

Leader or manager in the public sector in economic crisis?

D. Kyriakou

MBA (Finance, University of Liverpool)
MSc (Tourism Management, University of Surrey),
dimk21@gmail.com

I. Grigoriou

BSc (Agricultural Eng., Aristoteleion University of Thessaloniki)
ioangri@yahoo.gr

F. Chapsa

BSc (Management, A.T.E.I. of Chalkida)
rofouli@gmail.com

Abstract

Historically, the concepts of leadership and management have existed since the beginnings of history and there is no book page that does not have references to these concepts in one way or another. Nowadays, characterized by the competitive environment, globalization, economic crisis and the changing social, technological and institutional environment, leadership appears as a necessary part of the administrative effort and reform and provides a competitive advantage as well as a capable weapon to face the competitive environment to anyone who uses it efficiently and effectively. Therefore, the director (manager) «converted into a dynamic and life-giving element in every business, but without his leadership, the sources remain productive resources and never become production» (Maylor, 2003). Offering food in the thought of the text, where the idea of dealing with the issue of management and leadership in the public sector is based, it should be emphasized that director (manager) can become anyone but the big question is who is the leader who will present a series of leadership skills as "a good plan is only as good as the leader» (Kangis, Lee-Kelley, 2000) and "the director (manager) must have both administrative and leadership skills »(Harrison, adapted from Kangis, Lee-Kelley, 2000).

Keywords: Leadership, Human Resource Management, Public Sector, Economic Crisis

JEL : M12, M19, M38, M16

Ηγέτης ή manager στο δημόσιο τομέα σε περίοδο κρίσης;

Δ. Κυριάκου

MBA (Finance, University of Liverpool),
MSc (Tourism Management, University of Surrey)
dimk21@gmail.com

Ι. Γρηγορίου

Πτυχιούχος Γεωπονικής Α.Π.Θ., ειδίκευση στην Τεχνολογία Τροφίμων,
ioangri@yahoo.gr

Φ. Χάψα

Πτυχιούχος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Χαλκίδας,
φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Μάρκετινγκ, email :
rofouli@gmail.com

Περίληψη

Ιστορικά, οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης υπάρχουν από τις απαρχές της ιστορίας και δεν υπάρχει σελίδα βιβλίου που να μην έχει αναφορές σε αυτές τις έννοιες με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Στις μέρες μας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την παγκοσμιοποίηση, την οικονομική κρίση και το διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικά, τεχνολογικά και θεσμικά περιβάλλον, η ηγεσία εμφανίζεται ως ένα απαραίτητο μέρος της διοικητικής προσπάθειας και μεταρρύθμισης και παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης και ένα ικανό όπλο να αντιμετωπίσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε όποιον το χρησιμοποιεί ικανοποιητικά και αποτελεσματικά. Επομένως, ο διευθυντής (manager) «μετατρέπεται στο δυναμικό και ζωοποιό στοιχείο σε κάθε επιχείρηση αλλά χωρίς την ηγεσία του, οι παραγωγικές πηγές παραμένουν πηγές και ποτέ δεν μετατρέπονται σε παραγωγή» (Maylor, 2003).

Προσφέροντας τροφή στην σκέψη του κειμένου, από όπου και βασίζεται η κεντρική ιδέα της ενασχόλησης με το ζήτημα της διοίκησης και της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι διευθυντής (manager) μπορεί να γίνει ο οποιοσδήποτε αλλά το μεγάλο ερώτημα που τίθεται είναι το ποιος όμως θα είναι ο ηγέτης που θα παρουσιάσει μια σειρά από ηγετικές ικανότητες καθότι «ένα καλό σχέδιο είναι τόσο καλό όσο ο ηγέτης» (Kangis, Lee-Kelley, 2000) και «ο διευθυντής (manager) πρέπει να παρουσιάζει ταυτόχρονα τις διοικητικές αλλά και τις ηγετικές ικανότητες» (Harrison, adapted from Kangis, Lee-Kelley, 2000).

Λέξεις-Κλειδιά: Ηγεσία, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσιος Τομέας, Οικονομική Κρίση

JEL : M12, M19, M38, M16

Εισαγωγικές σκέψεις

Η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, η κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης, που οφείλει να στηρίζεται και στις αρχές της κοινωνικής ευθύνης, απαιτεί το μετασχηματισμό των κλασικών - παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης στο δημόσιο τομέα σε νέα, πιο σύγχρονα και ευέλικτα. Τα σύγχρονα αυτά μοντέλα, που βασίζονται στις παραπάνω αρχές, αναμφίβολα συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας νέας αντίληψης σχετικά με τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Μοντέλων που ενισχύουν τον επαγγελματισμό και τις σύγχρονες απαιτήσεις στην εργασία, από τη στιγμή που το ανθρώπινο κεφάλαιο στο δημόσιο τομέα αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Πολλοί είναι εκείνοι που υποστήριξαν όπως ο **P. Drucker**, ότι η ύπαρξη ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αντισταθμίσει την αδυναμία σε άλλους παράγοντες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απορρέει από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις δυνατότητες του δημόσιου τομέα. Ο σύγχρονος manager εκτός από όραμα οφείλει να διακρίνεται από ευρυμάθεια, ανοιχτούς ορίζοντες και να μη διαθέτει μόνο εξειδικευμένες γνώσεις.

Τα ανώτατα στελέχη του δημόσιου τομέα, σήμερα, δεν αρκεί να λειτουργούν μόνο ως managers, αλλά είναι απαραίτητο να λειτουργούν ως ηγέτες, διότι η καριέρα του στελέχους δεν εξαρτάται μόνο από τις επαγγελματικές και διαχειριστικές γνώσεις και ικανότητες αλλά κυρίως

από την ικανότητά του να λειτουργεί ως ηγέτης. Ο ηγέτης οφείλει να λαμβάνει αποφάσεις γρήγορα και άμεσα και πολλές φορές μόνος του. Οφείλει, λοιπόν, να αξιοποιεί αυτή τη μοναξιά ως πηγή έμπνευσης και δημιουργικότητας. Μοναξιά, που πολλές φορές τον ακολουθεί και μετά το τελικό αποτέλεσμα. Ο ηγέτης, οφείλει να αισθανθεί μόνος και να δημιουργήσει νέες καινοτόμες ιδέες, να αμφισβητήσει τις κατεστημένες ιδέες και να δημιουργήσει ένα καλύτερο μέλλον για την επιχείρηση και τους ανθρώπους της κυρίως σε περιόδους κρίσης.

Βασικός και κύριος λόγος της ερευνητικής προσπάθειας είναι να γίνει αντικείμενο μελέτης στο ευρύτερο κοινό και να γίνει αντιληπτό το γεγονός πως όλοι μας χρειαζόμαστε έναν άνθρωπο σε κάθε ομάδα, να «μας πάει μπροστά». Γι' αυτό το λόγο η δομή και το περιεχόμενο παρουσιάζονται με τρόπο αναλυτικό και συνάμα συγκροτημένο με σκοπό την κατανόηση της «μοναξιάς» ως βασικό συστατικό της ηγετικής συμπεριφοράς.

Θεωρητική προσέγγιση

Ένας από τους πρώτους και πλέον σημαντικούς φιλοσόφους που αναφέρθηκε στις έννοιες της δύναμης και της εξουσίας ήταν ο **Max Weber** (1864 – 1920), Η βασική του σκέψη ήταν να συνδέσει τις ρίζες του καπιταλισμού με αυτές του προτεσταντισμού, δηλαδή συνέβαλε στη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ της οικονομικής και της ηθικοθρησκευτικής ζωής. Ο **Weber** αναφέρει ότι η «νομιμοποίηση είναι ένα σύνολο λόγων που καθιστούν την άσκηση εξουσίας ως ένα βαθμό αποδεκτή». Με τη νομιμοποίηση η άσκηση της ισχύος τρέπεται σε άσκηση εξουσίας. Συστατικά στοιχεία της εξουσίας είναι η άσκηση επιρροής, η αποδοχή, η συναίνεση και ο καταναγκασμός, ο οποίος οφείλει να περιορίζεται στα όρια του αναγκαίου.

Οι τρεις, κύριοι, τύποι της νομιμοποίησης της εξουσίας, είναι οι ακόλουθοι.

Η χαρισματική μορφή εξουσίας αποτελεί το βασικό τύπο βραχυχρόνιας και ασταθούς κυριαρχίας, που συνδέεται άμεσα με τα μοναδικά γνώρισμα και τις ικανότητες ενός ηγέτη και αναφέρεται στην ασυνήθιστα μεγάλη αφοσίωση, στην ιεροσύνη, στον ηρωισμό ή στο πρότυπο ενός προσώπου και στις κατευθύνσεις που αυτό αποκαλύπτει ή και υπαγορεύει. Εκείνου, δηλαδή, που είναι προικισμένος με σπάνιο και ασυνήθιστο χάρισμα και χαρακτηρίζεται από την έντονα προσωποποίηση της εξουσίας.

Η παραδοσιακή μορφή της νομιμοποίησης της εξουσίας διαθέτει τελείως διαφορετικές πηγές προέλευσης από τις άλλες δύο μορφές. Η συγκεκριμένη μορφή δεσμεύει τη συμπεριφορά σε θέματα που αφορούν τον τρόπο ζωής, τα ήθη, τα έθιμα και τους κανόνες για το λόγο ότι ισχύουν από παράδοση και επειδή πάντα έτσι ήταν. Παράδοση σημαίνει την άνευ όρου αποδοχή και πεποίθηση στην ορθότητα εκείνου που πάντα ίσχυε, ισχύει και τηρείται ευλαβικά εδώ και πολλά χρόνια. Αυτή η μορφή εξουσίας στηρίζεται στην πίστη, στην ιερότητα της ισχύος των παραδόσεων και στη νομιμότητα των προσώπων που είναι φορείς της.

Η τρίτη μορφή θεμελίωσης της εξουσίας, ο ορθολογικός – νομιμοποιητικός τύπος, ανταποκρίνεται περισσότερο στην σύγχρονη εποχή και αντίθετα προς τους άλλους δύο τύπους εξουσίας είναι πολύ πιο απρόσωπος και τυπικός. Σε αυτή την περίπτωση δεν εξουσιάζουν ούτε τα πρόσωπα ούτε τα έθιμα και οι παραδόσεις, αλλά μόνο ο νόμος. Τα φυσικά πρόσωπα που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία είναι ενταγμένα μέσα στην οργανωτική πυραμίδα της γραφειοκρατίας. Στηρίζεται στην πίστη για τη νομιμότητα

των θεσμοθετημένων διατάξεων και στο δικαίωμα της παροχής εντολών, το οποίο κατέχουν τα άτομα που επιλέχθηκαν για την άσκηση της εξουσίας.¹

Υστερα από εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται φανερή η σημασία της ηγεσίας από τον αριθμό των ερευνητών, μελετητών και επιστημόνων που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια της. Σύμφωνα με τους **Hersey** και **Blanchard** (1969), «*Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας, ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν*». Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι την διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση (Μπουραντάς, 2005).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει πέντε βασικές δεξιότητες ικανότητες. Αρχικά μια βασική δεξιότητα είναι ο ηγέτης να έχει όραμα (*vision*) όπου ο ηγέτης προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα «*Τι θέλουμε να γίνουμε;*». Έπειτα η ενδυνάμωση (*empowerment*) όπου ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα, που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων. Η διαίσθηση (*intuition*) είναι επίσης μια δεξιότητα όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών. Η Εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου. Και τέλος Η συμβατότητα αξιών (*value congruence*). Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα και άλλα (Torrington et al, 2009).

Σύμφωνα με τον **Ryback** (1998) στο βιβλίο του «*Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*», ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, συγκεκριμένα, εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του. Αρχικά δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφιστάμενους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Επίσης διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (*big picture*). Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δεν διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματά του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία

¹Η παρουσίαση των τριών τύπων νομιμοποίησης της εξουσίας στηρίζεται στο τρίτο κεφάλαιο του βιβλίου του Weber, *Economy and society*, University of California Press, L.A. 1978 (Σαββάλας, Αθήνα 2005).

της επιχείρησης. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δεν θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρησή του. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντάς τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους (Osterberg, 2009, Επιτροπάκη, 2005).

Επίσης, σημαντικό και αναγκαίο χαρακτηριστικό των ηγετών είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Πρόκειται για την ευφυή αντίληψη των συναισθημάτων. Ο ηγέτης σήμερα καλείται κατ' αρχάς να αντιληφθεί και στη συνέχεια να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο τα δικά του συναισθήματα. Κατόπιν, πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται, των υφισταμένων του. Πρόκειται για την «κοινωνική νοημοσύνη», την ικανότητα του ατόμου δηλαδή να διαβάζει το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι γύρω του. Πρόκειται για ένα σπάνιο χάρισμα, όμως η ηγεσία είναι πάνω απ' όλα σχέση. Αν αυτό δεν γίνεται αντιληπτό από τον ηγέτη, τότε υπάρχει πρόβλημα στον οργανισμό. «*Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα. Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί. Η ανθρωπιά φέρνει την αφοσίωση*» (**P. Βογιατζής**, καθηγητής Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο Case Western Reserve). Ο συντονισμός του ηγέτη με τους υπολοίπους (leadership resonance) έχει στον πυρήνα του τρεις παραμέτρους, τη συμπόνια, την ελπίδα και το ενδιαφέρον (compassion, hope & mindfulness). Το αντίθετο αυτού, δηλαδή η έλλειψη συντονισμού (desonance), αποτελεί την αιτία των περισσότερων προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις (Mullins, 2005, Goleman, 1998).

Μεταξύ πάντως της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, υπάρχει διαφορά (Foot and Hook, 2008). Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού. Τυπικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Γενικά, το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες (Buchanan and Huczynski, 2004).

Στη δεκαετία 1950 η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς στη συγκέντρωση της προσοχής τους στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη. Θεμέλιο αυτής της προσέγγισης είναι η πεποίθηση ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο στη διοίκηση των ατόμων και ομάδων με στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού, η υψηλή παραγωγικότητα και ταυτόχρονα να διατηρηθεί υψηλό το ηθικό των ατόμων. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς τονίζει ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί, πρέπει να είναι ευέλικτη και δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος σωστής ηγεσίας (Montana and Charnov, 1993).

Σημαντική συμπεριφορική προσέγγιση είναι η θεωρία X και Y (McGregor, 1960).

Σύμφωνα με αυτήν οι ηγέτες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

1 στους αυταρχικούς-θεωρία X- που θεωρούν ότι το προσωπικό δεν θέλει να εργάζεται, προτιμά τον ελεύθερο χρόνο και την χαλάρωση. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται

ακόμα και με τιμωρία. Για αυτούς ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται.

2 στους δημοκρατικούς ηγέτες-θεωρία Y- που θεωρούν ότι η σωματική και πνευματική προσπάθεια για την περαίωση της εργασίας αποτελεί ικανοποιητική δραστηριότητα όπως η ψυχαγωγία και το παιχνίδι. Η απειλή ποινής δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος κινητοποίησης των μελών και ότι αν νιώσουν δέσμευση θα αναπτύξουν αυτοέλεγχο στους σκοπούς της οργάνωσης. Αναγνωρίζεται η επίδραση της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα χαρακτηρίζουν μεγάλο ποσοστό ανθρώπων (Kanter et al, 1992).

Τα αποτελέσματα που έχει η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφιστάμενους είναι πολύ σημαντικά για μια επιχείρηση. Η δέσμευση των υφιστάμενων με την επιχείρηση καθορίζει όχι μόνο το ηθικό τους, αλλά και τα συμφέροντά τους που ενδέχεται να προκύψουν από την επιτυχία της επιχείρησης. Με τον αυταρχικό προσανατολισμό οι υφιστάμενοι, που βρίσκονται κάτω από έναν αυταρχικό διοικητικό τρόπο, αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν. Οι υφιστάμενοι, που εργάζονται για αρκετό χρονικό διάστημα κάτω από την επίδραση του αυταρχικού ηγετικού στυλ, είναι πιθανόν να παρουσιάσουν διάφορες αντιδράσεις όπως ο συμβιβασμός τους με τον αδιάφορο τρόπο διοίκησης *Laissez-faire*. Στην περίπτωση αυτή κάνουν το ελάχιστο που απαιτείται από αυτούς. Οι υφιστάμενοι, εξαιτίας της επίδρασης του αυταρχικού ηγετικού στυλ διοίκησης, αισθάνονται μια προσβολή και αδικία, που όμως δεν είναι σε θέση να τις επανορθώσουν αμέσως. Η κατάσταση αυτή τους εξωθεί να γίνουν μαχητικοί, αποξενωμένοι ή απαθείς. Σαν αποτέλεσμα του αυταρχικού προσανατολισμού στη διοίκηση τα άτομα βρίσκονται σε σύγχυση και απογοήτευση, που μπορεί να οδηγήσει συχνά και σε μια επιθετική συμπεριφορά. Η άμεση ή έμμεση επιθετικότητα του υφιστάμενου μπορεί να είναι μια καταστροφική αντίδραση. Τέλος, μία άλλη αντίδραση μπορεί να είναι η απομόνωση και η αποξένωση. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι δεν αποτελούν μέλη του οργανισμού, με αποτέλεσμα η έλλειψη αφοσίωσής τους στον οργανισμό να είναι εμφανής (Μπουραντάς, 2007).

Σε αντίθεση με τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης, ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία στον οργανισμό γίνεται ελεύθερα, από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους και από τους υφισταμένους προς τον προϊστάμενο.

Το σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις. Με τις συνθήκες του προσανατολισμού διοίκησης *Laissez-faire*, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία είναι όμως επιφανειακή. Η εργασία την οποία κάνουν είναι κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν το συναίσθημα ότι κάτι πέτυχαν και ούτε κυριαρχεί ανάμεσά τους η ενότητα. Επιπλέον σε αυτόν τον προσανατολισμό η επικοινωνία είναι περιορισμένη. Στους υφιστάμενους δεν αρέσει αυτός ο τύπος ηγεσίας, γιατί η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον προϊστάμενο δεν τους βοηθά να πετύχουν τους δικούς τους στόχους (Beardwell et al, 2004).

Στον πειστικό προσανατολισμό της διοίκησης, ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η επιχείρηση και στους σκοπούς που έχουν οι υφιστάμενοι, υπάρχουν δυο άλλοι σκοποί: ο σκοπός της επιχείρησης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της επιχείρησης. Έχοντας αυτά υπόψη, οι υφιστάμενοι δίνουν από τον εαυτό τους τόσο όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία (Boxall and Purcell, 2003).

Στο δημοκρατικό προσανατολισμό οι σκοποί του υφιστάμενου και του οργανισμού μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο, που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλο. Όταν ένα άτομο ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή με αυθορμητισμό, με αυτοενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός του οργανισμού και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν (Keegan et al, 2004).

Μεθοδολογία

Επίπεδα ανάλυσης

Η παρούσα μελέτη είναι μια διερευνητική μελέτη (*exploratory research*) που ο στόχος της δεν είναι να καθορίσει μια προβληματική κατάσταση όσον αφορά το εξεταζόμενο θέμα, αλλά για να εξετάσει τη διαμόρφωση γνώμης για την άποψη των εργαζόμενων και στελεχών, σχετικά με την ηγεσία.

Συλλογή δεδομένων

Η μεθοδολογία του άρθρου αυτού βασίστηκε, αφενός, σε δομημένα ερωτηματολόγια που χορηγήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*e-mail*) και απαρτίζονταν από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (κλειστού τύπου) που κάλυπταν τις διάφορες ηλικίες (18 και άνω), το διαφορετικό εκπαιδευτικό επίπεδο και ποικίλα επαγγέλματα, ώστε για να καλύψει όλες τις πλευρές του φάσματος. Δεύτερον, η σχετική επισκόπηση της βιβλιογραφίας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί είναι μέσω ακαδημαϊκών περιοδικών και βιβλίων.

Η κύρια διάρκεια των ερωτηματολογίων διήρκεσε κατά μέσο όρο περίπου 10 λεπτά, χρονικό διάστημα που κρίνεται αναγκαίο ώστε να μην κουράσει έτις ώστε με αυτόν τον τρόπο να δημιουργηθεί η προθυμία στους συμμετέχοντες να απαντήσουν στις ερωτήσεις και το ενδιαφέρον τους για το θέμα. Τέλος, η εμπιστευτικότητα είναι εξασφαλισμένη μέσω μιας γραπτής συνοδευτικής επιστολής υπογεγραμμένη από τον επόπτη της έρευνας.

Σχέδιο δειγματοληψίας

Η φύση αυτής της μελέτης απαιτεί σχέδιο δειγματοληψίας πιθανότητας (*probability sampling design*), για τον λόγο ότι οι διαπιστώσεις μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό. Κατά τη διάρκεια της εισαγωγής των στοιχείων πραγματοποιήθηκε και ποιοτικός έλεγχος. Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την αξιολόγηση των εισερχόμενων στοιχείων στη βάση δεδομένων ήταν η τυχαία δειγματοληψία ερωτηματολογίων (*simple random sample*), ανάγνωση και έλεγχος όλων των στοιχείων της μήτρας, η στατιστική επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων.

Η αποστολή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και με τον ίδιο τρόπο συνελέγησαν και οι απαντήσεις. Το δείγμα ήταν από εργαζόμενους και στελέχη διαφόρων ηλικιών. Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν ότι οι ερωτώμενοι δεν πιέστηκαν χρονικά στις απαντήσεις, κόστισε λιγότερο καθώς επίσης δεν υπήρχε επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις. Τέλος, δεν υπήρξε χαμηλό και αργό ποσοστό επιστροφής λόγω της άμεσης συμπλήρωσής τους.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από κλειστές ερωτήσεις όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων. Δόθηκε μεγάλη προσοχή και έμφαση στην τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου με σκοπό να διαμορφωθεί ένα ερωτηματολόγιο μικρό, χρηστικό και ευέλικτο για τη συμπλήρωση από όλους τους εργαζόμενους. Για την τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου μελετήθηκαν μια σειρά ερευνών και ερωτηματολογίων που είχαν πραγματοποιηθεί πρόσφατα.

Επεξεργασία δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS για την καλύτερη ποσοτικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας καθώς και περιλαμβάνει ποικιλία δυνατοτήτων καθώς επίσης θεωρείται ως το καταλληλότερο μέσο επεξεργασίας δεδομένων τέτοιου είδους κοινωνικών ερευνών. Στη στατιστική δοκιμασία πολλαπλής εξάρτησης ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση εργασίας, το ωράριο εργασίας και εάν εργάζονται στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια είναι οι ερωτήσεις που αφορούν τις απόψεις των εργαζομένων, από τους οποίους ζητείται να απαντήσουν αν έχουν ενημερωθεί για τη διαφοροποίηση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 19 ερωτήσεις. Αρχικά υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία του πολίτη (*ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, τόπος κατοικίας, εργασία*). Στη συνέχεια, υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με τη γνώμη που έχουν διαμορφώσει για τον προϊστάμενό τους και τέλος τα εμπόδια που παρουσιάζονται για την άσκηση δραστηριοτήτων των προϊσταμένων.

Περιορισμοί

Η φύση αυτής της μελέτης αναδεικνύει έναν αριθμό εμποδίων όσον αφορά την ακρίβεια των δεδομένων που συλλέγονται και τη διαδικασία για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της. Ένας περιορισμός μπορεί να αποτελέσει το γεγονός της άγνοιας συσχετισμού των εννοιών της ηγεσίας και του manager μιας και είναι ένα θέμα που βρίσκεται ακόμα σε εμβρυακό στάδιο στην Ελλάδα. Τέλος, ένας δεύτερος μπορεί να αποτελέσει, η ποιότητα των επίσημα δημοσιευμένων στοιχείων που παραμένει αμφίβολη δεδομένου ότι υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός επίσημων στοιχείων στην Ελλάδα.

Ερευνητική προσέγγιση

Σε συνέχεια της θεωρητικής βάσης που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, αναπτύσσεται η έρευνα σχετικά με τα αποτελέσματα που παρατηρήθηκαν μέσα από μια σειρά ερωταπαντήσεων. Πραγματοποιείται δηλαδή μια παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που έγινε με σκοπό τη διαμόρφωση γνώμης για την άποψη των εργαζόμενων και στελεχών, σχετικά με την ηγεσία όπως έχουμε ήδη αναφέρει. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο Μαρτίου - Απριλίου 2010² και σκοπού της ήταν να :

- 1 διαπιστωθεί εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη διαφορά ηγέτη - manager,
- 2 καταγράφουν οι απόψεις τους σχετικά με την ηγεσία,
- 3 καταγράφουν οι απόψεις τους ειδικά για θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και την επίδραση της ηγεσίας σε αυτό,
- 4 διαπιστωθεί εάν με βάση τις γνώσεις που έχουν και την εμπειρία ανταμείβονται από την διοίκηση και τέλος,
- 5 συντελέσει στη διαμόρφωση μιας άποψης για την ηγεσία σε σχέση με τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας

Στην έρευνά μας παρατηρούμε ότι το 62% αυτών που απάντησαν ήταν γυναίκες και το 38% άντρες. Οι ηλικίες των ερωτηθέντων ήταν έως 45 ετών και πιο συγκεκριμένα 28% από 18 - 25 ετών, 44% από 26 - 35 ετών, 20% από 36 - 45 ετών και τέλος 8% από 46 ετών και άνω. Οι ερωτηθέντες ήταν απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα 8% είναι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών, 22% Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, 16% Α.Ε.Ι. και 24% Τ.Ε.Ι.. Τέλος, 30% ήταν απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι ειδικότητες τους ήταν κυρίως από το χώρο των νομικών, πολιτικών, κοινωνικών, οικονομικών και διοικητικών επιστημών κατά 42% και το υπόλοιπο από τις λοιπές ειδικότητες που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο. Τέλος, το 82% μας δήλωσε ότι εργάζεται και το 18% ότι δεν εργάζεται. Από αυτούς που δήλωσαν ότι αυτή την περίοδο εργάζονται το 61% απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα και το υπόλοιπο 39% στο δημόσιο τομέα.

Στην ερώτηση **'Έχει όραμα, σχεδιάζει στρατηγικά και συντονίζει αποτελεσματικά την υλοποίηση του έργου της μονάδας'** παρατηρούμε ότι οι μισοί (46%), περίπου, από τους ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους σε αρκετό βαθμό έχει όραμα για το σχεδιασμό και την οργάνωση της μονάδας όπου εργάζονται, ενώ οι δύο ακραίες απαντήσεις έχουν το ίδιο ποσοστό.

Από την άλλη πλευρά στην ερώτηση **'Κάνει πράξη τις διακηρύξεις του/της και κερδίζει την εμπιστοσύνη σας με το παράδειγμά του/της'**, το 68% των απαντήσεων μας δήλωσε ότι το κάνει σε μικρό ή αρκετό βαθμό και δεν φαίνεται να κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διεύθυνσή του. Επιπρόσθετα, στην ερώτηση **'Συnergάζεται αποτελεσματικά μαζί σας, ακούει τις προτάσεις σας και δημιουργεί κλίμα συναίνεσης και αποδοχής'**

²Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε προηγούμενη έρευνα του Τμήματος της Επιστημονικής Έρευνας της Επιτροπής Ερευνών του Πανεπιστημίου Αθηνών, από μέλη της Σχολής Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Παν. Αθηνών, με στόχο τη διάγνωση των χαρακτηριστικών της οργάνωσης και της λειτουργίας των σύγχρονων δημοσίων υπηρεσιών. Επιστημονικός υπεύθυνος ήταν ο Καθηγητής κ. Γ. Δονάτος.

παρατηρείται μια ισοκατανομή μεταξύ των δύο ακραίων απαντήσεων (Καθόλου/Λίγο - Πολύ/Πάρα πολύ) 34% και 32% αντίστοιχα. Ενώ ένα αντίστοιχο ποσοστό (34%) θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει σε αρκετό βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση **'Σας εμπνέει και σας υποκινεί ώστε να καταβάλλετε το μέγιστο των δυνατοτήτων σας στην υλοποίηση του έργου σας'** το 76% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από αυτή τη στάση των προϊσταμένων τους. Το αντίθετο. Θεωρούν ότι δεν είναι σε θέση να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους και να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά.

Στην ερώτηση **'Αντλεί δύναμη, κύρος /πείθει λόγω του υψηλού επαγγελματισμού του/της και όχι λόγω της θέσης'** οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι μοιρασμένες. Το 34% όσων απάντησαν πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι δεν αντιλούν τη δύναμη και το κύρος τους λόγω του επαγγελματισμού τους αλλά κυρίως λόγω της θέσης τους. Την ίδια στιγμή το 36% θεωρεί ακριβώς το αντίθετο. Ταυτόχρονα, στην ερώτηση **'Ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από σας και καλλιεργεί την εργασιακή σας αυτονομία'** παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις που μας δόθηκαν είναι μοιρασμένες. Το 40% όσων απάντησαν πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι δεν ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και συμβάλλουν στην εργασιακή αυτονομία των υφισταμένων τους, ενώ το 34% πιστεύουν το ακριβώς αντίθετο. Τέλος, το 26% θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει σε αρκετό βαθμό. Συνεχίζοντας στο ίδιο μοτίβο, στην ερώτηση **'Δημιουργεί συνθήκες συμμετοχής & ομαδικής συνεργασίας - επιλύει ικανοποιητικά τις συγκρούσεις'** παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις που μας δόθηκαν είναι μοιρασμένες. Το 36% όσων απάντησαν πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους δεν δημιουργούν συνθήκες ομαδικής συνεργασίας, ενώ το 38% πιστεύει το αντίθετο. Τέλος, ένα αντίστοιχο ποσοστό (36%) πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει σε αρκετό βαθμό.

Σύμφωνα με την ερώτηση **'Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας & αξιολογεί έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο'** το 34% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο προϊστάμενος δεν αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και τις επιτυχίες τους, ενώ το 38% θεωρούν ότι δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Τέλος, το 28% θεωρεί ότι συμβαίνει σε αρκετό βαθμό. Αλλά στην ερώτηση **'Μάχεται για τις διοικητικές ηθικές αξίες'** διακρίνουμε ότι το 34% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους δεν μάχεται για τις ηθικές αξίες που επικρατούν κάθε φορά, κάτι που το πιστεύει μόνο το 24% των ερωτηθέντων. Τέλος, το 42% θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους το επιτυγχάνουν σε ικανοποιητικό βαθμό.

Και στην ερώτηση **'Αντιδρά σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας'** διακρίνουμε ότι οι απαντήσεις είναι σχεδόν μοιρασμένες. Το 28% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους δεν αντιδρά σε ενδεχόμενες παρεμβάσεις από το ευρύτερο περιβάλλον που συμβάλλουν στην ανατροπή του σχεδιασμού της μονάδας. Από την άλλη το 24% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι αντιδρά σε τέτοιους είδους παρεμβάσεις. Τέλος, οι μισοί περίπου (48%) θεωρούν ότι οι προϊστάμενοί τους αντιδρούν στις έξωθεν παρεμβάσεις σε ικανοποιητικό βαθμό.

Από την ερώτηση **'Καινοτομεί - προκαλεί αλλαγές - τολμά νέες ιδέες - αυτοαναπτύσσεται'** διακρίνουμε ότι απαντήσεις είναι περίπου μοιρασμένες. Πιο συγκεκριμένα, το 30% πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι τους δεν καινοτομούν, ούτε προκαλούν αλλαγές και εφαρμόζουν νέες ιδέες. Το 38% θεωρεί ότι είναι σε θέση να καινοτομούν, ούτε προκαλούν αλλαγές και εφαρμόζουν νέες ιδέες και τέλος το υπόλοιπο 36% πιστεύει ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει σε αρκετό βαθμό.

Στην ερώτηση **'Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος/η σας έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων'** διακρίνουμε ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι στην πλειοψηφία τους (από αρκετά έως πάρα πολύ) οι προϊστάμενοι έχουν την αποκλειστική ευθύνη στη λήψη και στη διαμόρφωση των αποφάσεων. Ενώ, τέλος, στην ερώτηση **'Θεωρείτε ότι ο προϊστάμενος/η σας επηρεάζει τη διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα'** διακρίνουμε ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι στην πλειοψηφία τους οι προϊστάμενοι διαμορφώνουν την εσωτερική πολιτική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (περίπου 72% από Αρκετά έως Πάρα πολύ) έχουν την αποκλειστική ευθύνη στη λήψη και στη διαμόρφωση των αποφάσεων.

Συμπερασματικές σκέψεις

Από τις απαντήσεις που λάβαμε κατανοούμε ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων δεν πιστεύουν ότι ο σύγχρονος προϊστάμενος μπορεί να γίνει ηγέτης. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι τα πιο σημαντικά θέματα που εμποδίζουν την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων σε θέματα ηγεσίας.

Επίσης, δεν έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται ικανοποιητικά με τους υφισταμένους τους, δεν έχουν διοικητικά ήθη και αξίες, δεν έχουν πλήρη γνώση της εικόνας των υφισταμένων τους και τέλος δεν αναλαμβάνουν αποφασιστικές και ουσιαστικές αρμοδιότητες. Είναι χαρακτηριστικό ότι τη μικρότερη σημασία αποδίδουν στην αδυναμία χορήγησης οικονομικών κριτηρίων. Σύμφωνα με τις απόψεις που διευτυώθησαν στις απαντήσεις, οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοί τους δεν μπορούν να μεταβληθούν σε ηγέτες και διατηρούν τα τυπικά χαρακτηριστικά του τεχνοκράτη. Δηλαδή, δεν έχουν όραμα, δεν σχεδιάζουν και δεν μπορούν να συντονίσουν αποτελεσματικά την υλοποίηση κάθε διεύθυνσης.

Στη συνέχεια παρατηρούμε ότι, στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοί τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται και να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους υφισταμένους τους, δεν μπορούν να τους υποκινήσουν αποτελεσματικά, να δημιουργούν συνθήκες ομαδικής συνεργασίας και συμμετοχής στην εργασία και να ενισχύσουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και της αυτονομίας των υφισταμένων τους. Επίσης, πιστεύουν ότι δεν είναι σε θέση να προκαλέσουν αλλαγές, να καινοτομήσουν, να δημιουργήσουν νέες τολμηρές ιδέες και να αναπτύξουν τον εαυτό τους. Πολλοί από τους ερωτηθέντες θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι δεν παλεύουν για τις διοικητικές αξίες και τα ήθη, δεν αντιδρούν σε παρεμβάσεις που μπορεί να ανατρέψουν το σχεδιασμό της διεύθυνσης στον οποίο προΐσταται. Τέλος, πιστεύουν ότι τη δύναμη, το κύρος και το γόητρο που έχουν δεν τα έχουν αποκτήσει λόγω του επαγγελματισμού τους και του κύρους που διαθέτουν, αλλά λόγω της θέσης και του φόβου που πηγάζει από αυτή τη θέση.

Συμπεραίνουμε, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν ηγέτες, πλέον, στις οργανώσεις και ότι οι προϊστάμενοι έχουν αποκτήσει το όποιο κύρος και τη δύναμή λόγω του φόβου που πηγάζει από τη θέση που κατέχουν και όχι λόγω της προσωπικότητάς τους. Η λογική της διαχείρισης των θεμάτων έχει επικρατήσει της λογικής του οράματος και των αξιών.

Βιβλιογραφία

- Beardwell, I. Holden, L. and Claydon, T. (2004), *Human Resource Management: A contemporary approach*, (4th edition), Prentice Hall, Financial Times
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, New York : Palgrave Mac Millan
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004), *Organizational Behaviour an introductory text*, (5th edition), Financial Times, Prentice Hall
- Foot, M. & Hook, C. (2008), *Introducing Human Resource Management*, 5th ed. Edinburg: Pearson Education Limited
- Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam
- Kangis, P. Lee-Kelley, L. (2000), Project leadership in clinical research organisations, *International Journal of Project Management* **18**(2000), pp. 393 - 401
- Kanter, R.M. Stein, B.A. Jick, T.D. (1992), *The Challenge of Organisational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, pp 508-519, The Free Press : A Division of Macmillan, Inc, New York
- Keegan, E. Anne, Den Hartog, N. Deanne, (2004), «Transformational Leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers», *International Journal of Project Management*, 22 (2004), pp. 609-617
- Maylor, H. (2003), *Project Management*, (3rd edition), Prentice Hall, Financial Times, pp. 247-257
- Mullins, L.J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, (7th edition), Financial Times, Prentice Hall
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill
- Österberg, M. (2009), *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (Manual for a human resources manager)*, 3th ed., Helsinki: Gummerus Kirjapaino
- Torrington, D. Hall, L. & Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, 7th ed. Edinburg: Pearson Education Limited
- Βάλλβης, Μ. (2005), *Διοίκηση προσωπικού Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης*, Προπομπός, Αθήνα
- υΒαξεβανίδου, Μ. Ρεκλείτης, Π. (2008), *Management ανθρώπινων πόρων θεωρία και πράξη*, Εκδόσεις Προπομπός
- Επιτροπάκη, Ο. (2005), «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη : πολυτέλεια ή αναγκαιότητα;» Ανακτήθηκε στις 12 Μαρτίου από <http://port-site.com/ManagementSynaisthNohmosynh2.htm>.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (συνεργασία με Ν. Παπαλεξανδρή)*, Μπένος, Αθήνα
- Montana, P and Charnov B. (1993), *Μάνατζμεντ*. Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Πολλάλης, Γ.Α. (2012). Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη- Πολλάλης Ανακτήθηκε στις 11 Μαρτίου από (<http://www.pharmamanage.gr/uploads/file/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%20%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%B9%CF%83%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%9D%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7-%20%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82%20.pdf>), προσπελάσθηκε στις 17/3/2012)

Διαδικτυακές πηγές

<http://www.kotterinternational.com/>

Παράρτημα

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

1. Ονοματεπώνυμο (προαιρετικά) :
 2. Ηλικία : 18-25 26-35 36-45 46-55 55 +
 3. Φύλο : Α Θ
 4. Ποιό είναι το ανώτατο επίπεδο σπουδών που έχετε ολοκληρώσει;
 - Στοιχειώδης Δευτεροβάθμια Τ.Ε.Ι. ή ισόβαθμο δίπλωμα Α.Ε.Ι. ή ισόβαθμο δίπλωμα
 - Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών Διδακτορικός τίτλος σπουδών
- ειδικότητα :**
- Νομική, πολιτικές, κοινωνικές επιστήμες, οικονομικά και management
 - Μηχανικός Ανθρωπιστικές σπουδές
 - Ιατρική Θετικές επιστήμες
5. Εργάζεσθε; ΝΑΙ ΟΧΙ
 6. Εάν ναι σε ποιό τομέα; ΔΗΜΟΣΙΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟ
- Σε περίπτωση όπου εργάζεσθε παρακαλώ απαντήστε στις επόμενες ερωτήσεις.

Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος/η στη μονάδα που εργάζεσθε :

7. Έχει όραμα, σχεδιάζει στρατηγικά και συντονίζει αποτελεσματικά την υλοποίηση του έργου της μονάδας.
Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
8. Κάνει πράξη τις διακηρύξεις του/της και κερδίζει την εμπιστοσύνη σας με το παράδειγμά του/της.
Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
9. Συνεργάζεται αποτελεσματικά μαζί σας, ακούει τις προτάσεις σας και δημιουργεί κλίμα συναίνεσης και αποδοχής.
Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
10. Σας εμπνέει και σας υποκινεί ώστε να καταβάλλετε το μέγιστο των δυνατοτήτων σας στην υλοποίηση του έργου σας.
Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
11. Αντλεί δύναμη, κύρος /πείθει λόγω του υψηλού επαγγελματισμού του/της και όχι λόγω της θέσης.
 Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
12. Ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από σας και καλλιεργεί την εργασιακή σας αυτονομία.
 Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
13. Δημιουργεί συνθήκες συμμετοχής & ομαδικής συνεργασίας - επιλύει ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.
 Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
14. Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας & αξιολογεί έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο.
 Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
15. Μάχεται για τις διοικητικές ηθικές αξίες.
 Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ
16. Αντιδρά σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό της μονάδας.
 Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

17. Καινοτομεί - προκαλεί αλλαγές - τολμά νέες ιδέες - αυτοαναπτύσσεται.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

18. Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος/η σας έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

19. Θεωρείτε ότι ο προϊστάμενος/η σας επηρεάζει τη διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ