας
- Μειονεκτήματα
 - οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για αποτέλεσμα
 - η παραγωγή είναι καλή μόνο, όταν ο ηγέτης είναι παρών

Δημοκρατικό πρότυπο

- Ο ηγέτης
 - λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του
 - συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων
- Αφορά εργαζόμενους
 - μορφωμένους
 - με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία
 - που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης
 - βοηθούν στην εκτέλεση του έργου
 - είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές

Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

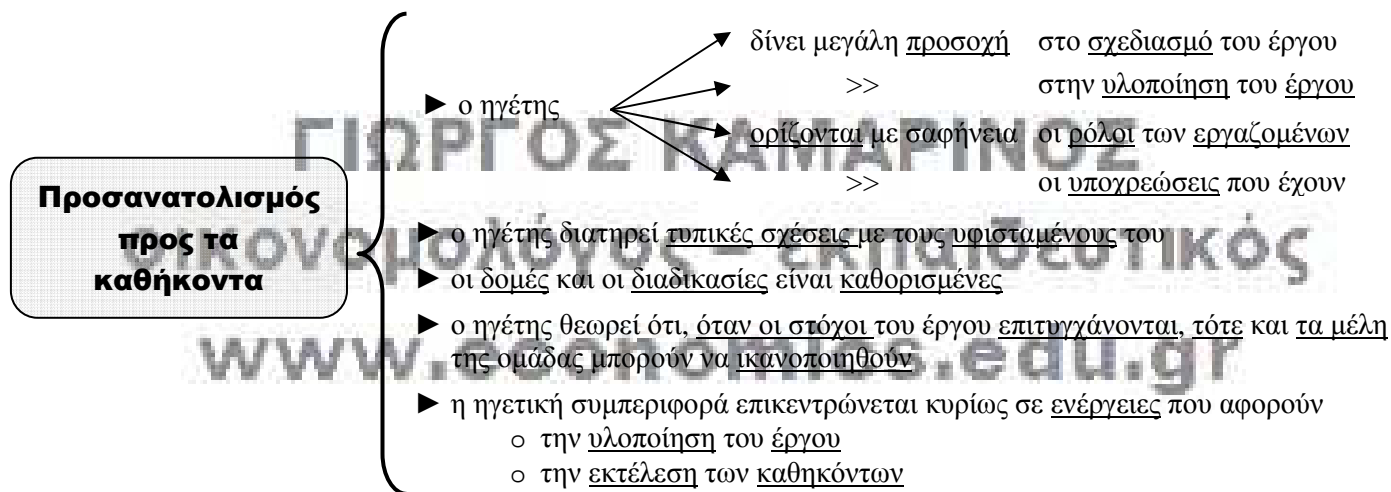
Εξουσιοδοτικό πρότυπο

- Ο ηγέτης
 - δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του
 - ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος
- Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη.

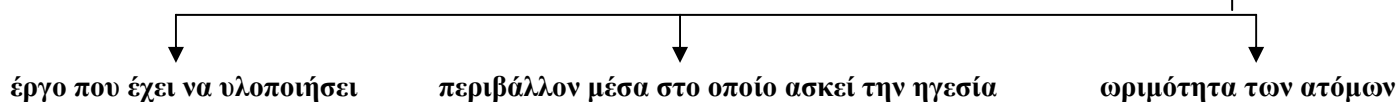
Ένα άλλο κριτήριο περιγραφής και διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτό, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.

Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους

- Ο ηγέτης
 - θεωρεί τον άνθρωπο σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής,
 - αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του
- Πιστεύει ότι
 - αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης
 - αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του
 - τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική
- Στρέφεται στην
 - ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων
 - διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του



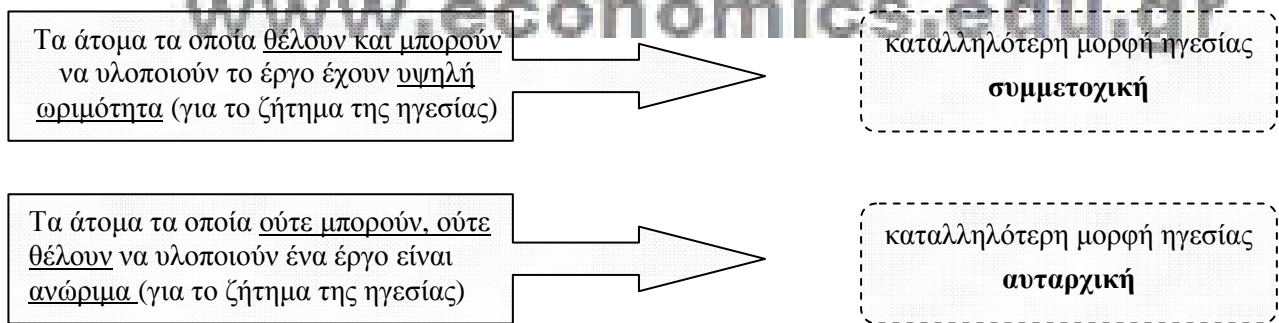
Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμά τους είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας στο/στην :



Το τελευταίο στοιχείο (ωριμότητα) αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας.

Ωριμότητα είναι

- ▶ από τη μια η ικανότητα των ατόμων (ξέρουν και μπορούν) να υλοποιούν ένα έργο
- ▶ από την άλλη η διάθεσή τους (θέλω) να υλοποιούν το έργο



ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ
οικονομολόγος – εκπαιδευτικός
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ
ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ
Οικονομολόγος – Εκπαιδευτικός
www.economics.edu.gr