

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΜΕ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ: ΣΚΙΑΓΡΑΦΩΝΤΑΣ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ
ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ**

ΜΑΡΙΑ ΠΡΟΚΟΠΙΟΥ (Α.Μ. 6205 Μ003)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: κ. ΔΗΜΗΤΡΑ ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ

ΑΘΗΝΑ 2009



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
A. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	6
A.1 Η έννοια του ηγέτη	7
A.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ: Αποσαφήνιση δύο διαφορετικών εννοιών	8
A.3 Ο ρόλος του ηγέτη στη σύγχρονη εποχή	11
A.3.1 Ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών	12
A.3.2 Υποστήριξη συνεργατών	13
A.3.3 Η ανάπτυξη της ομάδας	13
A.3.4 Υλοποίηση του έργου	14
A.3.5 Συντονισμός των ομάδων	14
A.3.6 Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών	14
A.3.7 Ανάπτυξη συνεργατών	15
A.3.8 Προσωπική ανάπτυξη	15
A.3.9 Ανάπτυξη της κουλτούρας της εταιρείας	15
A.3.10 Διαμόρφωση οράματος	16
A.3.11 Καινοτομίες	16
A.3.12 Δίκτυο συνεργατών	17
A.4. Στυλ ηγεσίας	17
A.5 Κυρίαρχες ικανότητες για αποτελεσματική ηγεσία	20
A.5.1 Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων	21
A.5.2 Συστημική σκέψη	22
A.5.3 Συναισθηματική νοημοσύνη	22
A.5.3.1 Επικοινωνιακή ικανότητα	23
A.5.3.2 Αυτοεπίγνωση	23
A.5.3.3 Αυτορρύθμιση	23
A.5.3.4 Ενσυναίσθηση	24
B. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	26
B.1 Η ηγεσία στο νέο οικονομικό πλαίσιο	28
B. 2 Η ηγεσία στην οικονομική κρίση	31
B. 3 Οι ηγέτες των σύγχρονων προκλήσεων	32
B. 3.1 Η πρώτη επαφή με το στόχο	33
B.3.2 Η πρακτική της παρατήρησης	33
B.3.3 Αποκάλυψη του στόχου – Παράδοση στη δέσμευση	33
B.3.4 Η βαθιά – ασυνείδητη γνώση	34
B.3.5 Αποκρυστάλλωση και μετάδοση του σκοπού	35
B.3.6 Στιγμιαία δράση	35
B.3.7 Εκτέλεση δουλειάς – (Μάθηση) – Συνέχεια	36
B.4 Βασικές αρχές για την προσαρμογή σε νέα δεδομένα	37
B.4.1 «Βγαίνοντας στο μπαλκόνι»	37
B.4.2 Αναγνωρίζοντας την αλλαγή και την ανάγκη προσαρμογής	38
B.4.3 Περιορίζοντας το άγχος	39
B.4.4 Διατηρώντας την «πειθαρχημένη προσοχή»	41
B.4.5 Δίνοντας τη δουλειά πίσω στους ανθρώπους	42
B.4.6 Προστατεύοντας ηγετικές φωνές στα κατώτερα επίπεδα	43
Γ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	45
Γ.1 Η έννοια της υπαρξιακής νοημοσύνης	46
Γ.1.1 Το νόημα του υπαρξισμού	46
Γ.1.2 Συστατικά στοιχεία υπαρξιακής νοημοσύνης	48

Γ.1.2.1 Αυθεντικότητα.....	48
Γ.1.2.2 Εγρήγορση του μυαλού.....	49
Γ.1.2.3 Εσωτερικά κίνητρα.....	49
Γ.1.2.4 Ανοχή.....	49
Γ.1.2.5 Αυτοπεποίθηση.....	50
Γ.1.3 Ηγέτες με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη	50
Γ.2 Η έννοια της φρόνησης.....	52
Γ.2.1 Ορισμός της φρόνησης	52
Γ.2.2 Η φρόνηση αρετή για τη στρατηγική ηγεσία	53
Γ.2.3 Συστατικά στοιχεία της φρόνησης – (Γνωστικές και μετα-γνωστικές ικανότητες).....	53
Γ.2.3.1 Νόηση	54
Γ.2.3.2 Συστημική σκέψη.....	54
Γ.2.3.3 Άρρητη – Άτυπη γνώση.....	54
Γ.2.4 Η υπαρξιακή νοημοσύνη ως προϋπόθεση της φρόνησης	55
Γ.2.5 Φρόνηση και αποτελεσματική ηγεσία.....	56
Γ.2.6 Φρόνηση και προκλήσεις του μάνατζμεντ.....	56
Γ.2.7 Φρόνηση και αυτογνωσία.....	57
Γ.2.8 Φρόνηση και ταπεινοφροσύνη	58
Γ.2.9 Φρόνηση και αυθεντικότητα.....	59
Γ.3 Η έννοια της μοναξιάς.....	61
Γ.3.1 Η μοναξιά ως μηχανισμός της αναγέννησης εαυτού και της αυθεντικής ηγεσίας.....	62
Γ.3.2 Ορισμός της μοναξιάς	63
Γ.3.3 Τα οφέλη της μοναξιάς	64
Γ.3.4 Μοναξιά και αυτογνωσία.....	66
Γ.3.5 Μοναξιά και αυθεντική ηγεσία.....	67
Δ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	72
Ε. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	76

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια πολύπλοκη εποχή, που όλα μεταβάλλονται, που το μέλλον είναι αβέβαιο και δύσκολα μπορεί να προβλεφθεί, που η ανασφάλεια κυριαρχεί εντός του εργασιακού πλαισίου και που η οικονομία περνάει μία από τις χειρότερες κρίσεις των τελευταίων δεκαετιών, οι εταιρείες που αναπτύσσονται μέσα στα όρια αυτού του αντιφατικού περιβάλλοντος, εντοπίζουν δύσκολα το δρόμο της επιτυχίας. Η ηγεσία αποτελεί έναν καλό μηχανισμό ώθησης προς την επιτυχία, αλλά ακόμα και η συγκεκριμένη λειτουργία δεν είναι εύκολο να αποδώσει τα καλύτερα αποτελέσματα μέσα σε αυτό το δυσμενές κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. Όπως όλοι οι τομείς μιας κοινωνίας που συνεχώς μεταβάλλεται πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές, έτσι και η ηγεσία δεν μπορεί να παραμείνει ανεπηρέαστη από τις σύγχρονες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οικονομικές μονάδες του κόσμου μας.

Σκοπός αυτής της εργασίας λοιπόν, είναι να αναλύσει αρχικά την έννοια «ηγεσία», η οποία γίνεται αντιληπτή ως διαδικασία επηρεασμού των ανθρώπων προκειμένου να ακολουθούν πρόθυμα τον ηγέτη τους, καθώς επίσης και την έννοια του ηγέτη. Να εντοπίσει τους βασικούς ρόλους που έρχεται να διαδραματίσει ένας ηγέτης σε μια εταιρεία λόγου χάρη, προκειμένου να αποσαφηνιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η σημασία της λέξης «ηγέτης». Κατόπιν, γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας τα οποία έχουν εντοπιστεί από ειδικούς που μελετούν την εν λόγω επιστήμη και μέσω αυτών των στυλ, να σκιαγραφηθούν εν μέρει τα προφίλ των ηγετών που συναντάμε ως επί το πλείστον στην καθημερινότητά μας. Το πρώτο κεφάλαιο, κλείνει την ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας με μια συνοπτική αναφορά σε κάποιες βασικές ηγετικές ικανότητες που πρέπει να φέρει ένας ηγέτης προκειμένου να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια εκτενής ανάλυση των σύγχρονων προκλήσεων που αναδύονται και διαφοροποιούν διαρκώς την κοινωνία μας. Το συγκεκριμένο κομμάτι εστιάζει στην κωδικοποίηση αυτών των προκλήσεων, στη συνοπτική αναφορά των αλλαγών που τόσο επηρεάζουν τη λειτουργία της οικονομίας και της κοινωνίας μας, ώστε να γίνει αντιληπτό το τι ακριβώς έχουν να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες της σύγχρονης εποχής. Επιπροσθέτως, παρατίθενται ορισμένα βήματα και αρχές οι οποίες σύμφωνα με πολλούς μελετητές πρέπει να

πραγματοποιούνται και να υιοθετούνται αντίστοιχα, από τους ηγέτες ούτως ώστε να «εξάγουν» οι ίδιοι τα επιθυμητά και επιτυχή αποτελέσματα όσον αφορά τη δουλειά τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας εξετάζεται το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας και οι ικανότητες που πρέπει να φέρουν οι ηγέτες στις σύγχρονες προκλήσεις. Θέτοντας ως βάση τις παραμέτρους της υπαρξιακής νοημοσύνης, της φρόνησης και της μοναξιάς, επιχειρείται μια ανάλυση των μηχανισμών «παραγωγής» ηγετικών ικανοτήτων. Μέσω της επεξήγησης τριών κορυφαίων ικανοτήτων ηγεσίας, παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να προσδιορίζουν τον ιδανικό – αποτελεσματικό ηγέτη. Η υπαρξιακή νοημοσύνη ως μέσο γνώσης του βαθύτερου εαυτού, η φρόνηση ως μέσο λήψης σωστών αποφάσεων και η μοναξιά ως μέσο αποκοπής από το ευρύτερο περιβάλλον και μέσο αναζήτησης των στόχων και του οράματος του ηγέτη, κρύβουν στους κόλπους τους πολλές ικανότητες που είναι αναγκαίες για τον ηγέτη της σύγχρονης εποχής. Ταυτόχρονα, μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης γίνεται μια προσπάθεια σκιαγράφησης του προφίλ του ιδανικού ηγέτη και εξάγεται το συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ακόμα και μέσα στο πλαίσιο μιας αβέβαιης εποχής μπορεί να αποκτηθεί. Μπορεί να καλλιεργηθεί σε έναν άνθρωπο (ηγέτη) εφόσον εκείνος έχει ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη και κατά συνέπεια γνωρίζει άπταιστα όλες τις πτυχές του εαυτού του, εφόσον λειτουργεί με βάση τη φρόνηση και λαμβάνει αποφάσεις με σοφία, όχι μόνο για το δικό του καλό αλλά και για το συλλογικό καλό και τέλος, εφόσον αναζητά καταστάσεις μοναξιάς, προκειμένου να ανασύρει παλαιότερες εμπειρίες και να διδάσκεται από αυτές, προκειμένου να κάνει την αυτοκριτική του και να διαμορφώνει μέσω του εσωτερικού του κόσμου, μέσω της διαίσθησής του, ένα όραμα προς το οποίο να οδηγεί τους ανθρώπους του. Το προφίλ λοιπόν του ιδανικού ηγέτη, είναι ο άνθρωπος που ακόμα και αν δεν έχει φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να έχει όλες τις προϋποθέσεις να αγγίξει την έννοια του «ιδανικού» αν χαρακτηρίζεται από τις τρεις προαναφερθείσες εσωτερικές διαδικασίες. Η υπαρξιακή νοημοσύνη, η φρόνηση και η μοναξιά, όχι ως αρνητική έννοια, συμβάλλουν στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στις σύγχρονες προκλήσεις, παρέχοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ανάγκη κάθε επιχείρηση, μέσω των ανθρώπων της και ειδικότερα, μέσω των ηγετικών της στελεχών.

A. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες ορισμοί της ηγεσίας που καταβάλλουν αξιόλογη προσπάθεια να ερμηνεύσουν την έννοια αυτή που κυριαρχεί σε κάθε έκφανση της ζωής μας. Ο W. Bennis (1989) διακεκριμένος καθηγητής της ηγεσίας, θεωρεί πως η εν λόγω έννοια είναι το πλέον ορατό, καθημερινό φαινόμενο στη Γη το οποίο όμως έχουμε κατανοήσει ελάχιστα. Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη στη διοικητική επιστήμη ενδεχομένως να μην είναι αυτή που έχουν στο μυαλό τους οι μη επαγγελματίες και χωρίς σχετική εκπαίδευση άνθρωποι. Για τους περισσότερους ανθρώπους η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη ταυτίζεται με την κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας μιας εταιρείας, λόγου χάρη για τους πολλούς η ηγεσία μιας επιχείρησης είναι ο διευθύνων σύμβουλός της, η ηγεσία ενός Πανεπιστημίου είναι ο πρύτανης, η ηγεσία ενός υπουργείου είναι ο υπουργός και ούτω καθεξής. Για τον τομέα της διοίκησης όμως και την επιστήμη του μάνατζμεντ, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν σχετίζεται με την έννοια της κορυφής ή μάλλον δε σχετίζεται μόνο με την έννοια της κορυφής.

Οι περισσότεροι ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία συγκλίνουν σε έναν κοινό παρονομαστή για την επεξήγηση της έννοιας της ηγεσίας και επισημαίνουν πως «ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μια 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 για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005). Όπως λοιπόν γίνεται αντιληπτό η ηγεσία εισβάλλει σε κάθε πτυχή της καθημερινότητάς μας, εν δυνάμει ηγέτες μπορεί να είμαστε όλοι ενώ η έννοια της ηγεσίας μπορεί ακόμα και να εμφανιστεί εκτός του επαγγελματικού μας χώρου και εντός του φιλικού μας κύκλου. Ο ορισμός του καθηγητή Δ. Μπουραντά τέμνει την ηγεσία σε δύο θεμελιώδη συστατικά στοιχεία. Το πρώτο έχει να κάνει με την άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλους ανθρώπους με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων του ηγέτη. Η συγκεκριμένη συνιστώσα όμως δεν εξαντλείται απλά στην σωστή έκβαση των επιθυμητών αποτελεσμάτων από μέρους των ανθρώπων που επηρεάζει ο ηγέτης. Η άσκηση επιρροής στην ηγεσία έχει να κάνει με το πάθος, τον ενθουσιασμό, το κέφι, την

πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την αφοσίωση, την πίστη. Όλα τα παραπάνω δεν αγοράζονται και προφανώς δεν αμείβονται και σε κάποια εταιρεία, είναι όμως τα στοιχεία που απαιτούνται προκειμένου να αγγίξουν οι άνθρωποι τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις τους, είναι τα στοιχεία που αναδύονται μέσω της δουλειάς του ηγέτη στους ανθρώπους του. Εκ των πραγμάτων λοιπόν, η ηγεσία ως άσκηση επιρροής αφορά αυτές τις συγκεκριμένες στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων (Kotter, 2002).

Το δεύτερο συστατικό στοιχείο που προκύπτει από τον ορισμό της ηγεσίας έχει να κάνει με την προθυμία των ανθρώπων να υλοποιούν στόχους που αφορούν αλλαγές για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον. Η έννοια της ηγεσίας δηλαδή σχετίζεται με την αλλαγή, την πρόοδο και την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος για τους ανθρώπους. Η διαδικασία άσκησης επιρροής σε άλλα άτομα πραγματοποιείται φυσικά μέσω ορισμένων ενεργειών από τον ηγέτη που έχουν να κάνουν με την έμπνευση των ανθρώπων μέσω οράματος, την παρακίνηση, την ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους, την υλοποίηση αλλαγών και πολλών άλλων ενεργειών που στρέφουν τους ανθρώπους συλλογικά προς μία κοινή και ιδανική κατεύθυνση.

A.1 Η έννοια του ηγέτη

Μέσω της επεξήγησης της έννοιας της ηγεσίας αυτομάτως γίνεται κατανοητή και η έννοια του ηγέτη. Ηγέτης λοιπόν είναι το άτομο εκείνο, οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα παροτρύνει να τον 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 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 στόχους σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

Βάσει του συγκεκριμένου ορισμού δηλαδή, ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας πρόεδρος, ένας διευθύνων σύμβουλος, ένας γενικός διευθυντής μιας εταιρείας ο οποίος όμως επιτυγχάνει να εμπνεύσει τα παραπάνω χαρακτηριστικά στους ανθρώπους του. Ηγέτης όμως θα μπορούσε να είναι και ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος στη χαμηλή κλίμακα μιας εταιρείας αν κάνει τους ανθρώπους, την ομάδα του, να τον ακολουθεί εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης μπορεί να είναι ο

πατέρας ή η μητέρα στα παιδιά της, ο καθηγητής στους μαθητές του, ηγέτης μπορεί να είναι ακόμα και ένα παιδί αν κατορθώνει να κάνει τα υπόλοιπα παιδιά της παρέας του να το ακολουθούν με μεγάλη προθυμία. Εν ολίγοις, ο κάθε άνθρωπος μπορεί να είναι ένας εν δυνάμει ηγέτης αν εμφανίζει τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν είτε βρίσκεται σε κάποια ανώτατη κλίμακα μιας επιχείρησης είτε δεν εργάζεται καθόλου. Υπάρχει επίσης περίπτωση ένας διευθυντής, ένας μάνατζερ, ένας άνθρωπος που κατέχει θέση κορυφής να μην εμφανίζει τα στοιχεία που συνθέτουν τον ηγέτη και κατά συνέπεια να μην θεωρείται φορέας της έννοιας της ηγεσίας, όπως εξηγήθηκε παραπάνω, παρά το ότι μπορεί να βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχική κλίμακα ενός οργανισμού. Το ζήτημα όμως είναι ότι στις εν λόγω θέσεις είναι μεγάλη η ανάγκη ύπαρξης ενός ηγέτη, ενός ανθρώπου που η ομάδα του θέλει να τον ακολουθεί πρόθυμα και εθελοντικά και να δουλεύει για τους στόχους του και ένα καλύτερο μέλλον, ακόμα όμως κι αν ένας διευθυντής, προϊστάμενος, πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος δεν προσδιορίζεται ως ηγέτης με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μπορεί να δουλέψει με τον εαυτό του και αν μη τι άλλο να τα αποκτήσει. Η ηγεσία μπορεί να αποτελεί εν μέρει ένα μικρό «ταλέντο» για κάποιους ανθρώπους αλλά σαφέστατα μπορεί να διδαχτεί, μπορεί να διοχετευθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση στον εκάστοτε επαγγελματία, στον κάθε άνθρωπο.

A.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ: Αποσαφήνιση δύο διαφορετικών εννοιών

Οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν πολλές φορές την έννοια του ηγέτη με αυτή του μάνατζερ. Θεωρούν δηλαδή πως οι δύο έννοιες ταυτίζονται απόλυτα και στο άκουσμα της λέξης ηγέτης, ανακύπτει κατευθείαν στο μυαλό τους ο ρόλος του μάνατζερ. Η εννοιολογική διαφορά των δύο όρων δεν αφορά τα άτομα που ασκούν την επιστήμη του μάνατζμεντ και την ηγεσία ως λειτουργίες. Ένα άτομο πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και το μάνατζμεντ και την ηγεσία, οι δύο έννοιες είναι δηλαδή συμπληρωματικές και αλληλεπιδρούν στο άτομο που ασκεί και τις δύο λειτουργίες.

Για κάποιους μελετητές, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου και εδώ έγκειται η ειδοποιός διαφορά τους. Οι μάνατζερ είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια εταιρεία και κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα (Bennis, 1989). Εν ολίγοις, οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς, στους στόχους, στο έργο, στις σχέσεις που διατηρούν με τους άλλους και στην εικόνα που έχουν οι ίδιοι

για τον εαυτό τους. Για τους μάνατζερ λόγου χάρη, οι στόχοι προκύπτουν από τις εκάστοτε ανάγκες που έχει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και το δικό τους όραμα. Όσον αφορά την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ αναλύουν τις εναλλακτικές λύσεις και τελικά επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες ανακαλύπτουν ή προσπαθούν τουλάχιστον να ανακαλύψουν, νέους πρωτοποριακούς τρόπους για την επίλυση των προβλημάτων οι οποίοι εντυπωσιάζουν τον περίγυρό τους. Οι μάνατζερ, συνήθως βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους και επιβάλλουν την εξουσία τους, ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις μέσω της έμπνευσης και της δημιουργίας ενός κοινού οράματος και στόχου. Οι μάνατζερ επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, ενώ οι ηγέτες δε θεωρούν τίποτα σαν δεδομένο, μένουν αμετακίνητοι στις αρχές και τις αξίες τους μεν, αλλά αναζητούν το διαφορετικό και το καινούργιο με το να είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον.

Η έννοια της ηγεσίας βέβαια στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει καθιερωθεί να αποκαλείται μάνατζμεντ. Η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ αλλά περικλείει αυτή την «τυποποιημένη» ίσως λειτουργία της άσκησης εξουσίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που έχει να κάνει και με την επένδυση στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας μάνατζερ ο οποίος έχει όλα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι το ιδανικό άτομο να οδηγήσει την εταιρεία του ψηλά στο πλαίσιο της σύγχρονης μη στατικής εποχής, της εποχής των συνεχών αλλαγών, της συνεχούς ανασφάλειας.

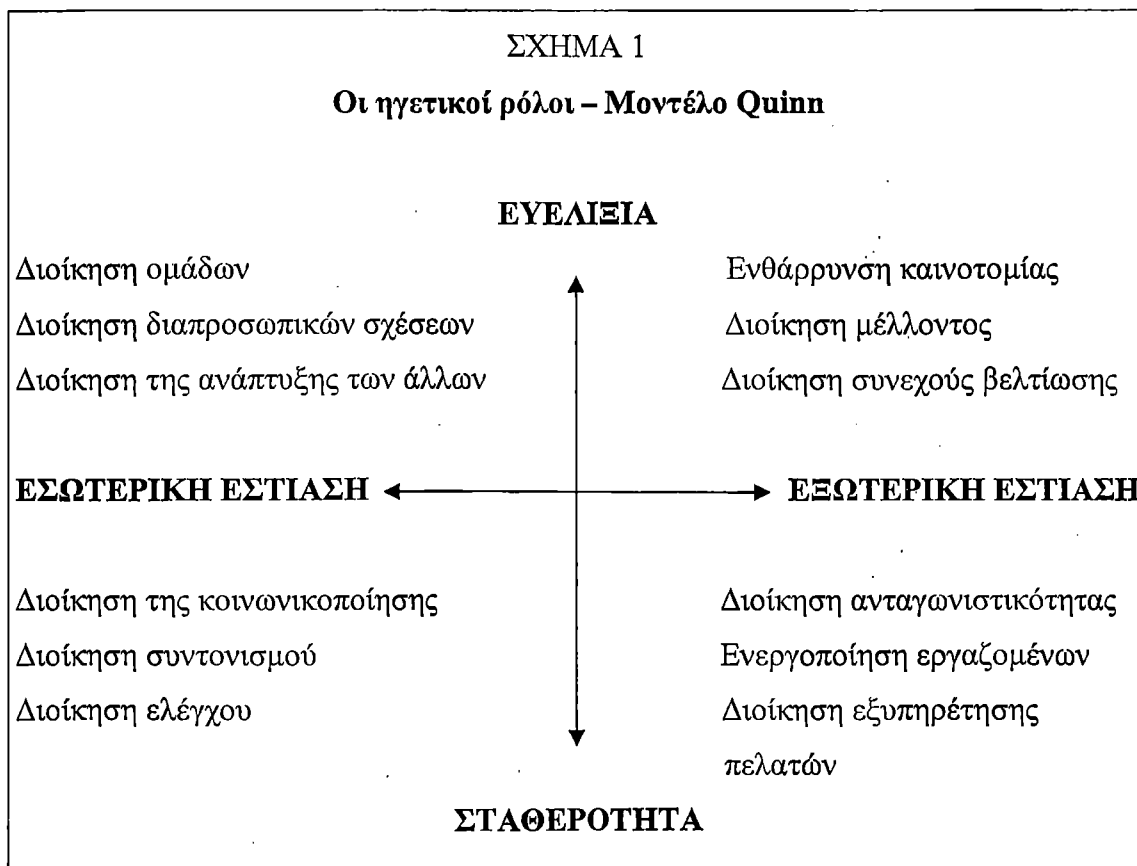
Ο Δ. Μπουραντάς (2005) συνοψίζει τις διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη (Πίνακας 1) στα εξής σημεία: Ο μάνατζερ διορίζεται, χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη-εξουσία, δίνει εντολές, οδηγίες, τιμωρίες, ελέγχει, δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στο μυαλό και τη λογική, κινείται μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια, ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως», προτιμά τη σταθερότητα στην εταιρεία του, αποδέχεται την πραγματικότητα όπως είναι, δίνει έμφαση μόνο στο παρόν έχοντας μια βραχυπρόθεσμη προοπτική και όπως προαναφέρθηκε, κάνει τα πράγματα σωστά. Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης αναδεικνύεται, χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη, περνά ένα όραμα στους άλλους, εμπνέει, πείθει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του μέσω των ιδανικών και των αξιών του, κερδίζει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων του, δίνει έμφαση στα συναισθήματα και τη διαίσθησή του, ανοίγει τους ορίζοντες και διευρύνει τα πλαίσια εργασίας, ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»,

προκαλεί το κατεστημένο και κάνει αλλαγές, ερευνά την πραγματικότητα, δίνει έμφαση στο μέλλον έχοντας μακροπρόθεσμη προοπτική και κάνει τα σωστά πράγματα. Για να πετύχει όμως τους στόχους του ο ηγέτης πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες του μάνατζερ αλλά και για να θεωρείται ο μάνατζερ ένας «ιδανικός» ηγέτης οφείλει να υιοθετεί τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Όταν τα συστατικά στοιχεία των δύο εννοιών συγκλίνουν και συναντώνται σε ένα άτομο τότε έχουμε τον ιδανικό, αποτελεσματικό ηγέτη που φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα για τον εαυτό του, τους άλλους και τη δουλειά του, στη σύγχρονη εποχή των πολλαπλών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών προκλήσεων (Quinn, 1996).

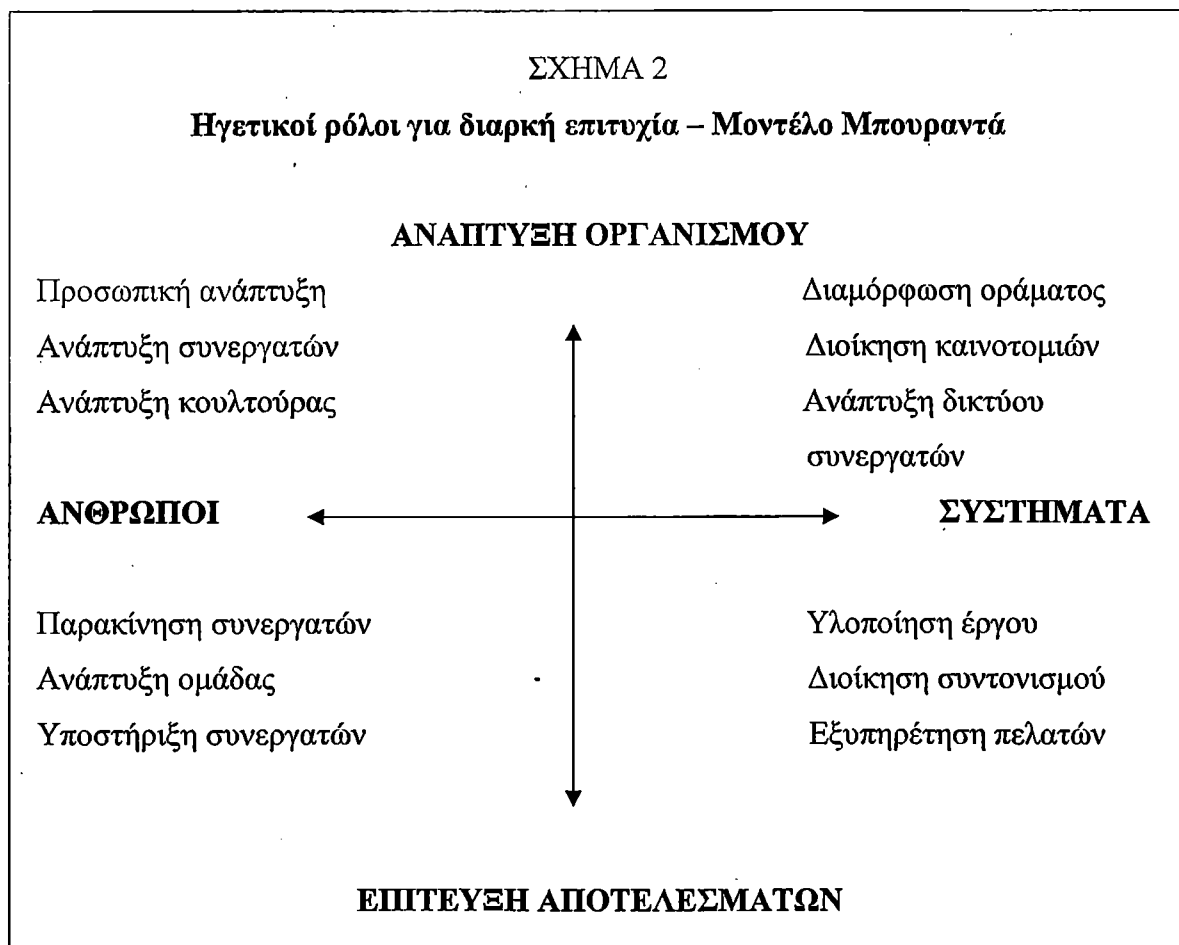
ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Διαφορές μάνατζερ – ηγέτη	
MANATZEP	ΗΓΕΤΗΣ
• Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία • Δίνει οδηγίες – εντολές, τιμωρίες • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική • Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς» • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο παρόν – βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά	• Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει • Κερδίζει εμπιστοσύνη • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Ερευνά την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα

Α.3 Ο ρόλος του ηγέτη στη σύγχρονη εποχή

Πολλοί μελετητές και θεωρητικοί της ηγεσίας έχουν επιχειρήσει τα τελευταία χρόνια να κωδικοποιήσουν κατά κάποιον τρόπο τους ρόλους που πρέπει να διαδραματίζει ο ιδανικός ηγέτης της σύγχρονης εποχής. Πολλά χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη αποσαφηνίζονται στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας ως πράγματα που πρέπει να πράξει ο ίδιος προκειμένου να πετύχει όχι μόνο εκείνος, αλλά και ολόκληρη η ομάδα ανθρώπων που διοικεί. Ο Quinn, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Michigan κωδικοποιεί την ηγετική συμπεριφορά και τους ρόλους του ηγέτη χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο (Μπουραντάς, 2005), όπου οι ηγέτες ασκούν ένα «ρεπερτόριο» ρόλων βάσει των οποίων μπορεί να διατηρηθεί η σταθερότητα σε μια επιχείρηση και να εξασφαλίζεται ταυτόχρονα η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η αλλαγή. Μπορεί επίσης να υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών και ταυτόχρονα πειθαρχία και έλεγχος. Η λογική του μοντέλου του Quinn συνίσταται στο ότι η ηγετική συμπεριφορά από τη μία πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς την «ευελιξία» ή τη σταθερότητα και από την άλλη προς την «εσωτερική ή εξωτερική εστίαση». Βάσει αυτών των δύο διαστάσεων, ο Quinn προτείνει και περιγράφει δώδεκα ηγετικούς ρόλους τους οποίους πρέπει να ασκεί ο ηγέτης (Σχήμα 1).



Συνδυάζοντας τους κύριους ηγετικούς ρόλους που προτείνει στο μοντέλο του ο Quinn το οποίο παρατίθεται παραπάνω, ο Δ. Μπουραντάς (2005) προσαρμόζει το εν λόγω μοντέλο θέτοντας ως μία διάσταση την ανάπτυξη του οργανισμού και την επίτευξη αποτελεσμάτων και ως δεύτερη, τους ανθρώπους και τα συστήματα και καταλήγει επίσης, σε δώδεκα βασικές λειτουργίες που αποτελούν ενδεχομένως «συνταγή επιτυχίας» για τον ηγέτη του σήμερα. Αυτές είναι η ενεργοποίηση και η παρακίνηση των συνεργατών, η υποστήριξη των συνεργατών, η ανάπτυξη της ομάδας και η συνεργασία, η υλοποίηση του έργου, η διοίκηση του συντονισμού, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ανάπτυξη των συνεργατών, η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της κουλτούρας, η διαμόρφωση οράματος, οι καινοτομίες και η συνεχής βελτίωση και η ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργατών (Σχήμα 2).



A.3.1 Ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών

Αναμφίβολα η απόδοση του εκάστοτε εργαζόμενου εξαρτάται πάνω από όλα, από τη διάθεσή του να καταβάλλει προσπάθειες για να συνεισφέρει στην επιτυχία ενός συγκεκριμένου πρότζεκτ. Για να επιτευχθεί η καλή διάθεση και η προθυμία του

ατόμου, πρέπει ο προϊστάμενος – ηγέτης του να εξασφαλίζει αυτή τη διάθεση μέσω της παρακίνησης και της ενεργοποίησης των ανθρώπων του. Μέσα δηλαδή από την καθημερινή του επαφή με τους ανθρώπους πρέπει να δημιουργεί ένα κατάλληλο, ευχάριστο κλίμα, πρέπει να εμπνέει και να συμπαρασύρει τους υφισταμένους του, να τους ενεργοποιεί κατά τέτοιον τρόπο ώστε οι ίδιοι να επιθυμούν να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που θέτει ο ηγέτης και κατ' επέκταση η εταιρεία στην οποία εργάζεται.

A.3.2 Υποστήριξη συνεργατών

Ένας ακόμη ρόλος που πρέπει να υιοθετεί ο ηγέτης είναι αυτός του υποστηρικτή απέναντι στους ανθρώπους του ούτως ώστε να κερδίζει και την εμπιστοσύνη τους. Η γνώση και οι ικανότητες των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης πρέπει να αναθέτει σωστά τα καθήκοντα που ασκεί ο κάθε εργαζόμενος, να κατανοεί τι και πώς πρέπει να επιτευχθεί, να καθοδηγεί αποτελεσματικά, να ενθαρρύνει, να εμπνέει και πάνω από όλα να υποστηρίζει την πρωτοβουλία και τις «κατώτερες» φωνές που συνήθως δυσκολεύονται να ακουστούν σε μια εταιρεία. Κατά αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης απαντά στην προθυμία των ανθρώπων του να εργαστούν για τον ίδιο. Παρέχοντας την υποστήριξη στους ανθρώπους του, δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μία σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του εαυτού του και των άλλων και μεταξύ κάθε μέλους που απαρτίζει την ομάδα του.

A.3.3 Η ανάπτυξη της ομάδας

Εξίσου σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι να δημιουργήσει το ιδανικό εκείνο κλίμα έτσι ώστε οι άνθρωποι να νιώθουν ότι λειτουργούν σαν μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Πρόκειται ίσως για έναν από τους βασικότερους ρόλους του ηγέτη καθώς στις σύγχρονες εταιρείες η δουλειά που γίνεται είναι πάντα ομαδική. Αν όμως στην ομάδα υπάρχουν συνεχείς συγκρούσεις, αν δεν υπάρχει το κατάλληλο εκείνο κλίμα στο οποίο κάθε ένα μέλος της και έπειτα όλοι μαζί θα εργάζονται ομαδικά για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, τότε δεν θα υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης πρέπει να χτίσει την ομάδα του, να φέρει στην επιφάνεια τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της και κατόπιν να τις εξαλείψει, να διοχετεύσει στους ανθρώπους του το ομαδικό πνεύμα όπως κάνει ένας προπονητής στους αθλητές του. Ο ηγέτης πρέπει να διατηρεί αναλλοίωτο το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των

ανθρώπων του, να αναπτύσσει συνεχώς την ομάδα και να δίνει πάντα την εντύπωση ότι όλοι είναι ισότιμα μέλη της.

A.3.4 Υλοποίηση του έργου

Η υλοποίηση του έργου υπάγεται στις διοικητικές ικανότητες του μάνατζερ ουσιαστικά, αν ο ηγέτης δεν κατορθώνει να υλοποιήσει το έργο που του ανατέθηκε, δεν είναι αποτελεσματικός. Γι' αυτό όπως προαναφέρθηκε, ο ηγέτης πρέπει να υιοθετεί τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ και να τα διαμορφώνει κατάλληλα στο πλαίσιο των ηγετικών του ικανοτήτων. Ο ηγέτης πρέπει να δρα καθημερινά κατά τέτοιο τρόπο ώστε να φτάνει ο ίδιος και οι άνθρωποί του ένα βήμα πιο κοντά προς την υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Οι ενέργειες που συνιστούν το συγκεκριμένο ρόλο και γίνονται από τον ηγέτη είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, η παρακολούθηση και ο έλεγχος των βημάτων των εργαζομένων, η επίλυση προβλημάτων που ίσως προκύψουν στην πορεία, η επίτευξη της παραγωγικότητας και τέλος η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων από την επιχείρηση πόρων.

A.3.5 Συντονισμός των ομάδων

Κάθε εταιρεία αποτελείται από μικρά σύνολα ομάδων, από τμήματα που πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων μιας εταιρείας αλλά και μεταξύ των συνεργατών που εργάζονται εκτός της επιχείρησης. Ο ηγέτης πρέπει να συντονίζει μαζί με τους άλλους ηγέτες το σύνολο της εταιρείας, να λαμβάνει και να μεταδίδει πληροφορίες μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων, να εφαρμόζει τις πολιτικές και τις αποφάσεις της εταιρείας, να συγχρονίζει και να συντονίζει τις λειτουργίες της δικής του μονάδας – ομάδας εργασίας με τις αντίστοιχες λειτουργίες των άλλων μονάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση.

A.3.6 Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών

Στη σύγχρονη εποχή η εστίαση στους πελάτες αποτελεί προϋπόθεση της επιτυχίας για τις εταιρείες. Η εξασφάλιση της σωστής εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών είναι στόχος όλων των ηγετικών στελεχών της επιχείρησης. Ο ηγέτης λοιπόν, πρέπει να σκέφτεται και να δρα έχοντας στο μυαλό του τον πελάτη και

πράττοντας τις απαιτούμενες ενέργειες, όπως είναι η κατανόηση των αναγκών των πελατών, η βελτίωση της εξυπηρέτησής τους, η επικοινωνία, η επαφή και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μαζί τους.

A.3.7 Ανάπτυξη συνεργατών

Η επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης εξαρτάται από την ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων σε όλα τα ιεραρχικά της επίπεδα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει μια εταιρεία στο μέλλον, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει η ίδια τους δικούς της ανθρώπους. Βασικός υπεύθυνος για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι ο προϊστάμενος – ηγέτης του κάθε εργαζόμενου. Η ανάπτυξη του ανθρώπου πραγματοποιείται σταδιακά μέσα από τις προσωπικές του εμπειρίες, οι ηγέτες πρέπει να αφιερώνουν χρόνο στην προσπάθεια ανάπτυξης άλλων ηγετών μέσα στην εταιρεία, αυτό άλλωστε αποτελεί και την κληρονομιά που θα αφήσει ο ηγέτης όταν αποχωρήσει από το εργασιακό του περιβάλλον, αυτό άλλωστε αποτελεί και τη «συνταγή» για ένα καλύτερο μέλλον. Αν μάλιστα λάβουμε υπ' όψη μας πως τα διοικητικά στελέχη μιας εταιρείας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας προέρχονται από τους κόλπους της ως επί τω πλείστον, κατανοούμε πόσο σημαντικό είναι να αναπτύσσονται και άλλοι άνθρωποι ώστε να αποκτήσουν ηγετικές ικανότητες που θα τους χρειαστούν στο μέλλον.

A.3.8 Προσωπική ανάπτυξη

Ο συγκεκριμένος ρόλος έχει να κάνει με ό, τι καλείται στη σύγχρονη εποχή «δια βίου εκπαίδευση». Δε νοείται ένα ηγετικό στέλεχος μιας επιχείρησης να μην αναπτύσσει συνεχώς τον εαυτό του, να μην ενημερώνεται για νέα πράγματα, να μη μαθαίνει καινούργιους τρόπους εργασίας. Χρειάζεται συνεχής βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων και των γνώσεων ώστε να έχει κάποιος επιτυχία. Ηγέτες που δε βελτιώνουν συνεχώς τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, τον εαυτό τους, δεν μπορούν να ασκήσουν επιρροή και να συμβάλλουν όσο πρέπει στο καλύτερο μέλλον της επιχείρησης.

A.3.9 Ανάπτυξη της κουλτούρας της εταιρείας

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελεί το σήμα κατατεθέν της, την ταυτότητά της και αυτή πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές, στις νέες συνθήκες οι οποίες διαμορφώνονται από το οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο. Ο ηγέτης είναι ο

διαμορφωθεί αυτής της κουλτούρας και ο υπεύθυνος, προκειμένου να διαχυθεί η κουλτούρα σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Η συμπεριφορά και το παράδειγμα που δίνει ο ηγέτης στους ανθρώπους του, η εστίαση της προσοχής του, η επιβράβευση που δίνει, είναι τα μέσα του για να περνά τις δικές του αξίες και αρχές, τις πεποιθήσεις του, τη νοοτροπία και την κουλτούρα του. Η κουλτούρα της εταιρείας διαμορφώνεται από την προσωπική κουλτούρα των ηγετικών της στελεχών και τα ίδια τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη διοχέτευση αυτής της κουλτούρας στους εργαζόμενους.

A.3.10 Διαμόρφωση οράματος

Εκτός από τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της επιχείρησης η επιτυχία της πορεία στο μέλλον απαιτεί τη διαμόρφωση ενός οράματος το οποίο αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους, καθώς επίσης και σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές που θα επηρεάσουν το μέλλον της. Το όραμα δημιουργείται και επικοινωνείται στους ανθρώπους είτε σε επίπεδο μονάδας είτε σε επίπεδο επιχείρησης από τα ηγετικά στελέχη. Το όραμα μπορεί να στοχεύει στο μακροπρόθεσμο μέλλον αλλά η προσπάθεια για την επίτευξή του συνδέεται άρρηκτα με την καθημερινότητα (Nanus, 1992).

A.3.11 Καινοτομίες

Η βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας και των υποδομών αποτελεί πρωταρχικό κριτήριο για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας και την επιτυχία της εταιρείας στο παρόν και το μέλλον. Η εταιρεία δεν μπορεί να είναι στατική, χρειάζεται την αλλαγή για να προσαρμόζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα, χρειάζεται την καινοτομία για να έχει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς την ικανότητα για καινοτομίες στην ομάδα του. Πρέπει να δημιουργεί ένα κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και πρωτοβουλιών των εργαζομένων του ούτως ώστε να είναι πρόσφορο το έδαφος προκειμένου να πέφτουν συνεχώς νέες ιδέες στο «τραπέζι» ακόμα και από εργαζόμενους που βρίσκονται χαμηλά στην κλίμακα της ιεραρχίας. Ο συντηρητισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αποτυχία ενώ η αποδοχή νέων ιδεών και αλλαγών σηματοδοτεί την πρόοδο στο παρόν και το μέλλον.

A.3.12 Δίκτυο συνεργατών

Ο συγκεκριμένος ρόλος του ηγέτη ταυτίζεται εν μέρει με την έννοια των δημοσίων σχέσεων. Τα δίκτυα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων είναι αναγκαιότητα για τη σύγχρονη εποχή προκειμένου να εξασφαλιστούν συνέργειες, ευελιξία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σε ένα δίκτυο συνεργατών, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών και τα ηγετικά στελέχη είναι αρμόδια για αυτή τη δημιουργία και την ανάπτυξη και διατήρηση των εν λόγω σχέσεων. Υιοθετώντας το συγκεκριμένο ρόλο ο ηγέτης διαμορφώνει έτσι και την προσωπική του φήμη εκτός του πλαισίου λειτουργίας της εταιρείας στην οποία εργάζεται, ενώ συμβάλλει καθοριστικά και στην αποτελεσματικότητά του ως επαγγελματία.

Οι συγκεκριμένοι ρόλοι αποτελούν ένα πλαίσιο κατανόησης των κύριων χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής ηγεσίας. Χωρίς να την επεξηγούν πλήρως παραθέτουν συνοπτικά την κατεύθυνσή της στη σύγχρονη εποχή ενώ ταυτόχρονα πιστοποιούν το ότι η ηγετική συμπεριφορά αποτελεί μια ολότητα και μια συνεχή αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Κάθε ηγέτης έχει το δικό του στυλ το οποίο ανάλογα με τα αποτελέσματα που φαίνεται να έχει στους ανθρώπους κρίνεται επιτυχές ή ανεπιτυχές. Το ιδανικό ηγετικό στυλ όμως, μπορεί να αναπτυχθεί ακόμα και σε ανθρώπους που δεν έχουν έμφυτα τα χαρακτηριστικά του κατάλληλου ηγέτη. Παρακάτω παρατίθενται τα διάφορα ηγετικά στυλ που συναντώνται στους ηγέτες και η επιρροή που έχουν αυτά στους ανθρώπους που τους ακολουθούν.

A.4. Στυλ ηγεσίας

Το ιδανικό στυλ ηγεσίας υπάρχει και εξαρτάται από την επιθυμία του ηγέτη για προσωπική ανάπτυξη. Αν και το «ιδανικό» αλλάζει και επαναδιαμορφώνεται ανάλογα με το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες, υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι ώστε να ανακαλύπτει κάθε φορά ο ίδιος ο ηγέτης από μόνος του πως πρέπει να πράξει προκειμένου να φτάσει στο στόχο του.

Στον Μπουραντά (2005) επισημαίνονται δύο ακραία στυλ ηγεσίας. Από τη μια έχουμε τον αυταρχικό ηγέτη και από την άλλη το δημοκρατικό. Ο αυταρχικός ηγέτης επιβάλλει την εξουσία του χωρίς να αφήνει ένα χώρο για την ελευθερία των υφισταμένων του. Ο αυταρχικός ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και τις ανακοινώνει, διατάζει τους υφισταμένους του και δημιουργεί σε πολλές περιπτώσεις

κλίμα φόβου και δυσαρέσκειας. Ο δημοκρατικός ηγέτης από την άλλη, αφήνει ελευθερία στους υφισταμένους του, αφού προσπαθεί να περάσει με πειθώ την απόφασή του. Επίσης συζητά, προκαλεί ερωτήσεις στους υφισταμένους του, παίρνει συμβουλές από αυτούς ακούει τις διαφορετικές γνώμες, ζητά ο ίδιος τη συμμετοχή τους χωρίς να επιβάλλεται και τους επιτρέπει να ενεργήσουν όπως οι ίδιοι επιθυμούν, στο πλαίσιο που τίθεται από την εταιρεία του, προκειμένου να φέρουν σε πέρας ένα συγκεκριμένο πρότζεκτ. Εκτός φυσικά από τα δύο ακραία στυλ υπάρχουν και ενδιάμεσα στυλ ηγεσίας, ηγέτες που υιοθετούν χαρακτηριστικά και από τις δύο πλευρές, ηγέτες που δίνουν έμφαση σε διαφορετικές συνισταμένες και διαμορφώνουν το δικό τους στυλ.

Οι Goleman, Boyatzis και McKee (2002) σημειώνουν έξι διαφορετικά ηγετικά στυλ (Πίνακας 2) που προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά των ηγετών και κατά συνέπεια τα στοιχεία της ηγεσίας όπως αυτή εφαρμόζεται στην κοινωνία. Το αυταρχικό ηγετικό στυλ βασίζεται στις εντολές, στην απόλυτη άσκηση εξουσίας του ηγέτη. Το συγκεκριμένο στυλ έχει αρνητική επίδραση στο κλίμα εργασίας αφού καμία φωνή δεν έχει το δικαίωμα να ακουστεί. Το ηγετικό στυλ του οράματος, είναι αυτό που δημιουργεί το όραμα στην εταιρεία ενώ ταυτόχρονα ο ηγέτης που προσδιορίζεται από αυτό, είναι ιδιαίτερα θετικός στις αλλαγές, ακούει τους υφισταμένους του και είναι πολύ θετικός απέναντι σε νέες ιδέες και πρωτοβουλίες. Το συνεργατικό ηγετικό στυλ βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων. Ο ηγέτης θέτει τους ανθρώπους πάνω από όλα, επιλύει τις ομαδικές συγκρούσεις και παρακινεί τους υφισταμένους του. Το δημοκρατικό ηγετικό στυλ, βασίζεται όπως προαναφέρθηκε, στη συμμετοχή των υπαλλήλων στις αποφάσεις του ηγέτη. Ο ηγέτης συλλέγει πληροφορίες από τους υπαλλήλους και λαμβάνει αποφάσεις με τη σύμφωνη γνώμη τους. Το κατευθυντικό ηγετικό στυλ προσδιορίζει ηγέτες που θέτουν υψηλούς στόχους απόδοσης και κατευθύνουν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν γρήγορα και καλά αποτελέσματα. Ο συγκεκριμένος ηγέτης επιβάλλει στους υφισταμένους του να ακολουθήσουν τη δική του τακτική στον τρόπο εργασίας του και η συμπεριφορά του έχει συνήθως αρνητική επίδραση στο κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη των ανθρώπων και στη βελτίωση της απόδοσής τους. Ο ηγέτης που υποστηρίζει τους ανθρώπους του επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα ενώ δίνει χρόνο στους υφισταμένους του να βελτιωθούν και έπειτα να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό προς την επίτευξη ενός στόχου (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002)

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ	ΟΡΑΜΑΤΟΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ	ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ
Βασίζεται σε εντολές	Δημιουργεί όραμα	Δημιουργεί σχέσεις	Ζητά τη συμμετοχή υπαλλήλων	Θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης	Αναπτύσσει ανθρώπους
Ταιριάζει σε καταστάσεις κρίσης	Ταιριάζει σε αλλαγές και στην ανάγκη δημιουργίας οράματος	Ταιριάζει στην επίλυση ομαδικών συγκρούσεων – Παρακινεί τους ανθρώπους	Ταιριάζει όταν υπάρχει ανάγκη για συναίνεση	Ταιριάζει όταν απαιτούνται γρήγορα αποτελέσματα	Ταιριάζει όταν υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης των ανθρώπων και βελτίωσης της απόδοσής τους
Έχει αρνητική επίδραση στο κλίμα	Έχει πολύ θετική επίδραση στο κλίμα	Έχει θετική επίδραση στο κλίμα	Έχει θετική επίδραση στο κλίμα	Έχει συνήθως αρνητική επίδραση στο κλίμα	Έχει πολύ θετική επίδραση στο κλίμα

Ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση διαμορφώνονται και τα κατάλληλα ηγετικά στυλ. Ένας ηγέτης μπορεί μεν να προσδιορίζεται λίγο περισσότερο από κάποιο από τα προαναφερθέντα ηγετικά στυλ, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να υιοθετεί και στοιχεία από τα άλλα στυλ ηγεσίας προκειμένου να επιτύχει σε συγκεκριμένο χρόνο και σωστά μια ανάθεση εργασίας. Το στυλ ηγεσίας, για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να ταιριάζει με το περιβάλλον στο πλαίσιο του οποίου ασκείται. Λόγου χάρη, σε μια επιχείρηση ιεραρχικά δομημένη, με γραφειοκρατία, συγκέντρωση εξουσίας και αυταρχική κουλτούρα δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια και δεν ευνοούνται τα δημοκρατικά ή συμμετοχικά στυλ ηγεσίας. Το ηγετικό στυλ πρέπει επίσης να ταιριάζει με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Λόγου χάρη, όταν ένα έργο είναι επείγον δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής συλλογικής απόφασης ακριβώς γιατί ο δοθέν χρόνος είναι περιορισμένος. Όταν επίσης, ένα έργο είναι εμπιστευτικό τα περιθώρια συμμετοχής σε περισσότερους ανθρώπους είναι στενά. Όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη εξαιτίας της δυσκολίας ενός έργου ή της απειρίας κάποιων εργαζομένων τότε ο ηγέτης πρέπει να

επιλέξει περισσότερο συμμετοχικά ηγετικά στυλ καθώς πριν ξεκινήσει για την υλοποίηση του έργου θα πρέπει να συμβουλευτεί και να ακούσει όσο γίνεται περισσότερες γνώμες. Επιπλέον, σε περιπτώσεις κρίσεων το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό αφού σε τέτοιες καταστάσεις απαιτούνται ταχύτητα, λήψη δύσκολων αποφάσεων, έλεγχος και συντονισμός και όλα αυτά πρέπει να γίνονται από ένα πρόσωπο, τον ηγέτη, ο οποίος είναι αυτός που θα γνωρίζει όλες τις παραμέτρους του προβλήματος καθώς επίσης και την τακτική για την επίλυσή του.

Η λέξη κλειδί λοιπόν που πρέπει να χαρακτηρίζει τον ηγέτη είναι η προσαρμογή. Η ικανότητα προσαρμογής του στυλ του δηλαδή ανάλογα με ό, τι καλείται να αντιμετωπίσει. Ο ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τη φύση του έργου που έχει να φέρει σε πέρας και κατόπιν να αποφασίζει πως θα το χειριστεί. Ακόμα και αν ένας ηγέτης δεν έχει την ωριμότητα να μεταλλάσσεται εντός του πλαισίου της επιχείρησης μπορεί να την αποκτήσει. Ο ηγέτης των σύγχρονων προκλήσεων άλλωστε έχει να αντιμετωπίσει μπροστά του πολλές αλλαγές και εμπόδια, γι' αυτό και η εφαρμογή ενός και μόνο ηγετικού στυλ δε θα τον οδηγήσει πάντα στην επιτυχία. Οι σύγχρονες προκλήσεις απαιτούν αυξημένη ικανότητα αντίληψης, απαιτούν την ικανότητα του «χαμαιλέοντα» που προσαρμόζεται ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και μάλιστα σε ελάχιστο χρόνο.

A.5 Κυρίαρχες ικανότητες για αποτελεσματική ηγεσία

Υπάρχει πληθώρα καταγεγραμμένων στη βιβλιογραφία ικανοτήτων που οδηγούν σε αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Οι ηγετικές ικανότητες όπως προαναφέρθηκε μπορεί να υπάρχουν έμφυτες στον άνθρωπο σίγουρα όμως αναπτύσσονται. Ακόμα και όσοι θεωρούνται ηγέτες από τη φύση τους οφείλουν να βελτιώνουν τις ικανότητές τους προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και γρήγορα στις σύγχρονες και δύσκολες απαιτήσεις.

Οι ηγετικές ικανότητες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις «ικανότητες ρόλων», τις ικανότητες δηλαδή των ανθρώπων να ασκούν τους συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά. Αν δηλαδή οι ρόλοι του ηγέτη είναι η έμπνευση, η παρακίνηση ή η ανάπτυξη ανθρώπων η αποτελεσματική άσκηση αυτών προϋποθέτουν ότι ο ίδιος γνωρίζει και μπορεί να τους ασκεί αποτελεσματικά. Οι ικανότητες ρόλων είναι έντονα συνυφασμένες με τα ηγετικά στυλ. Η ικανότητα του ηγέτη να προσδιορίζεται

από το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας λόγου χάρη εντάσσεται στην κατηγορία των «ικανοτήτων ρόλου» και ούτω καθεξής. Κάθε «ικανότητα ρόλου» μπορεί να αναλυθεί και σε επιμέρους ικανότητες. Η ικανότητα που έχει ένας ηγέτης για παράδειγμα να αναπτύσσει ανθρώπους μπορεί να χωριστεί σε υποϊκανότητες που άπτονται της δυνατότητας που έχει ο ηγέτης να διδάσκει τους ανθρώπους του, να ασκεί δημιουργική κριτική, να αναθέτει τα κατάλληλα καθήκοντα στους κατάλληλους ανθρώπους. Ουσιαστικά, οι ηγετικές ικανότητες της εν λόγω κατηγορίας προσδιορίζονται άμεσα και αντιστοιχούν εν μέρει στα συστατικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς ή ερμηνεύουν κατά κάποιον τρόπο πως ακριβώς πρέπει να ενεργήσει ο ηγέτης για την υλοποίηση ενός στόχου.

Η δεύτερη κατηγορία ηγετικών ικανοτήτων είναι οι «μετα-ικανότητες» (Μπουραντάς, 2005). Με την έννοια «μετα-ικανότητες» προσδιορίζεται μια ικανότητα η οποία αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο περισσότερων ικανοτήτων. Λόγου χάρη, η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί προϋπόθεση και συστατικό στοιχείο της διαπραγματευτικής ικανότητας, της ικανότητας ανάπτυξης συνεργατών, της ικανότητας έμπνευσης και παρακίνησης των ανθρώπων. Βάσει της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην ηγεσία οι περισσότεροι μελετητές της συγκεκριμένης επιστήμης έχουν καταλήξει σε επτά θεμελιώδεις «μετα-ικανότητες» οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ηγέτη της σύγχρονης εποχής και των σύγχρονων προκλήσεων. Οι ικανότητες αυτές αποτελούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που προσδιορίζουν τον ιδανικό ηγέτη και μπορούν να αναπτυχθούν με τον κατάλληλο τρόπο. Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, η συστημική σκέψη, η η συναισθηματική νοημοσύνη καθώς επίσης και οι βασικές ικανότητες που προσδιορίζουν την τελευταία όπως η επικοινωνιακή ικανότητα, η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση και η ενσυναίσθηση πλάθουν τον ιδανικό ηγέτη, εκείνον που επιτυγχάνει ακόμα και όταν έρχεται αντιμέτωπος με νέες, άγνωστες προκλήσεις στο εργασιακό του περιβάλλον, με αλλαγές, με ένα δύσκολο ή ακόμα και στρεβλό κοινωνικοοικονομικό σύστημα.

A.5.1 Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων

Πρόκειται για τη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα. Να αντιλαμβάνεται τα αίτια ενός προβλήματος, να αντιλαμβάνεται τους περιορισμούς που έχει στο χώρο εργασίας του, να αναπτύσσει πρωτότυπες ιδέες,

να σκέφτεται εναλλακτικές λύσεις, να προβλέπει τις συνέπειες των αποφάσεών του και να επιλέγει για εφαρμογή την καλύτερη λύση και στο σωστό πάντα χρόνο που του έχει δοθεί. Η εν λόγω ικανότητα είναι απαραίτητη για όλους τους ρόλους και τις λειτουργίες του ηγέτη, αφού ό, τι πράττει ο ίδιος οδηγεί σε άλλες μικρότερες ή μεγαλύτερες αποφάσεις τις οποίες πρέπει να λάβει ορθολογικά ή ακολουθώντας τη διαίσθησή του.

A.5.2 Συστημική σκέψη

Η συστημική σκέψη γίνεται αντιληπτή ως η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τις καταστάσεις που αποτελούνται από επιμέρους μέρη ως ολότητα, ως ένα σύνολο και όχι ως αθροίσματα μερών. Πρόκειται για την αναλυτική σκέψη που συνδέεται με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης και την ικανότητα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης των δυνατοτήτων του. Η συστημική σκέψη είναι απαραίτητη στη σύγχρονη εποχή όπου κάθε μονάδα μιας κοινωνίας λειτουργεί επηρεάζοντας τις άλλες μονάδες ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει στο άτομο να προβλέψει κατά κάποιον τρόπο το μέλλον αντιλαμβανόμενο τα ερεθίσματα εσωτερικά και εξωτερικά που μπορεί να δέχεται η επιχείρησή του ή η ίδια η κοινωνία ως μία ολότητα.

A.5.3 Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει κριθεί ως ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ιδανικός ηγέτης. Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Quota) αν και δεν μπορεί να αναλυθεί μέσα σε μερικές λέξεις, αφορά εν ολίγοις την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του, καθώς επίσης και τα συναισθήματα των άλλων (Goleman, 2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, οι οποίες αναλύονται παρακάτω, από τις οποίες πολύ σημαντικές για τη λειτουργία του ηγέτη είναι η επικοινωνιακή ικανότητα, η αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση.

A.5.3.1 Επικοινωνιακή ικανότητα

Η επικοινωνία αποτελεί εργαλείο για επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε κάθε τομέα. Αποτελεί κυρίαρχη λειτουργία του ηγέτη αφού είναι απαραίτητη προκειμένου να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι και να ασκηθεί η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακοή. Ο ηγέτης πρέπει να αφουγκράζεται τους ανθρώπους του και κατόπιν να διοχετεύει τα μηνύματα που θέλει να περάσει, τις αρχές, τις αξίες του, τον τρόπο αντίληψης που έχει για τα πράγματα. Έντονα συνυφασμένη με την επικοινωνία είναι η αποτελεσματική χρήση του λόγου, προφορικού και γραπτού, καθώς επίσης και η αποτελεσματική χρήση του τόνου της φωνής και της κίνησης του σώματος. Μέσω της επικοινωνίας ο ηγέτης δείχνει την πρόθεσή του για θετική και ειλικρινή επαφή με τους ανθρώπους του.

A.5.3.2 Αυτοεπίγνωση

Η αυτοεπίγνωση αποτελεί έννοια της οποίας η σημασία τέθηκε για πρώτη φορά από τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Σωκράτη ως «γνώθι σ' εαυτόν». Είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τον εαυτό του, το ποιο είναι, ποιες είναι οι αξίες και οι αρχές του, που βρίσκεται και που θέλει να φτάσει. Αυτοεπίγνωση σημαίνει να μπορεί κάποιος να κατανοεί τα συναισθήματά του, αρνητικά και θετικά και να έχει πάνω από όλα αντικειμενική αντίληψη για τα ισχυρά και τα ασθενή του σημεία, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, καθώς επίσης και τις δυνατότητές του. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί το πρώτο βήμα για την προσωπική ανάπτυξη και τη βελτίωση του ατόμου ενώ ταυτόχρονα είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων αλλά και την καθοδήγηση των άλλων. Στην ψυχανάλυση η καλή γνώση του εαυτού είναι αυτό το οποίο οδηγεί στη θεραπεία του ατόμου και ταυτόχρονα στην κοινωνικοποίησή του. Ένας ηγέτης που δεν έχει αυτοεπίγνωση δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να γνωρίσει και τους συνεργάτες του, να τους καταλάβει, να τους αναπτύξει. Η αποτελεσματική ηγεσία ξεκινά από τη γνώση του εαυτού και συνεχίζεται με την καλή γνώση των άλλων ανθρώπων.

A.5.3.3 Αυτορρύθμιση

Η αυτορρύθμιση ως συστατικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει να κάνει με τον έλεγχο του εαυτού και αποτελεί άμεση συνέχει στην ουσία της αυτοεπίγνωσης. Αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να χειρίζεται το άτομο

αποτελεσματικά την εσωτερική του κατάσταση, τον εσωτερικό του κόσμο (inner “theatre”). Να ελέγχει τις συγκινήσεις, τις παρορμήσεις, τα συναισθήματα και τις διαθέσεις του. Η σωστή διαχείριση του συγκινησιακού μας εαυτού διαδραματίζει μεγάλο ρόλο σε κάθε έκφανση του βίου μας και όχι μόνο στην ηγεσία. Αν κάποιος θυμώνει μπορεί να διατηρεί το θυμό του, να μην τον εκφράζει αλλά να ελέγχει το συγκεκριμένο συναίσθημα το οποίο ενδέχεται να έχει καταστροφικές συνέπειες σε περίπτωση που εκδηλωθεί. Ο ηγέτης μπορεί να προσαρμόζεται ευκολότερα σε καταστάσεις αν διατηρεί τον αυτοέλεγχό του ενώ ταυτόχρονα μπορεί να ελέγχει συναισθηματικά και άλλους ανθρώπους με τους οποίους έρχεται σε επαφή στο πλαίσιο του εργασιακού του περιβάλλοντος. (Goleman, 2000)

A.5.3.4 Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση αποτελεί επίσης βασική παράμετρο της συναισθηματικής νοημοσύνης και συνέχεια της αυτορρύθμισης. Με τον όρο ενσυναίσθηση προσδιορίζεται η ικανότητα του ατόμου να μπαίνει στη θέση του άλλου, να μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματά του και όχι να συμπάσχει μαζί του. Πρόκειται για την ικανότητα αντίληψης των αναγκών, των αξιών, των προβλημάτων, των ανησυχιών και γενικά του εσωτερικού κόσμου των άλλων, ούτως ώστε να συμπεριφέρεται ή να χειρίζεται αυτά τα εσωτερικά χαρακτηριστικά με τον κατάλληλο τρόπο.

Οι επτά αυτές «μετα-ικανότητες» διαμορφώνουν το προφίλ του ιδανικού ηγέτη των σύγχρονων προκλήσεων. Του ηγέτη που δε δίνει μόνο βαρύτητα στην έκβαση των σωστών αποτελεσμάτων, που δε λειτουργεί τυποποιημένα όπως ο μάνατζερ. Του ηγέτη που θέτει τους ανθρώπους του πάνω από όλα και επιθυμεί διακαώς να εργάζονται όλοι μαζί πρόθυμα για την επίτευξη των στόχων. Του ηγέτη που μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε αλλαγή και μπορεί να αντιμετωπίσει κάθε δυσκολία ακόμα και αν είναι κάτι καινούργιο γι’ αυτόν. Του ηγέτη που επιθυμεί να αφήσει κληρονομιά στους ανθρώπους, που επιθυμεί να αλλάξει το μέλλον και να οδηγήσει τους ανθρώπους του στην πρόοδο. Ο ηγέτης που κατορθώνει να εξισορροπήσει το τρίπτυχο επιτυχημένα αποτελέσματα στην εργασία – προσωπική ευδαιμονία – ευδαιμονία των ανθρώπων, είναι αυτός που επιτυγχάνει, αυτός που γίνεται αποδεκτός από όλους, αυτός που γράφει ιστορία και πάνω από όλα αυτός που θέλουν όλοι σε μια εποχή αβεβαιότητας, ανασφάλειας και συνεχών αλλαγών, σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται έντονα από προκλήσεις και δεν είναι καθόλου στατική.

Μετά την αποσαφήνιση των εννοιών ηγεσίας και ηγέτη και την καταγραφή των ρόλων, των στυλ, των ικανοτήτων που πρέπει να εμφανίζει ο ηγέτης των σύγχρονων προκλήσεων, παρατίθεται στο επόμενο κεφάλαιο μια ανάλυση για το ποιες είναι οι σύγχρονες προκλήσεις. Τι εννοούμε με τον όρο σύγχρονες προκλήσεις, πως επηρεάζει το νέο οικονομικό πλαίσιο την κοινωνία και την ηγεσία, ποιοι είναι οι ηγέτες των σύγχρονων προκλήσεων και ποιες τακτικές πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να επιβιώσουν και να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στο συνεχώς υπό διαμόρφωση κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. (Goleman, 2000)

B. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Υπάρχει ένα εύστοχο παράδειγμα της ιατρικής, που καταδεικνύει τις σύγχρονες προκλήσεις που έρχονται να αντιμετωπίσουν σήμερα όλες οι εταιρείες. Προκειμένου να παραμείνει ζωντανός ένας άνθρωπος ο οποίος αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα με την καρδιά του, ενδεχομένως να πρέπει να υποβληθεί σε εγχείρηση μπάι πας και να ακολουθήσει έπειτα φαρμακευτική αγωγή. Ωστόσο αυτά δεν αρκούν εάν ο εν λόγω άνθρωπος δεν αλλάξει τρόπο ζωής, δεν προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που δημιούργησε ο ίδιος του ο οργανισμός. Ο προσωπικός γιατρός ενός ανθρώπου που έρχεται αντιμέτωπος με τέτοιου είδους προβλήματα μπορεί να του παρέχει όλες της τεχνικής φύσης λύσεις αλλά μόνο ο ίδιος μπορεί να προσαρμόσει τις συνήθειές του ούτως ώστε να βελτιώσει τις συνθήκες της ζωής του και να αποτρέψει ένα περιστατικό που μπορεί να τον οδηγήσει στο θάνατο. Σε αυτή την περίπτωση ο γιατρός είχε τον ηγετικό ρόλο της παρακίνησης του ασθενή ώστε να διαφοροποιήσει την κατεστημένη συμπεριφορά του και ο ασθενής από την άλλη έπρεπε να προσαρμοστεί στη μεγάλη αν μη τι άλλο αλλαγή που απαιτούσε ο οργανισμός του.

Οι εταιρείες σήμερα αντιμετωπίζουν προκλήσεις παρόμοιες με αυτές που αντιμετώπισε ο γιατρός και ο ασθενής στο παραπάνω παράδειγμα. Αντιμετωπίζουν προκλήσεις που είναι έντονα συνυφασμένες με το ζήτημα της προσαρμογής σε νέα δεδομένα και καταστάσεις. Οι αλλαγές στις κοινωνίες, στις αγορές, στους πελάτες, στον ανταγωνισμό και την τεχνολογία, πιάζουν τις εταιρείες να ξεκαθαρίσουν τις αξίες τους, να αναπτύξουν νέες πιο ευέλικτες στρατηγικές και να μάθουν καινούργιους και δημιουργικούς τρόπους ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά, μέσα στο νέο αυτό πλαίσιο. Συνήθως, η δυσκολότερη αποστολή που πρέπει να υλοποιήσουν οι ηγέτες μιας εταιρείας, είναι να παρακινήσουν τους εργαζόμενους ολόκληρου του οργανισμού να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα τα οποία προκύπτουν από το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο και επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις οικονομικές μονάδες, ήτοι τις επιχειρήσεις.

Η αλλαγή και η ταυτόχρονη προσαρμογή μας σε αυτή, χρειάζεται όταν τα βαθιά ριζωμένα πιστεύω μας πρέπει να διαφοροποιηθούν, όταν οι αξίες που μας γαλούχησαν από μικρούς και μας έκαναν να πετύχουμε πράγματα χάνουν την ιδιαίτερη και μεγάλη σημασία τους και όταν νέες ανταγωνιστικές προοπτικές αναδύονται στον ορίζοντα. Όλα αυτά προϋποθέτουν αλλαγές οι οποίες πρέπει να προωθηθούν από τα ηγετικά στελέχη μιας εταιρείας. Προκλήσεις που μοιάζουν άλυτα

προβλήματα ωστόσο το μόνο που απαιτούν είναι προσαρμογή από μέρους μας, βλέπουμε καθημερινά σε όλες τις εταιρείες. Όταν οι ομάδες δεν μπορούν να δουλέψουν καλά μεταξύ τους, όταν τα στελέχη παραπονιούνται ότι δεν μπορούν να ολοκληρώσουν το έργο τους γρήγορα και αποτελεσματικά, όταν οι εταιρείες αναπτύσσουν ή εφαρμόζουν τη στρατηγική τους, ανακύπτουν προβλήματα. Προβλήματα που μοιάζουν δύσκολα, χρονοβόρα και δεν έχουν έτοιμες λύσεις. Προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρειάζεται πρώτα από όλα γρήγορη προσαρμογή του έμψυχου δυναμικού των εταιρειών, στα νέα δεδομένα.

Το να κινητοποιηθεί μια εταιρεία να αλλάξει και να προσαρμόσει την κουλτούρα της ούτως ώστε να έχει σωστά αποτελέσματα στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν είναι εύκολο. Παρόλα αυτά, χωρίς μια τέτοια αλλαγή οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να αποτύχει. Γι' αυτό και η νέα πρόκληση που αντιμετωπίζουν στη σύγχρονη εποχή οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι να ωθήσουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να δουλέψουν πάνω στην απαιτούμενη προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται και η οποία κρίνεται απαραίτητη για το μέλλον της επιχείρησης. Η προσαρμογή στις αλλαγές, αποτελεί το στίγμα, ενδεχομένως και το σκοπό της ηγεσίας στο πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον των σύγχρονων οικονομιών. Ωστόσο, για τα περισσότερα υψηλά ιστάμενα στελέχη, το να είναι ηγέτες και όχι απλά «αφεντικά» που υποδεικνύουν στους υφισταμένους τους τί πρέπει να γίνει, είναι εξαιρετικά δύσκολο. Το γιατί αναζητείται σε δύο προφανείς αιτίες. Πρώτον, προκειμένου να πετύχουν οι αλλαγές, τα στελέχη πρέπει να υπερκεράσουν μία διαχρονική συμπεριφορά η οποία τα χαρακτηρίζει έντονα. Πρέπει να σταματήσουν να παρέχουν ηγεσία στην επιχείρηση που εργάζονται με την πεποίθηση ότι η δουλειά τους είναι να δίνουν απλά λύσεις σε προβλήματα. Αυτή η τάση είναι εν μέρει φυσιολογική διότι πολλά στελέχη, φτάνουν στις θέσεις που βρίσκονται θεωρώντας ότι η μόνη αιτία για την απόκτηση αυτής, είναι το γεγονός ότι αναλαμβάνουν την ευθύνη και λύνουν προβλήματα που προκύπτουν σε καθημερινή βάση. Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων κυρίως όταν μία οποιαδήποτε εταιρεία, αντιμετωπίζει την πρόκληση μιας μεγάλης αλλαγής, πρέπει να διαχέεται σε όλους τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτήν και όχι μόνο στους ηγέτες της. Οι λύσεις για τις αλλαγές και το ζήτημα της προσαρμογής, βασίζονται στην συλλογική νοητική ικανότητα των υπαλλήλων κάθε βαθμίδας, οι οποίοι έχουν την ανάγκη να χρησιμοποιήσουν ο ένας τον άλλον σαν πηγή γνώσης, προκειμένου να μάθουν να βρίσκουν μόνοι τους το δρόμο για τη λύση του εκάστοτε προβλήματος.

Δεύτερον, οι αλλαγές και η απαιτούμενη προσαρμογή σε αυτές δημιουργούν ανασφάλεια και άγχος στους εργαζόμενους που πρέπει να τις αντιμετωπίσουν καθώς οφείλουν να αναλάβουν νέους ρόλους, να συγκροτήσουν σχέσεις σε νέα επίπεδα, να διαφοροποιήσουν τις αξίες τους, τη συμπεριφορά τους και να προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο ο καθένας της δουλειά του. Πολλοί εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να κάνουν προσπάθεια ούτως ώστε να υιοθετήσουν νέες συνήθειες και να αλλάξουν τον τρόπο που έφερναν σε πέρας τη δουλειά τους, συν τοις άλλοις είναι απρόθυμοι πολλές φορές να κάνουν τις θυσίες που απαιτούνται έτσι ώστε να συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικοί μέσα στο νέο πλαίσιο εργασίας. Οι περισσότεροι εναποθέτουν τις ελπίδες τους στους ώμους των στελεχών υψηλότερης βαθμίδας προκειμένου να αποφύγουν το πρόβλημα. Ωστόσο αυτή η κατάσταση, της μη ανάληψης ευθύνης από τους κατώτερης βαθμίδας υπαλλήλους, πρέπει να αλλάξει και αυτό είναι κάτι που μόνο οι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να καταφέρουν και μάλιστα με ανώδυνο τρόπο για τους ανθρώπους τους (Heifetz & Laurie, 1997).

Από το να παρέχουν απαντήσεις σε νέα προβλήματα που αναδύονται, οι ηγέτες πρέπει να κάνουν δύσκολες ερωτήσεις. Από το να προστατεύουν τους εργαζόμενους από τις αλλαγές που διαφοροποιούν συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν, οι ηγέτες οφείλουν να τους αφήνουν να συνειδητοποιήσουν τη νέα πραγματικότητα έτσι ώστε να βρουν από μόνοι τους μεθόδους προσαρμογής. Από το να καταστέλλουν τις συγκρούσεις που υφίστανται στις ομάδες εργασίας, οι ηγέτες πρέπει να τις αφήνουν να βγουν στην επιφάνεια και από το να διατηρούν το κατεστημένο σε μια εταιρεία, πρέπει να δημιουργούν νέες συνθήκες και νέο περιβάλλον, προκειμένου να ξεχωρίζουν οι εργαζόμενοι τις αξίες που δεν επιδέχονται αλλαγή, από τις πρακτικές του παρελθόντος οι οποίες είναι πλέον ξεπερασμένες. Η κουλτούρα μιας εταιρείας δεν μπορεί να αλλάξει ριζικά, ωστόσο κάποια στοιχεία μεταβάλλονται στο χρόνο καθώς δέχονται τα εξωτερικά ερεθίσματα από μια κοινωνία που αλλάζει συνεχώς και αυτές τις διαφοροποιήσεις που συμβαίνουν από μόνες τους στην ουσία, πρέπει να τις επισημαίνουν οι ηγέτες, αφήνοντας τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος μιας οποιασδήποτε επιχείρησης.

B.1 Η ηγεσία στο νέο οικονομικό πλαίσιο

Αναμφισβήτητα, η πρώτη συνιστώσα που ευθύνεται για τις συνεχείς αλλαγές και τις νέες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες, είναι αυτή της οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια οι οικονομίες των δυτικών χωρών έχουν

διαφοροποιηθεί, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ως επί τω πλείστον επιθυμούν να παράγουν αποτελεσματική δουλειά με μικρό κόστος, προκειμένου να μην αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων τους και σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα αυτή η πίεση να επηρεάζει αρνητικά τους εργαζόμενους οι οποίοι εναποθέτουν όλα τους τα προβλήματα και τις ευθύνες στους ηγέτες, χωρίς να προσπαθούν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται. Η επανάσταση της τεχνολογίας και τα νέα πρότυπα εργασίας που έχουν διαμορφωθεί τελευταία, ευθύνονται για την ανάπτυξη ενός νέου κοινωνικού μοντέλου, μιας νέας κουλτούρας και μιας νέας οικονομίας. Τα χαρακτηριστικά της νέας οικονομίας που καθορίζει και διαμορφώνει πλέον τους ανθρώπους, το κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις στις δυτικές κοινωνίες, μπορούν να συνοψιστούν σε πέντε κατηγορίες. Αυτές λοιπόν είναι, η παγκοσμιοποίηση, η πρωτοκαθεδρία του διαδικτύου και της άμεσης πρόσβασης σε οποιεσδήποτε πληροφορίες, η μεγάλη σημασία που έχει αποκτήσει η γνώση και η εξειδίκευση πάνω σε κάποιον τομέα για τις εταιρείες, η ταχύτητα ως πρώτη ύλη ουσιαστικά για τη δημιουργία του συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης και τέλος η ευρεία κυριαρχία της παραδοχής ότι ο νικητής σε κάποιον κλάδο γνωρίζει πολύ καλά τον ανταγωνισμό και πάντα φροντίζει να προχωρά μπροστά από αυτόν (Jaworski & Scharmer, 2000).

Γενικότερα, αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά της οικονομίας επαναπροσδιορίζουν τις θεμελιώδεις έννοιες του χρόνου, θέτοντας σαν κύριο μέλημα την ταχύτητα, του χώρου με την επέκταση των συνόρων αναφορικά με την παγκοσμιοποίηση, της δομής, η οποία καθορίζεται από τα δίκτυα που δημιουργούν οι νέες τεχνολογίες, της ύλης, που χάνει τη θεμελιώδη σημασία της δίνοντας το προβάδισμα στη γνώση και του ανταγωνισμού, ο οποίος συνεχώς αυξάνεται δημιουργώντας νέες απαιτήσεις στο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες των οργανισμών και των εταιρειών πρέπει να προσαρμοστούν σε μία νέα τάξη πραγμάτων, σε νέους κανόνες και αξίες που επαναπροσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι περισσότερες εταιρείες σήμερα.

Πολλοί μελετητές έχουν επιχειρήσει κατά καιρούς να κωδικοποιήσουν αυτούς τους νέους κανόνες στο «παιχνίδι» της αποτελεσματικής λειτουργίας για τις εταιρείες. Οι νέοι αυτοί κανόνες συνοψίζονται στις αρχές της αποκέντρωσης (όσο η δύναμη φεύγει από τα στρατηγικά κέντρα, το συγκριτικό πλεονέκτημα ανήκει σε όσους μαθαίνουν να διοικούν μικρές ομάδες, μικρά κέντρα ελέγχου), της αφθονίας (στην οικονομία που καθορίζεται πολύ από τα δίκτυα, όσο περισσότερο άφθονα είναι τα

πράγματα τόσο μεγαλύτερη αξία αποκτούν) της κυριαρχίας του διαδικτύου (αν δεν επιβιώσει το διαδίκτυο η εταιρεία βρίσκει πρόωρο θάνατο), της καινοτομίας (οι νέες και δημιουργικές ιδέες καθορίζουν το αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση και την εξέλιξή της), των σχέσεων (η σωστή επικοινωνία με τους άλλους μεταφράζεται σε κέρδος για τις εταιρείες γιατί συμβάλλει στο καλύτερο αποτέλεσμα) και στις ευκαιρίες (η ευκαιρία είναι η πρώτη ύλη για τη δημιουργία αξιών στην οικονομία της γνώσης) (Kelly, 1998).

Παρά τις προσπάθειες πολλών να επεξηγήσουν τους νέους κανόνες, ακόμη δεν έχουν κατορθώσει όλοι να κατανοήσουν ουσιαστικά το νέο οικονομικό πλαίσιο λειτουργίας και την επίδρασή του στις επιχειρήσεις, την ηγεσία και την κοινωνία εν γένει. Οι ηγέτες πρέπει καθημερινά να παλεύουν μέσα σε αυτό το νέο πλαίσιο το οποίο επηρεάζει τη δουλειά τους και ταυτόχρονα την προσωπική τους ζωή.

Ο Brian Arthur, ένας από τους βασικούς μελετητές της νέας οικονομίας του 21^{ου} αιώνα, χρησιμοποιεί ένα μεταφορικό παράδειγμα προκειμένου να σκιαγραφήσει το πώς και πόσο τα θεμέλια λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλάζουν, μέσα στο πλαίσιο των σύγχρονων προκλήσεων και της αβεβαιότητας για το μέλλον. Αναφέρει λοιπόν, ότι κάποιος μπαίνει σε ένα καζίνο και πλησιάζει ένα τραπέζι ρωτώντας πόσα χρήματα πρέπει να παίξει. Ο κρουπιέρης απαντά ένα αστρονομικό ποσό και ο παίκτης ρωτάει ποιοι άλλοι θα παίξουν μαζί του, για να πάρει την απάντηση ότι δεν γνωρίζει κανείς έως ότου εμφανιστούν. Κατόπιν ρωτάει να μάθει τους κανόνες του παιχνιδιού, αλλά αυτοί θα διαμορφωθούν όσο θα εξελίσσεται το παιχνίδι και στην τελευταία ερώτηση του παίκτη για το πόσες πιθανότητες έχει να κερδίσει η απάντηση του κρουπιέρη τονίζει ότι κανείς δεν μπορεί να ξέρει.

Αυτό το παράδειγμα συνοψίζει εύστοχα το καθεστώς της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας μέσα στο οποίο πρέπει να εξελιχθούν και να πετύχουν, οι εταιρείες και οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτές. Αυτό το οποίο ξεχωρίζει τους μεγάλους ηγέτες από τους μέτριους είναι η ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται τη φύση του παιχνιδιού και τους κανόνες του, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνουν μέρος στο παιχνίδι (Arthur, 1996). Προκειμένου να πετύχουν στη δουλειά τους μέσα στο πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργεί με βάση την αρχή ότι ο νικητής θα πάρει τα περισσότερα, οι ηγέτες οφείλουν να αναπτύξουν μία άλλη γνωστική ικανότητα. Την ικανότητα να αντιλαμβάνονται το αβέβαιο μέλλον που επιφυλάσσει ολοένα και περισσότερες αλλαγές και νέες προκλήσεις. Αυτή η ικανότητα, συγκροτεί ένα νέο

είδος γνώσης που κανείς δεν μπορεί να αντιληφθεί πώς θα την αποκτήσει και πώς θα την εφαρμόσει.

B. 2 Η ηγεσία στην οικονομική κρίση

Τον τελευταίο χρόνο η διεθνής κοινότητα βρίσκεται αντιμέτωπη με τη χειρότερη κρίση του παγκοσμιοποιημένου καπιταλισμού. Η κατάρρευση των τραπεζικών κολοσσών στις ΗΠΑ πέρασε με τον πλέον ηχηρό τρόπο και στην Ευρώπη, παρά τις προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των δυτικών κυβερνήσεων να πείσουν τους λαούς ότι η κρίση αφορά κυρίως το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Αμερικής. Καθημερινά τους τελευταίους μήνες πληθαίνουν οι γκουρού του νεοφιλελευθερισμού που λένε ότι πρόκειται για τη σοβαρότερη οικονομική κρίση του αιώνα με απρόβλεπτες διαστάσεις και συνέπειες. Συνέπειες που αγγίζουν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις μεγάλες και μικρομεσαίες και πάνω από όλα τους εργαζόμενους. Συνέπειες που ακριβώς επειδή είναι απρόβλεπτες, συνυφαίνουν μαζί με όλα τα προαναφερθέντα, στο κυρίαρχο καθεστώς της οικονομικής αβεβαιότητας που κατακλύζει τις επιχειρησιακές μονάδες και όχι μόνο. Συνέπειες, που για να έχουν το μικρότερο κόστος για τις εταιρείες, πρέπει πρώτα να προβλεφθούν από τα ηγετικά τους στελέχη και έπειτα να επιλυθούν.

Από τα τέλη του 2008 μέχρι σήμερα χιλιάδες άνθρωποι έχασαν τις δουλειές τους και χιλιάδες ηγέτες κλήθηκαν να λάβουν δύσκολες αποφάσεις αναφορικά με τη μείωση του προσωπικού τους. Οι ηγέτες των σύγχρονων προκλήσεων, ήρθαν αντιμέτωποι έτσι ξαφνικά με τη μεγαλύτερη ίσως πρόκλησή που θα έπρεπε ποτέ να αντιμετωπίσουν. Η λύση που ακολούθησαν και συνεχίζουν να ακολουθούν οι περισσότερες εταιρείες τους τελευταίους μήνες είναι αυτή των απολύσεων, αφήνοντας πολλούς μάνατζερ και ηγέτες με ελάχιστο προσωπικό αλλά με τις ίδιες απαιτήσεις για καλά και γρήγορα αποτελέσματα. Ο σύγχρονος ηγέτης έρχεται καθημερινά αντιμέτωπος με την ανασφάλεια των εργαζομένων του, τη δυσκολία λήψης της απόφασης για το ποιος θα παραμείνει στην εργασία του και ποιος θα απολυθεί, την έλλειψη σημαντικού αριθμού εργαζομένων οι οποίοι ήταν αναγκαίοι για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας, την ανάγκη μείωσης του μισθού του ακόμα και την ανάγκη να εργαστεί ο ίδιος πολύ περισσότερες ώρες προκειμένου να καλύψει το κενό του ανθρώπινου δυναμικού που απολύθηκε με την αιτιολογία της οικονομικής κρίσης.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη τακτική που ακολουθούν οι ηγέτες στο νέο δυσμενές οικονομικό πλαίσιο, αλλά απαιτείται από τους ίδιους να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τα χειρότερα, να λάβουν δύσκολες αποφάσεις, να έλθουν αντιμέτωποι με σημαντικά διλήμματα και εσωτερικές συγκρούσεις και βγουν αλώβητοι, διαχειριζόμενοι πρώτα από όλα μια προσωπική, δική τους κρίση και έπειτα τη γενικευμένη. Αν και οι συνέπειες της κρίσης επηρεάζουν όλους τους εταίρους σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, οι ηγέτες είναι αυτοί που θα υποδείξουν τις λύσεις για την αντιμετώπιση της δύσκολης κατάστασης, είναι αυτοί που θα καθησυχάσουν τους εργαζόμενους και πάνω από όλα είναι αυτοί που θα πρέπει να προσπαθήσουν να βρουν λύσεις να «αντικαταστήσουν», με τον πλέον ανώδυνο για την εταιρεία και τους εργαζόμενους τρόπο, το ανθρώπινο κεφάλαιο που εκπαραθυρώθηκε για λόγους μείωσης κόστους από την εργασία του. Ο ηγέτης που έχει ένα όραμα δεν εγκαταλείπει ποτέ την προσπάθειά του και μπορεί και σε χαλεπούς καιρούς να εργαστεί ακόμα και σε θέσεις που δεν του αρμόζουν λόγω της θέσης του στην ιεραρχική κλίμακα. Ο ηγέτης που μπορεί να επαναφέρει τις ισορροπίες και να αποκαταστήσει την ανασφάλεια μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού σε μια τέτοια εποχή που διανύουμε, είναι αναμφισβήτητο ο ηγέτης που αντιλαμβάνεται και προβλέπει τις σύγχρονες προκλήσεις και δρα αποτελεσματικά χωρίς να λησμονεί και τα συναισθήματά του.

B. 3 Οι ηγέτες των σύγχρονων προκλήσεων

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων καλούνται να υπερκεράσουν τεράστια εμπόδια που δεν είναι ορατά από την αρχή. Η δουλειά τους παύει να είναι στατική ενώ απαιτούνται νέες ικανότητες από τους ίδιους προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί, ταχύτατοι και να προσαρμόζονται άμεσα στο συνεχώς εναλλασσόμενο πλαίσιο.

Για να προχωρά λοιπόν κάποιος σωστά στη νέα οικονομία πρέπει να αντιλαμβάνεται τη μελλοντική πραγματικότητα και να τη γνωστοποιεί στους άλλους, σε αυτούς που συγκροτούν την ομάδα του. Αυτή η ικανότητα, η αντίληψη των μελλοντικών καταστάσεων δηλαδή, μπορεί να αναπτυχθεί αν ένας ηγέτης χρησιμοποιεί τις εξής πρακτικές: αν αφοουγκράζεται το στόχο του, αν παρατηρεί συνεχώς, αν ανακαλύπτει ουσιαστικά το σκοπό του, αν δίνεται ολοκληρωτικά στη δέσμευσή του, αν επιτρέπει στη βαθιά, ασυνείδητη γνώση να έρθει στην επιφάνεια, αν αποκρυσταλλώνει και αν μεταδίδει το βασικό σκοπό του, αν πράττει γρήγορα, αν εκτελεί τη δουλειά του και αν μαθαίνει από αυτή και έπειτα, αν την αφήνει πίσω

ξεκινώντας από την αρχή για την επίτευξη ενός νέου στόχου (Jaworski & Scharmer, 2000).

B.3.1 Η πρώτη επαφή με το στόχο

(Listen to your call)

Κάθε ταξίδι, κρύβει έναν άγνωστο προορισμό τον οποίο ο ταξιδιώτης δεν γνωρίζει. Το να μάθει κάποιος αυτόν τον προορισμό είναι σαν να αφουγκράζεται τον σκοπό του. Μέσω της προσοχής, κάθε άνθρωπος μπορεί να μάθει να αναγνωρίζει τον ηχηρό τόνο της σκέψης και των συναισθημάτων του που αποτελούν έναν εσωτερικό χάρτη για αυτόν. Η πρώτη επαφή με τον στόχο συνήθως δημιουργεί ένα έντονο συναίσθημα άγχους, αναστάτωσης και αβεβαιότητας δείχνοντας ταυτόχρονα ότι δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για κάτι καινούργιο. Παρά το γεγονός ότι πολλοί ηγέτες, αντιλαμβάνονται άμεσα τον σκοπό τους σε μια δουλειά και αισθάνονται έτοιμοι να τον υλοποιήσουν, απαντώντας θετικά στη νέα πρόκληση, άλλοι καθυστερούν να ανταποκριθούν άμεσα. Η άμεση ανταπόκριση, αναπόφευκτα οδηγεί σε αλλαγές και μέχρι κάποιος να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί σε αυτές, ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί.

B.3.2 Η πρακτική της παρατήρησης

(Observe, observe, observe: become one with the world)

Η παρατήρηση του στόχου επιτρέπει στον ηγέτη να βυθιστεί ουσιαστικά στο αντικείμενό του. Η διαδικασία αναγνώρισης του αντικείμενου μέσω της παρατήρησης, δίνει στους ανθρώπους χρόνο να κατανοήσουν τη νέα κατάσταση στην οποία βρίσκονται αναλύοντάς την από όλες τις οπτικές και εμβαθύνοντας σε αυτό που πρέπει να πράξουν. Λόγου χάρη η σωστή παρατήρηση από μέρους εργαζομένων στους πελάτες τους, οδηγεί στην πλήρη κατανόηση των αναγκών των τελευταίων και κατ' επέκταση καθοδηγεί την πορεία της δουλειάς που πρέπει να φέρουν σε πέρας. Η πλήρης κατανόηση των πελατών και των αναγκών τους μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται παρέχει στις επιχειρήσεις ένα συγκριτικό πλεονέκτημα.

B.3.3 Αποκάλυψη του στόχου – Παράδοση στη δέσμευση

(Uncover intent and surrender into commitment)

Αν περάσει κάποιος από κάτι γνωστό και ασφαλές, στο άγνωστο, αυτό οδηγεί σε προκλήσεις που απαιτούν την ανάπτυξη μιας άλλης ικανότητας, στην αποκάλυψη του

σκοπού και στην δέσμευση σε αυτόν. Οι Jaworski και Scharmer (2000), αναφέρουν ένα εύστοχο παράδειγμα πάνω στη συγκεκριμένη πρακτική. Το παράδειγμα μιλάει για ένα υψηλόβαθμο στέλεχος της εταιρείας Intel το οποίο όταν αναγκάστηκε να αποχωρήσει από τη δουλειά του ίδρυσε δική του εταιρεία από την οποία επίσης έφυγε για να προχωρήσει σε κάτι άλλο, χωρίς όμως να ξέρει τι ακριβώς θα έκανε μετά. Έπειτα από σωστή παρατήρηση του κάθε διαφορετικού εργασιακού περιβάλλοντος που βρέθηκε το εν λόγω στέλεχος στο παρελθόν, θέλησε να ιδρύσει μια άλλη επιχείρηση που είχε σχέση με την πληροφορική. Στην προσπάθειά του να προσεγγίσει μεγάλες εταιρείες ηλεκτρονικών υπολογιστών προκειμένου να πουλήσει τα προϊόντα του, δεν τα κατάφερε, με αποτέλεσμα κάποια στιγμή να μην έχει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να συνεχίσει τη δική του εταιρεία. Παρόλα αυτά, είχε δεσμευτεί τόσο πολύ στο σκοπό του με αποτέλεσμα να προσελκύσει την οικονομική βοήθεια που ήθελε, ακριβώς γιατί οι υπόλοιποι συνειδητοποιούσαν πόσο πολύ πίστευε σε αυτό που έκανε. Άρα το ζήτημα της δέσμευσης και πίστης σε έναν σκοπό είναι ένας δυνατός παράγοντας που αποτρέπει τους ηγέτες να το βάζουν κάτω, να εγκαταλείπουν τις αρχές και τα πιστεύω τους, τα οποία είναι ικανά να υποδείξουν μελλοντικές και δύσκολες αποφάσεις που θα κληθούν να πάρουν. Η πρακτική της θετικής σκέψης, (positive thinking) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόλυτη δέσμευση σε έναν στόχο, γιατί έχει τη δύναμη να επηρεάσει ακόμα και άλλους ανθρώπους να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη του δικού μας σκοπού.

B.3.4 Η βαθιά – ασυνείδητη γνώση

(Allow inner knowing to emerge)

Η επόμενη πρακτική σκιαγραφεί τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να προκαλέσουν την ασυνείδητη γνώση τους να βγει στην επιφάνεια και με αυτόν, όπως πολλοί υποστηρίζουν, να εφευρίσκουν διαρκώς νέες και δημιουργικές ιδέες προκειμένου να στηρίξουν τη δουλειά τους αλλά και τη ζωή τους εν γένει. Όλοι έχουμε την ικανότητα να έρθουμε σε επαφή με την εσωτερική μας γνώση, να δώσουμε το ερέθισμα σε αυτήν ούτως ώστε να αναδυθεί στην επιφάνεια. Ωστόσο πολύ λίγοι άνθρωποι έχουν ανακαλύψει τον τρόπο να έχουν πρόσβαση σε αυτήν και να την αναπτύξουν. Είναι γεγονός ότι πολλοί μάνατζερ στη Δύση συνηθίζουν να χλευάζουν αυτή την ιδέα την ίδια στιγμή που στην Ανατολή αυτή η επαφή με την εσωτερική γνώση είναι πολύ συνηθισμένη και απτή ακόμα και στον απλό κόσμο. Ένας τρόπος έτσι ώστε να επιτύχει κάποιος αυτή την επαφή με επίπεδα του

εγκεφάλου που θεωρούνται ακόμα άγνωστα και δίνουν το έναυσμα στην εσωτερική γνώση να αναδυθεί, είναι η διαδικασία του διαλογισμού. Σε αρκετές εταιρείες μάλιστα ιδίως στις ΗΠΑ, που απαιτούν συνεχή δημιουργικότητα από τα στελέχη τους, όπως οι διαφημιστικές λόγου χάρη, ο διαλογισμός και οι πρακτικές χαλάρωσης εφαρμόζονται κατά κόρον, αποτελούν κατά κάποιον τρόπο αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής καθημερινότητας. Η διαδικασία κατάκτησης της εσωτερικής μας γνώσης απαιτεί αποστασιοποίηση από ανθρώπους και καταστάσεις, στιγμιαία τουλάχιστον και βαθιά επαφή με τον ίδιο μας τον εαυτό.

B.3.5 Αποκρυστάλλωση και μετάδοση του σκοπού

(Crystallize and broadcast intent)

Η εν λόγω πρακτική αποτελεί συνέχεια της δέσμευσης στο στόχο που έχει να φέρει σε πέρας ένας ηγέτης. Εάν κάποιος διαμορφώσει τον σκοπό του το μόνο που μένει μετά είναι να τον αναπτύξει και να τον μεταδώσει. Η αποκρυστάλλωση του σκοπού συχνά επιτυγχάνεται μέσω της βοήθειας και της ανάδρασης (feedback) από άλλους ανθρώπους. Το ζητούμενο σε αυτήν την πρακτική είναι να καταστεί σαφές από το άτομο τι είναι αυτό που ακριβώς θέλει να κάνει, πως αντικατοπτρίζει τις αξίες του, πόσο σχετίζεται με τον απώτερο στόχο – σκοπό της ζωής του και τη στιγμή που θα συγκεράσει τις αντιφάσεις σε ένα ενιαίο πλαίσιο θα έχει ουσιαστικά συγκροτήσει τον βασικό του σκοπό. Αυτή η διαδικασία απλοποίησης και σύγκλισης των μικρών στόχων που οδηγούν στον απώτερο, είναι κατά μία έννοια, μία μετάδοσή του και στους άλλους. Και αυτή η μετάδοση του στόχου προς τα έξω αποτελεί το βασικό βήμα για την πραγματοποίησή του.

B.3.6 Στιγμιαία δράση

(Act in an instant)

Η έκτη πρακτική αφορά την ικανότητα να αναπτύσσεται η εσωτερική γνώση και η αποκρυστάλλωση του σκοπού, ούτως ώστε να μπορεί ο άνθρωπος να δρα ακαριαία, στιγμιαία και όχι μόνο για μία φορά αλλά να μπορεί να λαμβάνει άμεσα αποφάσεις και να τις υλοποιεί άμεσα επίσης για όσο διάστημα κατέχει μια ηγετική θέση. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, αυτό σημαίνει να μπορεί ο ηγέτης να συγκρίνει ιδέες, να τις αναλύει άμεσα, να δημιουργεί πρότυπα και κατόπιν να λανσάρει προϊόντα στην αγορά με ταχύτητα φωτός. Οι σωστοί άνθρωποι, διαμορφώνουν το σωστό κλίμα στις ομάδες εργασίας ούτως ώστε να δουλεύουν γρήγορα και αποτελεσματικά

ταυτόχρονα. Το να ξεχωρίσει ένας ηγέτης μεταξύ αυτών που μπορούν να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα στη δουλειά και αυτών που δυσκολεύονται να τα καταφέρουν δεν είναι εύκολο. Ο ηγέτης καλείται να αξιολογεί συνεχώς την ομάδα του, τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά προκειμένου να αντιληφθεί ποιος είναι περισσότερο ικανός. Πρόκειται για έναν διαρκή «διάλογο» μεταξύ του ίδιου και του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται. Το να παίρνει κανείς γρήγορα αποφάσεις δεν απαιτείται μόνο να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με την εσωτερική του γνώση και τον σκοπό που έχει θέσει προς επίτευξη, χρειάζεται και κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου εντός του οποίου αυτές οι προσπάθειες και οι δοκιμές λαμβάνουν χώρα.

B.3.7 Εκτέλεση δουλειάς – Μάθηση – Συνέχεια

(Work: Execute, learn, let go)

Πολλά στελέχη συνήθως κατακλύζονται από ιδέες είτε αυτές είναι δικές τους είτε άλλων. Το να γνωρίζει κανείς ποιες από αυτές πρέπει να αναπτύξει και ποιες να αγνοήσει είναι μία από τις δυσκολότερες πρακτικές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πώς να αναπτύσσουν την ικανότητα να δρουν γρήγορα, να αξιολογούν τα αποτελέσματα, να αφομοιώνουν τη νέα γνώση που απέκτησαν και έπειτα να συνεχίζουν να πράττουν με τον ίδιο τρόπο, μέσα στην επαγγελματική τους ρουτίνα. Η πρακτική αυτή, επιτρέπει στους ανθρώπους να αναγνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται, η διαρκώς εξελισσόμενη καθημερινή δουλειά, με τον απώτερο και μακροπρόθεσμο στόχο και να κατορθώνουν να διατηρούν τις δύο αυτές συνιστώσες σε μια ιδανική ισορροπία.

Οι παραπάνω πρακτικές είναι απαραίτητες για τους ηγέτες έτσι ώστε να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στο πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί στη σύγχρονη εποχή και πάνω από όλα να είναι σε θέση να προνοούν και να διαβλέπουν τη μελλοντική πραγματικότητα. Όσο αντιφατικό και αν ακούγεται αυτό οι επτά πρακτικές αν εφαρμόζονται όπως πρέπει αποτελούν το κλειδί για να ανταποκρίνονται σωστά οι ηγέτες στις νέες προκλήσεις, στο νέο οικονομικό πλαίσιο που διαρκώς αλλάζει και επηρεάζει αρνητικά όσους δεν προλαβαίνουν να προσαρμοστούν άμεσα. Τις ίδιες πάνω κάτω πρακτικές, προσθέτοντας όμως και ορισμένες άλλες προτείνουν και άλλοι μελετητές της αποτελεσματικής ηγεσίας στις νέες προκλήσεις.

B.4 Βασικές αρχές για την προσαρμογή σε νέα δεδομένα

Η κατάσταση αβεβαιότητας που κυριαρχεί στο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο της σύγχρονης εποχής έχει αναλυθεί από πολλούς μελετητές της ηγεσίας και του μάνατζμεντ οι οποίοι έχουν κωδικοποιήσει ορισμένες βασικές αρχές που πρέπει να υιοθετούν τα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης προκειμένου να προλαμβάνουν τυχόν προβλήματα ή να επιλύουν καταστάσεις κρίσης που είναι σύνηθες φαινόμενο για τις σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Κάποιοι λοιπόν, έχουν καταλήξει σε έξι βασικές αρχές που πρέπει να τηρούνται όσον αφορά την ηγεσία στο πλαίσιο των συνεχών αλλαγών και της ανασφάλειας και ως προς την ανάγκη προσαρμογής σε αυτές τις απρόβλεπτες τις περισσότερες φορές, αλλαγές.

Οι έξι βασικές αρχές αποτελούν το θεμέλιο λίθο προκειμένου να επιβιώσουν οι σύγχρονοι ηγέτες, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα τα επιθυμητά αποτελέσματα στη δουλειά τους. «Βγαίνοντας στο μπαλκόνι», αναγνωρίζοντας την αλλαγή και την ανάγκη προσαρμογής, περιορίζοντας το άγχος, διατηρώντας την πειθαρχημένη προσοχή, δίνοντας πίσω τη δουλειά στους ανθρώπους και προστατεύοντας ηγετικές φωνές στα κατώτερα επίπεδα είναι οι καίριες έννοιες που αν εφαρμοστούν, εξάγονται τα σωστά - επιθυμητά αποτελέσματα (Heifetz and Laurie, 1997).

B.4.1 «Βγαίνοντας στο μπαλκόνι»

(Get on the Balcony)

Στον αθλητισμό, οι κορυφαίοι παίκτες που οδηγούν την ομάδα τους έχουν μία μοναδική ικανότητα, να παίζουν σκληρά σκεπτόμενοι το ατομικό τους παιχνίδι ενώ ταυτόχρονα έχουν κατά νου ολόκληρη την κατάσταση που διαμορφώνει το ομαδικό παιχνίδι, σαν να στέκονται σε ένα μπαλκόνι κοιτάζοντας από ψηλά όλα όσα συμβαίνουν στο χώρο του γηπέδου. Το ζητούμενο εδώ, είναι να αναγνωρίζουν και να κατανοούν οι παίκτες όλα τα επιμέρους στοιχεία που καθορίζουν την έκβαση του αποτελέσματος και όχι μόνο το τι κάνουν οι ίδιοι προκειμένου να κερδηθεί το παιχνίδι. Η προσοχή των κορυφαίων παικτών, εστιάζεται στη γρήγορη κίνηση, στη φυσική επαφή με την ομάδα τους, στη φωνή του πλήθους που παρακολουθεί και στην πίεση να εκτελούν γρήγορα τις μικρές αποφάσεις που οδηγούν στην επίτευξη του βασικού στόχου. Στον αθλητισμό, πολλοί παίκτες, ενδέχεται να μην αντιληφθούν ποιος συμπαίκτης τους είναι έτοιμος και αμαρκάριστος ώστε να δεχτεί μια πάσα με την μπάλα ή με ποιον τρόπο η άμυνα και η επίθεση δουλεύουν μαζί. Πολλοί παίκτες σε ένα ομαδικό παιχνίδι δεν παρατηρούν γρήγορα, με αποτέλεσμα να χάνουν το

πνεύμα της ομαδικότητας και να λειτουργούν με βάση τον εαυτό τους. Αντίθετα όσοι κατορθώνουν να δουν το παιχνίδι συνολικά, είναι και αυτοί που ηγούνται επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Αντίστοιχα, οι ηγέτες των επιχειρήσεων, πρέπει να είναι ικανοί ώστε να παρατηρούν τα επιμέρους στοιχεία, το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο εργάζονται σαν να ήταν και αυτοί σε ένα μπαλκόνι, κοιτάζοντας από ψηλά την εξέλιξη του δικού τους «παιχνιδιού». Οι ηγέτες, πρέπει να παρατηρούν στη δουλειά τους το ευρύτερο πλαίσιο που θα επιφέρει αλλαγές μελλοντικά, πρέπει να διοχετεύουν στους υπαλλήλους τη γνώση του παρελθόντος αναφορικά με την εταιρεία, τι πέτυχε η εταιρεία στο παρελθόν, μια ιδέα της τωρινής κατάστασης της αγοράς, καθώς επίσης να τους παροτρύνουν ούτως ώστε όλοι μαζί να αναλάβουν την ευθύνη προκειμένου να συναποφασίσουν τις μελλοντικές τους πράξεις. Αν θεωρήσουν δεδομένο ότι το παιχνίδι σε μια εταιρεία αρχίζει από αυτήν και τελειώνει σε αυτήν, δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να λειτουργήσουν προνοητικά, να προλάβουν την αλλαγή προτού να έρθει. Γι' αυτό χωρίς την ικανότητα του ηγέτη να ελίσσεται μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο που λειτουργεί η εταιρεία και όχι μόνο στο περιορισμένο δίκτυο της ίδιας, μπορεί πολύ εύκολα να εγκλωβιστεί ο ίδιος μέσα στο σύστημα. Η δυναμική των αλλαγών και οι σύγχρονες προκλήσεις με τις οποίες έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι, είναι ιδιαίτερα περίπλοκες με αποτέλεσμα να κινδυνεύουν να χάσουν το παιχνίδι αν δεν σκεφτούν «έξω από το κουτί» (think out of the box). Η παρατήρηση από μακριά είναι ουσιαστικά το πρώτο βήμα για την κατανόηση των αλλαγών και των προκλήσεων που έρχονται, είναι το πρώτο βήμα για την αναγνώριση του αρχικού προβλήματος για το οποίο πρέπει να βρεθεί μια λύση.

B.4.2 Αναγνωρίζοντας την αλλαγή και την ανάγκη προσαρμογής

(Identify the adaptive change)

Στη σύγχρονη εποχή, αν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μάθουν να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές που επιτάσσει το συνεχώς διαμορφούμενο περιβάλλον, είναι πολύ πιθανό να αποτύχουν στους στόχους τους. Χαρακτηριστικό στην εν λόγω περίπτωση είναι το παράδειγμα της αεροπορικής εταιρείας British Airways. Έχοντας παρατηρήσει τις αλλαγές στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών, ο τότε διευθύνων σύμβουλος της British Airways, Colin Marshall, συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να μετατραπεί η εταιρεία την οποία οι επιβάτες ονόμαζαν Bloody Awful σε υπόδειγμα παροχής υπηρεσιών για τους πελάτες της. Ο ίδιος κατανόησε

ταυτόχρονα ότι για να γίνει αυτό, έπρεπε να διαφοροποιηθούν οι αξίες, οι πρακτικές και οι σχέσεις των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι όφειλαν να μάθουν να συνεργάζονται και να αναπτύσσουν μια συλλογική αίσθηση ευθύνης προκειμένου να πετύχει η νέα γραμμή που θα ακολουθούσε η αεροπορική εταιρεία. Ο διευθύνων σύμβουλος είδε ότι η πρόκληση για να πετύχει το σκοπό του απαιτούσε πάνω από όλα τη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εργαζομένων και προκειμένου να αντιστρέψει το άσχημο όνομα που είχε αποκτήσει τότε η εταιρεία έπρεπε να κάνει την ομάδα του να καταλάβει την απειλή των δυσαρεστημένων πελατών.

Κατά συνέπεια ο ίδιος και η ομάδα του, αφουγκράστηκαν τις ιδέες και τις ανησυχίες των ανθρώπων εντός και εκτός εταιρείας με τη συμμετοχή τους σε πτήσεις, με τακτές συναντήσεις με το προσωπικό της εταιρείας όλων των βαθμίδων και όχι μόνο των ανώτερων. Οι συγκρούσεις και οι ανησυχίες που βγήκαν στην επιφάνεια δημιούργησαν νέα ερωτήματα αλλά ταυτόχρονα προσδιόρισαν σταδιακά και την αιτία που δεν πήγαιναν τόσο καλά τα πράγματα. Έτσι λοιπόν, ο ίδιος και η ομάδα του εξέλαβαν τις συγκρούσεις ως στοιχεία για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Οι συγκρούσεις από μόνες τους έδειχναν την ανάγκη αλλαγής των καθιερωμένων αξιών και αρχών που προσδιόριζαν την εταιρεία. Κατόπιν, ο διευθύνων σύμβουλος μαζί με τα στελέχη του ακολούθησαν πρώτοι το δρόμο της προσαρμογής στα νέα δεδομένα προσπαθώντας να τον μεταδώσουν προς τα κάτω στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Τα βήματα λοιπόν για να επιτευχθεί ο στόχος και να αντιστραφεί το αρνητικό κλίμα που είχε δημιουργηθεί για την εταιρεία ήταν πρώτα από όλα να κατανοήσουν οι ηγέτες της, τους εαυτούς τους, τους ανθρώπους τους και τις πιθανές πηγές συγκρούσεων οι οποίες έπρεπε με κάθε τρόπο να εξωτερικευθούν για να λυθεί το πρόβλημα. Δουλεύοντας προς αυτή την κατεύθυνση κατόρθωσαν να δημιουργήσουν μία συλλογική πορεία σκέψης και δράσης την οποία κατεύθυναν όλοι οι εργαζόμενοι και στην οποία έπρεπε να προσαρμοστούν για να αποκτηθεί ξανά η χαμένη αίγλη της British Airways.

B.4.3 Περιορίζοντας το άγχος

(Regulate distress)

Η διαδικασία προσαρμογής σε αλλαγές, ενεργοποιεί για τους εργαζόμενους σε μια εταιρεία τον παράγοντα του άγχους που είναι σαφώς πολύ κατασταλτικός για την έκβαση των σωστών αποτελεσμάτων αναφορικά με την εργασία τους. Ο ρόλος του

ηγέτη σε αυτήν την περίπτωση είναι καίριος καθώς πρέπει να διατηρήσει τις ισορροπίες ενώ ταυτόχρονα πρέπει να ελέγχει και τον ίδιο του τον εαυτό. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει στους ανθρώπους του την ανάγκη να μάθουν νέους τρόπους εργασίας, να τους αναζητήσουν οι ίδιοι χωρίς να καταβάλλονται από αναστάτωση και άγχος. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει πρώτα από όλα να δημιουργήσει ένα πλαίσιο, ένα περιβάλλον γύρω του, το οποίο θα παραμένει σταθερό ακόμα και αν δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα. Στα αρχικά στάδια αυτό το σταθερό περιβάλλον μπορεί να αποτελεί έναν χώρο μέσα στον οποίο ο ηγέτης θα δημιουργήσει τις συνθήκες προκειμένου ετερόκλητες ομάδες ανθρώπων να συζητούν για τις προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι, να ανταλλάσσουν ιδέες και προβληματισμούς και να ξεκαθαρίζουν όλοι μαζί τους στόχους, καθώς επίσης και τις επερχόμενες αλλαγές που ενδέχεται να διαφοροποιήσουν τον τρόπο εργασίας τους. Με αυτές τις ομαδικές συζητήσεις οι υπάλληλοι όλων των βαθμίδων μαθαίνουν γιατί, πώς και τι πρέπει να αλλάξουν ατομικά και ως ομάδα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις. Πολύ συχνά υψηλόβαθμα στελέχη εταιριών ξεκινούν νέες πρωτοβουλίες χωρίς να σταματούν παλαιές δραστηριότητες ή ακόμα, ξεκινούν πολλές πρωτοβουλίες μαζί εναποθέτοντας στους εργαζόμενους όλες τις ελπίδες τους αλλά και περισσότερο άγχος. Με αυτόν τον τρόπο καταβάλλουν τους ανθρώπους, τους αποπροσανατολίζουν, χωρίς να μπορούν να εξηγήσουν ποιο είναι το βασικό και κύριο μέλημά τους.

Ο ρόλος του ηγέτη εδώ, είναι να δείξει τη βασική κατεύθυνση, τον προσανατολισμό σε έναν σκοπό, να διαχειριστεί τις συγκρούσεις και να διαμορφώσει τα πρότυπα εργασίας. Ο ηγέτης, δείχνει την κατεύθυνση μέσω της κατανόησης της πρόκλησης που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρεία και της αποκωδικοποίησής της. Προστατεύει τους ανθρώπους του με το να διαχειρίζεται το μέγεθος της αλλαγής, προσανατολίζει τον κόσμο σε νέους ρόλους, πρότυπα και ευθύνες με το να ξεκαθαρίζει τις νέες αξίες που πρέπει να υιοθετήσει η εταιρεία. Βοηθά να εξωτερικευθούν οι συγκρούσεις βλέποντάς τις σαν μηχανισμό που οξύνει τη δημιουργικότητα και την εκμάθηση και έπειτα βοηθά την επιχείρηση να διατηρήσει αυτά τα πρότυπα, τις αρχές και τις αξίες που πρέπει να παραμείνουν αναλλοίωτα, ενώ προκαλεί την αλλαγή των κατεστημένων ιδεών που δεν πρέπει να παραμείνουν ως πεμπτουσία στην κουλτούρα της εταιρείας.

Παράλληλα, ο ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτοκυριαρχία. Η ηγεσία απαιτεί βαθιά κατανόηση του «πόνου» και της αλλαγής αλλά ταυτόχρονα απαιτεί και

την ικανότητα του ηγέτη να εξισορροπεί την πίεση ειδικά αυτή ξεφεύγει και το ερέθισμα για εκμάθηση νέων δεδομένων και αλλαγών μπορεί να χαθεί. Γι' αυτό λοιπόν ο εκάστοτε ηγέτης πρέπει να έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη ούτως ώστε να ελέγχει την αβεβαιότητα και την αναστάτωση. Πρέπει απαραίτητα, να επικοινωνεί εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους ότι μπορούν να καταφέρουν όλοι μαζί το έργο που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας.

B.4.4 Διατηρώντας την «πειθαρχημένη προσοχή»

(Maintain disciplined attention)

Με αυτόν τον όρο προσδιορίζεται η αρχή που απαιτεί από τους ηγέτες της νέας εποχής να βοηθούν έτσι ώστε οι άνθρωποι να εστιάζουν την προσοχή τους στους στόχους που θέτει η εκάστοτε εταιρεία χωρίς να επηρεάζονται αρνητικά από τυχόν συγκρούσεις που ανακύπτουν ή οποιαδήποτε άλλα ζητήματα που είναι ικανά να «εκτροχιάσουν» τους εργαζόμενους από τον αρχικό σκοπό που τους θέτουν οι ηγέτες.

Οι διαφορετικοί άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση φέρουν διαφορετικές εμπειρίες, αξίες, πιστεύω, συνήθειες στη δουλειά τους. Αυτές οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι κρίσιμες και σημαντικές στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης διότι η καινοτομία, η εκμάθηση, η δημιουργία είναι προϊόντα αυτών των μικρών διαφορών. Κανείς δεν μαθαίνει τίποτα αν δεν είναι ανοιχτός σε αντίθετες απόψεις και οπτικές. Ωστόσο, πολλοί ηγέτες σε όλα τα επίπεδα των εταιρειών εμφανίζονται συχνά απρόθυμοι να θέσουν όλες αυτές τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων σε ένα ενιαίο συλλογικό πλαίσιο. Συχνά αποφεύγουν να δώσουν προσοχή σε ζητήματα που τους ενοχλούν προσπαθώντας να επαναφέρουν την ισορροπία στην ομάδα γρήγορα, χωρίς ωστόσο να επιτρέπουν στις διαφορές και τις συγκρούσεις να βγουν στην επιφάνεια. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι χάνουν την εστίαση στον στόχο που έχει τεθεί και αυτό γιατί οι διαφορές μεταξύ τους που συχνά επιφέρουν συγκρούσεις, μένουν στο περιθώριο ενώ θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν δημιουργικά. Όταν οι ηγέτες δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις διαφορετικές αξίες, αρχές, απόψεις που κυριαρχούν σε μια ομάδα είναι σαν να θέτουν στο περιθώριο τον κάθε εργαζόμενο ατομικά, ο οποίος στις περισσότερες περιπτώσεις, ενδεχομένως να μην μπορεί να αισθανθεί μέλος της ομάδας εργασίας. Μία από τις σημαντικότερες αποστολές της ηγεσίας σε μια επιχείρηση είναι να φέρουν τους ανθρώπους κοντά μεταξύ τους, να ακούσουν και να μάθουν ο ένας από τον άλλο. Η δουλειά του ηγέτη είναι να εξάγει τη σύγκρουση – τις διαφορές στην επιφάνεια και να τη χρησιμοποιήσει σαν πηγή δημιουργικότητας

για τους στόχους της εταιρείας. Ο ηγέτης πρέπει να εξαλείφει τις διαφορές οι οποίες αποτρέπουν τους ανθρώπους από την ενασχόληση με ζητήματα προσαρμογής και αλλαγών στο πλαίσιο της εταιρείας που εργάζονται. Όταν οι διαφορές λαμβάνουν τη μορφή της σύγκρουσης, οι ηγέτες οφείλουν να αναγνωρίζουν άμεσα μια τέτοια κατάσταση ούτως ώστε με δημιουργικό τρόπο να κάνουν τους ανθρώπους τους να επανεστιάζουν στο στόχο τους.

B.4.5 Δίνοντας τη δουλειά πίσω στους ανθρώπους

(Give the work back to people)

Συνηθίζεται στις περισσότερες εταιρείες οι εργαζόμενοι να εναποθέτουν τις ευθύνες τους σε άτομα που είναι ψηλότερα στην ιεραρχία και πάνω από όλα να μην παίρνουν μικρές πρωτοβουλίες αναφορικά με τη δουλειά τους, χωρίς να συμβουλευτούν τον προϊστάμενο – ηγέτη τους. Αυτή η εξάρτηση δεν βοηθά καθόλου την προσαρμογή των ανθρώπων στα νέα δεδομένα μιας δουλειάς, οι εργαζόμενοι τείνουν να γίνονται παθητικοί κατά αυτόν τον τρόπο και ναι μεν όταν τις αποφάσεις τις λαμβάνει μόνο ο ανώτερος στην ιεραρχία, υπάρχει μια ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον, παρόλα αυτά, αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε εφησυχασμό των εργαζομένων, σε αποποίηση των ευθυνών τους και του δημιουργικού άγχους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν ουσιαστικά να κάνουν τίποτα μόνοι τους στην εταιρεία όπου εργάζονται.

Το να καταφέρει ένας ηγέτης να κάνει τους ανθρώπους του να παίρνουν μεγαλύτερες ευθύνες, δεν είναι εύκολη διαδικασία. Από τη μία πλευρά, πολλοί υπάλληλοι που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία μιας εταιρείας αισθάνονται άνετα όταν ακούν από τους προϊσταμένους τους τι πρέπει να κάνουν. Επιδιώκουν δηλαδή την καθοδήγηση από κάποιον ανώτερο και η δουλειά τους τελειώνει εκεί ακριβώς όπου τους έχει υποδείξει ο ηγέτης τους. Από την άλλη, πολλοί ηγέτες καταχρώνται την εξουσία τους και συμπεριφέρονται στους κατώτερους τους στην κλίμακα, σαν μηχανές που χρειάζονται τον απόλυτο έλεγχο για να δουλέψουν. Με αυτόν τον τρόπο, δεν υπάρχει αμφίδρομη διαδικασία μεταξύ υπεύθυνου και εργαζομένων. Η κατεύθυνση δείχνει μόνο προς μία πλευρά και αυτό το μοντέλο δεν πρέπει να υφίσταται στη σύγχρονη εποχή των προκλήσεων. Το να αφήνει κανείς τους ανθρώπους του, να παίρνουν πρωτοβουλίες για τον προσδιορισμό και την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν σημαίνει ότι ο ρόλος της ηγεσίας δεν είναι ο απόλυτος έλεγχος αλλά η στήριξη και η εμπιστοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο μάλιστα,

ο ηγέτης οξύνει και ενεργοποιεί την αυτοπεποίθηση του εκάστοτε ανθρώπου του και συνολικά αναπτύσσεται ένα είδος συλλογικής αυτοπεποίθησης που χαρακτηρίζει μια ομάδα, ένα τμήμα της εταιρείας. Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους του, να τους επιτρέπει να παίρνουν μικρά ρίσκα και ευθύνες, να παίρνουν πρωτοβουλίες και ενδεχομένως αποφάσεις σε μερικές περιπτώσεις και να τους στηρίζει ακόμα και αν κάνουν λάθη. Έτσι επιτυγχάνεται μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, μία σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Τότε οι άνθρωποι έρχονται να δουλέψουν για τον ίδιο τον ηγέτη τους και όχι για το απρόσωπο brand μιας εταιρείας.

B.4.6 Προστατεύοντας ηγετικές φωνές στα κατώτερα επίπεδα

(Protect voices of leadership from below)

Το να δίδεται βήμα σε όλους τους ανθρώπους που συγκροτούν μια επιχείρηση σημαίνει ότι η διοίκησή της είναι πρόθυμη να πειραματιστεί και ταυτόχρονα να μάθει από όλους. Στη σύγχρονη εποχή αυτό κρίνεται πολύ σημαντικό διότι σχεδόν σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας ανώτερα και κατώτερα, υπάρχουν άνθρωποι κυρίως νέοι που έχουν γνώσεις και ιδέες. Παρόλα αυτά, οι φωνές των υπαλλήλων που εργάζονται σε χαμηλότερες θέσεις συνήθως δεν εισακούγονται ή μπορεί και να συνθλίβονται από τους ανώτερους. Η ηγεσία όμως που υποστηρίζει και εμπνέει εμπιστοσύνη, η ηγεσία της σύγχρονης εποχής, οφείλει να διαφοροποιηθεί από τα πρότυπα και τα μοντέλα που κυριαρχούσαν παλαιότερα.

Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι ηγέτες μιας επιχείρησης πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μιλούν χωρίς το φόβο ότι διακυβεύεται η δική τους εξουσία. Οι ηγέτες πρέπει να προστατεύουν ανθρώπους οι οποίοι τονίζουν τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία και ενδεχομένως δεν είναι ορατά στους ανώτερους. Άνθρωποι που εργάζονται σε χαμηλές θέσεις μιας επιχείρησης συχνά δεν έχουν το θάρρος να επιστήμάνουν την άποψή τους στον αμέσως ανώτερό τους και πολλές φορές όταν κάποιοι θρασεύουν το πράττουν, γίνονται τα «μαύρα πρόβατα» για τη διοίκηση. Υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να κάνουν λάθος και πράγματι να αναζητούν και οι ίδιοι περαιτέρω εξουσία για τους εαυτούς τους, ωστόσο υπάρχουν και φορές που πρέπει να εισακουστούν κάποιοι, διότι μπορεί να κατέχουν ένα θέμα πολύ καλύτερα από τον εκάστοτε ανώτερό τους. Γι' αυτό λοιπόν, είναι ευθύνη των ηγετών και στο πλαίσιο της αμφίδρομης σχέσης που πρέπει να δημιουργήσουν με

τους υπαλλήλους τους, να επιτρέπουν την έκφραση απόψεων των κατώτερων σε βαθμό υπαλλήλων μιας εταιρείας.

Με την παραπάνω ανάλυση προσδιορίστηκε η έννοια των σύγχρονων προκλήσεων, ενώ επισημάνθηκαν βασικές πρακτικές και αρχές που πρέπει να ακολουθούνται από τους ηγέτες της σύγχρονης εποχής προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και προσφιλείς στους ανθρώπους οι οποίοι τους ακολουθούν. Όταν αλλάζει το πλαίσιο λειτουργίας της οικονομίας ή της κοινωνίας και μάλιστα με ρυθμούς που δύσκολα μπορούν να προβλεφθούν, τότε πρέπει να αλλάζει αυτομάτως και ο τρόπος θέασης των πραγμάτων, ο τρόπος συμπεριφοράς απέναντι στα μέλη μιας ομάδας που δεν είναι έτοιμα να προσαρμοστούν σε αυτές τις σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Ο ιδανικός λοιπόν ηγέτης της σύγχρονης εποχής είναι αυτός που υιοθετεί συγκεκριμένες τακτικές δράσεις και ορισμένες αρχές που τον βοηθούν να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα νέα δεδομένα. Πώς όμως πρέπει να σκέφτεται αυτός ο ηγέτης προκειμένου να αποκτήσει αυτά τα χαρακτηριστικά, αν δεν τα έχει ήδη; Τί οδηγίες πρέπει να ακολουθήσει ώστε να γίνει αποτελεσματικός και να σκέφτεται «έξω από το κουτί»; Ολόκληρη άλλωστε η εποχή μας λειτουργεί πλέον έξω από το γνωστό «κουτί» που οι περισσότεροι γνωρίζαμε μέχρι πριν από λίγα χρόνια. Υπάρχει άραγε ειδική συνταγή για στρατηγική – αποτελεσματική ηγεσία στη σύγχρονη εποχή και αν ναι, πώς θα την επιτύχουν οι ηγέτες που αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσió της; Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι ηγετικές ικανότητες κερδίζονται. Μπορεί να υπάρχουν από τη φύση σε κάποιον και να τον χαρακτηρίζουν ως άνθρωπο αλλά με τη σωστή εκπαίδευση και με έναν συγκεκριμένο τρόπο σκέψης, οι ηγετικές ικανότητες μπορούν αναμφίβολα να αποκτηθούν.

Γ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε συνοπτική αναφορά σε κάποιες ικανότητες οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή. Το ζήτημα όμως εν προκειμένω είναι πως καλλιεργούνται αυτές οι ικανότητες στον άνθρωπο και σε ποια ευρύτερα πλαίσια εντάσσονται. Πολλοί μελετητές της ηγεσίας έχουν καταλήξει στο τρίπτυχο υπαρξιακή νοημοσύνη – φρόνηση – μοναξιά ως βασικά χαρακτηριστικά – ικανότητες, αλλά και μέσα ανάπτυξης αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς και διαμόρφωσης του ιδανικού ηγέτη. Οι συγκεκριμένες ικανότητες προσδιορίζονται από άλλες πολύ σημαντικές υπό-ικανότητες και αποτελούν και οι τρεις μαζί τον κοινό παρονομαστή υπό τον οποίο πρέπει να τίθεται η ηγεσία της σύγχρονης εποχής.

Η ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη περικλείει μέσα της την έννοια της βαθιάς γνώσης του εαυτού, η φρόνηση έχει να κάνει εν ολίγοις με τη σοφία που πρέπει να χαρακτηρίζει τον ηγέτη κατά την άσκηση των καθηκόντων του και η μοναξιά, όχι ως ερμηνεία της μοναχικότητας, αλλά ως ψυχική αποκοπή του ατόμου από το ευρύτερο περιβάλλον του, έχει να κάνει με την επιστροφή στον εαυτό, την ανάλυση των πεπραγμένων του ηγέτη, την αυτοκριτική του και τέλος την ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους που αποτελεί καίριο χαρακτηριστικό για τη διαμόρφωση οράματος, για την εστίαση στο μέλλον. Οι τρεις αυτές ξεχωριστές συνισταμένες αναλύονται διεξοδικά παρακάτω και αν πρέπει να ταυτιστούν χρονικά, θα λέγαμε ότι η υπαρξιακή νοημοσύνη εστιάζει περισσότερο στο παρελθόν, στη γνώση δηλαδή του εαυτού μέσα από στοιχεία που χαρακτήριζαν και χαρακτηρίζουν το άτομο, μέσα από τις εμπειρίες που αποκόμισε από πράξεις και καταστάσεις τις οποίες βίωσε και έχουν πλέον τελειώσει. Η φρόνηση ως αποσαφήνιση του τρόπου σκέψης με σοφία, εστιάζει περισσότερο στο παρόν και στην αντιληπτική ικανότητα του ηγέτη να πράττει με σύνεση και λαμβάνει αποφάσεις τώρα για το παρόν ή τώρα για το μέλλον, λαμβάνοντας υπ' όψη του όλες τις παραμέτρους. Η μοναξιά είναι η εστίαση του ηγέτη στο μέλλον αλλά συνδέεται έντονα και με το παρελθόν. Είναι το feedback που παίρνει ο ηγέτης από τον εσωτερικό του κόσμο, είναι το εργαλείο που τον οδηγεί στη δημιουργία του οράματός του και στον προσωπικό του απολογισμό ο οποίος τον βοηθά να επιστρέψει και πάλι στην υπαρξιακή νοημοσύνη και να γνωρίσει ακόμα μια πτυχή του εαυτού του, κλείνοντας τον κύκλο. Οι τρεις ικανότητες, υπαρξιακή νοημοσύνη – φρόνηση – μοναξιά είναι αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες, ο

ηγέτης έχει ανάγκη και τις τρεις προκειμένου να οδηγηθεί στα επιθυμητά – ιδανικά αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα και οι τρεις ικανότητες, όπως προαναφέρθηκε, περικλείουν στους κόλπους τους άλλες σημαντικές ικανότητες και χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να προσδιορίζουν τον ιδανικό ηγέτη των σύγχρονων προκλήσεων.

Γ.1 Η έννοια της υπαρξιακής νοημοσύνης

Τα τελευταία 20 χρόνια ο τομέας του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει άρρηκτα συνδεθεί με τους ηγέτες ή μάνατζερ μιας εταιρείας και στις επιρροές που ασκούν για την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας. Πολλοί μελετητές επισημαίνουν ότι οι αποφάσεις των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης και οι εν γένει επιλογές τους, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και εξελίσσεται μια εταιρεία. Η εν λόγω θεωρία βρίσκει την εφαρμογή της στον τομέα της στρατηγικής ηγεσίας καθώς οι ηγέτες, όταν αντιμετωπίζουν αμφιλεγόμενες καταστάσεις και διλήμματα λαμβάνουν αποφάσεις με βάσει τις αξίες, τα πιστεύω και τη συμπεριφορά τους (Finkelstein and Hambrick, 1996). Αυτό που ολοκληρώνει το παραπάνω επιχείρημα είναι η άποψη που υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν σαν καθρέφτες των αξιών, των γνώσεων και κυρίως των συναισθημάτων που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες τους. Παρόλα αυτά, ο τομέας της στρατηγικής ηγεσίας αγνοεί την ανάλυση και εξερεύνηση των προσωπικών αξιών, των ηγετών και των πιστεύω τους και πόσο πολύ μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της συλλογικής κουλτούρας μιας εταιρείας. Όταν οι ηγέτες αναρωτιούνται για το νόημα της ζωής, ανακαλύπτουν σε βάθος τη δική τους ύπαρξη και απαντούν σε κορυφαία υπαρξιακά ερωτήματα που προβληματίζουν όλους τους ανθρώπους, είναι περισσότερο ικανοί στο να εφαρμόσουν και να μεταδώσουν ταυτόχρονα αυτό το νόημα στο χώρο της δουλειάς τους το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την εμφύσηση κινήτρων στους υπόλοιπους. Η ανακάλυψη αυτού του νοήματος αναφορικά με την ίδια την ύπαρξη καλείται υπαρξιακή νοημοσύνη και θεωρείται ως μία από τις κορυφαίες ικανότητες καθώς επίσης και μέσο ανάπτυξης άλλων ικανοτήτων για την στρατηγική και αποτελεσματική ηγεσία σήμερα (Gardner – Laskin, 1997).

Γ.1.1 Το νόημα του υπαρξισμού

Θεωρίες για τον υπαρξισμό έχουν διατυπωθεί από πολλούς, στην ουσία ο υπαρξισμός είναι ένα φιλοσοφικό κίνημα σύμφωνα με το οποίο κάθε άτομο έχει την πλήρη ευθύνη για τη δημιουργία των νοημάτων της ίδιας του της ζωής. Η έμφαση

δίδεται στην έννοια της ατομικής ύπαρξης, της ελευθερίας και της επιλογής. Ο άνθρωπος ουσιαστικά προσδιορίζει τη δική του πραγματικότητα υπό το πρίσμα του υπαρξισμού. Άλλες έννοιες έντονα συνυφασμένες με τον υπαρξισμό, είναι η υποκειμενικότητα των αξιών του κάθε ανθρώπου και η αυθεντικότητά του.

Στρέφοντας το ενδιαφέρον τους στο θέμα της ηγεσίας, πολλοί επιστήμονες, βλέπουν ότι πτυχές του υπαρξισμού, έχουν χρησιμοποιηθεί προκειμένου να επεξηγήσουν διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως την ηγεσία που βασίζεται στο πνεύμα. Το ζήτημα της πνευματικότητας, δεν έχει να κάνει τόσο με τη γνώση ή τις ικανότητες όσο με την ταυτότητα του ανθρώπου, τον σκοπό και την καρδιά του. Ένας ηγέτης που κατανοεί αυτά τα στοιχεία που ενυπάρχουν σε μια εταιρεία μέσω των ανθρώπων της, μπορεί να ενθαρρύνει την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και του οράματος ούτως ώστε να καλλιεργήσει την επιθυμία για αλλαγή, δημιουργία, κοινού σκοπού και αναγνώρισης της ευκαιρίας. Οι άνθρωποι, μπορούν έτσι να αισθανθούν περισσότερο συνδεδεμένοι με τη δουλειά τους όταν λαμβάνουν το μήνυμα από τους ηγέτες ότι οι αξίες τους για τη ζωή, μπορούν να ενημερώσουν τους γύρω τους, για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν τα επαγγελματικά τους πρότυπα και τις ευθύνες τους.

Ενδεχομένως η περισσότερο εμφανής σύνδεση μεταξύ του υπαρξισμού και της ηγεσίας να απορρέει από την έννοια της αυθεντικότητας. Η αυθεντικότητα στην ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις έχοντας πλήρη συνείδηση της επιρροής αυτών των αποφάσεων απέναντι στους άλλους. Η συνείδηση των επιλογών εξασφαλίζει ότι ο ηγέτης δεν καθοδηγείται από τις προσωπικές του επιθυμίες αλλά από τις καταστάσεις τις οποίες έχει ήδη υπολογίσει πριν τις αποφάσεις του.

Η υπαρξιακή νοημοσύνη θεωρείται ως μια πιθανή ένατη νοημοσύνη την οποία άνθρωποι που την έχουν αρκετά αναπτυγμένη μπορούν να θέτουν και να απαντούν ταυτόχρονα σε ερωτήσεις αναφορικά με τη ζωή και το θάνατο. Πολλοί μελετητές θεωρούν την εν λόγω νοημοσύνη υπαρκτή και πολύ σημαντική για την ανθρώπινη προσωπικότητα. Σε μια προσπάθεια να αποτυπωθεί ένας τρόπος μέτρησης της υπαρξιακής νοημοσύνης οι θεωρητικοί του υπαρξισμού καταλήγουν σε τέσσερις τομείς που έχουν άμεση σχέση με το νόημά της:

Θρησκεία: Για την κατανόηση του νοήματος της ζωής και της σχέσης του ανθρώπου με το θάνατο, το Θεό, την πίστη και το σκοπό του.

Φιλοσοφία: Για να τεκμηριώνει κανείς έννοιες και ερωτήματα σχετικά με την ύπαρξη και την πραγματικότητα.

Τέχνη: Για την εξερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με το νόημα της ζωής αλλά μέσα από έργα τέχνης.

Επιστήμη: Για τη χρήση επιστημονικών μεθόδων σε θέματα που θεωρούνται βασικά για την ανθρώπινη ζωή.

Ακόμη και όσοι δεν αποδέχονται την υπαρξιακή νοημοσύνη ως την ένατη νοημοσύνη της ανθρώπινης ύπαρξης δέχονται ότι η καλλιέργεια του εν λόγω τρόπου σκέψης είναι θεμελιώδης για την ανθρώπινη συμπεριφορά και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Η υπαρξιακή νοημοσύνη υποδηλώνει ουσιαστικά την ικανότητα του ανθρώπου να αναπτύσσει ένα σύστημα απαντήσεων, μία ιδιαίτερη αντίληψη δηλαδή στις βασικές υπαρξιακές ερωτήσεις που αφορούν τον εαυτό του αλλά και τον υπόλοιπο κόσμο. Υποδηλώνει δηλαδή την ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης κοσμοθεωρίας την οποία ο καθένας αναπτύσσει προκειμένου να αποκτήσει έναν συγκεκριμένο τρόπο αντίληψης. Τα στοιχεία που συνθέτουν την υπαρξιακή νοημοσύνη είναι τα πιστεύω αλλά και οι αξίες του καθένα για τον εαυτό του και τον κόσμο (Μπουραντάς 2007).

Γ.1.2 Συστατικά στοιχεία υπαρξιακής νοημοσύνης

Όπως προαναφέρθηκε η υπαρξιακή νοημοσύνη αποτελεί μια θεμελιώδη ικανότητα του ανθρώπου για αποτελεσματική ηγεσία αλλά ταυτόχρονα και ένας κορυφαίος τρόπος αντίληψης των πραγμάτων που βοηθά στην απόκτηση των υπο-ικανοτήτων οι οποίες την προσδιορίζουν και παράλληλα συγκροτούν το προφίλ του ιδανικού ηγέτη. Η αυθεντικότητα, η εγρήγορση του μυαλού, η κατανόηση των εσωτερικών κινήτρων, η ανοχή και η αυτοπεποίθηση αποτελούν τα συστατικά στοιχεία της «έννοιας υπαρξιακής νοημοσύνης» (Μπουραντάς 2007).

Γ.1.2.1 Αυθεντικότητα

Οι άνθρωποι που έχουν ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη τείνουν να είναι περισσότερο αυθεντικοί. Η αυθεντικότητα αναφέρεται ουσιαστικά στην αναγνώριση του ατόμου ότι είναι υπεύθυνο για αυτό που είναι. Η αυθεντικότητα έχει να κάνει με τη γνώση της ταυτότητας και του εαυτού, τη γνώση της προσωπικής ελευθερίας και των προσωπικών επιλογών, ενώ από πολλούς ορίζεται ως το σύνολο των σκέψεων, συναισθημάτων, αναγκών, επιθυμιών, προτιμήσεων, αξιών και προσωπικών εμπειριών που οδηγούν στην κατανόηση και γνώση του εαυτού. Ο αυθεντικός

άνθρωπος που γνωρίζει εκ των πραγμάτων τον αληθινό του εαυτό μεταφέρει την αυθεντικότητά του στις κοντινές του σχέσεις με άλλους.

Γ.1.2.2 Εγρήγορση του μυαλού

Πρόκειται για την εισαγωγή μιας νέας έννοιας στην οργανωσιακή θεωρία η οποία αναφέρεται ουσιαστικά στην κατάσταση της συνεχούς αφύπνισης του μυαλού του ανθρώπου, στην συνεχή επεξεργασία πληροφοριών που λαμβάνει από το περιβάλλον του (Langer, 1989). Με το να παραμένουν σε καθεστώς αφύπνισης τα άτομα έχει αποδειχτεί ότι αναλύουν γρηγορότερα τις πληροφορίες που παίρνουν με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε ετοιμότητα για οποιεσδήποτε αλλαγές κι αν προκύψουν σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο. Στο θέμα της ηγεσίας μάλιστα το εν λόγω στοιχείο είναι βασικό καθώς σχετίζεται άμεσα με την έννοια της προσαρμογής σε ενδεχόμενες αλλαγές που συνεχώς προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον. Το να βρίσκεται κανείς σε μια πνευματική εγρήγορση σημαίνει να είναι ξύπνιος, να αναγνωρίζει τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή στο περιβάλλον του (Μπουραντάς, 2007).

Γ.1.2.3 Εσωτερικά κίνητρα

Από πολλούς μελετητές θεωρείται δεδομένο ότι άνθρωποι με ανεπτυγμένη την υπαρξιακή τους νοημοσύνη δίνουν πολύ περισσότερο κίνητρα στους εαυτούς τους, εξαιτίας της υψηλής αίσθησης σκοπού που έχουν εσωτερικά. Ο σκοπός τους, σχετίζεται με την επίτευξη του «ιδανικού εαυτού» και για αυτόν τον λόγο τα κίνητρα που αναπτύσσουν κατά τη διάρκεια της ζωής τους, έχουν να κάνουν με την αναζήτηση, τη διαμόρφωση του τέλει εαυτού τους. Έρευνες έχουν αποδείξει πως τα αυθεντικά κίνητρα που πηγάζουν ενδόμυχα, δίνουν στο άτομο περισσότερο ενδιαφέρον, ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση, στοιχεία τα οποία κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους στην εργασία, μετατρέπονται σε ανοχή, υπομονή και δημιουργικότητα.

Γ.1.2.4 Ανοχή

Η έννοια της ανοχής, προσδιορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να διατηρεί την ισορροπία του μέσα από δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορεί να επανέρχεται στην αρχική του κατάσταση μετά από συγκρούσεις, δυσκολίες και αποτυχίες. Η ανοχή, προωθεί ουσιαστικά την αναγνώριση της επιρροής των αρνητικών και θετικών καταστάσεων από το άτομο και το εξοπλίζει με τα απαραίτητα εφόδια ούτως ώστε να



ανακάμψει και να επιστρέψει στην κατάσταση ισορροπίας έπειτα από ένα δυσάρεστο γεγονός. Ο άνθρωπος με ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη γνωρίζει ανά πάσα στιγμή ότι η πραγματικότητα στην οποία ζει είναι κυκλική με θετικά και αρνητικά γεγονότα να διαδέχονται το ένα το άλλο με αποτέλεσμα ο ίδιος να πρέπει να εφευρίσκει δημιουργικούς τρόπους έτσι ώστε να διατηρεί την προσωπικότητα και το είναι του ανέπαφο από την εν λόγω κυκλική λειτουργία της πραγματικότητας που βιώνει (Luthans, 2002).

Γ.1.2.5 Αυτοπεποίθηση

Άτομα με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη, γνωρίζουν πολύ περισσότερο από άλλα άτομα, τις ικανότητες, τις αδυναμίες και τα δυνατά τους σημεία, εκ των πραγμάτων λοιπόν μπορούν να χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση η οποία απορρέει από τις εμπειρίες και ισχυροποιείται μέσα από το γνωστικό πλαίσιο που έχουν διαμορφώσει με βάση της γνώσης του εαυτού. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι άνθρωποι με αυξημένη αυτοπεποίθηση σκέφτονται διαφορετικά από ανθρώπους με χαμηλή αυτοπεποίθηση. Χρησιμοποιούν στην ουσία την αναλυτική τους σκέψη αποτελεσματικά ώστε να βρίσκουν λύσεις και πιστεύουν ότι μπορούν να επιλύσουν οποιουδήποτε είδους πρόβλημα. Συν τοις άλλοις, είναι περισσότερο ανοιχτοί σε νέες προκλήσεις και αλλαγές ενώ διοχετεύουν το εν λόγω συναίσθημα και στο περιβάλλον τους. Η αυτοπεποίθηση δημιουργεί ένα θετικό πλαίσιο λειτουργίας ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον με τα άτομα να προσπαθούν για την παραγωγή επιτυχημένων αποτελεσμάτων, ενώ άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση δεν είναι απολύτως ικανά να θέσουν σε έναν κοινό παρονομαστή τις προσπάθειές τους με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν και μάλιστα πρόωρα, πριν ακόμα επιχειρήσουν να επιλύσουν ένα πρόβλημα (Bandura 1997).

Γ.1.3 Ηγέτες με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη

Η υπαρξιακή νοημοσύνη, μπορεί να προσφέρει πολλά στο μάνατζμεντ και την ηγεσία. Ο τρόπος με τον οποίο διοικούμε εξαρτάται πάντα από αυτό που στην πραγματικότητα είμαστε. Στον τομέα της στρατηγικής ηγεσίας, έρευνες έχουν επισημάνει το ρόλο των προσωπικών αξιών και εμπειριών των ηγετών για τη λήψη αποφάσεων και την προσπάθεια ολοκλήρωσης ενός σημαντικού πρότζεκτ. Πολλά στοιχεία που σύμφωνα με έρευνες κάνουν αποτελεσματικό έναν ηγέτη στη σύγχρονη

εποχή, ταυτίζονται με τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν άνθρωπο με αυξημένη την υπαρξιακή του νοημοσύνη.

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αυθεντική ηγεσία αλλά και η ηγεσία που σχετίζεται με το κομμάτι των αλλαγών και της προσαρμοστικότητας σε αυτές, απορρέουν άμεσα από το νόημα του υπαρξισμού, την έννοια της γνώσης του εαυτού. Οι εν λόγω ηγέτες, είναι ικανοί να παρέχουν μία αίσθηση σκοπού στο εργασιακό τους περιβάλλον, ένα δομημένο και εμπνευσμένο όραμα που προσβλέπει στο μέλλον και αυτό τους ωθεί ουσιαστικά προς ένα ανθρώπινο αλλά ταυτόχρονα αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ο ηγέτης το «εσωτερικό του θέατρο» - “inner-theater” – καθώς όσοι γνωρίζουν σε βάθος τον εαυτό τους, τις αξίες τους, τις προοπτικές, τη γνώση και τα δυνατά τους σημεία, είναι ικανοί να αναγνωρίσουν άμεσα και το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να εργασθούν, να ξετυλίξουν την προσωπικότητά τους, να επηρεάσουν τους άλλους. Αυτά επιτυγχάνονται μέσω της πραγματικής γνώσης του εαυτού, μέσω της γνώσης του νοήματος της ίδιας της ύπαρξης την οποία μας παρέχει σαφώς η υπαρξιακή νοημοσύνη.

Κορυφαίο χαρακτηριστικό που συνδέει άρρηκτα την αποτελεσματική ηγεσία με την έννοια της υπαρξιακής νοημοσύνης είναι αυτό την αυθεντικότητα, το οποίο αναφέρθηκε παραπάνω. Οι αυθεντικοί ηγέτες, ενεργούν και ως πρότυπα για τους άλλους ενώ παραμένουν πάντα σταθεροί στις αξίες και την ηθική τους. Οι αυθεντικοί ηγέτες δεν είναι μόνο αληθινοί για τους εαυτούς τους αλλά είναι αληθινοί και στο ρόλο τους ως ηγέτες καθώς αυθεντικότητα σημαίνει γνώση του εαυτού και κάποιος που γνωρίζει τον εαυτό του δεν υποδύεται ποτέ κάτι άλλο πέρα από αυτό που στην πραγματικότητα είναι (Μπουραντάς, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ικανότητες, τους στόχους, τις αξίες και αρχές, τις γνωστικές δυνάμεις που ένα άτομο με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη μπορεί να έχει, είναι εφικτό να συμπεράνουμε ότι οι ηγέτες που συγκεντρώνουν αυτά τα χαρακτηριστικά ικανοποιούν απολύτως τις σύγχρονες επιχειρήσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Το προφίλ του ηγέτη με υπαρξιακή νοημοσύνη, συστήνει νέες διαστάσεις στον τομέα της ηγεσίας και ενδεχομένως να μπορέσει να συνδεθεί με την εξέλιξη των επιχειρήσεων που λειτουργούν στο καθεστώς των νέων προκλήσεων. Μέσα στο πλαίσιο της ηγεσίας που βασίζεται στην υπαρξιακή νοημοσύνη, είναι πολύ σημαντικό οι ηγέτες να έχουν θετικές αξίες να δημιουργούν ένα θετικό πλαίσιο λειτουργίας και να εισάγουν σε αυτό τους συνεργάτες τους.

Η υπαρξιακή νοημοσύνη προσφέρει πληθώρα χαρακτηριστικών και στοιχείων που θεωρούνται κορυφαία για την αποτελεσματική ηγεσία στη σύγχρονη εποχή και για αυτό το λόγο οι περισσότεροι μελετητές και θεωρητικοί του μάνατζμεντ προτείνουν να εξετάζεται ως μία ξεχωριστή νοημοσύνη όπως η συναισθηματική. Η υπαρξιακή νοημοσύνη δεν ολοκληρώνει το νόημά της ή την επίδρασή της μόνο στη γνώση του εαυτού αλλά μέσω του ατόμου που την έχει αναπτύξει περνάει στο επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων, διαμορφώνει συλλογικές προσωπικότητες σε επιχειρησιακό επίπεδο κυρίως και πρέπει να χαρακτηρίζει έντονα αυτόν που καθοδηγεί, τον ηγέτη.

Γ.2 Η έννοια της φρόνησης

Ο Αριστοτέλης ήταν ο πρώτος φιλόσοφος που έθεσε την έννοια «φρόνηση» ως μία κορυφαία αρετή της ανθρώπινης φύσης. Από την εποχή του Αριστοτέλη η φρόνηση θεωρείται σημαντική αρετή της ηθικής του ανθρώπου ενώ τα τελευταία χρόνια για πολλούς θεωρητικούς του μάνατζμεντ η φρόνηση θεωρείται ότι διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Ειδικότερα, η φρόνηση προσφέρει στους ηγέτες ευκαιρίες για μάθηση μέσω της εμπειρίας, της διαίσθησης, του οράματος, που κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές για την αποτελεσματική ηγεσία (Μπουραντάς 2007).

Γ.2.1 Ορισμός της φρόνησης

Αν και ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια» δίνει έναν εμπειριστατωμένο ορισμό για την έννοια της φρόνησης, στη σύγχρονη ορολογία δεν υπάρχει όρος που να εξηγεί ουσιαστικά την έννοιά της. Ο Αριστοτέλης, περιγράφει τη φρόνηση ως μία πνευματική και ηθική αρετή η οποία ωθεί τον άνθρωπο να ξεχωρίσει τα καλά από τα άσχημα πράγματα ενώ η λειτουργία της ως αρετή, ωθεί το άτομο να πράττει χρησιμοποιώντας τα σωστά μέσα. Ο φιλόσοφος ισχυρίζεται επίσης ότι είναι αδύνατον να είναι κανείς «καλός» με όλη τη σημασία της λέξης χωρίς να είναι σοφός, ηθικός ή ενάρετος. Οι σύγχρονοι φιλόσοφοι και μελετητές έχουν επιχειρήσει κατά καιρούς να εξηγήσουν τον ορισμό του Αριστοτέλη για τη φρόνηση. Κατά συνέπεια, πολλοί επισημαίνουν ότι ο Αριστοτελικός ορισμός αναφέρεται σε «ένα είδος γνώσης» με την έννοια της φρόνησης, άλλοι μιλούν για μια «κριτική ικανότητα» του ανθρώπου, πολλοί επίσης μιλούν για σοφία, ευδαιμονία, ηθικές αρχές (Μπουραντάς, 2007). Παρόλα αυτά ο ορισμός του Αριστοτέλη θεωρείται ο περισσότερο εμπειριστατωμένος προκειμένου να δώσει την ακριβή ερμηνεία για την έννοια που ο ίδιος έθεσε για

πρώτη φορά στη φιλοσοφία προκειμένου να συνοψίσει το κορυφαίο χαρακτηριστικό που πρέπει να φέρει ο σωστός άνθρωπος.

Ο φιλόσοφος, επεσήμανε ότι άτομα που θέλουν να επιτύχουν τη φρόνηση, πρέπει να μεγαλώσουν σωστά παίρνοντας παράδειγμα από τη ζωή άλλων ανθρώπων που θεωρούνταν καλοί και αγαθοί, πρέπει να κάνουν φιλίες με ανθρώπους που είναι επίσης σοφοί και με αυτούς τους τρόπους, με σωφροσύνη, σύνεση, εξυπνάδα, σεβασμό και ενάρετο χαρακτήρα να φτάσουν στο πνευματικό καθεστώς της φρόνησης. Η φρόνηση είναι σημαντική σε μια κατάσταση σύγκρουσης καθώς επιτρέπει στους «φρόνιμους» ανθρώπους να βλέπουν πέρα από μεμονωμένα γεγονότα, να σκέφτονται πέρα από την κοινή λογική και τέλος να παίρνουν αποφάσεις σωστές, με σοφία για το κοινό καλό.

Γ.2.2 Η φρόνηση αρετή για τη στρατηγική ηγεσία

Αναμφισβήτητα ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να χαρακτηρίζεται από την έννοια της φρόνησης καθώς μόνο έτσι μπορεί να πράττει με σοφία και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις. Το να δρα με σοφία ένας ηγέτης σημαίνει, να αναζητά το κοινό καλό, να εξισορροπεί τα προσωπικά του ενδιαφέροντα με τα αντίστοιχα των άλλων, να σκέφτεται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και να προσαρμόζεται, να συγκροτεί και να επιλέγει τομείς – περιβάλλοντα (Sternberg 2000). Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από φρόνηση, χωρίζουν το νοητικό τους σε τρεις διαστάσεις ουσιαστικά, στο λογικό, στο ηθικό και στο πολιτικό. Οι φρόνιμοι ηγέτες εξωτερικεύουν τις ικανότητές τους, τις οποίες πρέπει να εφαρμόσουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, με βάση τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Μπουραντάς 2005).

Γ.2.3 Συστατικά στοιχεία της φρόνησης – (Γνωστικές και μετα-γνωστικές ικανότητες)

Όπως η υπαρξιακή νοημοσύνη έτσι και η ικανότητα – λειτουργία της φρόνησης αποτελεί ένα ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου περιλαμβάνονται άλλες σημαντικές ικανότητες που κρίνονται υψίστης σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία στη σύγχρονη εποχή. Τα συστατικά στοιχεία της φρόνησης προσδιορίζονται σε τρεις κορυφαίες συνισταμένες, τη νόηση, τη συστημική σκέψη και την άρρητη – άτυπη γνώση.

Γ.2.3.1 Νόηση

Η νόηση αποτελεί ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό της φρόνησης καθώς μπορεί να ενεργοποιήσει τη διαδικασία της. Στις σύγχρονες εταιρίες η νόηση μπορεί να διευκολύνει τη γνώση αλλά κυρίως την αντιληπτική ικανότητα επιλογής συμπεριφορών που σχετίζονται με τις ανάγκες, τις αξίες και τα ενδιαφέροντα κάποιου προσώπου. Εάν το μυαλό είναι η ευρύτερη έννοια ενός συνόλου διαδικασιών ή λειτουργιών τότε η νόηση έχει να κάνει με τον τρόπο που αυτές οι διαφορετικές μεταξύ τους διαδικασίες σχετίζονται η μία με την άλλη και συμβάλλουν στην απόκτηση της γνώσης.

Γ.2.3.2 Συστημική σκέψη

Μία διάσταση της φρόνησης είναι η συστημική σκέψη. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει να εξετάσουμε ορισμένους τομείς από ένα ευρύτερο πλαίσιο. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι η συστημική σκέψη σχετίζεται στενά με την έννοια της φρόνησης από τη στιγμή που η φρόνηση απαιτεί και προϋποθέτει για την κατάκτησή της, «διαδραστικότητα» μεταξύ του γενικού και του συγκεκριμένου, εμπειρία, ανάλυση, κρίση και τέλος επιλογή από τον ίδιο τον άνθρωπο. Έτσι, κάποιος ηγέτης λόγου χάρι μπορεί να θέσει στόχους, να συγκεντρώσει και να αναλύσει στοιχεία υπό αναθεώρηση, για τους στόχους που πέτυχε και τέλος να προσαρμόσει τις δραστηριότητες ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικές κατά έναν τρόπο ο οποίος συνδυάζει το συγκεκριμένο με το γενικό, το υποκειμενικό με το αντικειμενικό, τη συστημική σκέψη δηλαδή με τη γενική έννοια της λέξης φρόνηση. Πολλοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ υποστηρίζουν μάλιστα πως οι ικανότητες που σχετίζονται με τη σοφία στη δουλειά τους είναι μεταξύ άλλων η αντικειμενικότητα του εαυτού, η αντανάκλαση του εαυτού, η αντίληψη, η δέσμευση, η γνώση λύσεων και διαχείρισης κρίσεων κάτω από αβέβαιες συνθήκες εργασίας σε οποιαδήποτε εταιρεία (Μπουραντάς, 2007).

Γ.2.3.3 Άρρητη – Άτυπη γνώση

Ένα από τα πιο βασικά αν όχι το σημαντικότερο συστατικό στοιχείο της έννοιας της φρόνησης, αποτελεί η άρρητη γνώση. Η άρρητη γνώση είναι μη γνωστική, μη ποσοτική μορφή γνώσης. Είναι βαθιά ριζωμένη στην προσωπική σφαίρα δράσης του ατόμου, στις προσωπικές εμπειρίες του, στις ιδέες, στις αξίες και στα συναισθήματά του (Νονάκα - Τακεούτσι, 1999). Το σύνολο της άρρητης γνώσης αποτελεί την πηγή

του συγκριτικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, όποια επιχείρηση κι αν είναι αυτή, δεν μπορεί να μεταφερθεί παρά μόνο μέσα από την προσωπική επαφή με τους ανθρώπους και την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος. Η άρρητη γνώση, παίρνει τη μορφή εμπειρίας, επικοινωνίας, δημιουργικότητας, αξιών, ενώ η κατάκτησή της προϋποθέτει και τη ρητή γνώση. Τη γνώση δηλαδή που μπορούν όλοι να κερδίσουν μέσα από βιβλία, εγχειρίδια, μελέτες. Η άρρητη γνώση πλαισιώνεται γύρω από ένα ανθρωποκεντρικό περιβάλλον γι' αυτό και στοιχειοθετείται με βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά. Βασίζεται κατά κύριο λόγο στην εμπειρία που αποκομίζει ο καθένας από την εργασία του, στο λεγόμενο "learning by doing". Η άρρητη γνώση δεν καταγράφεται, δεν ποσοτικοποιείται, μεταφέρεται ανεξήγητα, ως αίσθηση και εμπειρία και διαχέεται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας κυρίως από τον ηγέτη (Νονάκα - Τακεούτσι, 1999).

Ο ρόλος του ηγέτη είναι η περιγραφή, η ταξινόμηση και η διαχείριση της άρρητης γνώσης ώστε να μπορέσει να μεταφερθεί με κάποιο τρόπο στους εργαζόμενους σε μια εταιρεία. Η άρρητη γνώση είναι η πεμπτουσία της ανάδρασης των πληροφοριών, της ανάλυσης των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων ώστε να συνειδητοποιήσει η ομάδα ανθρώπων μιας εταιρείας τι πρέπει να επαναλάβει στη δουλειά της και τι όχι. Η άρρητη γνώση αντικατοπτρίζει την ικανότητα να μαθαίνουμε από την προσωπική εμπειρία και να εφαρμόζουμε αυτή τη γνώση στην προσπάθεια επίτευξης των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων μας.

Γ.2.4 Η υπαρξιακή νοημοσύνη ως προϋπόθεση της φρόνησης

Η υπαρξιακή νοημοσύνη σχετίζεται άμεσα με την έννοια της φρόνησης. Άνθρωποι με ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη προσπαθούν να θέσουν και να εξηγήσουν θέματα που έχουν να κάνουν με τη ζωή και το θάνατο ενώ χαρακτηρίζονται έντονα από την αγάπη που τρέφουν για την ελευθερία, το πάθος και την επιθυμία να διαφοροποιήσουν προς το καλύτερο την τωρινή τους κατάσταση (Gardner, 1999).

Η φρόνηση είναι η ικανότητα να βλέπει κανείς πέρα από την πραγματικότητα, είναι στενά συνδεδεμένη με την πράξη που αποτελεί το κλειδί της πνευματικότητας. Ένας άνθρωπος με αυξημένη υπαρξιακή νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί «φρόνιμος» όταν εφαρμόζει τις αρχές της εν λόγω νοημοσύνης στο ευρύτερο πλαίσιο των αρχών της φρόνησης αλλά για το κοινό καλό. Όταν η υπαρξιακή νοημοσύνη τίθεται μέσα στο πλαίσιο του ατομισμού δεν κάνει «φρόνιμο» τον ηγέτη. Ένας ηγέτης μπορεί να είναι έξυπνος, να έχει αντίληψη της πραγματικότητας που ζει και εργάζεται αλλά δεν

θεωρείται «φρόνιμος» όταν είναι αρνητικός να πράξει για το κοινό καλό. Για το καλό της ομάδας του, του γενικού συνόλου. Η υπαρξιακή νοημοσύνη αποτελεί την πρώτη ύλη ουσιαστικά προκειμένου να χαρακτηριστεί κάποιος ως φρόνιμος ηγέτης, ενώ η φρόνηση αναπτύσσεται σταδιακά μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της υπαρξιακής νοημοσύνης. Το σημείο στο οποίο πρέπει να συγκλίνουν οι δύο έννοιες, υπαρξιακή νοημοσύνη – φρόνηση, είναι αν ο «φορέας» τους ενεργεί για το καλό όλων των ανθρώπων που εργάζονται σε μια εταιρεία.

Γ.2.5 Φρόνηση και αποτελεσματική ηγεσία

Η οργάνωση μιας εταιρείας εξαρτάται από την καλή λειτουργία της αρετής της φρόνησης μέσω των ανθρώπων που την κατέχουν. Η λογική, ηθική και πολιτική διάσταση της φρόνησης επιτρέπει στους στρατηγικούς ηγέτες να αρθρώνουν ευκρινείς υποκειμενικές, διαισθητικές ιδέες σε σαφή γλώσσα καθώς επίσης να κάνουν σαφές το όραμα, τις σκέψεις και τα σχέδιά τους για το μέλλον. Σε μεγάλους οργανισμούς μάλιστα, οι ηγέτες πρέπει να αναζητούν και πολύ προσεκτικά να αξιολογούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν στην πορεία τους και κατόπιν να θέτουν στόχους. Παρακάτω αναλύονται τέσσερις διαστάσεις της φρόνησης ως αρετή για τη στρατηγική ηγεσία. Φρόνηση και προκλήσεις του μάνατζμεντ, φρόνηση και αυτογνωσία, φρόνηση και ταπεινοφροσύνη, φρόνηση και αυθεντικότητα (Μπουραντάς, 2007).

Γ.2.6 Φρόνηση και προκλήσεις του μάνατζμεντ

Πολλοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ έχουν μελετήσει τις προκλήσεις του εν λόγω κλάδου σε συνδυασμό με την οργανωσιακή πολυπλοκότητα μιας εταιρίας. Η θεωρία της οργανωσιακής πολυπλοκότητας προτείνει την επανεξέταση της ιδανικής ηγεσίας υπό ένα νέο πρίσμα. Ότι οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν ως καταλύτες στις εμπειρίες εκμάθησης. Με την έννοια ότι πρέπει να βοηθούν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν τη γνώση μέσω της εμπειρίας. Οι προκλήσεις, οι κρίσεις, τα παράδοξα με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη μια εταιρεία προσφέρουν ένα ιδανικό πλαίσιο εξέτασης των όρων του πλουραλισμού και της αλλαγής που υφίσταται η ίδια μέχρι να προσαρμοστεί στη νέα τάξη πραγμάτων και να ενσωματώσει τους όρους λειτουργίας της στα νέα δεδομένα (Lewis, 2000).

Οι ιδανικοί ηγέτες πρέπει να ενεργούν μέσα σε ένα διφορούμενο περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει από εξωτερικούς παράγοντες με αποτέλεσμα να γίνεται ασταθές.

Λόγου χάρη η οικονομική κρίση που καλούνται να αντιμετωπίσουν όλες οι εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους και κέρδους αυτή τη χρονιά αποδεικνύει περίτρανα το θέμα των προκλήσεων του μάνατζμεντ και πόσο πολύ επηρεάζεται η ηγεσία από εξωτερικούς παράγοντες που πλήττουν μια εταιρεία. Οι ηγέτες λοιπόν πρέπει να βρίσκονται σε μια συνεχή εγρήγορση όπως είναι και οι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής. Κάθε ηγέτης μιας εταιρείας επηρεάζει τη σταθερότητα του οργανωσιακού συστήματος και τη συμμετρία του ανάλογα με τη θέση που έχει, την εμπειρία του, τη γνώση, τη συμπεριφορά και τα συναισθήματά του. Έτσι λοιπόν οι ιδανικοί ηγέτες πρέπει να ταυτοποιούν τις προκλήσεις, να εντοπίζουν το εκάστοτε πρόβλημα και να αναπαριστούν την κρίση που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν ούτως ώστε να γίνεται άμεσα κατανοητή από όλους. Πρέπει να εφαρμόζουν διαφόρων ειδών πρακτικές ως λύση σε ένα πρόβλημα λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τους τις ανάγκες όλων όσοι εργάζονται στην εταιρεία. Γι' αυτό λοιπόν η ικανότητα της αντιμετώπισης προκλήσεων, προβλημάτων, κρίσεων έχει άμεση σχέση με την έννοια της φρόνησης καθώς η τελευταία είναι απαραίτητη όταν υπάρχει «αμείωτη αβεβαιότητα και ανάγκη για αξιολόγηση των μελλοντικών εκπλήξεων» (Stamp – BurrIDGE - Thomas, 2007). Η φρόνηση επιτρέπει στον ηγέτη να υπολογίζει και να αναλύει όλες τις πιθανότητες ώστε να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις αποτελεσματικά. Όταν ένας ηγέτης νιώθει ότι δεν ελέγχει μια κατάσταση οφείλει να σκέφτεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξετάζει διαφορετικές προοπτικές και λύσεις ενός προβλήματος, να εφαρμόζει τη σοφία του διαισθητικά ώστε να επηρεάζει θετικά τους συναδέλφους του και να δεσμεύονται όλοι μαζί προς ένα στόχο που θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η στρατηγική μιας εταιρείας μπορεί να συνοψιστεί στην προσπάθειά της να προβλέψει το αβέβαιο μέλλον και στην ικανότητά της να ενεργεί λογικά πετυχαίνοντας το στόχο της στον απαιτούμενο χρόνο. Για να γίνει αυτό οι ηγέτες της οφείλουν να λειτουργούν με βασικό κριτήριο τη φρόνηση που τους διακρίνει, καθώς η τελευταία βελτιώνει την ικανότητά τους να ελέγχουν το αβέβαιο περιβάλλον και τις προκλήσεις που ξεπηδούν σχεδόν καθημερινά μπροστά τους.

Γ.2.7 Φρόνηση και αυτογνωσία

Η αυτογνωσία αποτελεί έναν στόχο για τον άνθρωπο από την εποχή του Σωκράτη που συνόψιζε τη γνώση του εαυτού μας στην έννοια «γνώθι σ' εαυτόν». Η σοφία, όσον αφορά στο σχεδιασμό της ζωής και την αυτοκριτική που κάνει ο καθένας για τον εαυτό του, εξαρτάται από τη γνώση του εαυτού. Η αυτογνωσία επηρεάζει την

ευδαιμονία του ανθρώπου και οδηγεί σε πολλές ευκαιρίες για προσωπική έκφραση καθώς η γνώση του εαυτού επιτρέπει σε κάποιον να αντιμετωπίζει και να φέρνει σε πέρας με επιτυχία προκλήσεις που γνωρίζει ότι μπορεί να τις καταφέρει (Μπουραντάς 2007). Η αυτογνωσία καλύπτει πολλές εκφάνσεις του εαυτού μας, κάποιος που την κατέχει γνωρίζει τις ικανότητές του, τις αξίες και τη συμπεριφορά του, τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες του, το όραμα και τους στόχους του. Η αυτογνωσία κερδίζεται κατά έναν μεγάλο βαθμό μέσα από τις εμπειρίες που αποκτά κάποιος και την κοινωνική του αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Στην ηγεσία υποστηρίζεται ότι η αυτογνωσία αλλάζει ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας ηγέτης και στα εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται. Με κάθε νέα πρόκληση υπάρχουν και νέα στοιχεία που έχει να μάθει κάποιος για τον εαυτό του ανάλογα με τον τρόπο που αντιμετωπίζει την πρόκληση. Όταν κάποιος προσδιορίζει τον εαυτό του και κερδίζει την αυτογνωσία του μέσα σε ένα συλλογικό περιβάλλον, τότε το συλλογικό ενδιαφέρον και όραμα ταυτίζεται με το ατομικό ενδιαφέρον και όραμα, οπότε ο ηγέτης μαθαίνει να ενεργεί για το κοινό καλό λειτουργώντας θετικά και προς το ατομικό του συμφέρον. Η φρόνηση είναι αυτή που θα οδηγήσει τον ηγέτη προς τη γνώση του εαυτού και αν αυτή επιτυγχάνεται στο πλαίσιο του ομαδικού πνεύματος μέσα σε μια εταιρεία τότε ωθεί τους ανθρώπους να οδεύσουν προς έναν και μοναδικό κοινό στόχο που θα λειτουργήσει θετικά για όλους τους.

Γ.2.8 Φρόνηση και ταπεινοφροσύνη

Η ταπεινοφροσύνη προϋποθέτει τη φρόνηση και την αυτογνωσία μέσα σε ένα πλαίσιο ρεαλισμού και αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα. Η έννοια της ταπεινοφροσύνης έχει να κάνει με τη μείωση της υπεροψίας του ηγέτη ο οποίος λόγω θέσης σε μια εταιρεία μπορεί να αρνείται από υπερηφάνεια να μάθει πράγματα από τους υφισταμένους του. Οι ταπεινόφρονες ηγέτες θεωρούνται ότι είναι περισσότερο πρόθυμοι να μάθουν από τις εμπειρίες τους και από άλλους ανθρώπους ενώ έχουν μια μεγάλη επιθυμία να υπηρετήσουν το σύνολο και όχι μόνο τον εαυτό τους. Επιπροσθέτως, οι ταπεινόφρονες ηγέτες λαμβάνουν σωστές αποφάσεις διότι ζητούν συμβουλές, συζητούν με τους ανθρώπους, λειτουργούν ομαδικά χωρίς να υποκρίνονται ότι γνωρίζουν τα πάντα και δεν έχουν ανάγκη τη γνώση των άλλων.

Γ.2.9 Φρόνηση και αυθεντικότητα

Η φρόνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αυθεντικότητα του ηγέτη. Οι εταιρείες στη σύγχρονη εποχή αντιμετωπίζουν θέματα που επιβάλλουν μια νέα προσέγγιση απέναντι στον τομέα της ηγεσίας η οποία σχετίζεται με την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, της ελπίδας, της αισιοδοξίας, των ηθικών αξιών. Αυτές οι προοπτικές συνοψίζουν μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο τη σημασία για έναν ηγέτη να είναι αυθεντικός με το να παραμένει πιστός στις αξίες, τα συναισθήματα, τις αρχές και τα πιστεύω του. Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν γνωστικές και ψυχολογικές ικανότητες οι οποίες τους επιτρέπουν να γνωρίζουν και να εντοπίζουν τις ηθικές αξίες άλλων ανθρώπων, τη γνώση τους και τα δυνατά τους σημεία. Ο αυθεντικός ηγέτης δεσμεύεται μέσα σε έναν πυρήνα ηθικών αξιών που έχει διαμορφώσει από την παιδική του ηλικία και εφαρμόζει στο εργασιακό του περιβάλλον και με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να επηρεάσει τους ανθρώπους του να τον ακολουθούν σε κάθε του βήμα, όπως επίσης να ενισχύσει και την αίσθηση σκοπού και οράματος στον εργασιακό χώρο αλλά και την ικανοποίηση που παίρνει ένας εργαζόμενος όταν φέρνει επιτυχημένα αποτελέσματα. Η ικανότητα δέσμευσης στις ηθικές αξίες έχει άμεση σχέση με τη φρόνηση. Όσοι χαρακτηρίζονται από φρόνηση ως προς τη σκέψη τους, δεσμεύονται με τους ανθρώπους τους και συνεργάζονται μαζί τους προωθώντας μια αυθεντική συμπεριφορά. Οι αυθεντικοί ηγέτες εκφράζουν τον πραγματικό τους εαυτό στην καθημερινότητά τους, δεν αλλάζουν, δεν υποκρίνονται, κατά συνέπεια ζουν μια καλή ζωή έχοντας πιστούς ανθρώπους γύρω τους και καταλήγουν στην ευδαιμονία καθώς και στη θετική επιρροή ως προς την ευδαιμονία των «ακολουθών» τους (Ilies – Morgeson - Nahrgang, 2005). Οι κοινωνικοποιημένοι ηγέτες και όσοι ενδιαφέρονται για το κοινό καλό πρέπει να χαρακτηρίζονται ως αυθεντικοί. Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι πιθανό να θυσιάσουν το προσωπικό τους συμφέρον για το κοινό καλό εξαιτίας της δέσμευσής τους απέναντι στον πυρήνα αξιών που έχουν και εφαρμόζουν στην εργασία τους. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας συγκροτεί συμπεριφορές με ήθος, πέρα από προσωπικές επιθυμίες, προτιμήσεις και επιλογές ενώ προωθεί συλλογικά πιστεύω και αξίες στο εργασιακό περιβάλλον που ευνοούν κατά πολύ το ομαδικό πνεύμα και την εξαγωγή των καλύτερων αποτελεσμάτων ως προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η έννοια της ηγεσίας αποτελεί από μόνη της μια δυναμική διαδικασία επιρροής. Τα θετικά αποτελέσματα της φρόνησης στην αποτελεσματική ηγεσία ξεπερνούν τον

ίδιο τον ηγέτη και το προσωπικό – ατομικό επίπεδο, ενώ παρατηρούνται θετικά αποτελέσματα και στους υφιστάμενους του εκάστοτε ηγέτη. Οι ηγέτες που διέπονται από φρόνηση στη σκέψη και τις πράξεις τους αποτελούν παράδειγμα και πρότυπο για όλους τους εργαζόμενους σε μια εταιρεία κυρίως μέσα από τις αρχές, τις αντιλήψεις, τα πιστεύω και την κουλτούρα που δημιουργούν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Συμπερασματικά, η φρόνηση είναι απαραίτητη για τους σύγχρονους ηγέτες που έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά με προκλήσεις και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία τους. Η φρόνηση είναι η σοφία που ενοποιεί όλες τις αρετές οι οποίες μας επιτρέπουν να σκεφτόμαστε και να ενεργούμε με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο. Η φρόνηση είναι το αποτέλεσμα ορισμένων γνωστικών ικανοτήτων και της ανεπτυγμένης υπαρξιακής νοημοσύνης. Μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα του ηγέτη να αντιμετωπίζει προκλήσεις ενώ συμβάλλει στην αυτογνωσία, την ταπεινοφροσύνη και την αυθεντικότητά του. Αυτός ο τρόπος σκέψης μπορεί να βοηθήσει κάποιον ώστε να κατανοήσει γιατί πρέπει να ενεργεί συλλογικά και όχι ατομικά αφού οι επιθυμίες και οι σκέψεις μπορεί να είναι προσωπικές για τον καθένα αλλά οι σημαντικότερες ανάγκες είναι συλλογικές και μόνο ως ομάδα μπορεί μια εταιρεία, μια κοινωνία, μια χώρα, να τις επιτύχει. Η «φρόνιμη» προοπτική επιτρέπει στους ηγέτες που εφαρμόζουν το εν λόγω μοντέλο σκέψης να κατανοούν τις αξίες, την κρίση, την ταυτότητα, τα κίνητρα και τους στόχους τους καθώς και των άλλων ανθρώπων και έτσι να γίνονται περισσότερο αυθεντικοί και αποτελεσματικοί. Η παρατήρηση υπό αυτό το πρίσμα, των εταιρειών και η επένδυση περισσότερο στο έμφυχο δυναμικό τους, προϋποθέτει την ηγεσία που πλαισιώνεται από την έννοια της φρόνησης, που παρέχει ένα σφαιρικό όραμα και επηρεάζει θετικά τις αξίες και τη συμπεριφορά των ατόμων. Όταν οι στόχοι και οι επιθυμίες τίθενται σε ένα συλλογικό πλαίσιο τότε οι άνθρωποι αποκτούν τη θέληση να συνεισφέρουν στο κοινό καλό έχοντας μια αίσθηση πληρότητας όσον αφορά τη δουλειά τους. Αυτό αυξάνει την ικανότητα μιας εταιρείας για καινοτομία, προσαρμοστικότητα και εξέλιξη πάνω από όλα (Lewin & Regine, 1999). Οι σύγχρονες προκλήσεις απαιτούν φρόνιμη σκέψη, ομαδικό πνεύμα και ανθρωποκεντρικό μοντέλο λειτουργίας για τις εταιρείες, ως εκ τούτου οι ηγέτες που διαμορφώνουν την κουλτούρα και το πνεύμα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον οφείλουν να θέτουν τη φρόνηση ως τρόπο σκέψης σαν βασικό προσωπικό τους στόχο προκειμένου να επιτύχουν τους ατομικούς και κατ' επέκταση συλλογικούς τους σκοπούς αλλά και να κατακτήσουν την αποδοχή των υφισταμένων τους.

Γ.3 Η έννοια της μοναξιάς

Υπάρχει μία θεμελιώδης ικανότητα των ηγετικών στελεχών που δεν έχει απασχολήσει τόσο την έρευνα και τη βιβλιογραφία στον κλάδο του μάνατζμεντ. Αυτή είναι η μοναξιά του ηγέτη, δηλαδή η ικανότητα του στελέχους να αισθάνεται τη μοναξιά και να την αξιοποιεί ως πηγή έμπνευσης και δημιουργίας. Αυτή η ικανότητα θεωρείται ως μετα – ικανότητα διότι αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου να αναπτυχθούν ή να αξιοποιηθούν αρκετές από τις υπόλοιπες ηγετικές ικανότητες ή χαρακτηριστικά (Μπουραντάς, 2005).

Ο ηγέτης πρέπει να αισθανθεί μόνος του για να δημιουργήσει τις νέες ιδέες, για να αμφισβητήσει το status quo της εταιρείας του, να πάρει πρωτοβουλίες, να δημιουργήσει το όραμά του, να κάνει την αυτοκριτική του και να μάθει από την εργασιακή του εμπειρία πράγματα που δεν γνώριζε. Η μοναξιά είναι αυτή που συμβάλλει στην ενδοσκόπηση κάθε ανθρώπου και στην ανακάλυψη του ποιος είναι ο καθένας, που βαδίζει, που θα ήθελε να βαδίζει. Ο ηγέτης πρέπει να αντέχει τη μοναξιά όχι ως υποχρέωση της θέσης του αλλά πρέπει να την επιδιώκει ως κινητήρια δύναμη της προσωπικής του αυτογνωσίας. Ο ηγέτης πρέπει να αντέχει τη μοναξιά όταν οφείλει να είναι αυστηρός με τους δικούς του ανθρώπους, να είναι αυστηρός, να ελέγχει τα συναισθήματά του και να κρατά τις απαιτούμενες αποστάσεις. Πρέπει επίσης να αντέχει τη μοναξιά όταν χρειάζεται να δίνει αισιοδοξία στους άλλους τη στιγμή που ο ίδιος νιώθει αβεβαιότητα και αγωνία για το μέλλον στο εργασιακό του περιβάλλον. Ακόμα κι όταν έχει επιτυχίες, ο ηγέτης θα πρέπει να αισθανθεί μόνος για να διατηρήσει την ταπεινοφροσύνη του, να μη γίνει αλαζόνας και καταχραστεί τη θέση εξουσίας του. Πρέπει επίσης να είναι μόνος όταν θα θέλει να σταθεί στο «μπαλκόνι» για να δει τα πράγματα από απόσταση, για να δει τον ίδιο του τον εαυτό από μακριά και την πραγματικότητα όπως είναι. Πρέπει να είναι μόνος όταν θα αρνηθεί να προδώσει τις αρχές και τις αξίες του για να επιτύχει με δόλιο τρόπο τους στόχους του, θα πρέπει να αισθανθεί μόνος αν επιθυμεί να αντιμετωπίσει την ανεντιμότητα, τον καιροσκοπισμό, τη διαπλοκή, τα πισώπλατα μαχαίρώματα και την αλαζονεία. Θα αισθανθεί αναμφίβολα μόνος του όταν όλες οι ιδέες και οι αρχές που πρεσβεύει θα αντιπαρατεθούν με τη μετριότητα άλλων ηγετών, το βόλεμα και την αδράνεια στην εργασία. Ο ηγέτης θα πρέπει να αισθανθεί μόνος για να μπορέσει να συλλάβει στο μυαλό του έναν καλύτερο κόσμο και τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρει να τον πετύχει για το καλό το δικό του αλλά και των ανθρώπων του. Η

μοναξιά λοιπόν, είναι συστατικό και κορυφαίο στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς αφού τα στελέχη που επιθυμούν να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία στον εργασιακό τους χώρο πρέπει να μάθουν να βιώνουν στιγμές μοναξιάς, να τις αντέχουν, να γοητεύονται από αυτές να τις επιθυμούν ούτως ώστε να μπορούν να τις αξιοποιούν δημιουργικά για τη λειτουργία μιας καλύτερης εταιρείας και για ένα καλύτερο μέλλον όσον αφορά τους ανθρώπους που την αποτελούν (Μπουραντάς, 2005).

Γ.3.1 Η μοναξιά ως μηχανισμός της αναγέννησης εαυτού και της αυθεντικής ηγεσίας

Τα στελέχη επιχειρήσεων βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση στο εργασιακό τους περιβάλλον καθώς πρέπει να παρευρεθούν σε meetings, σε ραντεβού, να απαντήσουν σε δεκάδες τηλέφωνα και e mail με αποτέλεσμα να μειώνεται στο ελάχιστο ο χρόνος που έχουν για την ενδοσκόπησή τους, για να βρεθούν μόνοι με τον εαυτό τους. Υπό αυτές τις συνθήκες οι ηγέτες δεν έχουν χρόνο για τη μοναξιά, την κατάσταση δηλαδή που είναι καθοριστική για την ενδοσκόπηση, την αυτογνωσία, τη δημιουργικότητα. Πολλοί ιστορικοί, φιλόσοφοι, καλλιτέχνες και θρησκευτικοί ηγέτες έχουν επισημάνει κατά καιρούς πόσο σημαντικό είναι ένα διάστημα μοναξιάς για δημιουργική σκέψη ωστόσο λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί πάνω στην έννοια της μοναξιάς και της σημασίας της για τα ηγετικά στελέχη. Ένας λόγος για αυτό είναι το γεγονός ότι η κοινωνία μας έχει δημιουργηθεί με βάση την αρχή της κοινωνικοποίησης και ο χρόνος που περνάει μόνος ένας άνθρωπος μακριά από όλους πολύ συχνά εκλαμβάνεται ως κάτι αρνητικό, ακόμα και ως πνευματική νόσος (Buchholz, 1997). Ιστορικά η μοναξιά έχει σχετιστεί με την έκβαση καλών αποτελεσμάτων αφού γνωστοί ηγέτες πέρασαν μεγάλα χρονικά διαστήματα μόνοι τους για περισυλλογή και οραματισμό ενός καλύτερου μέλλοντος. Πολλοί θρησκευτικοί ηγέτες όπως ο Μωυσής, ο Βούδας, ο Χριστός βρέθηκαν για αρκετό καιρό μόνοι τους, ενώ διάσημοι συγγραφείς και ποιητές όπως ο Κάφκα, ο Γκίμπον, ο Ρίλκε θεωρούσαν τη μοναξιά ως κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητάς τους. Τα τελευταία χρόνια οι ψυχολόγοι έχουν τονίσει τις θετικές πλευρές της μοναξιάς και ειδικότερα την ευκαιρία να δεσμεύεται ο άνθρωπος σε ατομικές δραστηριότητες σε αντίθεση με τις προσδοκίες της κοινωνίας όπου βιώνει.

Γ.3.2 Ορισμός της μοναξιάς

Η έννοια της μοναξιάς ορίζεται ως η κατάσταση του να είναι ή να ζει κανείς μόνος (Ελληνικό λεξικό, Τεγόπουλος – Φυτράκης, 1989). Παρόλα αυτά η μοναξιά είναι ευρύτερη έννοια και έχει περισσότερες προεκτάσεις από τον απλό ορισμό του να είναι κανείς μόνος.

Η μοναξιά ορίζεται επίσης ως η πνευματική αποδέσμευση από τους άλλους ανθρώπους. Είναι ένας εμπειρικός κόσμος από τον οποίο οι άλλοι λείπουν τη στιγμή που μπορεί σωματικά να είναι παρόντες. Το μυαλό κάποιου μπορεί να αποδεσμεύεται από τους άλλους ακόμα κι αν αυτοί είναι δίπλα του. Αυτή η διαδικασία της πνευματικής αποδέσμευσης που επιτρέπει μια ουσιαστική σύνδεση με τον εαυτό μας προσδιορίζει την κατάσταση μοναξιάς του ατόμου. Τρία χαρακτηριστικά μάλιστα περιγράφουν και δημιουργούν την κατάσταση μοναξιάς, η σωματική απομόνωση, η κοινωνική αποδέσμευση και η περισυλλογή.

Ακόμη μια κατάσταση που προσδιορίζει την έννοια της μοναξιάς είναι η ελευθερία κάποιου να επιλέξει τις πνευματικές και σωματικές του δραστηριότητες χωρίς να σκεφτεί τον παράγοντα της κοινωνίας, του συνόλου. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να ανακαλύψουν τη μοναξιά ακόμα κι όταν γύρω τους υπάρχουν άνθρωποι αλλά χωρίς την προσδοκία της αλληλεπίδρασης με αυτούς και με βασικό κριτήριο τη διατήρηση της ανωνυμίας τους (Long & Aneril, 2003). Από μια ψυχαναλυτική σκοπιά βασικό στοιχείο της ανάπτυξης προσωπικότητας του παιδιού είναι η μοναξιά στην οποία το τοποθετεί η μητέρα χωρίς όμως να του προκαλεί το αίσθημα του φόβου. Η μη απαιτητική παρουσία της μητέρας μπροστά στο παιδί, του επιτρέπει να πειραματιστεί με τη μοναξιά να συνηθίσει να βρίσκεται μόνο του χωρίς να νιώθει ότι απειλείται. Αυτού του είδους η μοναξιά είναι μέρος της ανάπτυξης του εαυτού του παιδιού, είναι κομμάτι της γνώσης που αποκτά ένα παιδί ώστε να ξεχωρίζει από μικρή ηλικία το «Εγώ» και το «Άλλος».

Η σημασία της μοναξιάς για τη γνώση του εαυτού και την ανακάλυψή του είναι μεγάλη. Η μοναξιά θεωρείται ως η ψυχολογική αποκοπή από την κοινωνία με στόχο την καλλιέργεια του εσωτερικού κόσμου του ατόμου. Πρόκειται για μια πράξη συναισθηματικής απομόνωσης που αποσκοπεί στην αυτογνωσία, την εύρεση νοήματος, τη γνώση των βαθύτερων συναισθημάτων και ορμών (Μπουραντάς – Επιτροπάκη – Παπαλόη, 2007).

Μεγάλη σημασία έχει και η διάκριση της έννοιας της μοναξιάς από την αντίστοιχη της μοναχικότητας, (Solitude VS Loneliness). Η μοναχικότητα έχει να κάνει με τη μη

ικανοποίηση του ατόμου όσον αφορά στις διαπροσωπικές του σχέσεις, στην κοινωνικοποίησή του. Πρόκειται για μια δυσάρεστη κατάσταση που επέρχεται μετά από συναισθηματικό άγχος και αγωνία του ατόμου που νιώθει τελείως αποκομμένο από το περιβάλλον του, τη ζωή του, δεν ανήκει σε μια ομάδα, νιώθει παρεξηγημένο ή απορριπτό από τους άλλους και δεν δύναται να δεσμευτεί με άλλους ανθρώπους. Η μοναχικότητα είναι ένα δυσάρεστο συνάισθημα ενώ η μοναξιά δεν είναι συνάισθημα αλλά μια κατάσταση στην οποία το άτομο είναι ανοιχτό συναισθηματικά και ψυχικά. Η μοναχικότητα προκαλεί ψυχικό πόνο ενώ η μοναξιά είναι ανοιχτή απέναντι σε θετικά, ευχάριστα και ταυτόχρονα δυσάρεστα και οδυνηρά συναισθήματα. Η μοναξιά έχει διδακτικό χαρακτήρα αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, οδηγεί προς τη γνώση του εαυτού, βοηθάει στην αυτοκριτική και την αφομοίωση κάθε εμπειρίας του ατόμου, ενώ η μοναχικότητα απλά καθλώνει χωρίς να επιτρέπει στο άτομο να βαδίζει προς τα εμπρός.

Γ.3.3 Τα οφέλη της μοναξιάς

Σύμφωνα με τους υπαρξιακούς φιλοσόφους, η μοναξιά οδηγεί στην ανακάλυψη της προσωπικής μας αλήθειας και του νοήματος της ζωής. Η μοναξιά είναι μια αναπόφευκτη κατάσταση της ζωής μας η οποία σχετίζεται άμεσα με τις εμπειρίες και τα ερωτήματα που θέτουμε σχετικά με τη ζωή και το θάνατο. Η μοναξιά έχει μια τεράστια θετική διάσταση διότι επιτρέπει στους ανθρώπους να κάνουν τις επιλογές τους μόνοι τους λαμβάνοντας ταυτόχρονα και την ευθύνη μόνοι τους. Όταν όμως το άτομο επιτρέπει στους άλλους να επιβάλλουν τις αξίες και τα όρια μέσα στα οποία θα κινηθεί από φόβο μήπως μείνει μόνο του αν δεν επιτρέψει σε άλλους να «εισβάλλουν» στη ζωή του τότε το προσωπικό νόημα και η αυθεντικότητα χάνονται από τη ζωή του. Η μοναξιά αποτελεί ένα «ιδεολογικό καταφύγιο» για τον άνθρωπο όπου εισέρχεται στη διαδικασία αναγνώρισης και αποδοχής του εαυτού του προκειμένου να βελτιώνει συνεχώς τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Το άτομο εισέρχεται σε μια κατάσταση μοναξιάς όταν νιώθει την ανάγκη να πάρει αποφάσεις για κάποιο θέμα ή να σκεφτεί πράγματα για διάφορους τομείς της ζωής του. Κατά συνέπεια η μοναξιά δεν αποτελεί απλώς μια σκοπιά της ζωής αλλά μια ανάγκη για αυθεντική επικοινωνία και ανάπτυξη της ίδιας μας της ύπαρξης. Ο προβληματισμός για την αρμονία στη ζωή, για τις σχέσεις με τους άλλους, τη ζωή, το θάνατο έρχεται μέσα από την κατάσταση μοναξιάς και τα εν λόγω ερωτήματα βοηθούν στην ανακάλυψη του προσωπικού οράματος και νοήματος που πρέπει να

χαρακτηρίζει έναν ηγέτη. Ο άνθρωπος που φοβάται να μείνει μόνος έρχεται αντιμέτωπος με τη μοναχικότητα ακόμα κι αν περιτριγυρίζεται από άλλους ανθρώπους. Από την άλλη, το άτομο που βρίσκεται σε μια κατάσταση μοναξιάς και βαθιάς περισυλλογής, μαθαίνει να ζει ειρηνικά μέσα από τις εμπειρίες του και την ανάλυση αυτών ενώ ταυτόχρονα έρχεται πολύ κοντά στο θείο.

Πολλοί μελετητές συγκλίνουν σε πέντε κορυφαία οφέλη της μοναξιάς απέναντι στο άτομο τα οποία συνοψίζονται στην ελευθερία από τις κοινωνικές νόρμες και τους περιορισμούς, στη δέσμευση στον εαυτό, στον συντονισμό του ατόμου με τη φύση, στον ψυχικό αντικατοπτρισμό και τέλος στη δημιουργικότητα. Η μοναξιά, ως ψυχολογική αποκοπή από την κοινωνία υπηρετεί δύο καίριες λειτουργίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τις οποίες ενισχύει ταυτόχρονα. Πρώτα βοηθά στην ενίσχυση της ατομικής βούλησης και αποφασιστικότητας και έπειτα καλλιεργεί τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου (Μπούραντάς – Επιτροπάκη – Παπαλόη, 2007). Η ικανότητα που έχει κάποιος να αποδέχεται τη μοναξιά του τον οδηγεί στην κατανόηση των βαθύτερων αναγκών του, των συναισθημάτων του, στην κατανόηση του εαυτού του εν γένει. Η μοναξιά αποτελεί κριτήριο συναισθηματικής ωριμότητας και είναι εξίσου σημαντική με την ικανότητα που έχει το άτομο να κοινωνικοποιείται. Η αποκοπή από το κοινωνικό και φυσικό μας περιβάλλον μπορεί να αφαιρέσει τους ανθρώπους, τα πράγματα και τις καταστάσεις που προσδιορίζουν την ταυτότητά μας, την ίδια μας την ύπαρξη. Η μοναξιά εξυπηρετεί τον αυτοπροσδιορισμό μας παρέχοντας σταδιακά γερές δόσεις αυτοπεποίθησης στην προσωπικότητά μας. Σε εμπειρικό επίπεδο άλλωστε έχει αποδειχτεί ότι οι άνθρωποι κερδίζουν μέσω της μοναξιάς μια νέα γνώση του εαυτού τους ενώ επαναπροσδιορίζουν τις προτεραιότητές τους.

Οι ψυχολόγοι – ψυχαναλυτές, θεωρούν ότι η μοναξιά παρέχει την ευκαιρία στο άτομο να δεσμευτεί σε δραστηριότητες πέρα από το κοινωνικό του περιβάλλον και πέρα από τις προσδοκίες των άλλων. Θεωρούν ότι όλοι οι άνθρωποι χρειαζόμαστε χρόνο μόνοι μας για ενδοσκόπηση, αυτοκριτική και καλύτερη γνώση του εαυτού μας καθώς η μοναξιά αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την ψυχική και πνευματική μας υγεία, την «αποκατάσταση» των συναισθημάτων μας ιδίως σε καταστάσεις αγχωτικές και την ανάπτυξη της δημιουργικότητάς μας. Ιδίως σε ό, τι αφορά στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η μοναξιά διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι έφηβοι που δεν μπορούν να αντέξουν τη μοναξιά συνήθως αποτυγχάνουν στο να αναπτύξουν τα καλλιτεχνικά τους ταλέντα, καθώς τέτοιου

είδους δραστηριότητες όπως η μουσική, η ζωγραφική, η ποίηση και άλλες, βασίζονται στην ατομική δουλειά, στην αποκοπή από το ευρύτερο περιβάλλον και τον κοινωνικό περίγυρο. Οι μη ισχυροί δεσμοί με τους άλλους ανθρώπους μπορεί να έχουν κόστος για την κοινωνικοποίηση του ατόμου αλλά έχει αποδειχτεί ότι είναι ευεργετικοί για τη δημιουργικότητα, με την έννοια ότι τα άτομα που δεν συνάπτουν πολύ ισχυρούς δεσμούς με τον περίγυρό τους, δεσμεύονται περισσότερο στη σκέψη τους και σπαταλούν την πνευματική τους ενέργεια στην ανάπτυξη νέων ιδεών. Αντίθετα τα άτομα που αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με τους άλλους αφιερώνουν ένα μεγάλο και σημαντικό μέρος του χρόνου και της προσοχής τους στο να καλλιεργούν τις προσωπικές τους σχέσεις και όχι τον ίδιο τους τον εαυτό ή το πνεύμα τους που θα τους βοηθήσει να φτάσουν στην ιδανική μορφή ηγεσίας (Perry Smith, 2006).

Γ.3.4 Μοναξιά και αυτογνωσία

Η έννοια της αυτογνωσίας έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής θεωρίας και του μάνατζμεντ τα τελευταία χρόνια. Η επεξήγηση και ανάλυση της εν λόγω έννοιας έχει τις ρίζες της στο Βουδισμό και προσδιορίζεται ως η κατάσταση κάποιου να προσέχει, να παρατηρεί και να γνωρίζει καλά τι ακριβώς λαμβάνει χώρα στο παρόν. Η αυτογνωσία προϋποθέτει τη γνώση του εαυτού αλλά μπορεί να ερμηνευτεί και ως γνώση της τωρινής πραγματικότητας. Η αυτογνωσία του ατόμου μπορεί να εξαλειφθεί όταν το ίδιο ασχολείται με πολλά πράγματα ταυτόχρονα ή όταν το απασχολούν καταστάσεις που μετατοπίζουν την προσοχή του από το παρόν στο μέλλον ή ακόμα και στο παρελθόν. Εξίσου άσχημα αποτελέσματα στην επίτευξη της αυτογνωσίας μπορεί να επιφέρουν η παρορμητικότητα του ατόμου ή ακόμα και η «τυποποιημένη» αντίδρασή του, χωρίς σκέψη και προσοχή, όσον αφορά μία συγκεκριμένη κατάσταση.

Η μοναξιά μπορεί να ενισχύσει την αυτογνωσία του ατόμου καθώς όταν αυτό δε δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα εισέρχεται σε μια κατάσταση κατά την οποία δέχεται «εσωτερικά» ερεθίσματα, από το μυαλό και τη σκέψη του. Η ονειροπόληση, οι σκέψεις που εξέρχονται από το υποσυνείδητο, τα κρυφά συναισθήματα βρίσκουν έδαφος να εξωτερικευθούν μόνο όταν το άτομο βιώνει μια κατάσταση μοναξιάς. Κατά την αποκοπή από το κοινωνικό περιβάλλον το μυαλό προσέχει περισσότερο λεπτομέρειες για τις οποίες θα αδιαφορούσε αν το άτομο ήταν με άλλους γύρω του, ενώ παράλληλα αφοσιώνεται στο παρόν, στην τωρινή πραγματικότητα. Μοναξιά και

αυτογνωσία είναι αλληλένδετες έννοιες καθώς η μία προϋποθέτει την ύπαρξη της άλλης. Η πρώτη ενισχύει τη δεύτερη και έπειτα κάποιος που έχει αυτογνωσία επιζητά τη μοναξιά προκειμένου να αναπτύξει το πνεύμα του και κατ' επέκταση τον εαυτό του προς ένα ανώτερο επίπεδο, από αυτό στο οποίο ήδη βρίσκεται.

Γ.3.5 Μοναξιά και αυθεντική ηγεσία

Ο ρόλος της μοναξιάς ως στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας θεωρείται κορυφαίος στην έρευνα της υπαρξιακής ηγεσίας. Η ηγεσία, προσδιορίζει μια ιδιαίτερη σχέση στην οποία κάποιοι άνθρωποι είναι ικανοί να πείθουν άλλους να υιοθετούν νέες αξίες, συμπεριφορές και σκοπούς και ταυτόχρονα να καταβάλουν προσπάθεια για χάρη των εν λόγω αξιών, συμπεριφορών και σκοπών. Η παραδοσιακή έρευνα στην ηγεσία, εξετάζει στυλ συμπεριφοράς που έχουν να κάνουν με την αλληλεπίδραση με τους άλλους. Η πιο γνωστή προσέγγιση που βασίζεται στις σχέσεις που αναπτύσσει ο ηγέτης με τους γύρω του είναι η θεωρία «ανταλλαγής» μεταξύ ηγέτη και μέλους – ατόμου. Το βασικό νόημα της συγκεκριμένης θεωρίας, είναι πως στους κόλπους μιας εταιρείας λόγω χάρη αναπτύσσονται διαφορετικοί τύποι σχέσεων μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους ή κάποιων άλλων μελών της εταιρείας. Οι μάνατζερ και οι προϊστάμενοι θεωρούνται ότι αναπτύσσουν στενές σχέσεις με ελάχιστους υφισταμένους τους, αλλά με τους ανθρώπους που επιλέγουν να «δεσμεύονται» στο πλαίσιο της εταιρείας ανταλλάζουν ιδέες, σκέψεις και θεωρούν τη συνεργασία μαζί τους πολύ σημαντική για τη δική τους δουλειά ως ηγετών. Στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, εκτός από τη σχέση ηγέτη – υφισταμένου κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει και η εσωτερική – πνευματική διαδικασία του ηγέτη να γνωρίσει τον εαυτό του. Αναπόσπαστο κομμάτι της σχέσης ηγέτη και υφισταμένου είναι το πώς ορίζει ο πρώτος τον εαυτό του σε σχέση με τους άλλους και πως οι υφιστάμενοι λαμβάνουν την προσωπικότητα και συμπεριφορά του ηγέτη τους. Πρόσφατες μελέτες που αφορούν την αυθεντική ηγεσία δίνουν προβάδισμα στον εσωτερικό κόσμο του ηγέτη, ο οποίος διαμορφώνει την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του και κατ' επέκταση τη σχέση του με τους άλλους. Οι αυθεντικοί ηγέτες γνωρίζουν απόλυτα τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους ενώ γίνονται αντιληπτοί από τους άλλους ως άτομα που γνωρίζουν τις αξίες όχι μόνο τις δικές τους αλλά και των υφισταμένων τους, γνωρίζουν τις αδυναμίες και των δύο πλευρών, κατανοούν πλήρως το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και ηθικές αρχές (Μπουραντάς –

Επιτροπάκη – Παπαλόη, 2007). Οι αυθεντικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα μεταξύ των ομάδων τους και πείθουν τους υφισταμένους τους όχι μόνο με τις πράξεις αλλά και με τα λόγια τους. Το στοιχείο που βοηθά στην ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας είναι πρώτα από όλα η γνώση του εαυτού, η διαίσθηση του ηγέτη που έχει να κάνει με τον αντικατοπτρισμό στην ουσία, του εαυτού του (self-reflection). Με αυτό τον τρόπο οι ηγέτες μπορούν να σκέφτονται καθαρά και να δρουν μέσα στο πλαίσιο του πυρήνα αξιών τους, των συναισθημάτων τους, των αρχών τους, των κινήτρων και των στόχων τους. Με το να μαθαίνουν και να γνωρίζουν ποιοι είναι, οι αυθεντικοί ηγέτες κερδίζουν την κατανόηση των άλλων και μια ισχυρή αντίληψη του εαυτού τους που τους επιτρέπει να λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις και να τις υλοποιούν κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες.

Ακόμα ένα στοιχείο που ενισχύει την ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας είναι και η ικανότητα του αυτοπεριορισμού. Η ικανότητα δηλαδή να ευθυγραμμίζουν οι ηγέτες τις προσωπικές τους αξίες με τις προθέσεις και τις πράξεις τους. Κανένας αυθεντικός ηγέτης όσο κι αν επιθυμεί να ανέβει περαιτέρω στην κλίμακα ιεραρχίας της εταιρείας του δεν πατάει επί πτωμάτων, δεν υποσκάπτει τους συναδέλφους του. Ακόμα κι αν ο στόχος του είναι η ίδια η εξουσία, φροντίζει να αυτορυθμίζεται μέσα στο πλαίσιο των προσωπικών αξιών και αρχών του χωρίς να προδίδει την εμπιστοσύνη των άλλων. Η αυτογνωσία του ηγέτη, καθώς επίσης και η ικανότητά του να αυτορυθμίζεται έχουν μεγάλη ανάγκη την κατάσταση μοναξιάς, την ψυχική αποκοπή του ηγέτη από το περιβάλλον του, προκειμένου να βρουν πρόσφορο έδαφος και να αναπτυχθούν.

Η αυθεντική ηγεσία πυροδοτείται από την άριστη γνώση του εαυτού. Οι ηγέτες πρέπει να έρχονται αντιμέτωποι με ερωτήματα του τύπου «Τι ηγέτης είμαι;», «Τι θέλω να κληροδοτήσω στους άλλους;», «Ποιες αξίες επιθυμώ να διασφαλίσω στη δουλειά μου;» (Drucker, 1999). Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παρατηρούν τον εαυτό τους και ταυτόχρονα να τον αναλύουν ενώ διαθέτουν αρκετό χρόνο στην ανάπτυξη της λειτουργίας του εσωτερικού τους κόσμου. Η αυτογνωσία, ως βαθιά κατανόηση των συναισθημάτων, των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των περιορισμών και των αξιών κάποιου θεωρείται «πυλώνας» της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης από την οποία οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να χαρακτηρίζονται. Η μοναξιά, ως βασικός δημιουργός της αποκοπής από το κοινωνικό περιβάλλον, της εσωτερικής ηρεμίας, ασφάλειας και πνευματικότητας διευκολύνει αν μη τι άλλο τη διαδικασία αντίληψης και κατανόησης του εαυτού. Η μοναξιά θεωρείται καίριο κομμάτι της αποτελεσματικής ηγεσίας γιατί είναι το πρώτο βήμα για

τη γνώση του εαυτού του ηγέτη, την παρατήρηση των πράξεών του, την αυτοκριτική του. Ο ηγέτης επιδιώκει τη μοναξιά γιατί χωρίς αυτήν δε βελτιώνεται, δεν αναρωτιέται, δε διαλογίζεται, δε δημιουργεί πνευματικά, δεν παράγει νέες ιδέες. Σε κατάσταση μοναξιάς, οι ηγέτες μπορούν να ακούσουν την εσωτερική τους φωνή, να ενωθούν με τον εαυτό τους σε ένα βαθύτερο επίπεδο, να κατανοήσουν τις κρυφές επιθυμίες τους, ακόμα και τις παρορμήσεις τους. Είναι ευκολότερο για τους ίδιους, να αναζητήσουν το νόημα της ζωής, να ανακαλύψουν τη θέση τους στο σύμπαν, την κοινωνία, το στενό τους περιβάλλον και την «άυλη» κληρονομιά που επιθυμούν να αφήσουν πίσω τους. Πολλοί «ιδανικοί» ηγέτες, ενσωματώνουν στην καθημερινότητα της δουλειάς τους τη λειτουργία της ενδοσκόπησης του εαυτού τους την οποία καλλιεργούν με την πνευματική τους ζωή. Για κάποιους αυτό σημαίνει ότι προσεύχονται συχνά μέσα στην ημέρα σε όποια δύναμη πιστεύουν, για άλλους σημαίνει ότι διαλογίζονται προκειμένου να φτάσουν την εσωτερική τους φωνή και για άλλους σημαίνει μια φιλοσοφική αναζήτηση της κατανόησης τους εαυτού η οποία εξελίσσεται μέσα από το διάβασμα, τις τέχνες, τις προσωπικές δραστηριότητες του ατόμου που δεν σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά του.

Ο William George, διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας ιατρικών εξοπλισμών Medtronic υποστηρίζει το παραπάνω επιχείρημα τονίζοντας: «Η αυτογνωσία και οποιεσδήποτε άλλες ικανότητες που άπτονται της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν σε κάποιους ανθρώπους από τη φύση, ενώ σε άλλους όχι. Αυτές οι ικανότητες όμως μπορούν να αναπτυχθούν. Μία από τις τεχνικές που μου φάνηκε χρήσιμη στο να κερδίσω την αυτογνωσία ήταν αυτή του διαλογισμού. Διαλογίζομαι καθημερινά για 20 λεπτά δύο φορές την ημέρα από τη στιγμή που το ανακάλυψα. Ο διαλογισμός με ηρεμεί, με βοηθά να συγκεντρώνομαι και να ξεχωρίζω τα ουσιώδη από τα επουσιώδη. Οι ηγέτες εξαιτίας της θέσης που κατέχουν δέχονται συνεχείς πιέσεις από τις φωνές των ανθρώπων που βρίσκονται κάτω από τους ίδιους και ζητούν την προσοχή τους. Κάποιοι ηγέτες πράγματι χάνουν το δρόμο και το σκοπό τους από αυτή την πίεση, κάποιοι άλλοι όχι. Μόνο μέσα από την αυτογνωσία και μέσα από τη διαδικασία που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης προκειμένου να ακούσει την εσωτερική του φωνή μπορεί να διακρίνει ποιους πρέπει να προσέξει και ποιους όχι» (Μπουραντάς – Επιτροπάκη - Παπαλόη, 2007).

Η μοναξιά διευκολύνει τον ηγέτη να ανακαλύψει την «εσωτερική» του φωνή, προσφέρει έναν ήρεμο χώρο για συνεχή ενδοσκόπηση και ερμηνεία του εσωτερικού και εξωτερικού του κόσμου. Βοηθά στην κατανόηση και την επίλυση των

διλλημάτων, των συγκρούσεων και των ανταγωνιστικών τακτικών με τις οποίες έρχεται σε καθημερινή σχεδόν επαφή ο ηγέτης. Πολλοί μάνατζερ, δηλώνουν στην πορεία της καριέρας τους ότι αποσυνδέονται από τα συναισθήματά τους όταν θέτουν επαγγελματικούς στόχους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι ψυχολογικές συγκρούσεις κυριαρχούν στον εσωτερικό τους κόσμο με συνέπεια να μην μπορούν να δράσουν αποτελεσματικά, γι' αυτό οι ηγέτες πρέπει να θέτουν υπό ένα κοινό πρίσμα συναισθήματα, σκέψεις, αξίες και στόχους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται οι ηγέτες να δουλεύουν συνεχώς με τον εσωτερικό τους κόσμο, το δικό τους προσωπικό θέατρο όπως αποκαλείται από πολλούς μελετητές ("inner theatre") και η συγκεκριμένη διεργασία απαιτεί μια κατάσταση μοναξιάς.

Επιπλέον, στη μοναξιά τους οι ηγέτες μπορούν να συλλάβουν ευκολότερα και να διαμορφώσουν το δικό τους προσωπικό όραμα για το μέλλον. Η μοναξιά άλλωστε είναι αναγκαία για τον οραματισμό μέσα από τον οποίο ο ηγέτης προσδιορίζει το μέλλον του αλλά και το μέλλον των ανθρώπων που εμπνέει. Το καθαρό όραμα, ενδυναμώνει το πάθος και τη θέληση του ηγέτη να προχωρήσει σε αλλαγές που θα οδηγήσουν στην πρόοδο ενώ ταυτόχρονα η πίστη του σε αυτό δεσμεύει και τους άλλους ανθρώπους να δουλέψουν προς την επίτευξή του.

Η μοναξιά βοηθά επίσης τους ηγέτες να ελέγχουν τα επίπονα συναισθήματα και τις καταστάσεις πίεσης οι οποίες μειώνουν την πνευματική τους ενέργεια καθώς επίσης την αφοσίωση και τη δέσμευση στο όραμα και τους στόχους τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν ακριβώς πώς να αντιμετωπίζουν τα άγχη, την πίεση και τα δυσάρεστα συναισθήματα. Υπάρχουν μάνατζερ που θα μπορούσαν να κατονομάσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες τους βοηθούν να ισορροπήσουν τις εσωτερικές τους συγκρούσεις. Οι Bruch και Ghosal αναφέρουν το παράδειγμα του διευθυντή μιας επιχείρησης ο οποίος όταν ένιωθε άσχημα ασχολιόταν με την κηπουρική. Περνούσε πολλές ώρες καθισμένος στον κήπο του και μιλώντας στον εαυτό του για όσα τον απασχολούσαν. Με αυτόν τον τρόπο εξισορροπούσε την πίεση που δεχόταν από τη δουλειά του σχεδιάζοντας τα επόμενα βήματα προκειμένου να διαχειριστεί την κρίση. Οι ηγέτες, έχουν την ανάγκη για ένα προσωπικό καταφύγιο, όπου ανανεώνονται, ακούν τον εαυτό τους και επαναπροσδιορίζουν τον τρόπο δράσης τους.

Επίσης, ένας ηγέτης σε κατάσταση μοναξιάς μέσα από την αναζήτηση και ανακάλυψη του εαυτού του συνειδητοποιεί την επίδραση των πράξεών του απέναντι στους άλλους. Ευθυγραμμίζει τις ηθικές τους αρχές με τις επαγγελματικές του

υποχρεώσεις και κατά αυτόν τον τρόπο ενισχύει την ακεραιότητά του. Η μοναξιά, διευκολύνει ταυτόχρονα τη γνωστική διαδικασία και την ανάκτηση της μνήμης κατά την οποία μπορεί ο ηγέτης να επαναφέρει συνεχώς στο μυαλό του εμπειρίες του από το παρελθόν και να παίρνει μαθήματα από αυτές. Η ίδια η διαδικασία της σκέψης, είναι μια μοναχική λειτουργία του ανθρώπου ακόμα και αν άλλοι άνθρωποι είναι παρόντες τη στιγμή που ο ίδιος συγκεντρώνεται στις σκέψεις τους (Μπουραντάς, 2005).

Συμπερασματικά, η μοναξιά προσφέρει στον ηγέτη ευκαιρίες για ενδοσκόπηση, εξέταση και ανακάλυψη του εαυτού του, δυνατότητα για οραματισμό, τρόπους να διοχετεύει τις αρχές και τις αξίες του και να τις διατηρεί αναλλοίωτες στην επαγγελματική του πορεία και ταυτόχρονα, τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσει θετικά τους ανθρώπους του αλλά και το ίδιο το μέλλον της κοινωνίας όπου ζει και εργάζεται. Αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, πνευματικότητα και τέλος αυθεντική ηγεσία, προϋποθέτουν την κατάσταση της μοναξιάς προκειμένου να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν στην ανθρώπινη προσωπικότητα, προκειμένου να γαλουχήσουν τον ιδανικό – αποτελεσματικό ηγέτη που εργάζεται μέσα στη δίνη της εποχής των σύγχρονων προκλήσεων.

Δ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ηγεσία όπως σημειώθηκε στο πρώτο κεφάλαιό της παρούσας εργασίας σημαίνει επιρροή ενός ανθρώπου σε άλλους ανθρώπους ώστε να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και ηγέτης κατά συνέπεια, είναι το άτομο εκείνο που ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα και τα παροτρύνει ώστε να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Το προφίλ αυτού του ανθρώπου συγκροτεί και τα συστατικά στοιχεία του ιδανικού ηγέτη, του οποίου η λειτουργία διαφοροποιείται διαρκώς μέσα στο κοινωνικό και οικονομικό μας πλαίσιο που είναι ασταθές, ανασφαλές και μεταβάλλεται συνεχώς. Η έννοια της ηγεσίας έχει αποκτήσει ένα νέο νόημα στην εποχή των σύγχρονων προκλήσεων καθώς οι τελευταίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα. Ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτές τις προκλήσεις και να αναπτύσσει διαρκώς τον εαυτό του αλλά και τους ανθρώπους που τον ακολουθούν.

Υπάρχουν δώδεκα βασικές λειτουργίες οι οποίες αποτελούν το «κλειδί» της επιτυχίας για τον ηγέτη της σύγχρονης εποχής και αυτές είναι η ενεργοποίηση και η παρακίνηση των συνεργατών, η υποστήριξη των συνεργατών, η ανάπτυξη της ομάδας και η συνεργασία, η υλοποίηση του έργου, η διοίκηση του συντονισμού, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ανάπτυξη των συνεργατών, η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της κουλτούρας, η διαμόρφωση οράματος, οι καινοτομίες και η συνεχής βελτίωση και η ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργατών. Το προφίλ του ηγέτη καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί στο πλαίσιο της εργασίας του εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον ίδιο. Έτσι λοιπόν, ο εκάστοτε ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται ως αυταρχικός, οραματιστής, συνεργατικός, δημοκρατικός, κατευθυντικός ή υποστηρικτικός. Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που τον χαρακτηρίζει προσδιορίζεται και η συμπεριφορά του απέναντι στην ομάδα του και ταυτόχρονα η ικανότητά του να ασκεί συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους οι οποίοι εντάσσονται στις ευρύτερες ικανότητες για αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγετικές ικανότητες διακρίνονται στις ικανότητες ρόλων, τις ικανότητες δηλαδή των ανθρώπων να ασκούν τα συγκεκριμένα ηγετικά στυλ που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά και στις «μετα-ικανότητες» οι οποίες αποτελούν προϋπόθεση προκειμένου να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο περισσότερων ικανοτήτων. Υπάρχουν επτά θεμελιώδεις «μετα-ικανότητες» οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ηγέτη της σύγχρονης εποχής και των σύγχρονων

προκλήσεων και αυτές είναι, η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, η συστημική σκέψη, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι υπο-ικανότητες που την αποτελούν όπως, η επικοινωνιακή ικανότητα, η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση και η ενσυναίσθηση.

Ο ηγέτης της σύγχρονης εποχής έρχεται καθημερινά σχεδόν αντιμέτωπος με νέες προκλήσεις. Συνήθως, η δυσκολότερη αποστολή που πρέπει να υλοποιήσουν οι ηγέτες μιας εταιρείας, είναι να παρακινήσουν τους εργαζόμενους ολόκληρου του οργανισμού να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα τα οποία προκύπτουν από το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο και επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις οικονομικές μονάδες, ήτοι τις επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται το μέλλον, να γνωρίζουν από πριν ποια θα είναι αυτά τα νέα δεδομένα στα οποία θα πρέπει να προσαρμοστούν και οι ίδιοι και οι δικοί τους άνθρωποι. Η αντίληψη των μελλοντικών καταστάσεων από τον ηγέτη μπορεί να αναπτυχθεί ως ικανότητα αν ο ίδιος χρησιμοποιεί ορισμένες πρακτικές. Αν αφουγκράζεται το στόχο του, αν παρατηρεί συνεχώς το περιβάλλον του, αν ανακαλύπτει ουσιαστικά το σκοπό του, αν δίνεται ολοκληρωτικά στη δέσμευσή του και το όραμά του, αν επιτρέπει στη βαθιά, ασυνείδητη γνώση να έρθει στην επιφάνεια, αν αποκρυσταλλώνει και αν μεταδίδει το βασικό σκοπό του, αν πράττει γρήγορα, αν εκτελεί τη δουλειά του και αν μαθαίνει από αυτή και έπειτα, αν την αφήνει πίσω προκειμένου να ξεκινήσει από την αρχή για την επίτευξη ενός νέου στόχου. Ο ιδανικός λοιπόν ηγέτης της σύγχρονης εποχής είναι αυτός που υιοθετεί συγκεκριμένες τακτικές και δράσεις μέσω των οποίων αποκτά ικανότητες που τον βοηθούν να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα νέα δεδομένα και να αντιλαμβάνεται το μέλλον. Ο ιδανικός ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει έμφυτες τις ικανότητες που θα τον οδηγήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία αλλά μπορεί να τις αποκτήσει και να τις αναπτύσσει από εκεί κι έπειτα, συνεχώς.

Για αρκετούς μελετητές της ηγεσίας, υπάρχουν τρεις βασικές ικανότητες οι οποίες αποτελούν εν μέρει και μέσα απόκτησης περαιτέρω ικανοτήτων και μπορούν με έναν τρόπο να διαμορφώσουν μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά για τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής. Οι τρεις αυτές ικανότητες, υπαρκτική νοημοσύνη, φρόνηση και μοναξιά, είναι αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες και ο ηγέτης έχει ανάγκη και τις τρεις προκειμένου να οδηγηθεί στα επιθυμητά – ιδανικά αποτελέσματα. Η υπαρκτική νοημοσύνη έχει να κάνει με την καλή γνώση της ίδιας μας της ύπαρξης. Με το να μαθαίνει κάποιος καλά τον εαυτό του, να γνωρίζει τις αξίες, τις αρχές και τα

πιστεύω του, γίνεται αυθεντικός, αποκτά αυτοεπίγνωση, γνώση των εσωτερικών του κινήτρων, ανοχή σε δύσκολες καταστάσεις και αυτοπεποίθηση. Ο ηγέτης που δε γνωρίζει άριστα όλες τις πτυχές του εαυτού του δεν μπορεί να γνωρίσει και τους ανθρώπους του. Η φρόνηση, ως δεύτερη βασική ικανότητα και μέσο απόκτησης άλλων ικανοτήτων, έχει να κάνει με τη σοφία, τον τρόπο σκέψης, αντίληψης και θεώρησης των πραγμάτων και είναι σημαντική για τον ηγέτη αφού ο ίδιος καλείται σχεδόν καθημερινά να λάβει δύσκολες αποφάσεις που μπορεί να επηρεάσουν τον ίδιο και τους άλλους. Η φρόνηση ως μία πνευματική και ηθική αρετή ωθεί τον άνθρωπο να ξεχωρίσει τα καλά από τα άσχημα πράγματα και ταυτόχρονα να πράττει χρησιμοποιώντας τα σωστά μέσα. Η φρόνηση μπορεί να βοηθήσει τον ηγέτη να αναπτύξει ικανότητες όπως είναι η νόηση, η συστημική σκέψη, η ανάδυση της άρρητης, υποσυνείδητης και εμπειρικής γνώσης, η αυτογνωσία ακόμα και η ταπεινοφροσύνη, που εμποδίζει τον ηγέτη να μετατραπεί σε αλαζόνα. Η φρόνηση είναι εξίσου σημαντική ως ικανότητα για την ταυτόχρονη ανάπτυξη της υπαρξιακής νοημοσύνης καθώς οι δύο λειτουργίες είναι αλληλένδετες και αλληλοεπηρεαζόμενες. Η υπαρξιακή νοημοσύνη αποτελεί την πρώτη ύλη ουσιαστικά προκειμένου να αναπτυχθεί η φρόνηση, ενώ η τελευταία αναπτύσσεται σταδιακά μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της υπαρξιακής νοημοσύνης. Τέλος, η μοναξιά, προσδιορίζεται περισσότερο ως πνευματική αποκοπή του ατόμου από το περιβάλλον του, προκειμένου να «συνομιλεί» με τον εαυτό του και να παίρνει το feedback που χρειάζεται για να αναλύει τις προσωπικές του εμπειρίες. Ο ηγέτης χρειάζεται χρόνο μοναξιάς ούτως ώστε να κάνει την αυτοκριτική του, να σκέφτεται και να διδάσκεται από περασμένες εμπειρίες του, να είναι δημιουργικός, να οραματίζεται και να διατηρεί πάντα στο μυαλό του την εικόνα ενός καλύτερου μέλλοντος. Η σκέψη αποτελεί κινητήρια δύναμη για τον ηγέτη και η ίδια η διαδικασία της, προϋποθέτει τη μοναξιά. Η μοναξιά οδηγεί στη δέσμευση του ατόμου με τον εαυτό του, στο συντονισμό του με τη φύση, στον ψυχικό του αντικατοπτρισμό και στη βαθύτερη γνώση του εαυτού του, την αυτοεπίγνωση καθώς επίσης και στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας, θεμελιώδη στοιχεία για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

Συμπερασματικά λοιπόν, οι τρεις αυτές ικανότητες συγκροτούν τον αποτελεσματικό ηγέτη των σύγχρονων προκλήσεων. Τον ηγέτη που γνωρίζει καλά τον εαυτό του έχοντας ανεπτυγμένη υπαρξιακή νοημοσύνη, που πράττει με φρόνηση και σοφία λαμβάνοντας σωστές αποφάσεις και που αποστασιοποιείται από τα πράγματα εισερχόμενος σε μια κατάσταση μοναξιάς προκειμένου να αναλύσει και να

διδασχτεί από τις προσωπικές του εμπειρίες ως ηγέτη. Οι τρεις αυτές ικανότητες και οι πολλαπλές υπο-ικανότητες που τις προσδιορίζουν είναι το απαιτούμενο της σύγχρονης εποχής όσον αφορά τη λειτουργία της ηγεσίας. Οι ικανότητες αυτές εντάσσονται σε μια σφαίρα συνεχούς ανάπτυξης, δεν είναι στατικές και έχουν άμεση συνάφεια με τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου. Με τη γνώση και τις εμπειρίες που είναι αποθηκευμένες στο υποσυνείδητο και αναδύονται μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες. Η υπαρξιακή νοημοσύνη, η φρόνηση και η μοναξιά αποτελούν ταυτόχρονα τα βασικά μέσα απόκτησης των κατάλληλων ικανοτήτων ώστε να ασκεί κάποιος αποτελεσματική ηγεσία στο συνεχώς υπό διαμόρφωση κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο που επηρεάζει τις επιχειρήσεις με τις διαρκείς αλλαγές που υφίσταται. Η ηγεσία μπορεί να γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως τίτλος στο μυαλό του κάθε ανθρώπου, αλλά για το άτομο που καλείται να την ασκήσει αποτελεσματικά, είναι μια εσωτερική διαδικασία, γι' αυτό και ενεργοποιείται μέσω ικανοτήτων που έχουν να κάνουν με το πνεύμα, τη σκέψη, το συναίσθημα. Ενεργοποιείται μέσω ικανοτήτων που αναδύονται μέσα από την ανάπτυξη της υπαρξιακής νοημοσύνης, τη φρόνηση ως τρόπο σκέψης και τη μοναξιά ως μέσο αναμετάδοσης μηνυμάτων στον εαυτό μας, ως μέσο ανακάλυψης του νοήματος της ζωής και του απώτερου σκοπού μας και της διαδρομής προς ένα καλύτερο μέλλον.

E. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αριστοτέλης (2006) *Ηθικά Νικομάχεια*. Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων
- Arthur B. (1996) Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*
- Bandura A. (1997) *Self efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman (New York)
- Bennis W. (1989) *On becoming a leader*. Basic Books
- Buchholz E. (1997) *The call of solitude. Alonetime in a world of attachment*. Simon & Schuster
- Drucker P. (1999) Managing oneself. *Harvard Business Review*
- Finkelstein S. & Hambrick D. (1996) *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West publishing
- Gardner H. & Laskin E. (1997) *Leading minds: An anatomy of leadership*. Basic Books
- Gardner H. (1999) *The disciplined mind*. New York: Simon and Schuster
- Garten J. (2002) The future of leaders. *The financial times*
- Goleman D., Boyatzis R. & McKee A. (2002) *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Heifetz R. & Laurie D. (1997) The work of leadership. *Harvard Business Review*
- Ilies R., Morgeson F. & Nahrgang J. (2005) Authentic leadership and eudaimonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*
- Jaworski J. & Scharmer C. O. (2000) Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures. *Society for Organizational Learning*
- Kelly K. (1998) *New rules for the new economy*. Penguin Books
- Kotter J. (2001) *Ηγέτης στις αλλαγές*. Εκδόσεις Κριτική
- Langer E. (1989) *Mindfulness reading*. Addison-Wesley
- Lewin R. & Regine B. (1999) *The soul at work*. Orion Business Books
- Lewis M. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*
- Long C. & Averil J. (2003) Solitude: An exploration of benefits of being alone. *Journal of the theory of Social Behavior*
- Luthans F. (2002) *The need for and meaning of positive organizational behaviour*. Journal of Organizational Behavior

- Μπουραντάς Δ. (2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς Δ. (2007) Can we put the question of existential Intelligence for Strategic Leadership?. *The Leadership Quarterly*
- Μπουραντάς Δ. (2007) Phronesis: A strategic leadership virtue. *The Leadership Quarterly*
- Μπουραντάς Δ., Επιτροπάκη Ό. & Παπαλόη Ε. (2007) The leader's call of solitude: Solitude as a mechanism for authentic leadership development. *Academy of Management Conference*
- Nanus B. (1992) *Visionary leadership*. Jossey Bass
- Νονάκα Ι. & Τακεούτσι Χ. (2003) *Η επιχείρηση της γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*. Εκδόσεις Καστανιώτη
- Perry - Smith J. (2006) Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*
- Quinn R., Faerman S., Thompson M. & McGrath M. (1996) *Becoming a master manager*. Wiley
- Seagren A., Creswell J. & Wheeler D. (1993) The department chair, new roles, responsibilities and challenges. *Ashe-Eric Higher education reports*
- Stamp G., Burrige B. & Thomas P. (2007) Strategic leadership: An exchange of letters. *Sage*
- Strenberg R. (2000) Teaching for Intelligence: A collection of articles. *Arlington Heights, Skylight Training and Publishing*
- Τεγόπουλος – Φυτράκης (1989) *Ελληνικό Λεξικό*. Εκδόσεις Αρμονία
- Van Der Merwe L. & Verwey A. (2007) Leadership Meta-competences for the future world of work. *Journal of Human Resource Management*



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

15/12/10
15 ΙΑΝ. 2011

27 ΑΠΡ. 2011

29 ΑΥΓ. 2011

10 ΟΚΤ. 2011

01 ΦΕΒ. 2013

08 ΜΑΙ. 2013

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000097107