



ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΛΟΥΚΑΣ Κ.
ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ

Μαθήματα
ηγεσίας
ΑΠΟ ΤΟΥΣ **ΗΡΩΕΣ**
ΤΟΥ **1821**



ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Μαθήματα ηγεσίας από τους ήρωες του 1821**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Δημήτρης Μπουραντάς, Λουκάς Κ. Παπάζογλου

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Βίκυ Αυδή

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© Δημήτρης Μπουραντάς, Λουκάς Κ. Παπάζογλου, 2021

© Εικόνων εξωφύλλου:

Οδυσσέας Ανδρούτσος | Πίνακας του Διονύσιου Τσόκου © Εθνικό Ιστορικό Μουσείο

Αθανάσιος Διάκος | Πίνακας του Διονύσιου Τσόκου © Εθνικό Ιστορικό Μουσείο

Κωνσταντίνος Κανάρης | Προσωπογραφία του Άνταμ Φρίντελ, 1830 © Ίδρυμα Λασκαρίδη/

Πηγή: travelogues.gr

Γεώργιος Καραϊσκάκης | Πίνακας του Διονύσιου Τσόκου © Shim Harno/Alamy Stock Photo

Θεόδωρος Κολοκοτρώνης | Πίνακας του Διονύσιου Τσόκου © Εθνικό Ιστορικό Μουσείο

Μαντώ Μαυρογένους | Προσωπογραφία του Άνταμ Φρίντελ, 1827 © Εθνικό Ιστορικό Μουσείο

Ανδρέας Μιαούλης | Πίνακας του Διονύσιου Τσόκου © Εθνικό Ιστορικό Μουσείο

Μάρκος Μπότσαρης | Πίνακας του Διονύσιου Τσόκου © Εθνικό Ιστορικό Μουσείο

Λασκαρίνα Μπουμπουλίνα | Προσωπογραφία του Άνταμ Φρίντελ, 1830 © Rapp Halour/Alamy Stock Photo

Νικηταράς (Νικήτας Σταματελόπουλος) | Προσωπογραφία του Άνταμ Φρίντελ, 1830 © Ίδρυμα Λασκαρίδη/Πηγή: travelogues.gr

Παπαφλέσσας | Πίνακας του Διονύσιου Τσόκου © Εθνικό Ιστορικό Μουσείο

Παπαφλέσσας (περίγραμμα μορφής) | Προσωπογραφία του Άνταμ Φρίντελ, 1830 © Ίδρυμα Λασκαρίδη/ Πηγή: travelogues.gr

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2021

Πρώτη έκδοση: Οκτώβριος 2021

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4125-2

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4126-9

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Από το 1979 | Publishers since 1979

Έδρα: Head Office:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση | 121, Tatoiu Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Βιβλιοπωλείο: Bookstore:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα | 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 | Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΛΟΥΚΑΣ Κ. ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ

Μαθήματα
ηγεσίας
ΑΠΟ ΤΟΥΣ **ΗΡΩΕΣ**
ΤΟΥ **1821**



*Στη μνήμη του Κώστα Παπάζογλου,
που αγαπούσε πολύ τους ήρωες του 1821*

Αντί προλόγου

1821-2021. Πέρασαν 200 χρόνια από τη μεγάλη στιγμή, από την Ελληνική Επανάσταση, από την Εθνική Παλιγγενεσία. Από αυτό το μεγάλο γεγονός, για το οποίο όσα κι αν γραφτούν, όσα κι αν ειπωθούν δε θα μπορέσουν ποτέ, ίσως, να διατρέξουν, να καλύψουν και, ακόμα περισσότερο, να εξηγήσουν πειστικά τη σπουδαιότητα, την πολυπλοκότητα αλλά και τις αντιφάσεις του. Αυτό όμως που αποτελεί αναντίρρητη αλήθεια είναι πως, με δάφνες και στέφανα ή χωρίς, το 1821 αποτελεί τη γενεσιουργό αιτία του σύγχρονου ελληνικού κράτους στο οποίο ζούμε και αναπνέουμε σήμερα.

Η αφορμή, λοιπόν, για αυτό το βιβλίο υπάρχει και είναι ξεκάθαρη: Διακόσια χρόνια από την Επανάσταση γιορτάζουμε ή, καλύτερα, τιμούμε φέτος. Η αιτία όμως για αυτό το βιβλίο είναι ίσως πιο βαθιά: να ρίξουμε λίγο φως με έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης σε αυτές τις μορφές που βλέπαμε ως εικόνες στους τοίχους των σχολείων μας πριν από λίγα ακόμα χρόνια, και να λάβουμε πολύτιμα μαθήματα από τα παραδείγματά τους. Μορφές που κινδυνεύουν με το πέρασμα του χρόνου να ξεθωριάσουν στη μνήμη των νεότερων γενεών. Ίσως γιατί η κυρίαρχη ιδεολογία επιβάλλει μια διαφορετική προσέγγιση του Αγώνα. Αυτή που θέλει το νεοσύστατο ελληνικό κράτος αποτέλεσμα της παρέμβασης των ξένων δυνάμεων· ξεχνώντας πως δεν ήταν οι ξένες δυνάμεις που νίκησαν στο Βαλτέτσι και στα Δερβενάκια, που ύψωσαν ανάστημα στην Αλαμάνα και

στο Χάνι της Γραβιάς, που θριάμβευσαν στην Αράχωβα και στους Μύλους, που απελευθέρωσαν την Τριπολιτσά. Δεν ήταν οι ξένες δυνάμεις που πυρπόλησαν την τουρκική ναυαρχίδα στη Χίο, που καταδίωξαν τους Οθωμανούς στη ναυμαχία της Πάτρας και που ενάντια σε κάθε λογική πρόβλεψη επικράτησαν στη ναυμαχία του Γέροντα! Ήταν Έλληνες κλέφτες, αρματολοί και πειρατές: ο Κολοκοτρώνης, ο Καραϊσκάκης, ο Μιαούλης, ο Κανάρης και τόσοι άλλοι και άλλες επώνυμοι και ανώνυμοι. Έλληνες και Ελληνίδες που έδωσαν τα πάντα στον Αγώνα. Ο πειρασμός μεγάλος και το ερώτημα έρχεται αναπόδραστα: Ήταν αυτοί οι σπουδαίοι ήρωες του 1821—οι περισσότεροι αγράμματοι, χωρίς καμία εκπαίδευση και κάποιοι χωρίς καν να μιλάνε τα ελληνικά— απλά δημιουργήματα των συνθηκών και της ανάγκης ή ήταν ηγέτες που ξεχώριζαν για τις ικανότητες, τη στρατηγική σκέψη και την αρετή τους έτσι ώστε να καθοδηγούν και να εμπνέουν; Τι ήταν, τελικά, αυτοί οι ήρωες που γεννήθηκαν οι περισσότεροι και ανδρώθηκαν μέσα στην παράδοση της κλεφτουριάς; Ποια τα ηγετικά χαρακτηριστικά τους και ποια τα διδάγματα που μας αφήνουν σήμερα; Η παραδοχή με την οποία ξεκινήσαμε αυτό το ταξίδι επιβεβαιώθηκε από την έρευνα και την ανάλυση των γεγονότων. Δε θα ήταν δυνατό να μην είναι σημαντικοί ηγέτες άνθρωποι που με τα λιγοστά μέσα που διέθεταν ύψωσαν το ανάστημά τους απέναντι σε ασύγκριτα υπέρτερες δυνάμεις και σε πολλές περιπτώσεις πέτυχαν θριάμβους και έμειναν στην παγκόσμια στρατιωτική ιστορία αλλά και στο συλλογικό υποσυνείδητο. Όσο κι αν το εγχείρημα της ελληνικής Εθνεγερσίας έμεινε ανολοκλήρωτο, η ηγετική συμβολή των ηρώων μας υπήρξε καταλυτική και χωρίς προηγούμενο.

Το βιβλίο αυτό δε διεκδικεί ιστορικές δάφνες, αφού δεν πρόκειται για ένα βιβλίο Ιστορίας. Όλα τα στοιχεία που περιέχονται έχουν γραφτεί και αναλυθεί σε άλλα ιστορικά κείμενα και βιβλία. Ελπίζουμε όμως να βοηθήσει μέσα από αυτή τη διαφορετική οπτική στην

κατανόηση –ιδιαίτερα και από τους νέους, φιλόδοξους ηγέτες– του πόσο σημαντική και πολύπλοκη είναι η άσκηση ηγεσίας σε καιρούς δύσκολους και παραγμένους. Και, τέλος, ευελπιστούμε να γίνει η αφορμή και η αφετηρία να επισκεφτούμε ξανά, με ένα διαφορετικό βλέμμα, τις ζωές και την ηγετική δράση ηρώων που έδωσαν τα πάντα για την ελευθερία της πατρίδας μας.

1821 και ηγεσία: Πώς να διαβάσετε και να αξιοποιήσετε αυτό το βιβλίο

Οι μελέτες περιπτώσεων (case studies) ή πραγματικών παραδειγμάτων, λόγω της ιδιαίτερης μαθησιακής χρησιμότητάς τους, αποτελούν την πλέον διαδεδομένη μέθοδο των βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων εκπαίδευσης των στελεχών και των MBAs όλου του κόσμου. Επίσης, αναγνωρισμένοι ηγέτες επιχειρήσεων, οργανισμών και της πολιτικής αμείβονται πανάκριβα για σύντομες διαλέξεις με τις οποίες παρουσιάζουν τα δικά τους πραγματικά παραδείγματα σχετικά με την άσκηση του μάντζεμντ και της ηγεσίας. Πράγματι, μέσω αυτών οι έννοιες, οι θεωρίες, οι μέθοδοι και οι τεχνικές, από τη μία, γίνονται πιο κατανοητές και αποδεκτές, και, από την άλλη, μένουν, ίσως για πάντα, στη μνήμη μας κι έτσι συμβάλλουν στη βελτίωση και την ανάπτυξή μας.

Εμάς τους Έλληνες οι στρατιωτικοί ηγέτες της Επανάστασης του 1821 έχουν να μας μάθουν πολύ περισσότερα από όσα οι σύγχρονοι ηγέτες, για τρεις βασικούς λόγους. Πρώτον, διότι, παρά τις αντίξοες συνθήκες, τη δύναμη των κατακτητών και την έλλειψη πόρων, μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας πέτυχαν τελικά την απελευθέρωσή μας, κάτι που έμοιαζε ακατόρθωτο στην αρχή. Δεύτερον, διότι, λίγο ή πολύ, όλοι έχουμε στο μυαλό μας ζωντανά την ιστορία του 1821 και τους πρωταγωνιστές της. Τρίτον, διότι τα μαθήματά τους είναι πιο

ισχυρά για εμάς, αφού τους αποδεχόμαστε ως ηγέτες, τους θαυμάζουμε και, ανεξαρτήτως των αδυναμιών και των λαθών τους, τους ευγνωμονούμε για όσα πρόσφεραν στο έθνος.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, ο στόχος του βιβλίου δεν είναι τόσο η απόκτηση γνώσης –αφού, άλλωστε, δεν πρόκειται για ένα ιστορικό βιβλίο– όσο η ουσιαστική βελτίωση των ηγετικών χαρακτηριστικών, των ρόλων, των συμπεριφορών, των μεθόδων και των πρακτικών. Για να το επιτύχουμε αυτό, προτού παρουσιάσουμε τα παραδείγματα των ηγετών της Επανάστασης, παρουσιάζουμε συνοπτικά αλλά πλήρως τη σύγχρονη επιστημονική γνώση για τον ηγέτη και την αποτελεσματική ηγεσία που έχει αναπτυχθεί εκτεταμένα στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Αυτή η γνώση αποτελεί το πλαίσιο των μαθημάτων που προκύπτουν στη συνέχεια από την περιγραφή των περιπτώσεων των ηγετών του 1821. Η επιλογή αυτών που παρουσιάζουμε σε τούτο το βιβλίο στηρίχτηκε σε δύο κριτήρια. Πρώτον, στη συμβολή τους στις πολεμικές επιχειρήσεις και στο επίτευγμα της απελευθέρωσης. Δεύτερον, στα διδάγματα που μπορούμε να πάρουμε από αυτούς για την ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς και στην κοινωνία στο σύγχρονο περιβάλλον. Επιλέξαμε να παρουσιάσουμε κάποια παραδείγματα στρατιωτικών κυρίως ηγετών, στην ξηρά και τη θάλασσα, καθώς τα ονόματα και η ζωή τους είναι λίγο ή πολύ χαραγμένα στο θυμικό κάθε Έλληνα. Έτσι, τα μαθήματα ηγεσίας που αντλούμε είναι πιο άμεσα και κατανοητά.

Για κάθε ηγέτη παρουσιάζουμε σύντομα τα ιστορικά γεγονότα, τις επιλογές, τις συμπεριφορές, τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του που συνδέονται με την άσκηση ηγεσίας, καθώς και τα επιτεύγματά του. Ταυτόχρονα, επισημαίνουμε τα διδάγματα που προκύπτουν από αυτά για τους ηγέτες και την ηγεσία σύμφωνα με τη σύγχρονη επιστημονική γνώση. Προφανώς, επειδή υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία σε όλους τους ηγέτες που πα-

ρουσιάζουμε, επισημαίνουμε για τον καθένα ή την καθεμιά τα πιο χαρακτηριστικά και χρήσιμα, για να αποφύγουμε, όσο γίνεται, τις επαναλήψεις.

Για να αξιοποιήσετε περισσότερο το βιβλίο παίρνοντας περισσότερα χρήσιμα μαθήματα, ίσως σας βοηθήσουν οι παρακάτω ιδέες:

- Διαβάζοντας την ιστορία κάθε ηγέτη, προσπαθήστε να αντλήσετε ιδέες και μαθήματα πέραν αυτών που εμείς επισημαίνουμε, θέτοντας τα ερωτήματα:
 - Τι πέτυχε κάτω από ποιες συνθήκες;
 - Τι σωστά έκανε και με ποιους τρόπους για να επιτύχει τα αποτελέσματα;
 - Ποια στοιχεία του χαρακτήρα και ποιες ικανότητές του/της συνέβαλαν σημαντικά στην επίτευξη των αποτελεσμάτων;
 - Τι λάθη έκανε, γιατί και/ή πώς μπορούσε να τα αποφύγει;
- Προσπαθήστε να δείτε τον εαυτό σας, δηλαδή πώς εσείς σκέφτεστε και πώς πράττετε σε σύγκριση με κάθε ηγέτη και σημειώστε αυτά που βρίσκετε χρήσιμο να βελτιώσετε.
- Προσπαθήστε να συνδέετε τις δυσκολίες, τις αντιξοότητες και τις αβεβαιότητες των ηγετών με τις ανάλογες δικές σας στο περιβάλλον σας, πώς εκείνοι τις αντιμετώπισαν, πώς εσείς τις αντιμετωπίζετε, ώστε να διαπιστώσετε αυτά που κάνετε πολύ σωστά και αυτά που χρειάζεται να βελτιώσετε.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

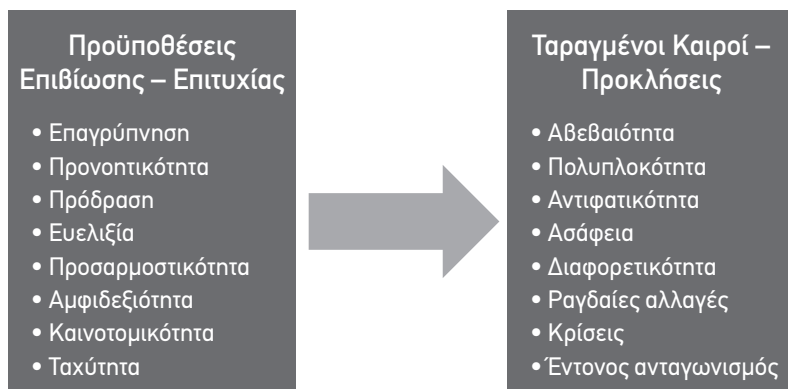
Το πλαίσιο μελέτης των ηρώων

Επιβίωση και επιτυχία σε ταραγμένους καιρούς

Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες δεν ταξιδεύουν πλέον σε ήρεμες θάλασσες. Η επιβίωση, η ανάπτυξη και η επιτυχία τους εξαρτώνται από την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν φουρτούνες, όπως οι οικονομικές κρίσεις, γεωστρατηγικές αλλαγές και άλλου είδους αναταράξεις, όπως οι οικολογικές καταστροφές και οι πανδημίες. Πέραν αυτών, όμως, οι ταραγμένοι καιροί αποτελούν ίσως τη μόνη βεβαιότητα. Τα στελέχη σήμερα, και πολύ περισσότερο στο μέλλον, έχουν να αντιμετωπίσουν κρίσιμες προκλήσεις, όπως η αβεβαιότητα, η πολυπλοκότητα, η αντιφατικότητα, η ασάφεια, η διαφορετικότητα, ο έντονος ανταγωνισμός, οι ραγδαίες και συνεχείς αλλαγές.

Σε τέτοιες συνθήκες ο εφησυχασμός, η αδράνεια, τα στερεότυπα, η αλαζονεία και οι επιτυχημένες συνταγές του παρελθόντος οδηγούν σε εξαφάνιση. Η επιβίωση και η επιτυχία σε ταραγμένους καιρούς απαιτούν συνεχή επαγρύπνηση, προνοητικότητα, ταχύτητα, πρόδραση, προσαρμοστικότητα, ευελιξία, αμφιδεξιότητα (ambidexterity) και καινοτομικότητα σε όλες τις θεμελιώδεις και αλληλοεξαρτώμενες παραμέτρους, όπως είναι η στρατηγική, οι δομές και οι

Σχήμα 1: Προϋποθέσεις επιβίωσης και επιτυχίας σε παραγμένους καιρούς



διεργασίες, τα συστήματα και η τεχνολογία, η κουλτούρα, οι άνθρωποι και η οργανωσιακή μάθηση (Σχήμα 2).

Όλα τα προηγούμενα, δηλαδή η εξασφάλιση των προϋποθέσεων επιβίωσης και επιτυχίας (Σχήμα 1), καθώς και η εξασφάλιση των θεμελιωδών παραμέτρων (Σχήμα 2), αποτελούν ευθύνη των διοικητικών στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων και προφανώς εξαρτώνται από τις ικανότητές τους να ασκούν αποτελεσματικό μάνατζμεντ και ηγεσία.

Στη συνέχεια θα απαντήσουμε στα θεμελιώδη ερωτήματα που αφορούν τις διοικητικές και ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές των στελεχών και οδηγούν στην επιτυχία των επιχειρήσεων ή των οργανισμών και κατά συνέπεια στη δική τους επιτυχημένη καριέρα. Συγκεκριμένα, θα απαντηθούν με συντομία τα παρακάτω ερωτήματα:

- Τι είναι ηγέτης, σε τι διαφέρει από τον μάνατζερ και γιατί τα στελέχη πρέπει να είναι ταυτόχρονα μάνατζερ και ηγέτες;

Σχήμα 2: Θεμελιώδεις παράμετροι επιτυχίας



- Σε τι συνίσταται η αποτελεσματική διοικητική και ηγετική συμπεριφορά;
- Ποιες είναι οι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες και αρετές;
- Πώς αναπτύσσονται οι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες και αρετές;

Ηγεσία και ηγέτης

Συνθέτοντας τους χιλιάδες ορισμούς που υπάρχουν στην παγκόσμια βιβλιογραφία για την ηγεσία θα μπορούσαμε απλά και συνοπτικά να ορίσουμε ότι αυτή αποτελεί ουσιαστικά ένα σύνολο ενεργειών ή συμπεριφορών ενός ατόμου μέσω των οποίων ασκεί επιρροή σε άλλους ανθρώπους και τους κάνει να ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα να καταβάλουν τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες και να κάνουν τα σωστά πράγματα σωστά, ώστε να επι-

τυγχάνονται θετικά αποτελέσματα και συνεχής πρόοδος για το κοινό καλό.

Για να γίνει κατανοητό τι σημαίνει πρακτικά αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε τα πολύ σοφά λόγια ενός προέδρου μιας πολύ μεγάλης εταιρείας, ο οποίος υποστήριζε τα εξής: *«Μπορείτε να αγοράσετε τον χρόνο ενός ανθρώπου. Μπορείτε επίσης να αγοράσετε τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε συγκεκριμένο χώρο και για συγκεκριμένο χρόνο. Μπορείτε ακόμα να αγοράσετε έναν ελάχιστο αριθμό μυϊκών και διανοητικών εργασιών του συγκεκριμένου ανθρώπου στον συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Αυτά μπορείτε να τα αγοράσετε. Αυτά όμως που δεν μπορείτε να αγοράσετε και αυτά που χρειάζεστε, ως προϊστάμενοι, για να επιτυγχάνετε υψηλές επιδόσεις είναι το κέφι, το μεράκι, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση, η πρωτοβουλία, η δέσμευση, η μέγιστη προσπάθεια και το πάθος των ανθρώπων σας. Αυτά δεν αγοράζονται. Αυτά κερδίζονται»*. Πράγματι, το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η έμπνευση, η εμπιστοσύνη, η δέσμευση, η αφοσίωση, οι σωστές συμπεριφορές, η πίστη, η ψυχή, το μυαλό και η καρδιά των ανθρώπων δεν αγοράζονται. Είναι όμως αυτά που απαιτούνται για να αξιοποιούν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και να επιτυγχάνουν οι ομάδες και οι οργανισμοί τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις. Η ηγεσία, λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά ακριβώς αυτές τις στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων.

Έχοντας κατανοήσει σε κάποιο βαθμό την έννοια της ηγεσίας, μπορούμε τώρα να ορίσουμε την έννοια του ηγέτη. Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο –μα οποιοδήποτε άτομο– το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Ο ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει, πείθει και κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το

μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων, και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν οράματα και στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον. Με αυτή την έννοια, λοιπόν, ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας υπουργός, πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής, όπως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. εργοδηγός, αρχιεργάτης) από τη στιγμή που κάνει τους συνεργάτες του να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Θα μπορούσε επίσης να είναι ηγέτης ο πατέρας ή η μητέρα στα παιδιά, όπως και ένα παιδί σε άλλα παιδιά της παρέας του, όταν καταφέρνει να τα κάνει να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα ασκώντας πάνω τους επιρροή. Αυτή είναι, λοιπόν, η έννοια του ηγέτη για τη διοικητική επιστήμη και τις επιχειρήσεις, και όχι αυτή του ανώτατου στελέχους ή του «μεγάλου ανδρός» ή της «μεγάλης γυναικός» που επικρατεί σε άλλους χώρους (π.χ. Ιστορία).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί ότι, εκτός από τον ηγέτη, υπάρχουν κι άλλοι που ασκούν επιρροή σε άλλους ανθρώπους, όπως οι δημαγωγοί, οι ηγεμόνες, οι τσαρλατάνοι και οι λαϊκιστές. Αυτοί όμως χειραγωγούν τη σκέψη και τα συναισθήματα των ανθρώπων για δικό τους όφελος και στηρίζονται στην εξαπάτηση, στο ψέμα, στους εντυπωσιασμούς. Βεβαίως, αυτό δε διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο ηγέτης συμπαρασύρει, πείθει, εμπνέει, ελκύει, καθοδηγεί τους ανθρώπους του, αλλά τους οδηγεί να επιτυγχάνουν αποτελέσματα για το κοινό καλό όπως το ορίζει ο Αριστοτέλης και τηρώντας βεβαίως τις πανανθρώπινες αξίες.

Ηγέτης και μάνατζερ

Η καλύτερη λέξη της μετάφρασης στα ελληνικά της αγγλικής λέξης «manager» είναι ίσως ο διοικών ή ο προϊστάμενος. Διοικών ή

προϊστάμενος είναι αυτός που τοποθετείται ή διορίζεται σε μια θέση και έχει την ευθύνη και την εξουσία να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων (υφιστάμενοι) και αξιοποιώντας αποδοτικά τους διαθέσιμους υλικούς και άυλους πόρους. Για να ανταποκριθεί σε αυτή την ευθύνη του χρησιμοποιεί την εξουσία, δηλαδή το νόμιμο δικαίωμά του να σχεδιάζει, να δίνει εντολές για το τι, πώς και πότε θα το κάνουν, να θέτει στόχους και να αναθέτει εργασίες στους συνεργάτες του, να τους ελέγχει και να τους αξιολογεί, να τους ανταμείβει ή να μην τους ανταμείβει ανάλογα με τις επιδόσεις τους, να τους συντονίζει, ακόμα και να τους επιπλήττει ή να τους «τιμωρεί». Αντίθετα, ο ηγέτης, σύμφωνα με τον ορισμό που προηγήθηκε, δεν ασκεί εξουσία αλλά επιρροή μέσω οράματος, άυλων κινήτρων και της συμπεριφοράς του, που τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
➔ Διορίζεται	➔ Αναδεικνύεται
➔ Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία)	➔ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
➔ Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών	➔ Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
➔ Ελέγχει	➔ Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
➔ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα	➔ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά
➔ Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	➔ Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
➔ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	➔ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
➔ Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα	➔ Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί

ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
↪ Αποδέχεται την πραγματικότητα	↪ Ερευνά την πραγματικότητα
↪ Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	↪ Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
↪ Κάνει τα πράγματα σωστά	↪ Κάνει τα πράγματα σωστά

Στον παραπάνω πίνακα αναφέρονται οι συγκεκριμένες και ουσιαστικές διαφορές μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη. Είναι σημαντικό όμως να τονιστεί ότι η εννοιολογική διαφορά μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη αφορά κυρίως το μέσο επηρεασμού των άλλων και τις λειτουργίες. Στην πράξη συνήθως είναι απαραίτητο ένα στέλεχος να ασκεί ταυτόχρονα το μάνατζμεντ και την ηγεσία, δηλαδή να είναι και μάνατζερ και ηγέτης, διότι οι λειτουργίες τους είναι συμπληρωματικές (βλ. πίνακα). Παλαιότερα ο όρος «μάνατζερ» εμπεριείχε και την έννοια του ηγέτη. Τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω των σημαντικών αλλαγών, αυτό έχει αντιστραφεί. Ο όρος «ηγέτης» εμπεριέχει και την έννοια του μάνατζερ και έτσι θα χρησιμοποιείται στη συνέχεια του βιβλίου.

		ΗΓΕΤΗΣ	
		ΝΑΙ	ΟΧΙ
MANATZEP	ΝΑΙ	Ιδανικός ηγέτης	Διαχειριστής
	ΟΧΙ	Οραματιστής	Ανίκανος προϊστάμενος

Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά αναπτύσσεται αναλυτικά στα βιβλία του Δ. Μπουραντά *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδόσεις Κριτική, και *Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ*, εκδόσεις Ψυχογίος. Συνεπώς, εδώ την παρουσιάζουμε συνοπτικά. Πρακτικά η κατανόηση της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς απαιτεί να απαντήσουμε σε δύο ερωτήματα:

Πρώτον, τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης ώστε να ανταποκρίνεται στην αποστολή του που είναι να επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα για το κοινό καλό, και, δεύτερον, τι πρέπει να χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του, ούτως ώστε να ανταποκρίνεται στην αποστολή του.

Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία αλλά και την κοινή λογική, το στέλεχος ηγέτης για να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων του και των πόρων που έχει στη διάθεσή του πρέπει να ασκεί τους παρακάτω ρόλους:

Έμπνευση και παρακίνηση συνεργατών

Ο ηγέτης διαμορφώνει ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον και κάνει τους ανθρώπους του να το ενστερνιστούν για να δεσμευτούν για την υλοποίησή του. Χρησιμοποιεί υλικά και άυλα κίνητρα, και κάνει ενέργειες που ικανοποιούν, κινητοποιούν τους ανθρώπους του και τους κάνουν να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων και προκλητικών ή δύσκολων στόχων.

Ανάπτυξη-χτίσιμο ομάδας

Ο ηγέτης δεν αρκεί να επιλέγει τους σωστούς ανθρώπους. Η επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων προϋποθέτει την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ αυτών. Γνωρίζουμε όλοι ότι τις νίκες τις φέρνουν οι ομάδες και όχι τα αθροίσματα παικτών. Συνεπώς, βασικός

ρόλος κάθε ηγέτη είναι να κάνει τους ανθρώπους του να αισθάνονται και να λειτουργούν σαν μια γροθιά, δηλαδή ως μια δεμένη, ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.

Καθοδήγηση, ενθάρρυνση, εμπύχωση

Ο ηγέτης, όπως κάθε coach (προπονητής), γνωρίζει και μπορεί να καθοδηγεί τους ανθρώπους του πώς να κάνουν τα σωστά πράγματα σωστά, καθώς και να τους εμπυκώνει και να τους ενθαρρύνει, να τους ενδυναμώνει, να ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους, ούτως ώστε να πιστεύουν ότι, αν προσπαθήσουν, θα επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Οφείλει, δηλαδή, να κάνει «συνηθισμένους» ανθρώπους να επιτυγχάνουν «ασυνήθιστα» αποτελέσματα.

Ανάπτυξη κουλτούρας

Η κουλτούρα ως ένα σύστημα αξιών, εννοιών, αρχών και «πιστεύω» ή πεποιθήσεων προσδιορίζει ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων. Πρακτικά προσδιορίζει τι, γιατί, πώς και πότε κάνουμε ως άτομα και ομάδες. Συνεπώς, για να κάνουν οι άνθρωποι τα σωστά πράγματα σωστά και στον σωστό χρόνο απαιτείται η κατάλληλη κουλτούρα, η ευθύνη για τη διαμόρφωση της οποίας ανήκει στον ηγέτη.

Ανάπτυξη ανθρώπων

Οι άνθρωποι αναπτυσσόμαστε κυρίως κάνοντας πρόοδο μέσω εξάσκησης εμπειριών και παραδειγμάτων άλλων ανθρώπων. Συνεπώς, ο πιο σημαντικός δάσκαλος κάθε εργαζομένου είναι ο προϊστάμενός του. Χωρίς τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των ανθρώπων δεν είναι δυνατόν να επιτυγχάνονται η πρόοδος και το καλύτερο αύριο. Γι' αυτόν τον λόγο αυτό αποτελεί ευθύνη ή βασικό ρόλο του ηγέτη και συστατικό της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Διαμόρφωση στρατηγικής και σχεδίου

Η επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων απαιτεί τον καθορισμό υψηλών αλλά εφικτών στόχων, τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, τον σχεδιασμό και τον χρονικό προγραμματισμό των κατάλληλων ενεργειών και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων μέσων, εκτιμώντας τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος, αξιοποιώντας τα ισχυρά σημεία και λαμβάνοντας υπόψη τα ασθενή. Προφανώς, η ευθύνη αυτών, ανεξαρτήτως της συμμετοχής των συνεργατών του, ανήκει στον ηγέτη και συνεπώς αποτελεί βασικό ηγετικό ρόλο.

Σχεδιασμός και υλοποίηση αλλαγών

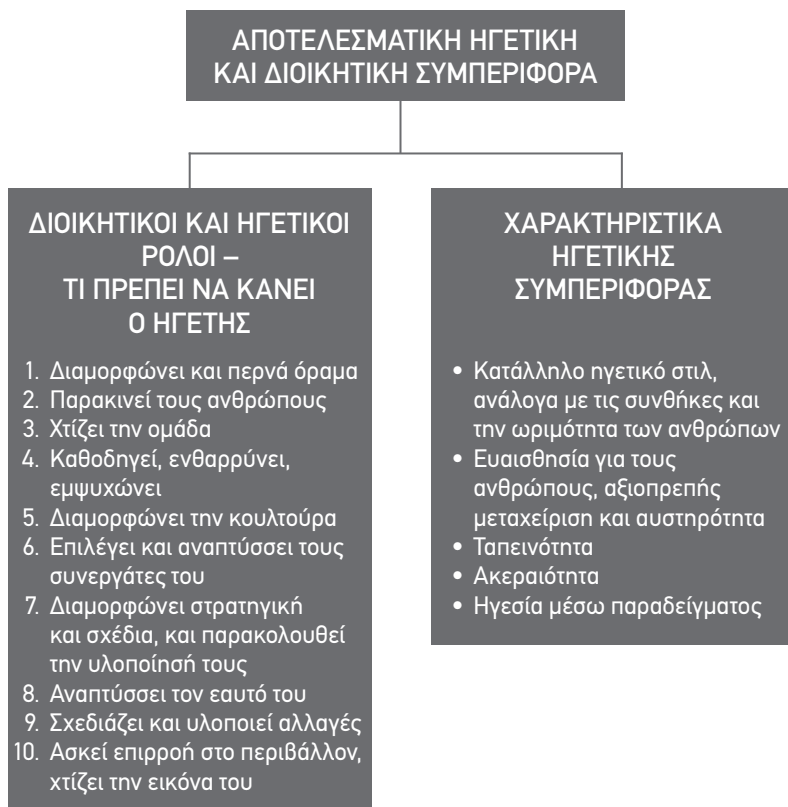
Η επιβίωση, η πρόοδος και η επιτυχία μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή μιας κοινωνίας, όπως ήδη έχει αναφερθεί, αποκτούν τις συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές για τη συνεχή προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος, καθώς και καινοτομίες για τη δημιουργία αυτών. Συνεπώς, βασικός ρόλος του ηγέτη είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αυτών, αξιοποιώντας βεβαίως τους ανθρώπους του και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Άσκηση επιρροής στο περιβάλλον

Η υλοποίηση του οράματος του ηγέτη και η επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων δεν εξαρτάται μόνο από τους ανθρώπους, άμεσα συνεργάτες ή υφισταμένους του. Ταυτόχρονα εξαρτάται και από την υποστήριξη άλλων, εντός και εκτός οργανισμού. Ο ηγέτης, διαμορφώνοντας την κατάλληλη εικόνα και ασκώντας επιρροή σε τέτοιους ανθρώπους, κερδίζει την υποστήριξή τους σε όσα στοχεύει να επιτύχει.

Προσωπική ανάπτυξη

Τέλος, βασικός ρόλος του ηγέτη είναι η συνεχής προσωπική του ανάπτυξη. Αυτό, εκτός από την εκπαίδευσή του, σημαίνει να μαθαί-

Σχήμα 3: Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά

νει διαρκώς από τις εμπειρίες του, τα λάθη, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του, τα καλά και τα κακά παραδείγματα άλλων ηγετών.

Εκτός των προηγούμενων ρόλων, ηγετική συμπεριφορά συνθέτουν δύο κρίσιμες λειτουργίες που συνδέονται με την άσκηση αυτών και κατά συνέπεια προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτές είναι η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων.

Η εμπιστοσύνη: το θεμέλιο της ηγεσίας

Η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων του. Κανείς μας δεν ακολουθεί κανέναν εθελοντικά και πρόθυμα αν δεν τον εμπιστεύεται. Καμία υγιής σχέση δε χτίζεται χωρίς εμπιστοσύνη, όχι μόνο στην επαγγελματική, αλλά και στην προσωπική μας ζωή. Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων που προαναφέρθηκαν έχει ως θεμέλιο την εμπιστοσύνη. Ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη μέσω τριών παραμέτρων.

Η πρώτη παράμετρος της εμπιστοσύνης είναι η ακεραιότητα (integrity). Ακεραιότητα σημαίνει αξιοπιστία, εντιμότητα, τήρηση των υποσχέσεων, αλήθεια, συνέπεια λόγων και πράξεων, διαφάνεια και δικαιοσύνη. Ακεραιότητα επίσης σημαίνει η ηγεσία μέσω παραδείγματος. Ο ηγέτης απαιτείται να είναι πρότυπο για τους ανθρώπους του σε ό,τι αφορά τις προσπάθειες και τις συμπεριφορές που επιθυμεί από αυτούς.

Δεύτερον, η εμπιστοσύνη κερδίζεται μέσω της ικανότητας του ηγέτη. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποί του πιστεύουν ότι είναι ικανός και διαθέτει τις ικανότητες να τους οδηγήσει στην υλοποίηση του οράματος και των στόχων.

Τρίτη παράμετρος της εμπιστοσύνης είναι η καλή προαίρεση ή η καλοσύνη (benevolence), δηλαδή οι άνθρωποι να πιστεύουν ότι ο ηγέτης θέλει να προσπαθεί για το δικό τους καλό. Προφανώς, οι τρεις αυτές παράμετροι αποδεικνύονται από τον ηγέτη στην πράξη μέσω των αποφάσεών του, των συμπεριφορών του και της επίτευξης αποτελεσμάτων.

Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς

Το τι κάνει ένας ηγέτης, δηλαδή οι ηγετικοί ρόλοι που ασκεί, αποτελεί το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό όμως συνιστά

μόνο τη μία διάστασή της. Η άλλη διάσταση, και ίσως η πιο σημαντική, είναι ο χαρακτήρας της συμπεριφοράς του ηγέτη. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου-ηγέτη είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της, δηλαδή στο να «κερδίζει» το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Καταρχάς, ως άνθρωποι ακολουθούμε εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον ο οποίος μας εμπνέει εμπιστοσύνη, τον συμπαθούμε, τον αποδεχόμαστε ως άνθρωπο, μας συγκινεί, «μας μιλάει» στην ψυχή και την καρδιά μας, κερδίζει τον σεβασμό, την εκτίμησή μας, ακόμα και τον θαυμασμό και την αγάπη μας. Όλα αυτά δεν προκύπτουν μόνο από τους ηγετικούς ρόλους που ασκεί ο προϊστάμενος-ηγέτης, δηλαδή τι κάνει, αλλά και από τον χαρακτήρα της συμπεριφοράς του, δηλαδή πώς το κάνει.

**Αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς =
ηγετικοί ρόλοι x χαρακτήρα ηγετικής συμπεριφοράς**

Βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, εκτός από την ακεραιότητα που ήδη έχουμε αναφέρει ως προϋπόθεση της εμπιστοσύνης, είναι το κατάλληλο ηγετικό στιλ, η ευαισθησία για τους ανθρώπους και η αυστηρότητα.

Το κατάλληλο ηγετικό στιλ

Το ηγετικό στιλ αφορά την άσκηση δύναμης ή εξουσίας από τον ηγέτη στους συνεργάτες του και, από την άλλη, τον βαθμό ελευθερίας πρωτοβουλιών και αυτονομίας σκέψης και δράσης που τους επιτρέπει. Με βάση αυτή τη διάσταση, η ηγετική συμπεριφορά ενός προϊσταμένου μπορεί να χαρακτηριστεί είτε αυταρχική είτε δημοκρατική-συμμετοχική. Προτού όμως σκεφτούμε ποιο από τα δύο αυτά εναλλακτικά στιλ είναι το πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό, πρέ-

πει να γίνει κατανοητό ότι δεν υπάρχουν μόνο αυτά τα δύο εναλλακτικά στίλ, αλλά περισσότερα.

Οι Tannenbaum και Schmidt προτείνουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο (Σχήμα 4), το οποίο ορίζεται από δύο άκρα. Στο ένα, το αριστερό άκρο του «συνεχούς», ο προϊστάμενος-ηγέτης ασκεί πλήρως τη δύναμη και την εξουσία του στους συνεργάτες του και δεν τους επιτρέπει τον παραμικρό βαθμό ελευθερίας ή αυτονομίας. Αυτός «αποφασίζει και διατάζει» για τα πάντα, τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε, ποιος θα το κάνει κ.λπ. Δεν επιτρέπει ούτε καν το δικαίωμα της αντίρρησης, της διαφωνίας ή της έκφρασης γνώμης. Πρόκειται, ουσιαστικά, για ένα απολύτως αυταρχικό στίλ ηγεσίας. Στο άλλο άκρο του «συνεχούς» βρίσκεται το απολύτως εξουσιοδοτικό στίλ. Ο προϊστάμενος μεταβιβάζει ουσιαστικά όλη του την εξουσία στους συνεργάτες του και τους επιτρέπει πλήρη ελευθερία σκέψης και δράσης.

Είναι φανερό ότι αυτά τα δύο ακραία στίλ ηγεσίας είναι μάλλον θεωρητικά, αφού σπανίως τα συναντά κανείς στην πράξη. Ορίζουν όμως το «συνεχές» που προτείνουν οι συγγραφείς πάνω στο οποίο θα μπορούσε κανείς να τοποθετήσει άπειρα ενδιάμεσα ηγετικά στίλ, λιγότερο ή περισσότερο αυταρχικά, και, αντιθέτως, λιγότερο ή περισσότερο δημοκρατικά-συμμετοχικά. Μεταξύ αυτών, οι συγγραφείς περιγράφουν τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στίλ ηγεσίας που συνήθως συναντάμε στην πράξη.

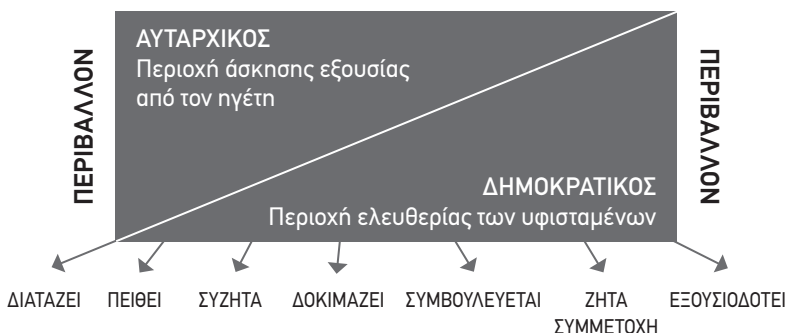
ΔΙΑΤΑΖΕΙ: Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους του για εκτέλεση.

ΠΕΙΘΕΙ: Ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πεισμό την απόφασή του στους υφισταμένους του.

ΣΥΖΗΤΑ: Παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων του και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.

ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ: Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, που ύστερα από συζήτηση με τους υφισταμένους του μπορεί να τις αλλάξει.

Σχήμα 4: Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt



ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ: Αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και τις γνώμες των υφισταμένων του, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.

ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ: Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους του να συναποφασίσουν.

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ: Επιτρέπει στους υφισταμένους του να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν στο πλαίσιο που τίθεται από τους ανωτέρους του ή την οργάνωση.

Αν η έννοια και η πρακτική διάσταση των προηγούμενων στιλ ηγεσίας είναι σαφείς, τότε το πιο χρήσιμο πρακτικό ερώτημα που τίθεται είναι: «Ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό;» Τόσο οι θεωρίες όσο και η κοινή λογική συμφωνούν στο ότι δεν υπάρχει καλό ή κακό, κατάλληλο ή ακατάλληλο στιλ ηγεσίας. Η καταλληλότητα κάθε στιλ εξαρτάται από την περίπτωση στην οποία χρησιμοποιείται.

Όλα, δηλαδή, μπορεί να είναι κατάλληλα, αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και, αντιστρόφως, όλα μπορεί να

είναι ακατάλληλα, όταν δεν ταιριάζουν στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται. Αν θέλουμε, λοιπόν, να επιλέξουμε το κατάλληλο στιλ, πρέπει να έχουμε σαφή εικόνα για το τι εννοούμε «περίπτωση». Δηλαδή, πρέπει να έχουμε σαφή εικόνα σε ποια συγκεκριμένα στοιχεία της περίπτωσης όπου ασκείται ηγεσία θα πρέπει να ταιριάζουμε και να προσαρμόζουμε το στιλ ηγεσίας ώστε να είναι αποτελεσματική η ηγετική συμπεριφορά μας. Διαφορετικά, με ποια κριτήρια πρέπει να επιλέξουμε το στιλ ηγεσίας για κάθε περίπτωση; Χρησιμοποιώντας τις θεωρίες και τη λογική, μπορούμε να ορίσουμε και να κατανοήσουμε τα ακόλουθα κριτήρια.

Πρώτον, το στιλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Βασικά στοιχεία και χαρακτηριστικά του έργου που θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στιλ ηγεσίας είναι:

- Πόσο επείγον είναι το έργο: Είναι φανερό ότι, όταν το έργο είναι επείγον, δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής-συλλογικής απόφασης.
- Η εμπιστευτικότητα του έργου: Όταν το έργο είναι εμπιστευτικό, περιορίζει τα περιθώρια συμμετοχής σε περισσότερους ανθρώπους για τους ευνόητους λόγους.
- Η πιθανότητα και οι συνέπειες λαθών: Όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη των οποίων οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, τότε ο προϊστάμενος-ηγέτης πρέπει να επιλέξει περισσότερο συμμετοχικό στιλ, με την έννοια ότι, προτού αποφασίσει, θα πρέπει να συμβουλευτεί –να ακούσει– όσο γίνεται περισσότερες γνώμες.
- Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος: Όταν το έργο ή το πρόβλημα είναι σαφώς ορισμένο, δηλαδή είναι συγκεκριμένα τι, πώς και πότε πρέπει να γίνει, τότε μπορούν να εφαρμοστούν λιγότερο συμμετοχικά στιλ, ενώ, αντίθετα, όταν το έργο και τα απο-

τελέσματά του δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων (π.χ. ερευνητικό έργο), τότε δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν αυταρχικά στίλ.

- Η πιθανότητα συγκρούσεων: Αν ένα ζήτημα ή μία απόφαση πρόκειται να προκαλέσει συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών (π.χ. πρόγραμμα αδειών το καλοκαίρι), τότε είναι φανερό ότι δεν μπορεί το στίλ να είναι συμμετοχικό. Θα πρέπει δηλαδή να πάρει την απόφαση ο ίδιος ο προϊστάμενος.
- Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες: Όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους συνεργάτες, τότε απαιτείται λίγο ή πολύ η συμμετοχή τους, ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα της «ιδιοκτησίας», ότι δηλαδή η απόφαση είναι δική τους, και μέσω αυτού η δέσμευσή τους για την υλοποίησή της.
- Η διαχείριση κρίσης: Σε περιπτώσεις σοβαρών κρίσεων, το στίλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος και συντονισμός.

Το πιο σημαντικό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται το στίλ ηγεσίας είναι τα άτομα-συνεργάτες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος-ηγέτης έχει να υλοποιήσει έργο. Η προσαρμογή του στίλ ηγεσίας στα άτομα-συνεργάτες αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς κάθε προϊστάμενου. Με βάση τα συμπεράσματα των σχετικών θεωριών, το στίλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των συνεργατών ως ατόμων και ως ομάδας. Η έννοια της ωριμότητας εδώ είναι πολύ συγκεκριμένη και αφορά το έργο που τα άτομα πρέπει να υλοποιήσουν και τη σχέση τους με τον ηγέτη. Είναι χαμηλή όταν τα άτομα δεν έχουν αποδεχτεί το έργο, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν, δε διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, δεν

εμπιστεύονται τον ηγέτη, δεν τον αποδέχονται ως άτομο και ως ρόλο, και γενικά δεν ενδιαφέρονται για τις σχέσεις τους με αυτόν. Πιο πρακτικά και σχηματικά, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε συνεργάτες «χαμηλής ωριμότητας» αυτούς που «δεν ξέρουν, δεν μπορούν και δε θέλουν» να υλοποιήσουν το έργο. Αντίθετα, άτομα «υψηλής ωριμότητας» είναι αυτά που θέλουν, ξέρουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο. Δηλαδή είναι άτομα τα οποία αισθάνονται υπεύθυνα, επιδεικνύουν δέσμευση για τους στόχους, έχουν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, εκτιμούν, σέβονται και αποδέχονται τον ρόλο του ηγέτη και μπορούν να συνεργάζονται ως ομάδα. Με βάση τη λογική και όλες τις θεωρίες, είναι προφανές ότι, όταν η ωριμότητα των συνεργατών ως ατόμων και ως ομάδας είναι χαμηλή, τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά στιλ είναι τα αυταρχικά. Αντίθετα, όταν η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, τα καταλληλότερα στιλ είναι τα συμμετοχικά-δημοκρατικά. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό πόσο σημαντική είναι η επιλογή του κατάλληλου στιλ ανάλογα με την ωριμότητα των ατόμων-συνεργατών του ηγέτη, υποθέστε ότι είστε υπεύθυνος σε μια ομάδα φυλακισμένων που δε γνωρίζετε και έχετε μέσω αυτών να υλοποιήσετε ένα «έργο αγγαρείας» των φυλακών. Προφανώς, το καταλληλότερο στιλ ηγεσίας στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το αυταρχικό. Για να δείτε όμως πιο θεαματικά τη σπουδαιότητα της προσαρμογής του στιλ, φανταστείτε τι θα συνέβαινε αν το στιλ ηγεσίας σε τούτη την περίπτωση ήταν δημοκρατικό-συμμετοχικό. Ασφαλώς θα ήταν από ελάχιστα αποτελεσματικό μέχρι και επικίνδυνο.

Αντίθετα, αν έχετε πέντε διευθυντές τραπέζης, που σας αναγνωρίζουν ως έμπειρο και ικανό προϊστάμενό τους, και θέλετε μέσω αυτών να υλοποιήσετε ένα σχέδιο πωλήσεων ενός προϊόντος σε μεγάλους πελάτες, από το οποίο και οι ίδιοι θα έχουν οφέλη, δεν μπορείτε να έχετε αυταρχικό στιλ. Πρώτον, διότι οι άνθρωποι είναι έμπειροι και ικανοί για το συγκεκριμένο έργο και, δεύτερον, επειδή φυσι-

κά θέλουν να επιτύχει, αφού και οι ίδιοι θα έχουν οφέλη. Άρα η συμμετοχή τους θα είναι υπεύθυνη και σημαντική. Ενώ αν είχατε αυταρχικό στιλ, από τη μία θα δυσαρεστούσατε και δε θα κερδίζατε τη δέσμευσή τους και από την άλλη δε θα αξιοποιούσατε τις ιδέες, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

Προσέξτε όμως μία σημαντική παρατήρηση-ερώτηση σε σχέση με όλα τα προηγούμενα που αφορούν την προσαρμογή του στιλ στην ωριμότητα των συνεργατών. Οι επιδόσεις των ανθρώπων σας, και κατά συνέπεια οι δικές σας, θα είναι υψηλότερες όταν αυτοί διακρίνονται από υψηλή ωριμότητα και εσείς έχετε συμμετοχικό στιλ ηγεσίας ή όταν αυτοί είναι χαμηλής ωριμότητας και εσείς έχετε αναγκαστικά αυταρχικό στιλ; Ασφαλώς στην πρώτη περίπτωση. Διότι τότε οι άνθρωποι, λόγω της συμμετοχής, αισθάνονται δικές τους τις αποφάσεις και κατά συνέπεια υπευθυνότητα, δέσμευση (commitment) και διάθεση να προσπαθήσουν για την υλοποίησή τους. Επίσης, η συμμετοχή τούς κάνει να αισθάνονται πιο δημιουργικοί, τους προσδίδει υψηλότερη αυτοεκτίμηση και γενικά μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Πέραν αυτών, όμως, οι επιδόσεις είναι υψηλότερες για τον προϊστάμενο-ηγέτη για ακόμα τρεις λόγους. Πρώτον, αξιοποιώντας μέσω της συμμετοχής τις ιδέες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις όλων των συνεργατών του, συνήθως οδηγείται σε καλύτερες αποφάσεις. Δεύτερον, η ωριμότητα των συνεργατών και το συμμετοχικό στιλ είναι ίσως ο μόνος τρόπος που ένας προϊστάμενος μπορεί να εξοικονομήσει τον χρόνο που πάντα του λείπει, αφού δε χρειάζεται να αφιερώνει ώρα για στενή επίβλεψη των συνεργατών του και να αποφασίζει για οτιδήποτε. Ταυτόχρονα, μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία, να αναθέσει ευθύνες και αρμοδιότητες στους συνεργάτες του, ώστε ο ίδιος να ασχοληθεί με περισσότερο κρίσιμα ή αναπτυξιακά ζητήματα. Τρίτον, η συμμετοχή αποτελεί σημαντική μαθησιακή διαδικασία που οδηγεί στην ανάπτυξη των ανθρώπων, αλλά και του ίδιου του ηγέτη. Άρα, η περίπτωση ώριμων συνεργατών και

συμμετοχικού στιλ ηγεσίας είναι η ιδανική από άποψη επιδόσεων και αποτελεσματικότητας.

Ωστόσο, με μια σημαντική, κρίσιμη προϋπόθεση: ότι υπάρχει η απαιτούμενη ωριμότητα των συνεργατών. Ποιος όμως έχει την ευθύνη της βελτίωσης της ωριμότητας των συνεργατών; Να τους κάνει, δηλαδή, να ξέρουν, να μπορούν και να θέλουν ως άτομα και ως ομάδα να υλοποιήσουν το έργο και τους στόχους; Φυσικά, ο ίδιος ο ηγέτης, ασκώντας τους σχετικούς ηγετικούς ρόλους, δηλαδή μέσω του οράματος και της παρακίνησης, ώστε να θέλουν, μέσω καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ώστε να μπορούν ως άτομα, και μέσω της ανάπτυξης της ομάδας ώστε να θέλουν και να μπορούν ως ομάδα. Το πρακτικό συμπέρασμα, λοιπόν, από τη συζήτηση που προηγήθηκε είναι το εξής: Το στιλ ηγεσίας ως στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του ηγέτη είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει καλό ή κακό στιλ. Ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει για κάθε περίπτωση το καταλληλότερο στιλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζει το στιλ ηγεσίας στην ωριμότητα που επιδεικνύουν οι συνεργάτες του ως άτομα και ως ομάδα. Όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στιλ, ενώ όταν είναι υψηλή, τα πιο συμμετοχικά. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι μπορεί να βρεθεί σε περίπτωση ανωριμότητας των συνεργατών του και αναγκαστικά θα πρέπει να έχει αυταρχικό στιλ. Όμως είναι δική του ευθύνη να βελτιώσει και να αναπτύξει την ωριμότητα των συνεργατών και να εξελίξει το στιλ του προς το συμμετοχικό, διότι τότε θα έχει τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των συνεργατών του.

Στην Επανάσταση του 1821 οι στρατιωτικοί ηγέτες της Επανάστασης έκαναν κάλεσμα και έδιναν συνεχείς μάχες σε συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας για τις δυνατότητες, τα σχέδια και τις τακτικές του ισχυρότατου αντιπάλου. Σε αυτές τις συνθήκες χρειαζόνταν ταχύτητα αποφάσεων και πρωτοβουλιών, ακόμα και ρισκοκίνδυνων, κα-

θώς και ταχύτητα εντολών στους αγωνιστές για την υλοποίησή τους. Συνεπώς, το πιο αποτελεσματικό ηγετικό στίλ σε τέτοιες συνθήκες δεν μπορούσε να είναι παρά το συγκεντρωτικό. Αντίθετα, σε περιόδους σχεδιασμού εκτός μάχης, το συμμετοχικό στίλ των ηγετών, με την έννοια να ακούν και να λαμβάνουν υπόψη τους τις ιδέες, τις προτάσεις ή τις λύσεις των άμεσων συνεργατών τους, θα ήταν το πιο αποτελεσματικό.

Ευαισθησία για τους ανθρώπους και αυστηρότητα

Πέρα από τα στίλ ηγεσίας που περιγράψαμε, θεωρώ ίσως πιο κρίσιμα στοιχεία του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς την ευαισθησία, δηλαδή το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, και ταυτόχρονα την αυστηρότητα.

Η ευαισθησία για τους ανθρώπους, να είναι δηλαδή ο ηγέτης ανθρώπινος, αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί η σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Πραγματικά, κανείς από εμάς δε δίνει την ψυχή και την καρδιά του σε οποιονδήποτε, όταν γνωρίζει ότι αυτός δε νοιάζεται και δε δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον. Η συμβολή της ευαισθησίας για τους ανθρώπους στην ηγετική σχέση δεν έχει σημασία τόσο ως συναίσθημα του ηγέτη όσο ως αντιλαμβανόμενη από τους άλλους συμπεριφορά. Δεν αρκεί να αισθάνεσαι το ενδιαφέρον για τους άλλους· πρέπει κιόλας να το δείχνεις μέσα από τις πράξεις σου, διότι η στάση σου απέναντί τους εξαρτάται από αυτό που εκείνοι αντιλαμβάνονται και εκφράζεται με το ενδιαφέρον να τους γνωρίσουμε ουσιαστικά, να τους κατανοούμε μπαίνοντας στη θέση τους, να είμαστε διαθέσιμοι και προσίτοι με ευχαρίστηση, όταν μας χρειάζονται, να τους ακούμε όχι μόνο με τα αυτιά μας, αλλά ταυτόχρονα και με τα μάτια και την ψυχή μας, να κατανοούμε και να σεβόμαστε τη διαφορετικότητα του χαρακτήρα τους και τα βασικά τους δικαιώματα, να τους προσέχουμε, να τους προστατεύουμε, να τους φροντίζουμε και να τους βοηθάμε όταν έχουν

την ανάγκη μας. Ακόμα, αν είναι δυνατόν, να τους αγαπάμε ως συνεργάτες και να τους το δείχνουμε. Ο ηγέτης πραγματικά νοιάζεται για τους ανθρώπους του. Νοιάζεται για την ικανοποίηση των αναγκών τους, τα προβλήματά τους, τις αγωνίες τους, τις χαρές τους, τα όνειρά τους, τις φιλοδοξίες τους.

Ταυτόχρονα με την ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα. Είναι αλήθεια ότι η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτούν να είμαστε αυστηροί με στόχους, με προγράμματα, με πολιτικές, με αποτελέσματα. Απαιτούν πειθαρχία και αυστηρή τήρηση των συμφωνιών, των δεσμεύσεων, των κανόνων, των προτύπων, των αξιών, των χρονοδιαγραμμάτων κ.λπ. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της εξασφάλισης αυτών, αν οι συνεργάτες του από μόνοι τους δεν τα εξασφαλίζουν. Ο ηγέτης δεν μπορεί να επιτυγχάνει εξαιρετικά αποτελέσματα, αν είναι ανεκτικός στην έλλειψη προσπάθειας από τους συνεργάτες του, στην έλλειψη πειθαρχίας, συνέπειας και ομαδικότητας, σε ανέντιμες ή κακές συμπεριφορές, στην αδιαφορία ή στη σπατάλη. Ιδιαίτερα, όταν περισσότεροι άνθρωποι συνυπάρχουμε σε ομάδες, απαιτούμε και αξιολογούμε θετικά την αυστηρότητα του ηγέτη. Σκεφτείτε το εξής: Σε μια προγραμματισμένη συνάντηση σχεδόν όλοι βολευόμαστε να καθυστερήσουμε λίγο. Όμως σε κανέναν δεν αρέσει να καθυστερούν οι άλλοι. Γι' αυτό, οι περισσότεροι τουλάχιστον, θέλουμε την αυστηρή τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Η ευαισθησία χωρίς αυστηρότητα δεν επιτρέπει στον ηγέτη να πάρει δύσκολες αποφάσεις, να απαιτήσει και να επιτύχει υψηλές επιδόσεις. Η αυστηρότητα χωρίς ευαισθησία κάνει τον ηγέτη ανελέητο.

Επίσης, παρατηρούμε ότι αρκετά στελέχη συχνά συγχέουν τις έννοιες και τις συμπεριφορές της ευαισθησίας και της αυστηρότητας με το αυταρχικό και δημοκρατικό-συμμετοχικό στιλ ηγεσίας. Η σύγχυση αυτή δε βοηθάει, ασφαλώς, καθόλου στην αποτελεσματική

άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς. Κατά τη γνώμη μου, λοιπόν, άλλο πράγμα είναι το αυταρχικό στιλ ηγεσίας και άλλο η έλλειψη ευαισθησίας για τους ανθρώπους. Όπως ήδη έχουμε υποστηρίξει, υπάρχουν περιπτώσεις όπου το στιλ ηγεσίας αναγκαστικά πρέπει να είναι αυταρχικό. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχει ευαισθησία για τους ανθρώπους. Αυτή πρέπει να αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς σε όλες ανεξαιρέτως τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα, όταν το παιδί είναι μικρό και ανώριμο, το στιλ των γονέων αναγκαστικά είναι λίγο ή πολύ αυταρχικό. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι οι γονείς δεν είναι ευαίσθητοι, δε νοιάζονται, δε φροντίζουν, δεν αγκαλιάζουν, δεν αγαπούν τα μικρά παιδιά τους. Επίσης, διευκρινίζεται ότι το συμμετοχικό στιλ σε καμία περίπτωση δε σημαίνει έλλειψη αυστηρότητας. Το στιλ μπορεί να είναι συμμετοχικό, ταυτόχρονα όμως η αυστηρότητα με την έννοια που προαναφέρθηκε πρέπει να υπάρχει.

Ηγεσία μέσω παραδείγματος

Οι ηγετικοί ρόλοι που προαναφέραμε δεν μπορούν να ασκηθούν αποτελεσματικά, αν η συμπεριφορά του ηγέτη δεν αποτελεί παράδειγμα για τους ανθρώπους και δεν επιδεικνύει την πίστη στο όραμα, στην αποστολή, στους στόχους, στις αξίες της ομάδας και τις απαιτούμενες προσπάθειες ή συμπεριφορές από όλους. Ιδιαίτερα σε δύσκολες καταστάσεις ο ηγέτης δεν μπορεί να εμπνέει, να ενθαρρύνει, να εμψυχώνει και να οδηγεί τους ανθρώπους του από τα μετόπισθεν δίνοντας απλά εντολές. Οφείλει να είναι πρώτος στη μάχη και να αποτελεί το παράδειγμα του ιδανικού μαχητή για τους άλλους, ώστε να κερδίζει την εμπιστοσύνη και τον θαυμασμό τους.

Φανταστείτε έναν προϊστάμενο να απαιτεί συνέπεια από τους συνεργάτες του και αυτός να είναι ασυνεπής. Φανταστείτε σε μια

πλημμύρα στο γραφείο ο προϊστάμενος να κάθεται με σταυρωμένα τα χέρια και να περιμένει από τους συνεργάτες του να μαζέψουν τα νερά. Η παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη αποτελεί ισχυρή επιρροή για μίμηση και πειθώ, διότι οι άνθρωποι ουσιαστικά ακούμε με τα μάτια και όχι με τα αυτιά, δηλαδή κατανοούμε, πιστεύουμε και συμπεριφερόμαστε όχι με αυτά που κηρύττει ο ηγέτης, αλλά σύμφωνα με αυτά που κάνει. Συνεπώς, η ηγεσία μέσω παραδείγματος είναι κρίσιμη παράμετρος που κάνει τους ανθρώπους να ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα τον ηγέτη, να κάνουν τα σωστά πράγματα σωστά και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για εξαιρετικές επιδόσεις. Αν οι ηγέτες της Επανάστασης του 1821 που παρουσιάζουμε αλλά και πολλοί άλλοι που δε χώρεσαν σε αυτό το βιβλίο δεν αποτελούσαν πρότυπα, τότε δε θα μπορούσαν να ξεσηκώσουν και να οδηγήσουν σε νίκες τους Έλληνες ούτε θα μπορούσαν να κερδίσουν την εκτίμηση και την υποστήριξη των ξένων δυνάμεων.

Ηγετικές αρετές και ικανότητες

Αναμφισβήτητα ο ηγέτης δεν μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στην αποστολή, στις υπευθυνότητες και στους ρόλους του που προαναφέρθηκαν, αν δεν κατέχει τη γνώση για τις λειτουργίες και το έργο της οργανωτικής μονάδας του ή/και του οργανισμού του. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος λογιστηρίου δεν μπορεί να μη γνωρίζει λογιστική και να μη διαθέτει τις σχετικές επαγγελματικές ικανότητες. Ο διευθυντής μιας χειρουργικής κλινικής δεν μπορεί να μη διαθέτει γνώσεις και ικανότητες χειρουργικής. Ο διοικητής ενός λόχου ή τάγματος δεν μπορεί να μην κατέχει τη στρατιωτική «τέχνη». Πέραν όμως αυτών, η αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία μιας ομάδας, οργανωτικής μονάδας, μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαιτεί διοικητικές και ηγετικές ικανότητες και αρετές.

Είναι αποδεδειγμένο ότι όλοι μαθαίνουμε και βελτιωνόμαστε περισσότερο μέσα από πραγματικά παραδείγματα. Γι' αυτόν τον λόγο τα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών και τα MBA παγκοσμίως στηρίζονται ιδιαίτερα σε αυτά. Οι ηγέτες του 1821 αποτελούν τα πιο φωτεινά και διαχρονικά χρήσιμα παραδείγματα ηγεσίας, αφού, χωρίς αυτή, η απελευθέρωση της χώρας μας δε θα ήταν δυνατή.

Στο βιβλίο παρουσιάζονται σημαντικοί στρατιωτικοί ηγέτες της Επανάστασης και αναλύονται τα ηγετικά χαρακτηριστικά, η ηγετική συμπεριφορά και τα επιτεύγματά τους, που αποτελούν εξαιρετικά παραδείγματα για την ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Από αυτά τα παραδείγματα μένουν χαραγμένα στη μνήμη πολύτιμα μαθήματα για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς στο σύγχρονο περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ραγδαίες αλλαγές, υψηλή αβεβαιότητα, αντιφατικότητα, πολυπλοκότητα, κινδύνους, απειλές, αλλά και ευκαιρίες.

Το βιβλίο μάς διδάσκει μέσα από ιστορικά γεγονότα και διαχείριση κρίσεων τις ιδιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης. Ένα βιβλίο για την Ιστορία μας και για όσους θέλουν να γίνουν ηγέτες.

Χρήστος Μεγάλου, διευθύνων σύμβουλος Τράπεζας Πειραιώς

Ένα βιβλίο για να εμπεδώσουμε τακτικές και συμπεριφορές ηγετών που, ανεξάρτητα από την εποχή και τις αντιξοότητες, οδηγούν τη χώρα, την εταιρεία, την ομάδα στη μακροχρόνια και βιώσιμη ανάπτυξη.

Κυριάκος Μάγειρας, εκτελεστικός πρόεδρος Attica Group



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ

www.psichogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧΣΗΕ: 26206

Γ Ι Α Α Ν Α Γ Ν Ω Σ Τ Ε Σ Μ Ε Α Π Α Ι Τ Η Σ Ε Ι Σ