

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ηγεσία είναι η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει άλλους ανθρώπους για την επίτευξη στόχων. Αναπτύξτε.
2. Ποιο είναι το βασικό γνώρισμα του ηγέτη και σε τι διαφέρει από ένα απλό διοικητικό στέλεχος;
3. Μπορείτε να εξηγήσετε γιατί η "διοικητική σχάρα" είναι τόσο δημοφιλής;
4. Αναλύστε τους πέντε τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς στους οποίους κατέληξαν οι Blake και Mouton.
5. Ποιοι είναι οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας;
6. Ποια θα πρέπει να είναι, κατά την κρίση σας, τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη;
7. Τι γνωρίζετε για τη θεωρία που βασίζεται στη συμπεριφορά του ηγέτη;
8. Τι γνωρίζετε για τη χαρισματική ηγεσία;
9. Τι γνωρίζετε για την ηγεσία που επιφέρει μετασχηματισμούς;

## ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Ηγέτες αναδεικνύονται σε όλο τον κόσμο ανεξάρτητα από φυλή και γένος.

Ερευνήστε τις περιπτώσεις τριών από τους παρακάτω ανθρώπους και στη συνέχεια γράψτε μια σύντομη ανάλυση, αναφερόμενοι στα στοιχεία που τους διαμόρφωσαν σε ηγέτες. Στη συνέχεια παρουσιάστε τα αποτελέσματα της ανάλυσης σας στο τμήμα σας για συζήτηση.

Οι ηγέτες είναι: Αρχιεπίσκοπος Χριστόδουλος, Μπιλ Κλίντον, Μάο Τσε-Τουνγκ, Ελ. Βενιζέλος, Ανδρέας Παπανδρέου, Κ. Καραμανλής (πρώην Πρόεδρος της Δημοκρατίας), Α. Ωνάσης, Μπιλ Γκέιτς της Microsoft, Δασκαλόπουλος της VIVARTI, Ναπολέων Γκάντι, Μ. Αλέξανδρος, Μ. Θάτσερ, Μελ. Μερκούρη, Μ. Ολμπράιτ, Χέλμουτ Κολ, Φιλίππου (της ΦΑΓΕ), Κωνσταντόπουλος (της ALPHA BANK), Ν. Μαντέλα, Φιντέλ Κάστρο κ.ά.

### ΑΣΚΗΣΗ RIO A.E. (ΗΓΕΣΙΑ)

Ο Γιώργος Πετρίδης είναι διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας RIO, που κατασκευάζει επί σειρά ετών έτοιμα ενδύματα στη Θεσσαλονίκη. Σήμερα το πρωί του παρέδωσαν την ετήσια έκθεση σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας. Την έκθεση αυτή, όπως συνηθίζεται, θα την παρουσιάσει στη συνέλευση των μετόχων της εταιρείας. Διαβάζοντας, όμως, την έκθεση δεν έμεινε καθόλου ικανοποιημένος με τα αποτελέσματα της εταιρείας. Ο κ. Πετρίδης διαπίστωσε πως η εταιρεία είχε μείωση

των πωλήσεων και των κερδών και αύξηση του κόστους παραγωγής, περισσότερα παράπονα από τους πελάτες σε σχέση με τα άλλα χρόνια, καθώς επίσης ότι ο ρυθμός αντικατάστασης του προσωπικού ήταν αυξημένος. Πανικόβλητος, ζήτησε από τη γραμματέα του να καλέσει σε σύσκεψη όλους τους διευθυντές και τα στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να συζητήσει μαζί τους τα αποτελέσματα της έκθεσης.

Ο κ. Πετρίδης άνοιξε τη συζήτηση με τα εξής λόγια: "Κυρίες και κύριοι, σήμερα το πρωί, μου παρέδωσαν την ετήσια έκθεση της εταιρείας μας. Οι δείκτες απόδοσης της εταιρείας είναι αποκαρδιωτικοί, αλλά και απαράδεκτοι. Νομίζω πως τα αρνητικά αποτελέσματα που παρουσιάζει η επιχείρηση οφείλονται στο γεγονός πως κανείς από εσάς δεν ασκεί σωστή ηγεσία. Η εταιρεία έχει γίνει καφενείο. Κάθε φορά που περνώ από τους διαδρόμους, βλέπω τους εργαζομένους να στέκονται και να συζητούν μεταξύ τους σαν να βρίσκονται σε κάποια δεξίωση. Αυτό που τους ενδιαφέρει είναι να παίρνουν το μισθό και τις άλλες πρόσθετες παροχές, χωρίς να κάνουν τίποτε. Έχουν τελείως ξεχάσει πως εργάζονται σε μια επιχείρηση που, για να επιβιώσει, πρέπει να πραγματοποιεί κέρδη.

"Είναι στη φύση του ανθρώπου να αποφεύγει την εργασία, αλλά να προσπαθεί να πάρει από την επιχείρηση και την τελευταία δραχμή της. Παρακαλώ, εάν διαπιστώσετε ότι κάποιος δεν αποδίδει έργο, να τον ειδοποιήσετε μία φορά και, εάν δεν συμμορφωθεί, να απολύεται αμέσως. Τελευταία, πολλοί πελάτες έχουν παραπονεθεί ότι η συμπεριφορά των πωλητών δεν είναι καθόλου σωστή. Επίσης, οι πωλητές έχουν εγκαταλείψει τελείως τους μικρούς πελάτες και δεν προσπαθούν να βρουν νέους. Μη διστάσετε να παρακολουθείτε τους πωλητές πώς συμπεριφέρονται, π.χ., από το τηλέφωνο, στους πελάτες. Ίσως θα ήταν καλή ιδέα να μαγνητοφωνήσετε μερικές συζητήσεις πωλητών με τους πελάτες μας και να μου παραδώσετε τις κασέτες".

Οι διευθυντές της εταιρείας κούνησαν καταφατικά το κεφάλι τους, εγκρίνοντας τις παρατηρήσεις και τις εντολές του διευθύνοντος συμβούλου. Μόνο η Μαρία Ράπτη, 27 ετών, βοηθός προσωπάρχη, είχε το θάρρος να πει αυτό το οποίο πίστευε ότι χρειάζεται η εταιρεία. Αυτή, λοιπόν, είπε πως κατά τη γνώμη της δεν πρέπει να εφαρμοστεί τόσο αυστηρός έλεγχος στην εταιρεία. Κατ'αυτήν, οι άνθρωποι θέλουν να εργαστούν, θέλουν να προσφέρουν και θέλουν να κάνουν σωστή εργασία, με την προϋπόθεση πως τους δίνονται οι ευκαιρίες. Η κ. Ράπτη είπε, επίσης, ότι η εταιρεία δεν αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει. Σήμερα οι εργαζόμενοι διαθέτουν καλύτερη εκπαίδευση και θέλουν να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Τέλος πρότεινε στο διευθύνοντα σύμβουλο να καλέσει όλο το προσωπικό της εταιρείας, για να τους εξηγήσει τη δύσκολη κατάσταση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία και στη συνέχεια να τους παρακαλέσει να βοηθήσουν, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους.

Ο διευθύνων σύμβουλος έμεινε κατάπληκτος από τις παρατηρήσεις της κ. Ράπτη. Αισθάνθηκε ότι αυτή, ίσως, παρασύρθηκε από τις μοντέρνες ιδέες που πήρε όταν σπούδαζε για το Μ.Β.Α., το οποίο πήρε πρόσφατα από το Πανεπιστήμιο Lancaster της Αγγλίας. Ο κ. Πετρίδης έκλεισε ξαφνικά τη συζήτηση και έδωσε εντολή σε



όλους τους διευθυντές και τα στελέχη της εταιρείας μέχρι την ερχόμενη Δευτέρα να του ετοιμάσουν και να του αναφέρουν μέτρα που θα πάρει καθένας από αυτούς, προκειμένου η επιχείρηση να βρεθεί κάτω από σωστό έλεγχο.

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Εάν εργαζόσαστε στην παραπάνω εταιρεία (σας είχαν προσλάβει πριν από 7 μήνες) και συμμετείχατε στη σύσκεψη αυτή με το διευθύνοντα σύμβουλο, τι θα λέγατε (εάν φυσικά αποφασίζατε να μιλήσετε);
2. Ποια είναι η άποψη του διευθύνοντος συμβούλου σχετικά με την ανθρώπινη φύση;
3. Συμφωνείτε με την άποψη της κ. Ράπτη σχετικά με το σημερινό ανθρώπινο δυναμικό;
4. Εάν συμμετείχατε στη σύσκεψη ως σύμβουλος επιχειρήσεων, τι είδους προτάσεις θα κάνατε στο διευθύνοντα σύμβουλο, προκειμένου να βελτιώσει τη διεύθυνση και την καθοδήγηση στην εταιρεία του;