

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Εισαγωγή

Ο BENNIS (2004: 331) υπογραμμίζει ότι «η ποιότητα της ζωής μας εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας μας. Το πλαίσιο στο οποίο μελετάμε την ηγεσία είναι κατά πολύ διαφορετικό από το πλαίσιο στο οποίο μελετάμε, για παράδειγμα, την αστρονομία. Εξ ορισμού, οι ηγέτες χειρίζονται την εξουσία και για τον λόγο αυτό μελετάμε τους ηγέτες με το ίδιο έντονα προσωπικό ενδιαφέρον με το οποίο μελετάμε τον διαβήτη και άλλες ασθένειες οι οποίες απειλούν τη ζωή μας. Όταν θα κατανοήσουμε τους ηγέτες, θα είμαστε σε θέση να τους ελέγξουμε». Από την άλλη, σε άλλο του έργο (Bennis & Nanus, 2003: 19) αναφέρεται ότι «η ηγεσία είναι όπως ο Απεχθής Χιονάνθρωπος των Ιμαλαΐων (Abominable Snowman), του οποίου τα αποτυπώματα είναι παντού αλλά δεν μπορείς να τον απαντήσεις πουθενά». Είναι όντως τόσο σημαντική η ηγεσία αλλά και ταυτόχρονα τόσο απροσδιόριστη;

Το φαινόμενο της ηγεσίας και η εννοιολόγηση του όρου «ηγέτης» έχουν απασχολήσει τη διανόηση από πολύ νωρίς, γεγονός το οποίο αποδεικνύει τη σημαντικότητά τους. Ο Rashid (1989: 150) σημειώνει ότι κατά τον Αριστοτέλη ο καλός ηγέτης πρέπει να έχει ήθος, πάθος και λόγο. «Το ήθος είναι ο ηθικός του χαρακτήρας, η πηγή της ικανότητάς του να πείθει, να εμπνέει. Το πάθος είναι η ικανότητά του να ακουμπά τα συναισθήματα, να κινητοποιεί τους ανθρώπους συναισθηματικά. Ο λόγος είναι η ικανότητά του να δίνει σαφή αιτιολόγηση των πράξεών του που κινητοποιούν πνευματικά τους ανθρώπους». Για τον Πλάτωνα, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι

σοφός (Takala, 1998), ενώ ο Κομφούκιος επιμένει στην ανάγκη οι ηγέτες να είναι ενάρετοι και να μεριμνούν για τους ανθρώπους γύρω τους. Πρωταρχικός τους σκοπός είναι να υπηρετούν στους ανθρώπους (Confucius, 1998). Ο Μακιαβέλι ισχυρίζεται ότι οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν αρετές και να είναι ευφυείς ώστε να αποκτήσουν την υποστήριξη των ανθρώπων (Machiavelli, 1992).

Οι Grint, Jones Smolovic και Holt (2017) στην εισαγωγή του κεφαλαίου τους κάνουν μια αναφορά στα διαχρονικά αποτελέσματα τα οποία ανακύπτουν από την ιστοσελίδα της amazon.ac.uk εάν τεθεί ως όρος αναζήτησης η ηγεσία. Όπως ισχυρίζονται, το 2003 η αναζήτηση του όρου απέδωσε πάνω από 14.000 εγγραφές, ενώ ο αριθμός αυτός ήταν λίγο πιο κάτω από 20.000 το 2005, 45.000 το 2010 και αρκετά πάνω από 100.000 το 2015. Εάν κάποιος μπορούσε να διαβάσει αυτές τις εγγραφές με ρυθμό π.χ. μία την ημέρα, θα ήθελε ασφαλώς πολλά χρόνια. Την ίδια γεωμετρική πρόοδο ακολουθούν και ο ορισμοί της ηγεσίας, γεγονός το οποίο σχετικά πολύ νωρίς ώθησε τον Stogdill (1974) να επιβεβαιώσει ότι «υπάρχουν ήδη τόσο διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας όσα και τα άτομα τα οποία επιχειρήσαν να αποσαφηνίσουν την έννοια» (σ. 7). Δεν θα ήταν, επομένως, αυθαίρετη η διαπίστωση ότι η ηγεσία είναι ένα «πολυ-παιδευμένο» αλλά ταυτόχρονα και το λιγότερο κατανοητό φαινόμενο στον πλανήτη (Amanchukwu et al., 2015).

Με βάση τα παραπάνω, μια ενδελεχής καταγραφή των ορισμών της ηγεσίας δεν θα ήταν εφικτή. Εντούτοις, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια απόπειρα να σκιαγραφηθούν οι βασικοί άξονες που διαπερνούν τον ορισμό της ηγεσίας και του ηγέτη, και να καταγραφεί η εξέλιξη της αποσαφήνισης του φαινομένου της ηγεσίας.

Δεδομένης της μεγάλης ποικιλίας αλλά και της πολυμορφίας της νοηματοδότησης της ηγεσίας, αυτή πολύ συχνά χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει και τη διοίκηση και τη διεύθυνση ενός οργανισμού (management). Υπό το πρίσμα αυτό, ο ηγέτης ταυτίζεται με τον διευθύνοντα/διοικητή (manager) ενός οργανισμού, αλλά και αντίστροφα ο διευθύνων/διοικητής εξισώνεται με τον ηγέτη. Εάν και αυτό δεν είναι απίθανο να υφίσταται, όπως θα δούμε παρακάτω, εξετάζουμε τη σχέση της διοίκησης και της ηγεσίας με σκοπό να αποσαφηνιστεί ο κάθε χώρος και να αναδειχθούν οι διαφοροποιήσεις τους.

1.1 Τι είναι ηγεσία;

Το φαινόμενο της ηγεσίας, όπως είδαμε, απασχόλησε τη διανόηση από πολύ νωρίς. Πρόκειται για ένα φαινόμενο το οποίο αφορά τα έμβια όντα – μπορεί να εντοπιστεί όχι μόνο στο ανθρώπινο είδος αλλά και σε άλλα είδη (π.χ. ομάδες ζώων). Κατά την άποψη του Antonakis (Antonakis, 2006), αναγνωρίζουμε την ηγεσία όταν τη δούμε, αλλά είναι δύσκολο να τη συγκεκριμενοποιήσουμε. Πέρα όμως από την αντίληψη της ύπαρξής της, η οριοθέτησή της είναι ένα δύσκολο εγχείρημα με το οποίο πολλοί επιστήμονες καταπιάστηκαν, με αποτέλεσμα να υφίσταται μια μεγάλη πληθώρα ορισμών συχνά αντικρουόμενων αλλά και αλληλοσυμπληρούμενων.

Για να αντιληφθεί ο αναγνώστης την πολυμορφία και την ασυμμετρία των ορισμών που έχουν διατυπωθεί, θα χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα το οποίο εντοπίσαμε στη μελέτη των Day και Antonakis (2012): υποθέστε ότι παίρνετε κομμάτια από διαφορετικά jigsaw παζλ, τα ανακατεύετε και ζητάτε από κάποιον να τα ενώσει και να παρουσιάσει μια συνεκτική εικόνα. Από το υποθετικό αυτό παράδειγμα γίνεται κατανοητό ότι υφίσταται εκ φύσεως δυσχέρεια στο εγχείρημα. Τη δυσκολία αυτή αντιμετώπισαν τόσο οι μελετητές της ηγεσίας όσο και οι πάσης φύσεως εμπλεκόμενοι με αυτή. Χωρίς να είναι πρόθεσή μας να παρουσιάσουμε μια εξαντλητική έκθεση των ορισμών που έχουν διατυπωθεί, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τον χώρο και να καταλήξουμε σε κάποια κοινά σημεία τα οποία διακρίνουν τα «κομμάτια του παζλ» της ηγεσίας.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους διατυπώθηκαν τόσο πολλοί ορισμοί αποτελεί το γεγονός ότι η ηγεσία εξετάστηκε μέσα από διάφορα επιστημονικά πεδία (π.χ. πολιτικό, κοινωνικό, ψυχολογικό, οικονομικό κ.λπ.) και κάθε πεδίο ανάλογα με τη στοχοθεσία του εξέτασε και διαφορετική πτυχή της. Από την άλλη, το γεγονός ότι η ηγεσία γίνεται αντιληπτή επί της εμφάνισής της, ώθησε πολλούς, οι οποίοι ήταν ορμώμενοι από κάποια επιστημονική οπτική, να προβούν στον ορισμό της ηγεσίας. Ακόμα και σήμερα, εάν ερωτηθεί ο οποιοσδήποτε για το πώς κατανοεί την ηγεσία και τον ηγέτη, θα είναι σε θέση να αποδώσει τις έννοιες με βάση χαρακτηριστικά τα οποία αποκτούν σημασία για εκείνον σε μια δεδομένη στιγμή.

Η άμεση αντίληψη της εμφάνισης της ηγεσίας οδήγησε πολλούς μελετητές να επικεντρωθούν στο άτομο το οποίο την εκδηλώνει και να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά του. Κατά τον 19ο αιώνα, εμβληματικές ήταν οι

διαλέξεις του Thomas Carlyle (1840) ο οποίος εστιάζει στους μεγάλους άνδρες της ιστορίας. Πρόκειται για ξεχωριστές προσωπικότητες οι οποίες επηρέασαν τη ροή της πορείας μιας χώρας αλλά και του κόσμου, και ως εκ τούτου έχουν καταστεί ήρωες. Με βάση τα χαρακτηριστικά τους έλαβαν δύναμη και κατάφεραν να επηρεάσουν τα άτομα είτε σε στενό είτε σε ευρύτερο πλαίσιο. Οι Hughes, Ginett και Cyrphy (1999, όπως αναφέρεται στο Akbar, 2012) αποδίδουν την έννοια της ηγεσίας μέσα από τους μεγάλους άνδρες με την παρακάτω περιγραφή: *Οι άνδρες δεν είναι τίποτα, είναι ο άνδρας που είναι τα πάντα. Δεν ήταν ο Ρωμαϊκός στρατός ο οποίος κατέκτησε τη Γαλατία, αλλά ο Καίσαρας. Δεν ήταν ο Μακεδονικός στρατός ο οποίος έφτασε ως τις Ινδίες, αλλά ο Μ. Αλέξανδρος. Οι ιδιότητες και οι ικανότητες οι οποίες χαρακτήριζαν τους μεγάλους άνδρες απασχόλησαν πολύ τους ερευνητές. Οι τελευταίοι κατάρτισαν ευρείες, στις περισσότερες περιπτώσεις, λίστες με αυτά τα χαρακτηριστικά και ταύτισαν την ηγεσία με την εμφάνιση του συνόλου των χαρακτηριστικών αυτών ή με μια ιδιαίτερη ικανότητα την οποία αποκάλεσαν χάρισμα (charisma), η οποία περιλαμβάνει μία σειρά από χαρακτηριστικά. Η προσέγγιση αυτή «δίνει έμφαση στις ιδιότητες των ηγετών όπως η προσωπικότητα, τα κίνητρα, οι αξίες και οι ικανότητες. Πίσω από την οπτική αυτή υπήρχε η αντίληψη ότι κάποια άτομα είναι φυσικοί ηγέτες, προικισμένα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία δεν έχουν άλλα άτομα» (Yukl, 2006: 13). Μια τέτοια όμως οριοθέτηση της ηγεσίας, παρόλο που δεν εγκαταλείφθηκε και εξακολουθεί να επηρεάζει την επιστημονική σκέψη, κατακρίθηκε από τους μετέπειτα ερευνητές ως μονομερής. Η κύρια κριτική η οποία ασκήθηκε βασίστηκε στην άποψη του Spencer (1873) ότι οι κοινωνίες διαμορφώνουν τους μεγάλους άνδρες και όχι οι μεγάλοι άνδρες τις κοινωνίες.*

Από τα μέσα του 20ού αιώνα, ο προσανατολισμός των ορισμών της ηγεσίας απομακρύνεται από την προσωπικότητα του ηγέτη και εστιάζει είτε στις πράξεις είτε στις συμπεριφορές που συνδέονται με την ηγεσία. Ο Stogdill (1950) ορίζει την ηγεσία ως μια δράση, μια διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας, ώστε να επιτευχθεί η πραγματοποίηση των στόχων της. Ο συγκεκριμένος ερευνητής εισάγει την έννοια της διαδικασίας για την πραγμάτωση στόχων στο πεδίο της ηγεσίας. Λίγα χρόνια αργότερα, οι Tannenbaum, Weschler και Massarik (1961: 86) υποστηρίζουν ότι πρόκειται «για τη διαπροσωπική επιρροή η οποία ασκείται σε μια κατάσταση και κατευθύνεται, μέσα από τη διαδικασία της επι-

κοινωνίας, προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου ή στόχων», τονίζοντας το στοιχείο της επικοινωνίας. Ο Janda (1960: 358) δίνει έμφαση στην έννοια της εξουσίας (power) ορίζοντας την ηγεσία ως «έναν συγκεκριμένο τύπο σχέσης εξουσίας η οποία χαρακτηρίζει την αντίληψη ενός μέλους μιας ομάδας, σύμφωνα με την οποία ένα άλλο μέλος της ομάδας έχει το δικαίωμα να ορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς του πρώτου σε σχέση με τη δραστηριότητά του ως μέλους μιας ομάδας». Η έννοια της εξουσίας, κατά τον Jacobs, μετουσιώνεται σε αλληλεπίδραση, αφού γι' αυτόν η ηγεσία είναι «μια αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων μέσω της οποίας ένα άτομο παρουσιάζει ένα είδος πληροφοριών με τέτοιο τρόπο ώστε το άλλο άτομο να πειστεί για τη βελτίωση του αποτελέσματος εάν ενεργήσει με τον προτεινόμενο ή επιθυμητό τρόπο» (Jacobs, 1970: 232). Η αλληλεπίδραση αυτή για τον Terry, αλλά και για τους Hersey και Blanchard (1988), έχει τόσο το χαρακτηριστικό της επιρροής όσο και της προθυμίας. Είναι «η σχέση στην οποία ένα άτομο, ο ηγέτης, επηρεάζει τους άλλους να εργαστούν πρόθυμα μαζί σε συγκεκριμένες εργασίες για να επιτύχουν αυτό το οποίο επιθυμεί ο ηγέτης» (Terry, 1977: 410). Οι Katz και Kahn (1978: 410) συμπληρώνουν ότι πρόκειται για επιρροή «πάνω και πέρα από τη μηχανιστική συμμόρφωση με τις οδηγίες ενός οργανισμού».

Στην επίδραση/επιρροή αυτή ο House έρχεται να προσθέσει μια διάστασή της, αυτή του οράματος (vision). Για τον House (1977) ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να κινητοποιεί και να καθιστά ικανούς τους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία ενός οργανισμού του οποίου είναι μέλη. Περιλαμβάνει το στοιχείο του οράματος. Το όραμα προσδίδει τη σωστή κατεύθυνση στη διαδικασία της επίδρασης. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα ή πολλά οράματα για το μέλλον, τα οποία θα τον συνδράμουν ώστε να οδηγήσει τα μέλη του οργανισμού στην πραγμάτωση των σκοπών με επιτυχία. Έμφαση στο όραμα θα δώσουν και αργότερα οι Bennis και Townsend, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα να δημιουργείς ένα όραμα και να το «μεταφράζεις» στην πραγματικότητα ενός οργανισμού (Bennis & Townsend, 1995).

Ενώ κατά τη δεκαετία του 1970 βλέπουμε να υφίσταται εστίαση στην προσωπικότητα αλλά και στη συμπεριφορά του ηγέτη, από τη δεκαετία του 1980 η έννοια της ηγεσίας διευρύνεται για να συμπεριλάβει και άλλα στοιχεία (Rost, 1991). Επικρατούσα είναι η άποψη ότι η ηγεσία συνιστά μια διαδικασία. Ο Brache (1983: 120) υποστηρίζει ότι πρόκειται «για τη διαδι-

κασία του προσδιορισμού συγκεκριμένων καταστάσεων και της διατύπωσης σκοπών για το μέλλον· τη λήψη αποφάσεων για την επίλυση της κατάστασης ή την επίτευξη των στόχων· και τη δέσμευση όσων θα πρέπει να εφαρμόσουν αυτές τις αποφάσεις». Κατά την ίδια λογική, οι Rauch και Behling (1984: 46) την προσδιορίζουν ως «τη διαδικασία επίδρασης των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη στόχων». Λίγο αργότερα ο Sergiovanni θα διατυπώσει την άποψη ότι πρόκειται «για τη διαδικασία πειθούς με την οποία ένας ηγέτης ή μία ηγετική ομάδα (όπως το κράτος) προκαλούν τους ακόλουθους (followers) να δράσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς του ηγέτη ή των κοινών σκοπών» (Sergiovanni, 1989: 213). Ο Kotter (1988) επισημαίνει ότι για τη διαδικασία της ηγεσίας η προώθηση μιας ομάδας ή ομάδων προς μία κατεύθυνση θα πρέπει να προϋποθέτει τη μη ύπαρξη καταναγκαστικών μέτρων αλλά την οικειοθελή συμμετοχή – κάτι στο οποίο δεν συγκλίνουν όλοι οι μελετητές (Volckmann, 2012).

Τη δεκαετία του 1990, η συμβολή του Bass στον χώρο ανοίγει νέους ορίζοντες. Ο Bass υποστηρίζει την άποψη ότι η ηγεσία δεν αποτελεί μια διαδικασία επηρεασμού η οποία πηγάζει από τον ηγέτη και κατευθύνεται προς τους ηγετούμενους/ακόλουθους, αλλά μια διαδικασία αλληλεπίδρασης η οποία επηρεάζεται από όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτήν. Οποιοδήποτε μέλος μιας ομάδας μπορεί να εκδηλώσει έναν βαθμό ηγεσίας (Bass, 1990). Ο Antonakis (2006), υιοθετώντας τις απόψεις του Bass, διευκρινίζει περαιτέρω ότι η ηγεσία δεν είναι μια διαδικασία από πάνω προς τα κάτω (top-down). Επειδή πρόκειται για μια διαδικασία επηρεασμού, μπορεί να ασκηθεί είτε από τα άκρα είτε διαγώνια ή από κάτω προς τα πάνω μέσα στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Έτσι ο ηγέτης και οι ηγετούμενοι/ακόλουθοι μπορούν να αλλάζουν ρόλους ανάλογα με τον προσανατολισμό της διαδικασίας επηρεασμού. Οι ηγετούμενοι/ακόλουθοι δεν είναι παθητικοί παράγοντες αλλά παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της ηγεσίας νομιμοποιώντας αλλά και επηρεάζοντας τους ηγέτες. Προς την κατεύθυνση αυτή κινήθηκαν και άλλοι μελετητές οι οποίοι ισχυρίζονται ότι οι ηγετούμενοι/ακόλουθοι είναι αυτοί που καθορίζουν τον ηγέτη, το είδος της ηγεσίας αλλά και την αποτελεσματικότητά της (Gerstner & Day, 1994· Foti & Luch, 1992· Meindl, 1995).

Με την ανατολή του 21ου αιώνα, διαπιστώνεται μια μεγαλύτερη διεύρυνση των διαστάσεων της ηγεσίας, ενώ οι ορισμοί τους οποίους επιχει-

ρούν να διατυπώσουν οι επιστήμονες προσπαθούν να περιγράψουν τόσο το σύνολο των εμπλεκόμενων στην ηγεσία όσο και των συνθηκών κάτω από τις οποίες επιτελείται η άσκηση της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Yukl (2006: 8), η ηγεσία είναι «η διαδικασία της επιρροής των άλλων για να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει, και η διαδικασία του συντονισμού των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων». Πιο συνοπτικά, ο Northouse δηλώνει ότι η ηγεσία είναι «μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Northouse, 2018: 5). Ο Antonakis δίνει έναν πιο διευρυμένο ορισμό ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία τα οποία έχουν σχολιαστεί πιο πάνω: «ως ηγεσία μπορεί να οριστεί η φύση της διαδικασίας επηρεασμού –και των αποτελεσμάτων της– η οποία υφίσταται μεταξύ ηγέτη και ακολούθων και πώς η επίδραση αυτή γίνεται κατανοητή μέσω των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών του ηγέτη, των αντιλήψεων των ακολούθων και του πλαισίου στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία επηρεασμού» (Antonakis, 2006: 6). Ανάλογα και ο Μπουραντάς δηλώνει ότι «ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005: 197, έμφαση στο πρωτότυπο).

Από τα παραπάνω αναδύονται πέντε βασικά στοιχεία τα οποία συνθέτουν την ηγεσία και δομούν τον ορισμό της: α) η ηγεσία ως διάδραση, β) η ηγεσία ως διαδικασία επηρεασμού, γ) η ηγεσία και το πλαίσιο άσκησής της, δ) η ηγεσία και τα άτομα τα οποία εμπλέκει, ε) η ηγεσία και οι στόχοι που εξυπηρετεί. Στη συνέχεια προσεγγίζουμε σύντομα τα στοιχεία αυτά.

α. Η ηγεσία ως διάδραση. Η ηγεσία δεν υφίσταται ως μια γραμμική σχέση η οποία εκπορεύεται από τον ηγέτη και κατευθύνεται προς τους ακολούθους του. Είναι μια διττή σχέση, μια αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του με αμφίδρομη πορεία. Οι ηγέτες επηρεάζονται από τους ακολούθους αλλά και οι ακόλουθοι από τον ηγέτη είτε θετικά είτε αρνητικά. Δεν πρόκειται λοιπόν αποκλειστικά για προσωπικά χαρακτηριστι-

κά του ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά του, εντούτοις, μπορεί να επηρεάσουν την αμφίδρομη αυτή σχέση.

β. *Η ηγεσία ως διαδικασία επηρεασμού.* Ως συνέπεια του διαδραστικού χαρακτήρα της ηγεσίας, αυτή βασίζεται στην επίδραση και στην επιρροή η οποία ασκείται και από τους εμπλεκόμενους (ηγέτης - ακόλουθοι) και λαμβάνει χώρα αβίαστα και σε εθελοντική βάση.

γ. *Η ηγεσία και το πλαίσιο άσκησης της.* Το πλαίσιο και οι συνθήκες στις οποίες ασκείται η ηγεσία έχουν άμεση συσχέτιση και επηρεάζουν τη φύση της. Εάν το πλαίσιο αλλάξει, η αλλαγή αυτή αντανακλάται στη διαδικασία της ηγεσίας.

δ. *Η ηγεσία και τα άτομα τα οποία εμπλέκει.* Η ύπαρξη μιας ομάδας ατόμων (ηγετούμενων/ακόλουθων) αποτελεί αδιαμφισβήτητο στοιχείο της ηγεσίας. Χωρίς ομάδα ή ένα σύνολο ατόμων είναι εμφανές ότι δεν υφίσταται ηγεσία. Το σύνολο των ατόμων αυτών (ανεξαρτήτως του μεγέθους του) αποδέχεται την ύπαρξη ενός ατόμου ως ηγέτη, το οποίο θα καθοδηγήσει τη συγκεκριμένη ομάδα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Η αποδοχή της ηγεσίας μπορεί να γίνει είτε μέσω ενός πλαισίου επιβολής της είτε μέσω εθελοντικής ανάδειξής της.

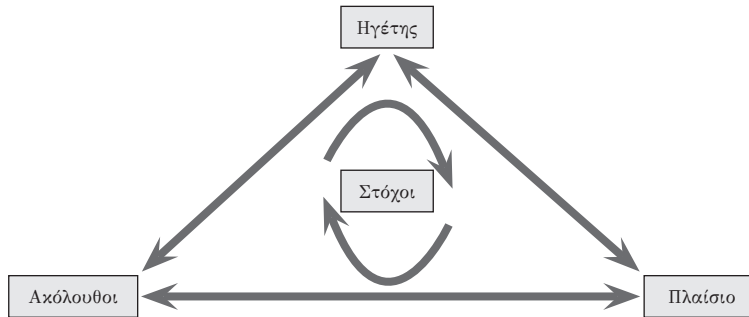
ε. *Η ηγεσία και οι στόχοι που εξυπηρετεί.* Για να έχει νόημα η άσκηση εξουσίας, θα πρέπει να υφίστανται στόχοι οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να περικλείονται στο όραμα του ηγέτη (το ευχταίο – αυτό το οποίο είναι επιθυμητό να γίνει), ο οποίος καλείται να το μετουσιώσει σε πράξη (να καταστήσει το ευχταίο εφικτό). Για την καλύτερη εκπλήρωση των στόχων, αυτοί θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτοί από τους εμπλεκόμενους. Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος θα κινητοποιήσει την ομάδα και θα την οδηγήσει στην επίτευξη των κοινά αποδεκτών στόχων.

Τα παραπάνω θεωρούμε ότι περιγράφονται εμπεριστατωμένα στον ορισμό τον οποίο δίνει ο Silva: «ηγεσία είναι η διαδικασία της διαδραστικής επιρροής η οποία λαμβάνει χώρα όταν, σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, μερικά άτομα αποδέχονται κάποιον ως ηγέτη για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς» (Silva, 2016: 3).

Τέλος, η Kellerman έχει προσπαθήσει να «οπτικοποιήσει» την ηγεσία ως ένα ισοσκελές τρίγωνο στου οποίου τις γωνίες τοποθετούνται ο ηγέτης, οι ακόλουθοι και το πλαίσιο άσκησης εξουσίας (Volckmann, 2012). Υιοθετώντας την οπτικοποίηση αυτή θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε την ηγε-

σία με το Σχήμα 1. Στις τρεις γωνίες του σχήματος τοποθετούνται οι τρεις βασικοί παράγοντες της ηγεσίας (ηγέτης, ακόλουθοι, πλαίσιο), οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αμφίδρομα, ενώ στο κέντρο του τριγώνου υφίσταται η διαδικασία επίδρασης η οποία στον πυρήνα της έχει τους κοινά αποδεκτούς στόχους. Το γεγονός ότι στο Σχήμα 1 ο ηγέτης έχει τοποθετηθεί στην κορυφή δεν σηματοδοτεί και την πρωτεύουσα σημασία του. Καθέννας από τους τρεις παράγοντες μπορεί να τοποθετηθεί στην κορυφή του τριγώνου ανάλογα με το προφίλ του οργανισμού αλλά και με το στιλ ηγεσίας το οποίο υιοθετείται σε κάθε περίπτωση.

ΣΧΗΜΑ 1
Το τρίγωνο της ηγεσίας



Περισσότερα για το στιλ ηγεσίας καθώς και τη σημασία του προφίλ του οργανισμού παρουσιάζονται στα επόμενα κεφάλαια.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι προσπάθειες οι οποίες έγιναν από τους θεωρητικούς αλλά και τους ερευνητές για να ορίσουν την ηγεσία κατέδειξαν ότι πρόκειται για ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο μπορεί να οριστεί από πολλές οπτικές θέασης. Η εξέλιξη της εννοιολόγησης της ηγεσίας σε συνδυασμό με πλήθος ορισμών που διατυπώθηκαν συνηγορεί στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για ένα σημαντικό φαινόμενο το οποίο εμφανίζεται σε πολλές πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας, η πολυπλοκότητα του οποίου το καθιστά συνάμα προκλητικό και ελκυστικό.

1.2 Ηγεσία και μανάτζμεντ (διοίκηση)

Τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική πραγματικότητα χρησιμοποιείται ο όρος του «μανάτζμεντ», ο οποίος στα ελληνικά μπορεί να αποδοθεί ως «διοίκηση». Τόσο ο όρος «διοίκηση» όσο και ο όρος «ηγεσία» απαντώνται πολύ συχνά όταν αναφερόμαστε σε έναν οργανισμό. Στις αναφορές αυτές, οι δύο όροι μπορεί και να χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι. Πρόκειται όμως για την ίδια έννοια; Διοίκηση και ηγεσία μοιράζονται τα ίδια χαρακτηριστικά και χρησιμοποιούνται δύο όροι για το ίδιο φαινόμενο; Η ενότητα αυτή πραγματεύεται την έννοια της διοίκησης και της ηγεσίας προκειμένου να αποσαφηνίσει περαιτέρω την τελευταία αλλά και να διαγράψει τα όρια της καθεμίας.

Η συχνή ταυτόσημη χρήση των δύο όρων δεν είναι τελείως αυθαίρετη. Πραγματικά η ηγεσία και η διοίκηση παρουσιάζουν βασικές ομοιότητες, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να συνηγορήσει στην εναλλακτική τους χρήση. Με βάση τους ορισμούς που δόθηκαν παραπάνω, η ηγεσία σχετίζεται με τα άτομα και προϋποθέτει τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων. Ο μανάτζερ ενός οργανισμού επίσης εμπλέκεται με άτομα με τα οποία πρέπει να συνεργαστεί. Η συνεργασία αυτή και στις δύο περιπτώσεις αφορά επίδραση, την επίδραση που ασκεί και ο ηγέτης αλλά και ο διοικών στα άτομα της ομάδας του και το αντίστροφο. Σκοπός της επίδρασης είναι η επίτευξη στόχων, οι οποίοι είναι σημαντικοί παρόντες και στη διοίκηση και στην ηγεσία.

Παρά τις ομοιότητες, οι μελετητές έχουν να επιδείξουν και αρκετές διαφορές οι οποίες καθορίζουν το πλαίσιο αναφοράς της μίας ή της άλλης έννοιας. Όπως ισχυρίζεται ο Northouse (2018), η ηγεσία είναι μια έννοια η οποία απασχόλησε από την εποχή ακόμα του Αριστοτέλη την ανθρώπινη διάνοηση, ενώ η διοίκηση/μανάτζμεντ είναι μια έννοια η οποία αναδύθηκε κατά τον 20ό αιώνα στη βιομηχανική κοινωνία προκειμένου να περιορίσει το χάος των οργανισμών έτσι ώστε να λειτουργούν πιο επιτυχημένα και αποτελεσματικά. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος), όπως καθορίστηκαν από τον Fayol (1917), εξακολουθούν να βρίσκονται στον πυρήνα της διοικητικής επιστήμης. Έτσι, η διοίκηση στοχεύει στην παροχή τάξης, οργάνωσης και συνοχής σε έναν οργανισμό. Η ηγεσία όμως στοχεύει στην αλλαγή και την εξέλιξη του οργανισμού. Η διοίκηση αναζητά την τάξη και τη σταθερότητα ενώ η ηγεσία αναζητά την προσαρμογή στη δομημένη αλλαγή (Kotter, 1988).

Οι Bennis και Nanus (2003) αποσαφηνίζουν ότι το να διοικείς σημαίνει να υλοποιείς δραστηριότητες και να κατέχεις ρουτίνες, ενώ το να ηγείσαι σημαίνει να επηρεάζεις τους άλλους και να δημιουργείς το όραμα για την αλλαγή. Χαρακτηριστική είναι η πρόταση η οποία συνοψίζει το παραπάνω νόημα: «Οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά (do things right) ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν το σωστό πράγμα (do the right thing)» (Bennis & Nanus, 2007: 221). Ο μάνατζερ τοποθετείται στη θέση αυτή και επιτυγχάνει «να κάνει τα πράγματα σωστά» και να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους μέσα από συγκεκριμένες διεργασίες (όπως τον προγραμματισμό, την επίλυση προβλημάτων και την οικονομική διαχείριση), ενώ ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος θέτει τον προσανατολισμό, προωθεί και παρωθεί τα άτομα μέσα από την έμπνευση (Kotter, 1988). Από άλλη οπτική γωνία, ο ηγέτης είναι η ψυχή, το πάθος και η δημιουργικότητα, ενώ ο διευθύνων/μάνατζερ είναι το μυαλό, η λογική και η επιμονή (Carpowski, 1994).

Ο Rost (1991) προσφέρει μια ακόμα διάσταση. Η σχέση του μάνατζερ με τα άτομα είναι μια σχέση η οποία βασίζεται στο κύρος και την εξουσία (authority) με σκοπό να παραγάγουν και να προωθήσουν αγαθά και υπηρεσίες. Η σχέση που προϋποθέτει η ηγεσία βασίζεται στην έμπνευση και στην επιρροή, με κοινό στόχο την επίτευξη μιας πραγματικής αλλαγής.

Ο Algahtani (2014) στην έρευνά του για τον εντοπισμό των διαφορών μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης κατάρτισε τον παρακάτω πίνακα ο οποίος βασίζεται στα αποτελέσματα των κυριότερων μελετών τους με χρονολογική σειρά. Η μελέτη του Πίνακα 1 μάς δίνει μια πιο σαφή εικόνα της σύγκλισης και της απόκλισης των δύο όρων.

Πέρα από τις διαφορές και τις ομοιότητες, άλλες παράμετροι οι οποίες εξετάζονται από τους ερευνητές αφορούν το κατά πόσο η ηγεσία είναι απαραίτητη σε έναν οργανισμό, εάν η διοίκηση από μόνη της θα μπορούσε να οδηγήσει έναν οργανισμό σε ανάπτυξη και εξέλιξη, καθώς και κατά πόσο η ηγεσία και η διοίκηση θα μπορούσαν να είναι παρούσες σε ένα πρόσωπο. Οι μελέτες (Kotter, 1998· Rowe, 2001· Rost, 1991) έδειξαν ότι οι οργανισμοί οι οποίοι στερούνται ηγεσίας ή έχουν περιορισμένη εκδήλωση ηγεσίας στερούνται δημιουργικότητας και καινοτομίας, και καθίστανται αυστηρά γραφειοκρατικοί. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη διοίκησης και η ύπαρξη ισχυρής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσουν στην προοπτική της αλλαγής αλλά χωρίς πραγματική υλοποίησή της, γεγονός το οποίο θα έχει

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και του μάνατζερ
(προσαρμογή από Algahtani, 2014)

Χαρακτηριστικά ηγέτη	Χαρακτηριστικά μάνατζερ
Zaleznik (1977)	
<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώνεται στα άτομα • Έχει ακολούθους • Ανεπίσημη επιρροή • Παίρνει ρίσκο • Διευκολύνει αποφάσεις • Κάνει τα σωστά πράγματα • Έχει μεγάλο εύρους προοπτική • Μετασχηματιστικός • Θέτει στρατηγικές και όραμα • Προκλήσεις • Αξίες • Καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώνεται στο σύστημα και στη δομή • Έχει υφισταμένους • Επίσημη εξουσία • Ελαχιστοποιεί το ρίσκο • Αποφασίζει • Κάνει τα πράγματα σωστά • Μικρού εύρους προοπτική • Συναλλακτικός • Πλάνα και προϋπολογισμός • Συντηρεί • Κανόνες • Τυποποίηση
Bennis (1989)	
<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομεί, δημιουργεί • Πρωτότυπο • Αναπτύσσει • Επικεντρώνεται στα άτομα • Εμπνέει εμπιστοσύνη • Μεγάλο εύρους προοπτική • Ρωτά τι και γιατί • Βλέπει πέρα στον ορίζοντα • Παράγει • Προκαλεί το status quo • Δική του προσωπικότητα • Κάνει τα σωστά πράγματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Διοικεί • Αντίγραφο • Διατηρεί • Επικεντρώνεται στο σύστημα και στη δομή • Βασίζεται στον έλεγχο • Μικρού εύρους οπτική • Ρωτά πώς και πότε • Βλέπει την bottom line • Μιμείται • Δέχεται το status quo • Κλασικός καλός στρατιώτης • Κάνει τα πράγματα σωστά
Chapman (1989)	
<ul style="list-style-type: none"> • Εξελίσσει τις διεργασίες • Αναζητά την ανάληψη ευθύνης • Αναλαμβάνει ρίσκο • Γενικεύει τη δυνατότητα συμμετοχής • Θέτει «άπιαστους» στόχους • Ασχολείται με τα προβλήματα των εργαζομένων • Επιδιώκει ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας • Χρησιμοποιεί την εξουσία εμφαιτικά • Αναθέτει με ενθουσιασμό • Βλέπει τους εργαζόμενους ως δυνάμει ακόλουθους 	<ul style="list-style-type: none"> • Προστατεύει τις διεργασίες • Δέχεται την ανάληψη ευθύνης • Περιορίζει το ρίσκο • Δέχεται τη δυνατότητα συμμετοχής • Θέτει λογικούς στόχους • Κατευνάζει τα προβλήματα των εργαζομένων • Επιδιώκει ένα άνετο περιβάλλον εργασίας • Χρησιμοποιεί την εξουσία με προσοχή • Αναθέτει προσεκτικά • Βλέπει τους εργαζόμενους ως υπαλλήλους

Χαρακτηριστικά ηγέτη	Χαρακτηριστικά μάνατζερ
Northouse (2007)	
<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει κατευθύνσεις • Δημιουργεί όραμα • Προσδιορίζει τη μεγάλη εικόνα • Θέτει στρατηγικές • Ευθυγραμμίζει τα άτομα • Επικοινωνεί στόχους • Αναζητά τη δέσμευση • Δομεί ομάδες και συμμαχίες • Κινητοποιεί και εμπνέει • Αναζωογονεί και ενεργοποιεί • Ενδυναμώνει τους υφισταμένους • Ικανοποιεί ανικανοποίητες ανάγκες 	<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματίζει και προϋπολογίζει • Θέτει την ατζέντα • Θέτει χρονοδιαγράμματα • Κατανέμει τις πηγές • Οργανώνει και επιλέγει προσωπικό • Παρέχει δομή • Κάνει κατανομή θέσεων • Θέτει κανόνες και διαδικασίες • Ελέγχει και λύνει προβλήματα • Αναπτύσσει κίνητρα • Αναπαράγει δημιουργικές λύσεις • Κάνει διορθωτικές κινήσεις
Lunenburg (2011)	
<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώνεται στα άτομα • Κοιτά εξωτερικά • Διατυπώνει ένα όραμα • Δημιουργεί το μέλλον • Βλέπει το δάσος • Εμφυχώνει • Συνάδελφοι • Εμπιστεύεται και αναπτύσσει • Κάνει τα σωστά πράγματα • Δημιουργεί την αλλαγή • Υπηρετεί τους υφισταμένους • Χρησιμοποιεί την επιρροή • Χρησιμοποιεί τη σύγκρουση • Δρα αποφασιστικά 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώνεται στα πράγματα • Κοιτά εσωτερικά • Εκτελεί τα σχέδια • Βελτιώνει το παρόν • Βλέπει το δέντρο • Ελέγχει • Υφιστάμενοι • Διοικεί και συντονίζει • Κάνει τα πράγματα σωστά • Διαχειρίζεται την αλλαγή • Υπηρετεί τους προϊστάμενους • Χρησιμοποιεί την εξουσία • Αποφεύγει τη σύγκρουση • Δρα υπεύθυνα

αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Η καλή διοίκηση οδηγεί τον οργανισμό στο να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του ενώ η καλή ηγεσία στο να πορευτεί στο μέλλον. Κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, όπου το περιβάλλον παρουσίαζε σταθεροποιητικές τάσεις, η καλή διοίκηση χαρακτηριζόταν ως μια ικανοποιητική συνθήκη για την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι ανταγωνιστικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του 21ου αιώνα δεν εξυπηρετούνται με την ύπαρξη των παραδοσιακών διοικητικών πρακτικών. Απαιτείται η ηγεσία, η οποία θα συνεισφέρει στην πορεία της μελλοντικής ανάπτυξης του οργανισμού για να ανταποκριθεί στις μελλοντικές προκλήσεις (Kotter, 1998).

Θα μπορούσαμε επομένως να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι για την επιτυχία αλλά και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού είναι απαραίτητη η ισοσταθμισμένη ηγεσία και διοίκηση από την άποψη της ποιότητας (παρουσία υψηλής ποιότητας ηγεσίας και διοίκησης). Ερμηνεύοντας τη φράση των Bennis και Nanus (2007), είναι δυνατόν να ειπωθεί ότι ένας οργανισμός χρειάζεται άτομο/άτομα το οποίο/τα οποία θα κάνουν το σωστό πράγμα σωστά. Η σχετική βιβλιογραφική συζήτηση δεν αποκλείει τη συνύπαρξη της διοίκησης και της ηγεσίας σε ένα πρόσωπο, αν και υφίστανται και κάποιες αντιδράσεις (Atkinson & Mackenzie, 2015· Zaleznik, 1977). Πραγματικά, επισημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν να ασκούν ηγεσία και οι ηγέτες διοίκηση. Σε καθεμία από τις δύο περιπτώσεις είναι απαραίτητη η σχετική γνώση και πρακτική, καθώς και η υιοθέτηση των βασικών αρχών του κάθε ρόλου ανάλογα με την περίπτωση και τη φύση της εργασίας (Nguyen & Hansen, 2016).