



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ‘Χ’

Δέσποινα Δ. Δρομπόνη

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407
Αφροδίτη Δαλακούρα, Διδάκτωρ ΟΠΑ

Αθήνα, Νοέμβριος 2011



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ‘Χ’

Δέσποινα Δ. Δρομπόνη

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407
Αφροδίτη Δαλακούρα, Διδάκτωρ ΟΠΑ

Αθήνα, Νοέμβριος 2011

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ‘Χ’**

Δέσποινα Δ. Δρομπόνη

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

**Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407
Αφροδίτη Δαλακούρα, Διδάκτωρ ΟΠΑ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είχε στόχο να μελετήσει την έννοια της ηγεσίας στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου της ναυτιλιακής εταιρείας 'X'. Με σκοπό να διερευνηθεί πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία και να εξεταστούν οι επιδράσεις που έχει αυτή στους εργαζόμενους αλλά και στον οργανισμό, γράφτηκε για την εταιρεία 'X' ένα πραγματικό και περιγραφικό *case study*.

Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα μελέτη και επιβεβαιώνεται από πηγές της βιβλιογραφίας είναι πως ο αποτελεσματικός ηγέτης ενεργεί σύμφωνα με την κουλτούρα και το συμφέρον της εταιρείας του και είναι ικανός να κρατά σωστές ισορροπίες ανάμεσα στα επιχειρηματικά, ηθικά και κοινωνικά πρότυπα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που βρίσκεται συνεχώς κοντά στην ομάδα ανθρώπων που διοικεί. Αποτελεί με τη συμπεριφορά του πρότυπο για αυτούς, είναι σταθερός στις απόψεις του αλλά έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του οργανισμού και είναι σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές.

Διαπιστώθηκε ακόμα πως οι ηγέτες με την ενεργή συμμετοχή τους στα καθημερινά ζητήματα και μέσα από μία συμπεριφορά ηθικής, ακολουθώντας τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης, επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων και στις επιδόσεις του οργανισμού. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μέσα από τις πράξεις τους κινητοποιούν ολόκληρο τον οργανισμό, εμπνέουν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στην εταιρεία, να εξελίσσονται, να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί.

Λέξεις κλειδιά: *αποτελεσματική ηγεσία, αποτελεσματικός ηγέτης, επιδράσεις ηγεσίας, case study.*

TITLE

“How employees perceive effective leadership in a complex business environment. The case study of a shipping company ‘X’.”

ABSTRACT

This study seeks to analyze the concept of leadership within the broader organizational framework of a shipping company 'X'. In order to investigate how employees perceive effective leadership and to examine its effects on both employees and the organization, a real and descriptive case study was written for the company 'X'.

The main conclusion from this study that was also confirmed by the literature is that an effective leader is acting in accordance with both corporate culture and the interests of the company and he is able to keep the right balance between business, ethical and social standards. The effective leader is the person who always stands by the group of people who leads. He serves as role model through his behaviour, he insists on his views but he has the ability to adapt to the needs and the requirements of the organization and he is also able to manage change effectively.

It was found that leaders through active participation in everyday issues and through ethical behavior, following the values and the culture of the company, do have great impact on work performance and on the whole organization's performance. Effective leaders through their actions motivate the entire organization, inspire and encourage employees to contribute to both company's and personal evolvment by being innovative and creative.

Keywords: *effective leadership, effective leader, leadership impact, case study.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Είναι τιμή μου να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με στήριξαν και με βοήθησαν ουσιαστικά όλο αυτό το διάστημα για να ολοκληρώσω τη μεταπτυχιακή μου μελέτη.

Θα ήθελα από τη θέση αυτή να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στην κα Δαλακούρα Αφροδίτη, Διδάκτορα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για την άρτια και πολύτιμη καθοδήγηση που μου παρείχε αλλά και για τις συμβουλές, την κριτική επίβλεψη και την ενθάρρυνσή της σε όλα τα στάδια της εργασίας μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Καθηγητή κο Γεωργόπουλο Νικόλαο για τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχε για τη συγγραφή του *case study*.

Τέλος, ευχαριστώ όλους όσους συνέβαλαν με τον οποιοδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας και ιδιαίτερα τα μέλη της οικογένειάς μου, οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν ψυχή και σώματι όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Αθήνα 2011

Δέσποινα Δ. Δρομπόνη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ. 6 - 8

Εισαγωγικά στοιχεία.....6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....σελ. 9 - 37

Η έννοια της ηγεσίας.....9

Η έννοια του ηγέτη.....11

Τι απαιτεί η ηγετική συμπεριφορά.....12

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....14

Κυρίαρχες ικανότητες για αποτελεσματική ηγεσία.....14

Ρόλοι και συμπεριφορές του ηγέτη.....16

Πρότυπα ηγεσίας.....19

Οι επιδράσεις της ηγεσίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων.....21

Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.....27

Άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις.....29

Η ηγεσία των ελληνικών επιχειρήσεων στα νέα οικονομικά δεδομένα.....31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....σελ. 38 - 42

Η μεθοδολογία της έρευνας.....38

Το *case study*.....39

Οι συνεντεύξεις.....41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: CASE STUDY: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ‘Χ’.....σελ. 43 - 55

Εισαγωγή.....43

Το πολυτάραχο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία.....43

Η κληρονομιά της εταιρείας.....45

Αναπτύσσοντας ηγέτες.....50

Οι εργαζόμενοι, ο ακρογωνιαίος λίθος του οργανισμού.....52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ. 56 - 62

Προτάσεις για τη ναυτιλιακή εταιρεία ‘Χ’	59
Συνεισφορά της μελέτης στη βιβλιογραφία.....	60
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ. 63 - 70

Ελληνική βιβλιογραφία.....	63
Ξένη βιβλιογραφία.....	64
Ηλεκτρονικές πηγές	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....σελ. 71 - 78

Ενοποιημένες απαντήσεις συνεντεύξεων ανά ερώτηση.....	71
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εισαγωγικά στοιχεία

Στις σημερινές συνθήκες του ισχυρού ανταγωνισμού, της πολυπλοκότητας και της αβεβαιότητας, από τα κύρια στοιχεία της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού είναι η ευελιξία, η συνεχής βελτίωση και η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές. Όλα αυτά τα στοιχεία εξαρτώνται από τις γνώσεις, τις ιδέες, το πάθος και φυσικά τη διάθεση των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό για την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών επιδόσεων. Με άλλα λόγια, εξαρτώνται από το μυαλό και την ψυχή των ανθρώπων. Συνεπώς, ο σπάνιος στρατηγικός πόρος μίας επιχείρησης δεν είναι το οικονομικό κεφάλαιο αλλά το διανοητικό, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο (Storey, 1994; French, 1998). Τις ίδιες θέσεις υιοθετεί και η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων με το πρότυπο *Investors in People*, αναγνωρίζοντας πως το διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση μπορεί να αποκτηθεί όταν αξιολογείται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή της.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μάνατζμεντ και Ανθρώπινων Πόρων, Δημήτρη Μπουραντά, οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν καλές στρατηγικές, σωστό μάνατζμεντ, καλή οργάνωση ή κουλτούρα. Το ερώτημα όμως που τίθεται είναι γιατί άλλες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν ενώ φαίνεται να διαθέτουν αυτά τα στοιχεία. Έστω λοιπόν και αν μία επιχείρηση διαθέτει όλα τα απαραίτητα εφόδια για να θεωρείται στην αγορά ανταγωνιστική, εάν αγνοήσει τη στρατηγική διάσταση της ηγεσίας τότε θα αποτύχει (Δαμουλιάνου, 2002). Η ποιότητα της ηγεσίας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία μίας επιχείρησης (Fiedler, Chemers και Mahar, 1976). Δηλαδή τα κίνητρα των ανωτάτων στελεχών και των ιδρυτών της, η ιδεολογία τους και η ικανότητά τους να χτίζουν οργανισμούς οι οποίοι ανεξάρτητα εάν εκείνοι αποχωρήσουν, να μπορούν να παραμένουν διαρκώς επιτυχημένοι. Συνεπώς, η ανάπτυξη της ηγεσίας πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα κάθε επιχείρησης (Μπουραντάς, 2005).

Ωστόσο, σύμφωνα με την Παγκόσμια Έρευνα της IBM για το Ανθρώπινο Κεφάλαιο (2007), η ανάπτυξη ηγετών δε φαίνεται να είναι προτεραιότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν περισσότερα από 400 στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και μάλιστα το 75% των ερωτηθέντων εξέφρασε προβληματισμό σχετικά με την ικανότητα ανάδειξης μελλοντικών ηγετών στις επιχειρήσεις. Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων τίθενται σε κίνδυνο εάν οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν και να αναπτύξουν μία νέα γενιά ηγετικών στελεχών. Σύμφωνα με την έρευνα, ζητήματα ηγεσίας αναδύονται σε παγκόσμιο επίπεδο και απασχολούν τους οργανισμούς σε κάθε γωνιά της γης. Οι εταιρείες στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού αποδεικνύονται ιδιαίτερα ανήσυχες ως προς την ικανότητα ανάδειξης νέων ηγετικών στελεχών (88%), ενώ ακολουθούν οι εταιρείες στη Λατινική Αμερική (74%), στην Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική (74%), στην Ιαπωνία (73%) και στη Βόρεια Αμερική (69%) (IBM, 2007). Φαίνεται ξεκάθαρα λοιπόν, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας και η ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη νέων ηγετών στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έγινε μία προσπάθεια να μελετηθεί η έννοια και ο ρόλος της ηγεσίας στο πραγματικό και πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον της ναυτιλιακής εταιρείας 'X'. Το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι δυναμικό και περιλαμβάνει διαδοχή στην ιδιοκτησία ακολουθούμενη από κατακόρυφη αύξηση του μεγέθους του στόλου της. Η εταιρεία 'X' είναι μία από τις πέντε μεγαλύτερες ναυτιλιακές στον ελληνικό χώρο και έχει στο ενεργητικό της πολλές και σημαντικές διεθνείς διακρίσεις, όπως είναι μεταξύ άλλων, οι διακρίσεις *Quality Leader of the year 2004* και *Innovation Leader* το 2010. Ταυτόχρονα, ο ρόλος της ηγεσίας φαίνεται να είναι καθοριστικός στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που επιτάσσει το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Η ναυτιλία σαν κλάδος επιχειρήσεων έχει παγκόσμιο χαρακτήρα αφού είναι ο αρμόδιος κλάδος για τη μεταφορά του 90% του υεμπορίου διεθνώς. Στον κλάδο αυτό εμπλέκονται αρκετοί τομείς, φορείς και διαφορετικές δραστηριότητες. Όμως και η κοινωνία απαιτεί από το σύνολο του κλάδου των μεταφορών υψηλά επίπεδα επιδόσεων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες καταδεικνύουν όσο ποτέ την ανάγκη για σωστή καθοδήγηση και αποτελεσματική ηγεσία.

Η δομή της μελέτης στα επόμενα κεφάλαια αναπτύσσεται ως εξής: Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται εκτενής μελέτη της βιβλιογραφίας ώστε να

αποσαφηνιστεί η έννοια της ηγεσίας και να διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους αποδίδεται σημασία στο ρόλο του ηγέτη στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πορεία της εταιρείας στα χρόνια με τη μορφή ενός *case study*. Με τη συγγραφή του *case study* ο επιδιωκόμενος στόχος ήταν να διερευνηθεί η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας και να εξεταστούν οι επιδράσεις που έχει αυτή στους εργαζόμενους αλλά και στον οργανισμό. Η συγκέντρωση των δεδομένων για το εμπειρικό κομμάτι της έρευνας έγινε από δύο πηγές. Αρχικά αναζητήθηκαν στοιχεία για την επιχείρηση από την αρθρογραφία, τη βιβλιογραφία και από πηγές του διαδικτύου σε συνδυασμό με τις πληροφορίες που αντλήθηκαν από τα κατασταστικά της εταιρείας. Στη συνέχεια, η άντληση του πρωτογενούς υλικού πραγματοποιήθηκε με προσωπικές, ημιδομημένες συνεντεύξεις με το *Top Management* της εταιρείας, που συνθέτουν ο CEO, ο *Operation Manager* και ο Τεχνικός Διευθυντής, αλλά και με δύο υποδιευθυντές του τεχνικού τμήματος. Μέσω των συνεντεύξεων, ο επιδιωκόμενος στόχος ήταν να διαπιστωθεί πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη της εταιρείας 'X' τις ενέργειες της ηγεσίας, ποιές ενέργειες γίνονται για την ανάπτυξη νέων ηγετών μέσα στην εταιρεία, αλλά και πώς αυτές οι ενέργειες ενεργοποιούν τους εργαζόμενους και τους κινητοποιούν να λειτουργούν πιο αποδοτικά στο πολυτάραχο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα και εντοπίζεται η συνεισφορά της εργασίας αυτής στη βιβλιογραφία. Επισημαίνονται ακόμα οι περιορισμοί της μελέτης και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η ηγεσία σαν έννοια έχει μελετηθεί αρκετά από πολλούς ερευνητές με αποτέλεσμα να υπάρχει στη βιβλιογραφία πληθώρα θεωριών και απόψεων περί του θέματος. Ωστόσο, όλοι συμφωνούν για τη σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας και την αναγκαιότητα ύπαρξης αποτελεσματικών ηγετών σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας σε μία επιχείρηση.

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να διερευνηθεί η βιβλιογραφία ώστε να αναλυθούν εμπειριστατωμένα τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης στα επόμενα κεφάλαια.

Αρχικά αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, η οποία γίνεται αντιληπτή ως μία διαδικασία επηρεασμού των ανθρώπων προκειμένου να ακολουθούν πρόθυμα τον ηγέτη. Εν συνεχεία, αναλύεται η έννοια του ηγέτη και εντοπίζονται οι βασικοί ρόλοι που έρχεται να διαδραματίσει σε έναν οργανισμό. Κατόπιν, γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένα πρότυπα ηγεσίας τα οποία έχουν εντοπιστεί από ειδικούς που μελετούν την εν λόγω επιστήμη. Μέσω αυτών των προτύπων σκιαγράφονται τα προφίλ των ηγετών που συναντάμε ως επί τω πλείστον στην καθημερινότητά μας με σκοπό να αποσαφηνιστεί η έννοια του αποτελεσματικού ηγέτη. Παράλληλα, γίνεται μία συνοπτική αναφορά σε κάποιες βασικές ηγετικές ικανότητες που πρέπει να φέρει ένας ηγέτης προκειμένου να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του. Εξετάζονται επίσης, οι επιδράσεις της ηγεσίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και στη διάθεση τους για απόδοση. Τέλος, γίνεται αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα και στο ρόλο που παίζει η ηγεσία στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα ισχυρά μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η έννοια της ηγεσίας

Για τους περισσότερους ανθρώπους η έννοια της ηγεσίας και αυτή του ηγέτη ταυτίζονται με την κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας ενός οργανισμού. Για τον τομέα της διοίκησης όμως και την επιστήμη του μάνατζμεντ, η ηγεσία και ο ηγέτης δε σχετίζονται μόνο με την έννοια της κορυφής.

Η περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Τις περισσότερες φορές συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της διοίκησης με βάση την εξουσία που δίνει η θέση, έχουμε το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που χαρακτηρίζει την ηγεσία (Πιπερόπουλος, 2007).

Συμφώνα με τους Hersey και Blanchard (1969) «η ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μίας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μίας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση.» Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι αλλά και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση. Μάλιστα και οι Katz και Kahn (1978) συμφωνούν ότι στην έννοια της ηγεσίας εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία (Ζαβλανός, 1998).

Για τον Μπουραντά (2005) ως «ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας 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 καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν τους αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον.»

Για τον Rahim (1983) ο ορισμός της ηγεσίας δε διαφέρει πολύ. Θεωρεί πως «η ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως μία διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μίας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μίας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης, ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται.»

Κατά Storey (2005) η ηγεσία είναι η στάθμιση ικανοτήτων και η οικοδόμηση προσωπικοτήτων απαλλαγμένων από συνηθισμένες ανεπάρκειες και μέτριες επιδόσεις. Είναι η αναζήτηση καινοτομιών και ο ενάρετος πειραματισμός, η ενθάρρυνση της συνεργασίας για την επίτευξη στόχων, η ενίσχυση των μελών με διανομή σε αυτούς πληροφοριών, εξουσιών και αναγνώρισης.

Η έννοια της ηγεσίας δηλαδή σχετίζεται με την αλλαγή, την πρόοδο και την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος για τους ανθρώπους. Η άσκηση επιρροής της

ηγεσίας έχει να κάνει με το πάθος, τον ενθουσιασμό και το κέφι, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και την έμπνευση, την αφοσίωση και την πίστη. Όλα τα παραπάνω δεν αγοράζονται και προφανώς δεν αμείβονται. Είναι τα στοιχεία εκείνα που απαιτούνται προκειμένου να αγγίξουν οι άνθρωποι τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις τους. Είναι τα στοιχεία εκείνα που αναδύονται μέσα από την προσωπική δουλειά του ηγέτη. Εκ των πραγμάτων λοιπόν, η ηγεσία ως άσκηση επιρροής αφορά σε αυτές τις συγκεκριμένες στάσεις, στα συναισθήματα και στις συμπεριφορές των ανθρώπων (Kotter, 2001).

Η ηγεσία λοιπόν περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές έννοιες: τους ανθρώπους, την ικανότητα επιρροής και τους στόχους. Ο ηγέτης μίας οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Συνεπώς, δε νοείται ηγέτης εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.

Η έννοια του ηγέτη

Μέσω της επεξήγησης της έννοιας της ηγεσίας γίνεται αυτομάτως κατανοητή και η έννοια του ηγέτη. Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο, οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα παροτρύνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα (Μπουραντάς, 2005).

Ο Cavallo (2002) υποστηρίζει ότι ο πραγματικός ηγέτης είναι ένας πνευματικός άνθρωπος με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη πνευματικός μία ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες. Τονίζει ότι ο ηγέτης δεν είναι απλώς μία χαρισματική και πολλές φορές δημαγωγική προσωπικότητα. Θεωρεί πως ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα το οποίο να απευθύνεται σε όλους και μέσω αυτού να εκφράζονται υψηλότερα πρότυπα και αξίες.

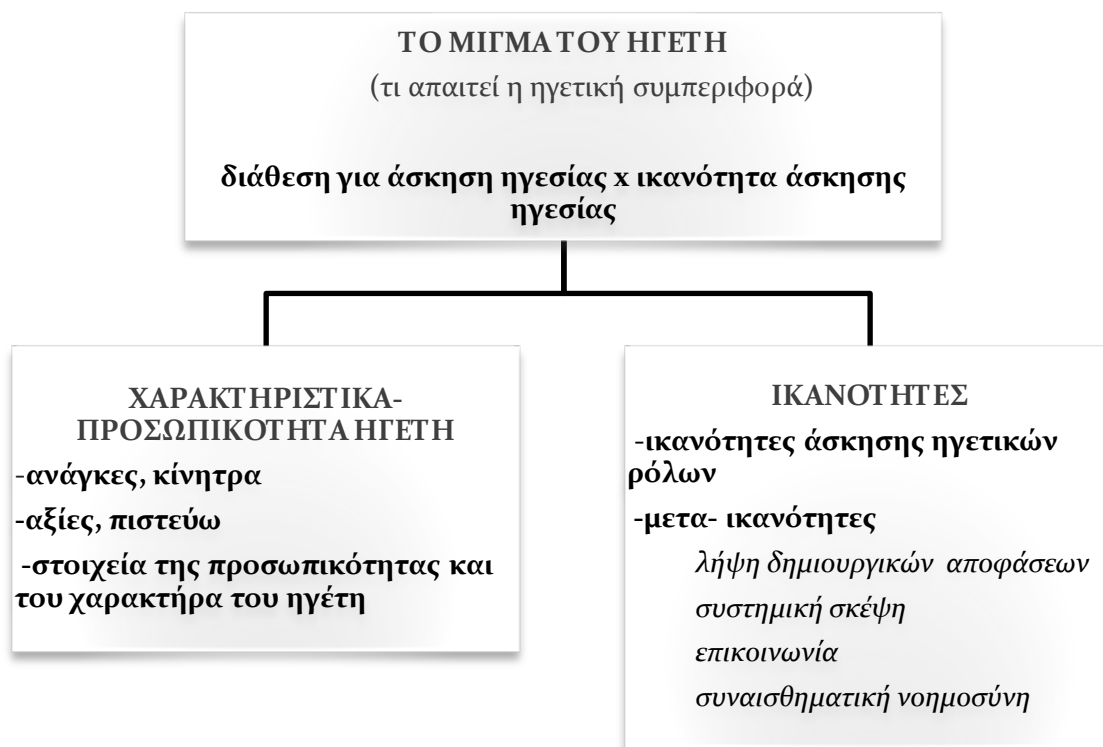
Ο επιχειρησιακός ηγέτης σύμφωνα με τον Μάντζαρη (2003) έχει τη δύναμη και τη δυνατότητα να επηρεάζει τα άτομα μέσω πέντε τύπων επιρροής και δύναμης. Αυτοί οι τύποι δύναμης του επιχειρησιακού ηγέτη είναι: η νομιμοποιημένη δύναμη η οποία υφίσταται λόγω θέσης και πηγάζει από νομικούς κανόνες. Είναι η δύναμη εξειδίκευσης η οποία στηρίζεται στην εξουσία της γνώσης. Είναι ακόμα η δύναμη αναφοράς, που μπορεί να αναφερθεί και ως δύναμη ταύτισης ή χαρισματική και βασίζεται στη γοητεία που ασκεί ένα άτομο πάνω σε άλλους. Είναι η δύναμη ανταμοιβής που στηρίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει οπαδούς (π.χ. παροχή αυξήσεων). Τέλος, υπάρχει η δύναμη επιβολής, που είναι το αντίθετο της δύναμης ανταμοιβής και είναι η δύναμη επιβολής τιμωρίας.

Ένας ηγέτης αξιοποιώντας τις δυνάμεις και τις ικανότητες που έχει, επιδιώκει να εμπλέκει και να δεσμεύει τους ανθρώπους του ώστε να δίνουν όλη την ενέργειά τους για τη δημιουργία «αξίας» και την επίτευξη των στόχων. Μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο οι συνεργάτες του επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις με ικανοποίηση και μπορεί να τους εμπνεύσει να δουν τις ευκαιρίες και τις θετικές προοπτικές που φέρνει η αλλαγή. Είναι το άτομο εκείνο το οποίο κερδίζει τον ενθουσιασμό και το κέφι, το μεράκι, την όρεξη και το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη και την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους, ως άτομα και ως ομάδα, για να επιτύχουν του στόχους του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

Τι απαιτεί η ηγετική συμπεριφορά

Η ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε, για να υφίσταται ως έννοια προϋποθέτει την ύπαρξη του ηγέτη, των υφισταμένων του και μία δεδομένη κατάσταση. Η ηγεσία δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε καμία περίπτωση ασκώντας πίεση ή φόβο στους εργαζόμενους. Οι υφιστάμενοι επιτρέπουν στον ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν και τους ίδιους γιατί εμπιστεύονται την κρίση και τις ικανότητες του.

Οι ηγέτες μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικά στρώματα και μορφωτικά επίπεδα, αλλά όλοι εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά. Ο Μπουραντάς (2005) προτείνει ένα μικρό αριθμό θεμελιωδών χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων που προσδιορίζουν την αποτελεσματική ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά που προτείνει και τα οποία συνθέτουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη μπορεί να ομαδοποιηθούν γύρω από δύο βασικές συνιστώσες: τη διάθεση του ηγέτη για άσκηση ηγεσίας και την ικανότητα του ηγέτη να ασκεί ηγεσία, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά και στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1. Το μίγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη

Τα στοιχεία που συνθέτουν τον ηγέτη αφορούν σε αυτές τις δύο παραμέτρους. Η διάθεση του ηγέτη για άσκηση ηγεσίας καθώς και ο χαρακτήρας της ηγετικής του συμπεριφοράς, σε σημαντικό βαθμό, προσδιορίζονται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όπως ανάγκες, κίνητρα, αξίες, πιστεύω, στάσεις, στοιχεία χαρακτήρα κ.λπ., ενώ η ικανότητα άσκησης της ηγεσίας συνίσταται από ένα σύνολο επιμέρους ικανοτήτων. Η διάκριση μεταξύ χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων γίνεται λόγω του ότι τα πρώτα, αν και συνεχώς αναπτύσσονται, συνήθως διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ηλικίας και της καριέρας, ενώ οι ικανότητες όταν υπάρχει διάθεση, αναπτύσσονται ανεξαρτήτως ηλικίας. Επίσης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας προσδιορίζουν κυρίως τη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία και το χαρακτήρα της ηγετικής του συμπεριφοράς, ενώ οι ικανότητες προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκήσει τους ηγετικούς ρόλους και λειτουργίες.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Οι πρώτες μελέτες της ηγεσίας βασίστηκαν κυρίως σε μία απόπειρα να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά που πράγματι κατείχαν οι ηγέτες. Μέχρι και ο Θουκυδίδης αναφέρει το «εύδαιμον», το «ελεύθερον» και το «εύψυχον» ως ηγετικά στοιχεία. Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις πιο σύγχρονες σχετικές μελέτες διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και μοναδικά προσωπικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη. Παρ' όλα αυτά, η γενική διαπίστωση είναι ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τόσο την ανάδειξη ενός ηγέτη όσο και την απόδοσή του. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι μεταξύ άλλων η νοημοσύνη, η κυριαρχία και η προσαρμογή (Lord, De Vader και Alliger, 1986).

Ο Goleman στο βιβλίο του με τίτλο «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας» περιγράφει την ενδοσκόπηση και την αυτοαξιολόγηση ως τις πιο σημαντικές ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, ενώ ο Cattell (1954) θεωρεί ότι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι η διορατικότητα, η ενεργητικότητα, η ωριμότητα, η ενσυναίσθηση, ο ενθουσιασμός, η κυριαρχία, η ευσυνειδησία, η κοινωνική τόλμη, η αυτοπεποίθηση και η πειθαρχημένη σκέψη.

Ο Μάντζαρης (2003) σημειώνει για τον επιχειρησιακό ηγέτη πως πρέπει να είναι συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος, αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους στόχους, ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους. Να είναι δραστήριος, ευφυής, αντικειμενικός, προσιτός, τολμηρός, ευχάριστος και ικανός να εμπνέει εμπιστοσύνη.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι πολλά από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που προτείνονται στη βιβλιογραφία, είναι είτε εντελώς υποκειμενικά (π.χ. ευχάριστος, δίκαιος), είτε ασαφή ως έννοιες (π.χ. δυναμικός). Ταυτόχρονα, αρκετά ηγετικά χαρακτηριστικά και αρκετές ηγετικές ικανότητες μάλλον θα πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, όπως το ιεραρχικό επίπεδο του ηγέτη, το μέγεθος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός της (π.χ. αβεβαιότητα, ρυθμός αλλαγών), τη φύση των δραστηριοτήτων της και άλλα.

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 γρήγορα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ο Ζαβλανός (1998) τονίζει ότι από τις κύριες ικανότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι το όραμα, ιδιαίτερα, σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Είναι ακόμα η ενδυνάμωση και η ενθάρρυνση των υπαλλήλων για την ενεργή συμμετοχή τους στον οργανισμό, η διαίσθηση κατά τη λήψη αποφάσεων αλλά και η ενσωμάτωση των αξιών του ηγέτη στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995) ο ηγέτης για να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί απαιτείται να έχει ορισμένες ικανότητες, όπως να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις, να εμπνέει για να μπορεί να εμπυχώνει και να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων.

Ο Μπουραντάς (2005) από την άλλη, διακρίνει τις ηγετικές ικανότητες 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 των 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 λόγω χάρη, εντάσσεται στην κατηγορία των «ικανοτήτων ρόλου» και ούτω καθεξής.

Η δεύτερη κατηγορία ηγετικών ικανοτήτων είναι οι «μετα - ικανότητες». Με την έννοια «μετα - ικανότητες» προσδιορίζεται μία ικανότητα η οποία αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελεί βασικό στοιχείο περισσότερων ικανοτήτων. Δηλαδή, η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί προϋπόθεση και συστατικό στοιχείο της διαπραγματευτικής ικανότητας, της ικανότητας ανάπτυξης συνεργατών, της ικανότητας έμπνευσης και παρακίνησης των ανθρώπων.

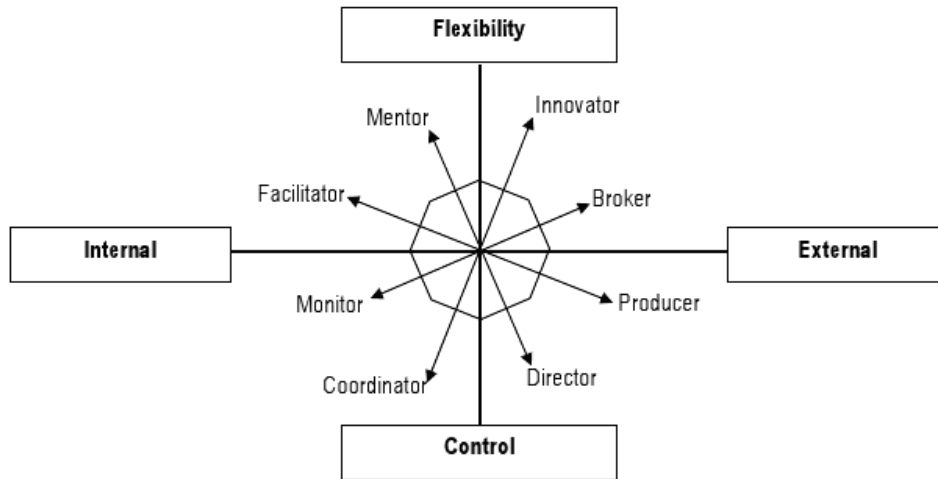
Βάσει της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην ηγεσία, οι περισσότεροι μελετητές έχουν καταλήξει σε επτά θεμελιώδεις «μετα - ικανότητες» οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ηγέτη της σύγχρονης εποχής και των σύγχρονων προκλήσεων. Οι ικανότητες αυτές αποτελούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που προσδιορίζουν τον ιδανικό ηγέτη και μπορούν να αναπτυχθούν με τον κατάλληλο τρόπο. Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, η συστημική σκέψη, η

συναισθηματική νοημοσύνη καθώς επίσης και οι βασικές ικανότητες που προσδιορίζουν την τελευταία, όπως είναι 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 κοινωνικό και οικονομικό σύστημα.

Ρόλοι και συμπεριφορές του ηγέτη

Πολλοί μελετητές της ηγεσίας έχουν επιχειρήσει τα τελευταία χρόνια να κωδικοποιήσουν, κατά κάποιον τρόπο, τους ρόλους που οφείλει να ασκεί ένας ηγέτης. Πολλά χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη αποσαφηνίζονται στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας ως ενέργειες που πρέπει να πράξει ο ίδιος προκειμένου να επιτύχει τόσο εκείνος, όσο και η ομάδα ανθρώπων που διοικεί.

Οι Quinn, Faerman, Thompson και McGrath (2003) κωδικοποιούν την ηγετική συμπεριφορά και τους ρόλους του ηγέτη χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό (Σχήμα 2.2) οι ηγέτες ασκούν ρόλους βάσει των οποίων μπορεί να διατηρηθεί η σταθερότητα σε μία επιχείρηση και να εξασφαλίζεται ταυτόχρονα η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η αλλαγή ή να υπάρχει ελευθερία πρωτοβουλιών και παράλληλα πειθαρχία και έλεγχος. Η λογική του μοντέλου συνίσταται στο ότι η ηγετική συμπεριφορά από τη μία πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς την Ευελιξία (*flexibility*) ή τη Σταθερότητα (*control*) και από την άλλη προς Εσωτερική (*internal*) ή Εξωτερική Εστίαση (*external*). Βάσει αυτών των διαστάσεων πρότειναν και περιέγραψαν οκτώ ηγετικούς ρόλους τους οποίους οφείλει να ασκεί ένας ηγέτης. Σε κάθε τεταρτημόριο του μοντέλου περιγράφονται οι συμπληρωματικές συμπεριφορές που υιοθετούν οι ηγέτες.



Σχήμα 2.2. Οι ηγετικοί ρόλοι – Μοντέλο Quinn

Οι ρόλοι του καθοδηγητή (*mentor*) και του συντονιστή (*facilitator*) αφορούν στη δημιουργία και στη διοίκηση αποτελεσματικών ομάδων αλλά και στη διοίκηση των διαπροσωπικών σχέσεων, διευκολύνοντας έτσι τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Αφορούν επίσης στη διοίκηση της ανάπτυξης των εργαζομένων και στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Οι συμπληρωματικοί ρόλοι του καινοτόμου (*innovator*) και του διαμεσολαβητή (*broker*) αφορούν στην ενθάρρυνση της καινοτομίας, στη διοίκηση του μέλλοντος, των αλλαγών και της συνεχούς βελτίωσης.

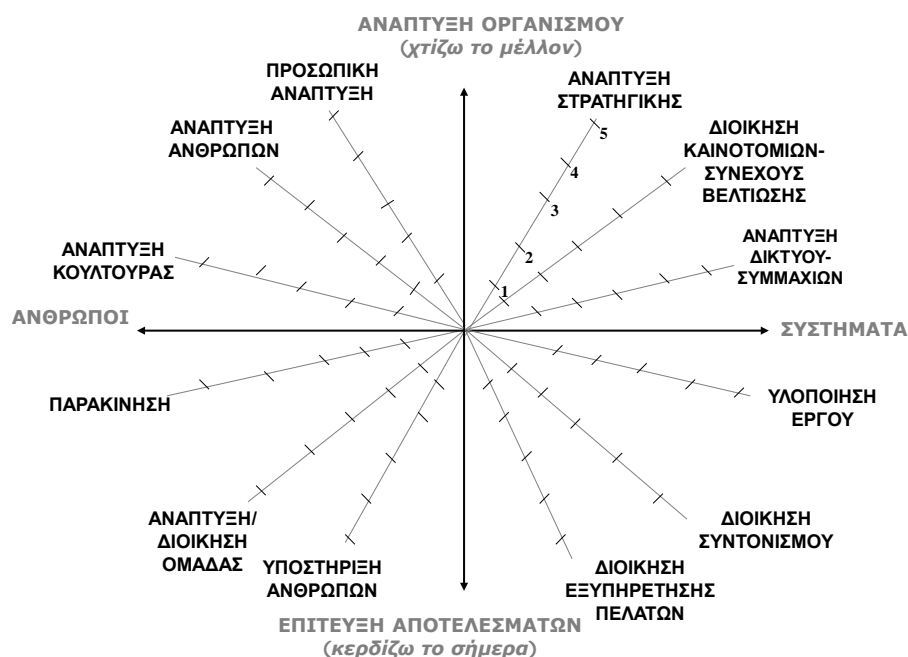
Από την άλλη, οι συμπληρωματικοί ρόλοι του ελεγκτή (*monitor*) και του συντονιστή (*coordinator*) αφορούν στη διοίκηση της απόδοσης, του συντονισμού και του ελέγχου.

Τέλος, οι συμπληρωματικοί ρόλοι του παραγωγού (*producer*) και του διευθυντή (*director*) αφορούν στη διοίκηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, στην ενεργοποίηση των εργαζομένων αλλά και στη διοίκηση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Είναι λογικό όμως, οι διαφορετικές καταστάσεις να επιτάσσουν διαφορετικό τύπο ηγεσίας. Γι αυτόν το λόγο, η σημαντικότητα του κάθε ρόλου ποικίλει και διαφέρει ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο του κάθε ατόμου αλλά και με τις ανάγκες της εταιρείας στην κάθε περίπτωση.

Ο Quinn (1988) όρισε το προφίλ του αποτελεσματικού ηγέτη ως *Master Manager*. Αυτός ο ηγέτης χρησιμοποιεί όλες τις συμπεριφορές στο σωστό πλαίσιο και όλες του οι ικανότητες βρίσκονται σε ισορροπία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δηλαδή, δρουν έχοντας την οπτική όλων των ρόλων.

Ο Μπουραντάς (2005) προσαρμόζει το μοντέλο του Quinn συνδυάζοντας τους κύριους ηγετικούς ρόλους. Θέτει ως μία διάσταση την Ανάπτυξη του Οργανισμού και την Επίτευξη Αποτελεσμάτων και ως δεύτερη τους Ανθρώπους και τα Συστήματα και καταλήγει σε δώδεκα βασικές λειτουργίες που αποτελούν ενδεχομένως τη «συνταγή της επιτυχίας» για τον ηγέτη του σήμερα (Σχήμα 2.3). Αυτές είναι η ενεργοποίηση και η παρακίνηση των συνεργατών, η υποστήριξη τους, η ανάπτυξη της ομάδας αλλά και η ανάπτυξη ενός δικτύου συνεργατών, η συνεργασία, η υλοποίηση του έργου, η διοίκηση του συντονισμού, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ανάπτυξη των συνεργατών αλλά και η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της κουλτούρας, η διαμόρφωση οράματος, οι καινοτομίες και η συνεχής βελτίωση.



Σχήμα 2.3. Οι ηγετικοί ρόλοι – Μοντέλο Μπουραντά

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την ύπαρξη των αλληλοσυγκρουόμενων συμπεριφορών και αξιών, αφού κάθε φορά η κατάλληλη υιοθέτηση μίας συμπεριφοράς κρίνει την αποτελεσματικότητά του και συμβάλλει έτσι στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον οργανισμό (Hart και Quinn, 1993; Hooijberg, 1996).

Πρότυπα Ηγεσίας

Το ηγετικό πρότυπο (τρόπος ή στυλ) μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μία ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα του να εκτελέσει κάποιο έργο (Μπουραντάς, 2005).

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

Στο βιβλίο του Μπουραντά «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» επισημαίνονται δύο ακραία στυλ ηγεσίας. Από τη μία έχουμε τον αυταρχικό ηγέτη και από την άλλη το δημοκρατικό.

Ο αυταρχικός ηγέτης επιβάλλει την εξουσία χωρίς να αφήνει ελευθερία στους υφισταμένους του. Ο αυταρχικός ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και τις ανακοινώνει, διατάζει τους υφισταμένους του και δημιουργεί σε πολλές περιπτώσεις κλίμα φόβου και δυσaréσκειας.

Ο δημοκρατικός ηγέτης από την άλλη, αφήνει ελευθερία στους υφισταμένους του αφού προσπαθεί να περάσει με πειθώ την απόφασή του. Συζητά, προκαλεί ερωτήσεις στους εργαζόμενους, δέχεται συμβουλές από αυτούς και ακούει τις διαφορετικές γνώμες. Ζητά ο ίδιος τη συμμετοχή των υφισταμένων του χωρίς να επιβάλλεται και τους επιτρέπει να ενεργήσουν όπως οι ίδιοι επιθυμούν, στο πλαίσιο που τίθεται κάθε φορά από την εταιρεία, προκειμένου να φέρουν εις πέρας ένα συγκεκριμένο έργο.

Εκτός όμως από τα δύο ακραία στυλ που περιγράφηκαν, υπάρχουν σύμφωνα με το συγγραφέα και ενδιάμεσα πρότυπα ηγεσίας. Υπάρχουν ηγέτες που δίνουν έμφαση σε διαφορετικές συνισταμένες και διαμορφώνουν το δικό τους στυλ, υιοθετώντας χαρακτηριστικά και από τις δύο πλευρές.

Οι Goleman, Boyatzis και McKee (2002) σημειώνουν ακόμα τέσσερα διαφορετικά ηγετικά πρότυπα που προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά των ηγετών και κατά συνέπεια τα στοιχεία της ηγεσίας όπως αυτή εφαρμόζεται στην κοινωνία. Αυτά είναι το ηγετικό στυλ του οράματος, το συνεργατικό, το κατευθυντικό και το υποστηρικτικό.

Το ηγετικό στυλ του οράματος είναι αυτό που δημιουργεί το όραμα στην εταιρεία. Ο ηγέτης που προσδιορίζεται από αυτό το πρότυπο είναι ιδιαίτερα θετικός στις αλλαγές, ακούει τους υφισταμένους του και είναι ανοιχτός 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 κατευθυντικό ηγετικό πρότυπο 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 τους και η συμπεριφορά του έχει συνήθως αρνητική επίδραση στο κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος.

Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας από την άλλη, 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 καλύτερο εαυτό τους προς την επίτευξη ενός στόχου.

Τέλος, ο Ζαβλανός στο βιβλίο του «Οργανωτική Συμπεριφορά» περιγράφει πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Περιγράφει το αυταρχικό στυλ, το οποίο έχει σα βάση τον έλεγχο και η διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας - υπακοής.

Αναφέρει το ανθρωπιστικό ηγετικό πρότυπο το οποίο λαμβάνει υπ' όψιν του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων και στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται.

Περιγράφει ακόμα τον αδιάφορο ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς (*laissez - faire*), ο οποίος είναι περισσότερο κοινός σε επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα. Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκησή του το πρότυπο αυτό ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για

τα άτομα. Είναι παρόν στον οργανισμό αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του.

Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς από την άλλη, είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν.

Τέλος, με το δημοκρατικό ηγετικό τρόπο είναι δυνατή μία αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και δημιουργούνται συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Δεν χωράει αμφιβολία λοιπόν, πως είναι αρκετοί οι ερευνητές που προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση. Ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας του στο έργο που έχει να υλοποιήσει, στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία αλλά και στην ωριμότητα των συνεργατών του.

Οι επιδράσεις της ηγεσίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων

Έρευνες δείχνουν ότι πράγματι οι ηγέτες ασκούν επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τόσο με τη δράση τους όσο και με τη γενικότερη, καθημερινή τους συμπεριφορά, προωθούν την παραγωγή καινοτόμων ιδεών αλλά και την εφαρμογή αυτών μέσα στην επιχείρηση (De Jong και Den Hartog, 2007).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002) τα αποτελέσματα που έχει η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφισταμένους είναι πολύ σημαντικά για έναν οργανισμό. Η δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση καθορίζει όχι μόνο το ηθικό τους αλλά και τα συμφέροντά τους τα οποία ενδέχεται να προκύψουν από την επιτυχία της επιχείρησης.

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται κάτω από έναν αυταρχικό διοικητικό τρόπο αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν. Εκείνοι που εργάζονται για αρκετό χρονικό διάστημα κάτω από την επίδραση του αυταρχικού ηγετικού στυλ είναι πιθανό να συμβιβαστούν και να κάνουν το ελάχιστο που απαιτείται από αυτούς. Είναι εξίσου πιθανό να γίνουν μαχητικοί ή αντίθετα να

μείνουν απαθείς ή ακόμα να γίνουν και επιθετικοί. Τέλος, χωρίς την απαραίτητη επικοινωνία με τον προϊστάμενο είναι δυνατόν να αναπτυχθεί το συναίσθημα της αποξένωσης με αποτέλεσμα την έλλειψη αφοσίωσης στην επιχείρηση.

Ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός από την άλλη, επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος του οργανισμού και γι αυτό το ηθικό τους είναι υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση το σύστημα επικοινωνίας παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις. Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα, την απόρριψη και τη σύγχυση. Επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρμονικές.

Στον αδιάφορο προσανατολισμό του μανάτζμεντ οι υφιστάμενοι αισθάνονται το αίσθημα της απομόνωσης. Επικρατεί μεγάλη σύγχυση γιατί δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν που δίνεται το μεγαλύτερο βάρος μέσα στην επιχείρηση, στην παραγωγή ή στους ανθρώπους. Τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερο το «εγώ» τους και την επιβίωση τους. Επομένως, προτιμούν την οικονομική εξασφάλιση και τα προγράμματα παραγωγής. Ωστόσο φαίνεται να αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους, η οποία όμως είναι επιφανειακή. Η εργασία που κάνουν είναι κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Κάτω από αυτό το στυλ διοίκησης παρατηρείται μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δε νιώθουν το συναίσθημα ότι πέτυχαν κάτι και ούτε κυριαρχεί ανάμεσά τους η ενότητα. Η επικοινωνία σε αυτόν τον προσανατολισμό είναι περιορισμένη. Στους εργαζόμενους δεν αρέσει αυτός ο τύπος ηγεσίας γιατί η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον προϊστάμενο δεν τους βοηθά να πετύχουν τους δικούς τους στόχους. Η έλλειψη σαφήνειας σε όλη τη δομή του οργανισμού δε, προκαλεί την έλλειψη σαφών στόχων, την απουσία συγκεκριμένης πορείας προς την εκπλήρωση των σκοπών, την έλλειψη συγκεκριμένων προσδοκιών και τέλος την έλλειψη ξεκάθαρης χρονικής προοπτικής στην πραγματοποίηση του έργου.

Στον πειστικό προσανατολισμό της διοίκησης, ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η επιχείρηση και στους σκοπούς που θέτουν οι υφιστάμενοι, υπάρχουν δύο άλλοι σκοποί. Ο σκοπός της επιχείρησης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της. Έχοντας αυτά υπ' όψιν, οι υφιστάμενοι δίνουν τον εαυτό τους τόσο, όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία. Η δημιουργικότητα πιθανόν να μην αποτελεί μέρος της εργασιακής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διευθυντές και υφισταμένους. Οι εργαζόμενοι

χρησιμοποιούν παραδοσιακές και καθιερωμένες μεθόδους ως μέσο για να εξασφαλιστεί η διατήρηση του *status quo*. Η δέσμευση των υφιστάμενων στο στυλ αυτό μοιάζει πολύ με τη δέσμευση που παρατηρείται πως έχουν οι εργαζόμενοι στον αυταρχικό προσανατολισμό διοίκησης. Δηλαδή, οι υφιστάμενοι κάνουν μόνο αυτό που χρειάζεται για να διατηρηθεί η εργασιακή σχέση που έχουν με τον προϊστάμενο, ενώ η επικοινωνία μεταξύ τους είναι τόσο ελεύθερη, όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω σχέση.

Στο δημοκρατικό προσανατολισμό, οι σκοποί του υφιστάμενου και του οργανισμού μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο, που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλον. Όταν ένα άτομο ενεργεί με αυθορμητισμό, με αυτενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, ο σκοπός του οργανισμού και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν. Με αυτόν τον προσανατολισμό της διοίκησης, εφόσον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή και στην ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης, είναι πολύ πιθανό να προκύπτουν συχνά καινοτομίες στο χώρο εργασίας. Οι υφιστάμενοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι το περιμένουν από αυτούς. Δεν αισθάνονται ότι ενεργούν από υποχρέωση χωρίς να πιστεύουν σε αυτό που κάνουν. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού προσπαθώντας να επιτύχουν το στόχο για τον οποίο ανέλαβαν την ευθύνη. Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται σε αυτόν τον προσανατολισμό της διοίκησης δημιουργούν μόνοι τους την ταύτιση με τον εαυτό τους, τη διάθεση, την κατεύθυνση και την αυτοϊκανοποίηση. Ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές και τους παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους. Παράλληλα, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν τη συνεργασία με άλλα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι φανερό, ότι ο δημοκρατικός προσανατολισμός της διοίκησης είναι ο πιο εποικοδομητικός προσανατολισμός τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον οργανισμό.

Διαπιστώνεται, πως όταν δεν υπάρχει όραμα οι εργαζόμενοι δε νιώθουν υψηλό βαθμό εκπλήρωσης και πολλές φορές δεν καταλαβαίνουν ότι συνεισφέρουν για το όφελος της επιχείρησης. Χωρίς τη διεισδυτική ματιά από τον ηγέτη με στρατηγικό ρόλο, οι άνθρωποι βρίσκουν δύσκολο να αντιληφθούν πως η δική τους εργασία συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Χωρίς την απαραίτητη κατεύθυνση και καθοδήγηση το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει εχθρικό και αντιπαραγωγικό. Χωρίς την απαραίτητη υποστήριξη και τη συνεισφορά των ηγετών

οι εργαζόμενοι δε θα έχουν κάποια μοντέλα ή πρότυπα απόδοσης. Με την απουσία του ηγετικού χαρακτήρα οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν ότι οι προϊστάμενοί τους δεν ενδιαφέρονται για τους ίδιους ή ότι δεν έχουν τις αξίες που θα έπρεπε να είχαν. Το αποτέλεσμα είναι ότι θα προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα και αυτό θα έχει αντίκτυπο στην ποιότητα της εργασίας τους και κατ' επέκταση στη γενικότερη εικόνα του οργανισμού.

Συνεπώς, η αδυναμία ενός ηγέτη να χειριστεί αποτελεσματικά τις διαφορετικές καταστάσεις υιοθετώντας την κατάλληλη κατά περίπτωση συμπεριφορά, μειώνει το αίσθημα εκπλήρωσης των εργαζομένων, την απόδοσή τους ή και τα δύο μαζί.

Εκτός όμως από τις συμπεριφορές που υιοθετεί κάθε φορά ένας ηγέτης, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και έχουν σχέση με το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον. Τέτοιοι παράγοντες σύμφωνα με τον Χολέβα (1995) είναι το οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης, η φύση του έργου και η προσωπικότητα του εργαζόμενου.

Οι Van Scotter και Motowidlo (1996) καθώς και οι Hurtz και Donovan (2000) συνηγορούν στο ότι υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ των διαστάσεων της προσωπικότητας των εργαζομένων και των επιδόσεών τους στον εργασιακό χώρο.

Όταν αλληλεπιδρούν δύο άτομα, στην πραγματικότητα αλληλεπιδρούν δύο ξεχωριστές προσωπικότητες οι οποίες προβάλλουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τις σταθερές προδιαθέσεις τους. Για παράδειγμα, εκείνος που έχει κοινωνική προδιάθεση (και χαρακτηρίζεται επομένως ως «κοινωνικός») είναι πιο πιθανό να εκδηλώσει εξωστρέφεια, ενδιαφέρον, φροντίδα και ζεστασιά στις περισσότερες περιστάσεις. Η έννοια δηλαδή του χαρακτηριστικού αναφέρεται στα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του ατόμου, ανεξαρτήτως των γεγονότων ή των καταστάσεων που περνά στη ζωή του. Τα βασικά γνωρίσματα της προσωπικότητας υπάρχουν ήδη κωδικοποιημένα και μπορούν να εντοπιστούν στην απλή, καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Μέσω ανάλυσης παραγόντων, οι επιστήμονες ομαδοποίησαν τα χαρακτηριστικά που σχηματίζουν τις διαστάσεις της προσωπικότητας σε πέντε διαστάσεις (γνωστό ως μοντέλο πέντε παραγόντων «*big five*») στις οποίες υπάγονται πολλά ειδικότερα γνωρίσματα. Αυτές οι διαστάσεις είναι η εξωστρέφεια, η συγκαταβατικότητα, η ευσυνειδησία, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα στην εμπειρία (Barrick και Mount, 1991; Hough, 1992; Costa και McCrae, 1995).

Φαίνεται ότι παρά την υπεροχή οποιουδήποτε μοντέλου ηγεσίας, εξίσου μεγάλη βαρύτητα έχει η ανθρώπινη προσωπικότητα. Ακόμη και στις περιπτώσεις που δεν είναι τέλεια, η αναγνώριση της ατέλειάς της όταν συνδεθεί με το κατάλληλο ηγετικό στυλ μπορεί να παράγει θεαματικά αποτελέσματα. Η αναγνώριση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εργαζόμενου έχει διττό ρόλο σε μια επιχείρηση. Αφενός συμβάλλει στη σωστή επιλογή του εργατικού δυναμικού σε σχέση με τη διοίκηση που εφαρμόζεται, αφετέρου δε, το συνταίριασμα του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης αποτελεί τον πλέον βασικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας (Υψηλάντης και Συρακούλης, 2005).

Παρ' όλα αυτά, τα ερωτήματα για τον ποιό ρόλο και τι επίδραση μπορεί να έχει σε έναν εργαζόμενο ο προϊστάμενός του, αλλά και πώς επηρεάζεται η πίεση του υφισταμένου από την προσωπικότητα του προϊσταμένου του, παραμένουν και απασχολούν πολλούς επιστήμονες.

Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η σχέση του προϊσταμένου με τον υπάλληλο μπορεί να είναι μία επιπρόσθετη πηγή στρες για τον τελευταίο. Κάτω από ορισμένες συνθήκες, το στρες αυτό μπορεί να ξεφύγει από τα αναμενόμενα όρια και να έχει νοσηρές επιδράσεις στην υγεία του εργαζόμενου. Σύμφωνα με δεδομένα που ήδη υπάρχουν, η επιρροή του προϊσταμένου είναι δυνατόν να συσχετίζεται με αυξημένη θνησιμότητα και νοσηρότητα λόγω καρδιαγγειακών παθήσεων των υφισταμένων στα κατώτερα στρώματα της οργανικής ιεραρχίας (Wager, Fieldman και Hussey, 2003). Τα αποτελέσματα δείχνουν δηλαδή, ότι η ατμόσφαιρα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον έχει αντίκτυπο στην υγεία των εργαζομένων. Εάν επικρατεί το αίσθημα της ευγένειας, της δικαιοσύνης, της εκτίμησης και του σεβασμού, τότε υπάρχουν θετικές επιδράσεις στην υγεία των εργαζομένων. Στην αντίθετη περίπτωση, εάν οι εργαζόμενοι βιώνουν τον προϊστάμενό τους με αρνητικά συναισθήματα, τότε αυτό αποτελεί ακόμα έναν παράγοντα εργασιακού στρες που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία τους.

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται και άλλες συμπεριφορές που εκδηλώνει ο εργαζόμενος και συνδέονται με το στρες. Χαρακτηριστικά, οι Zapf και Holz (2006) αναφέρονται στη συναισθηματική δυσαρμονία, η οποία εμφανίζεται όταν το άτομο υποχρεώνεται να εκφράσει συναισθήματα τα οποία δεν αισθάνεται στην πραγματικότητα. Το σύμπτωμα αυτό αφορά κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών ο οποίος αυξάνεται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, στις

ευρωπαϊκές χώρες ποσοστό μεγαλύτερο του 50% των εργαζομένων απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών και σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να συναλλάσσονται με πελάτες. Η έρευνά τους υποστηρίζει ότι η συναισθηματική αντίθεση δε συνδέεται με την προσωπικότητα των εργαζομένων, αλλά μάλλον αφορά στις συνθήκες εργασίας και στις απαιτήσεις του οργανισμού ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται στους πελάτες.

Ως ακόμα μία μορφή επαγγελματικού άγχους θεωρείται η επαγγελματική εξουθένωση και συνδέεται με τρία χαρακτηριστικά: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση (το άτομο αισθάνεται ότι το μεταχειρίζονται ως αντικείμενο παρά ως άνθρωπο) και το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης (το άτομο κάνει αρνητική αξιολόγηση για τα αποτελέσματα της εργασίας του) (Κάντας, 1995; Smither, 1998). Σε έρευνα των Ben - Zur και Yagil (2005) που έγινε σε εργαζόμενους στον τομέα των υπηρεσιών, βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων και ειδικότερα ανάμεσα στην συναισθηματική εξάντληση και στην αποπροσωποποίηση, με την επιθετική συμπεριφορά των πελατών.

Η βία στον επαγγελματικό χώρο αποτελεί μία άλλη εκδήλωση συμπεριφοράς (Paul και Townsend, 1998). Οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες ενδιαφέρονται να γνωρίζουν την επιθετικότητα των ατόμων πριν τους προσλάβουν είναι για να έχουν μικρότερες ασφαλιστικές δαπάνες, δικαστικά πρόστιμα και καταστροφή περιουσίας, για να αποφύγουν την αποδυνάμωση του ηθικού των υπολοίπων εργαζομένων καθώς και την αρνητική στάση ή τη μείωση των πελατών τους. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ένα σημαντικό αίτιο γι αυτού του τύπου τις συμπεριφορές μπορεί να είναι το στρες. Άλλες συμπεριφορές μπορεί να σχετίζονται με μορφές κακοποίησης ή παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας.

Είναι φανερό πως τα προβλήματα συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο είναι ένα πολύ σοβαρό ζήτημα με επιπτώσεις στις ανθρώπινες σχέσεις και στην παραγωγικότητα. Ο ρόλος του ατόμου που έχει αρχηγική θέση σε ένα συγκεκριμένο σύνολο, ο οποίος μπορεί να είναι ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής, παίζει καθοριστικό ρόλο στη γένεση αλλά και στον έλεγχο καταστάσεων που προκύπτουν από κακή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αναπόφευκτα κοιτάζουν και παρακολουθούν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους, επηρεάζονται και ως ένα βαθμό μπορούν να την αντιγράψουν.

Ένας ηγέτης οφείλει να αποτελεί σωστό πρότυπο για τους υφισταμένους του, να τους εμπνέει και να τους παρακινεί να εργάζονται αποδοτικά. Συνεπώς, η ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας σε μία επιχείρηση φαίνεται να είναι το στρατηγικό άλο στοιχείο που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και ορίζει το κλειδί της επιτυχίας.

Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 1993). Αυτές οι τρεις μεταβλητές προσδιορίζονται από μία σειρά κοινών, σε σημαντικό βαθμό, παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις πέντε παρακάτω κατηγορίες.

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1980) τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας που επιδρούν στη διάθεση του εργαζόμενου για απόδοση είναι η σπουδαιότητα των καθηκόντων όπως την αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο εργαζόμενος, η αυτονομία εκτέλεσης των καθηκόντων που διαθέτει το άτομο, η ποικιλία των καθηκόντων, οι σχέσεις (συνεργασίας, φιλικές κ.λπ.) που η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο να αναπτύξει, η ταυτότητα της εργασίας και η αναπληροφόρηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την ίδια την εργασία και από τον προϊστάμενο ως προς τα αποτελέσματα των προσπαθειών του.

Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επιδρούν στη διάθεση του εργαζόμενου για απόδοση είναι η σύγχυση ρόλων αλλά και η σύγκρουση αυτών. Δηλαδή οι ασαφείς στόχοι, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες, οι σχέσεις εξουσίας, οι οδηγίες και οι εντολές. Επίσης, η αντιφατικότητα και η έλλειψη συμβατότητας μεταξύ στόχων, μέσων, οδηγιών και πολιτικών. Σύμφωνα μάλιστα με τους Keller (1974) και Vroom (1984) αυτοί οι παράγοντες επιδρούν αρνητικά στη διάθεση του εργαζόμενου για απόδοση. Αντίθετα, η αντιλαμβανόμενη σχέση (ή προσδοκία) μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής φαίνεται να επιδρά θετικά.

Αρκετές θεωρίες της ηγεσίας συνδέουν τις διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου με τη διάθεση των υφισταμένων του για απόδοση (Blake και Mouton, 1964; Luthan, et al. 1987). Σημαντικές τέτοιες διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς είναι ο προσανατολισμός των ενεργειών του προϊσταμένου προς την υλοποίηση στόχων και καθηκόντων, ο προσανατολισμός των ενεργειών του προϊσταμένου προς την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων και η χρήση

θετικών αλλά και αρνητικών ανταμοιβών από τον προϊστάμενο κατά την άσκηση του μάνατζμεντ (Sims και Szilagyi, 1975).

Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό χώρο. Ο προϊστάμενος είναι ο ισχυρότερος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα και το ομαδικό πνεύμα εργασίας των υφισταμένων του.

Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό επιδρά σημαντικά στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και γενικά στη συμπεριφορά τους (Litwin και Stringer, 1968; James και Jones, 1979). Μερικές διαστάσεις του κλίματος που θεωρούνται ότι χαρακτηρίζουν ιδιαίτερα τους οργανισμούς είναι το κλίμα αναγνώρισης των προσπαθειών και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, η πίεση που δέχεται το άτομο να συμμορφωθεί στα απαιτούμενα επίπεδα προσπαθειών και απόδοσης αλλά και το κλίμα που επικρατεί στην ομάδα σε ό,τι αφορά στην αναγκαιότητα αποτελεσματικής λειτουργίας. Ενώ μία από τις συχνότερες αιτίες αποτυχίας ενός οργανισμού φαίνεται να είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων.

Η μη κατανόηση των παραγόντων αυτών από τους προϊσταμένους προκαλεί απώλεια εμπιστοσύνης και μείωση του ηθικού της ομάδας εργασίας. Σε μία επιχείρηση πρέπει να υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας, όχι μόνο για να μεταφέρονται οι νέες ανάγκες και οι απαιτήσεις του οργανισμού αλλά και για να μπορεί ο ηγέτης να διαισθάνεται τις σκέψεις, τις αντιδράσεις και τις επιθυμίες της ομάδας του.

Πρόσθετα, εμπειρικές έρευνες έχουν εντοπίσει μία σειρά χαρακτηριστικών προσωπικότητας του εργαζόμενου που συνδέονται με τη διάθεσή του για απόδοση (Blood, 1969; Lyons, 1971; Anderson, 1977; Luthan, 1987). Συνήθως ως τέτοια χαρακτηριστικά αναφέρονται οι ανάγκες του ατόμου, η ενεργητικότητά του, η στάση του ως προς την εργασία, το αίσθημα του αυτοκαθορισμού αλλά και το αίσθημα της ικανότητας.

Στην πράξη, ο προϊστάμενος σε μία ομάδα εργασίας πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των υφισταμένων του. Χρειάζεται καθημερινά να φροντίζει, μεταξύ άλλων, για την ψυχολογική πτυχή των σχέσεων τους μεριμνώντας για τη δημιουργία καλού ομαδικού πνεύματος εργασίας και κινήτρων για τους υφισταμένους του. Η εκτίμηση που νιώθουν ότι έχουν οι υφισταμένοι από τον προϊστάμενο τους είναι από

τους ισχυρότερους παράγοντες που τους επιτρέπουν να αφοσιώνονται στο έργο τους. Η εκτίμηση, ο αλληλοσεβασμός και η ευγένεια προς τους συναδέλφους δημιουργούν μία κατάλληλη ατμόσφαιρα για την προσπάθεια μεγιστοποίησης των δυνατοτήτων της εργασιακής ομάδας. Παράλληλα, προσφέρεται η απαιτούμενη ψυχική ικανοποίηση που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να συνεχίσει να αποδίδει με ευχαρίστηση.

Άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις

Στη σημερινή εποχή, η παγκοσμιοποίηση απαιτεί ολοένα και μεγαλύτερα αποθέματα ταλέντου για να καλυφθούν οι διεθνείς ανάγκες των επιχειρήσεων. Ο Ρόμπερτ Τέρρι, για χρόνια ο διευθυντής του *Reflective Leadership Center* και καθηγητής του πανεπιστημίου της Μιννεσότα, σε μία συνέντευξη που έδωσε το 2009 με κεντρικό θέμα την ηγεσία, χρησιμοποίησε το παρακάτω παράδειγμα. *«Εάν πάω στο γιατρό με σπασμένο χέρι, τότε αυτός θα μου το διορθώσει. Στην περίπτωση αυτή το πρόβλημα είναι γνωστό, η λύση είναι γνωστή. Ο ειδικός είναι η δράση και η δύναμη σημαίνει υπακοή.*

Στη δεύτερη περίπτωση νιώθω καλά, αλλά ο γιατρός ανακάλυψε πως έχω καρκίνο. Σ' αυτή την περίπτωση ένα μέρος του προβλήματος και ένα μέρος της λύσης είναι γνωστά. Ο γιατρός θα φροντίσει να ελέγξει την ασθένεια και εγώ πρέπει να συνεργαστώ μαζί του για την αντιμετώπισή της.

Στην τρίτη περίπτωση νιώθω ότι έχω κάτι. Πηγαίνω στο γιατρό όμως αυτός δεν μπορεί να εξακριβώσει τι έχω. Έτσι και οι δύο μαζί πρέπει να συνεργαστούμε για να βρούμε τι ακριβώς συμβαίνει. Σ' αυτή την περίπτωση το πρόβλημα είναι άγνωστο, αλλά υπάρχει κάποια ένδειξη. Η λύση είναι άγνωστη και η όλη υπόθεση χρειάζεται άσκηση ηγεσίας ως είδος δράσης. Η συνεργασία αποτελεί συνδημιουργία. Δηλαδή κοινή δράση για να απαντηθεί το ερώτημα του τι ακριβώς συμβαίνει. Αυτό λοιπόν είναι η άσκηση ηγεσίας.»

Μεταξύ άλλων περί άσκησης ηγεσίας, η Πετρίδου στο βιβλίο της «Διοίκηση - Μάνατζμεντ. Μία Εισαγωγική Προσέγγιση» σημειώνει τους «άξονες» της αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τη συγγραφέα, κάθε επιχείρηση που θέλει να πετύχει οφείλει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η ηγεσία δε θέλει επανάπαυση αλλά απαιτεί διαρκή επαγρύπνηση. Ο ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαυτεί στο σήμερα, αλλά να χτίζει το υπόβαθρο ώστε να πορευτεί και στο μέλλον.

Αναμφισβήτητα, μία επιχείρηση για να πετύχει θα πρέπει να δίνει τη δέουσα προσοχή και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Στις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν προσωπικά τον ιδιοκτήτη. Το άτομο αυτό παύει να είναι ένας απρόσωπος «άγνωστος» και γίνεται ένα πρόσωπο το οποίο οι υπάλληλοι βλέπουν και έρχονται σε επαφή καθημερινά. Αν η σχέση εργοδότη - εργαζόμενου είναι καλή, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον εργοδότη. Καθώς μεγαλώνει η εταιρεία η προσωπική επαφή ελαττώνεται. Σε μία μεγάλη εταιρεία οι αξίες των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών πρέπει να φιλτραριστούν από πολλά επίπεδα διαχείρισης. Ως αποτέλεσμα, η επίδραση αυτών που βρίσκονται στην κορυφή να ελαττώνεται.

Ένας ηγέτης οφείλει να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της επιχείρησης, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Αυτό, μπορεί να το πετύχει ένας ικανός και διορατικός ηγέτης ο οποίος μέσα από τη συνολική στρατηγική που θα διαμορφωθεί και θα υλοποιηθεί στην επιχείρηση, να προωθεί την εισαγωγή των καινοτομιών. Η υιοθέτηση λοιπόν ενός τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της επιχείρησης.

Κάτω από τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων ο κάθε υποψήφιος ηγέτης θα πρέπει να διακατέχεται από πνεύμα αυτοπεποίθησης. Θα πρέπει να διατυπώνει ένα ξεκάθαρο όραμα και να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να το πραγματοποιήσουν. Σε επιχειρήσεις όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι μικρός και οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων πιο προσωπικές, η δημιουργία οράματος από τον ηγέτη μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά στην επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας και συνεπώς στην επίτευξη της επιχειρησιακής επιτυχίας.

Ο ηγέτης οφείλει, με σκοπό την υποκίνηση των υφισταμένων του, να επιβραβεύει τις προσπάθειές τους. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις πιο ανθρώπινες, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με τη συγγραφέα, το μουσικό των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων βρίσκεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Βέβαια, ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και ο δηγίων προς τους υπαλλήλους, ωστόσο η επικοινωνία είναι μία αμφίδρομη διαδικασία. Πέρα από τις καλές προθέσεις επικοινωνίας, ο διευθυντής μίας επιχείρησης οφείλει να υιοθετεί πρακτικές τεχνικές με στόχο την ενδυνάμωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του, όπως είναι για παράδειγμα οι περιοδικές συγκεντρώσεις

ανασκόπησης των επιδόσεων για συζήτηση των ιδεών ή οι συγκεντρώσεις του προσωπικού για συζήτηση των γενικών προβλημάτων και θεμάτων.

Πέρα από αυτά όμως, δεν υπάρχουν έτοιμες συνταγές επιχειρηματικής επιτυχίας, γιατί αν υπήρχαν, τότε όλα τα στελέχη και όλες οι επιχειρήσεις θα έκαναν όλες τις ενέργειες και τις διαδικασίες σωστά και με το σωστό τρόπο.

Η ηγεσία των ελληνικών επιχειρήσεων στα νέα οικονομικά δεδομένα

Τα τελευταία χρόνια οι οικονομίες των δυτικών χωρών έχουν διαφοροποιηθεί. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ως επί τω πλείστον επιθυμούν να παράγουν γρήγορα και με μικρό κόστος, η επανάσταση της τεχνολογίας και τα νέα πρότυπα εργασίας που έχουν διαμορφωθεί ευθύνονται για την ανάπτυξη ενός νέου κοινωνικού μοντέλου, μίας νέας κουλτούρας και μίας νέας οικονομίας.

Τα χαρακτηριστικά της νέας οικονομίας που καθορίζουν και διαμορφώνουν πλέον τους ανθρώπους, το κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μπορούν να συνοψιστούν σε πέντε κατηγορίες. Αυτές είναι η παγκοσμιοποίηση, η γνώση και η εξειδίκευση πάνω σε κάποιον τομέα για τις επιχειρήσεις, η ταχύτητα για την απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού και τέλος η παραδοχή ότι ο ηγέτης σε κάποιον κλάδο γνωρίζει πολύ καλά τον ανταγωνισμό και πάντα φροντίζει να προχωρά μπροστά από αυτόν (Jaworski και Schärmer, 2000).

Κατά συνέπεια, οι ηγέτες των οργανισμών 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. Οι νέοι αυτοί κανόνες συνοψίζονται στις αρχές της αφθονίας, της κυριαρχίας του διαδικτύου, της καινοτομίας, των σχέσεων και των ευκαιριών και στις αρχές της αποκέντρωσης, όσο δηλαδή η δύναμη φεύγει από τα στρατηγικά κέντρα, το συγκριτικό πλεονέκτημα ανήκει σε όσους μαθαίνουν να διοικούν μικρές ομάδες (Kelly, 1998).

Παρά τις προσπάθειες πολλών να ερμηνεύσουν τους νέους κανόνες, ακόμα δεν έχουν κατορθώσει όλοι να κατανοήσουν ουσιαστικά το νέο οικονομικό πλαίσιο λειτουργίας και την επίδρασή του στις επιχειρήσεις, στην ηγεσία και στην κοινωνία εν γένει.

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 να λαμβάνουν μέρος στο παιχνίδι (Arthur, 1996). Ένας μεγάλος

ηγέτης πρέπει καθημερινά να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις για την εξέλιξη του οργανισμού του οποίου ηγείται. Όταν όμως δεν γνωρίζεις προς τα που κατευθύνεσαι, τότε όλοι οι δρόμοι μπορούν να σε οδηγήσουν εκεί.

Ο Ιωάννης Κωστόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια, παρουσιάζοντας την «Έρευνα Ηγετών Ελληνικών Επιχειρήσεων», η οποία βασίστηκε σε συνεντεύξεις με 18 Έλληνες ηγέτες και στηριζόμενος στα αποτελέσματα της έρευνας δήλωσε πως κάθε κακή απόφαση είναι συγκερασμός τριών παραγόντων, του χαρακτήρα ενός ηγέτη, της διαδικασίας απόφασης και υλοποίησης αλλά και των μηχανισμών «πρόληψης». Ο Κωστόπουλος αναφέρθηκε ακόμα στο ιδιαίτερο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας μας, τονίζοντας ότι για να αποφεύγει ο Έλληνας ηγέτης τη λήψη κακών αποφάσεων θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα πραγματιστής και να έχει καλή γνώση του αντικειμένου του (Επιστημονικό *Marketing Management*, 2009).

Κατά μία άποψη, οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσεων, ενώ η ηγεσία που εφαρμόζεται συνήθως σε τέτοιες καταστάσεις είναι η μετασχηματιστική (Παπαστάμκος, Γκίκας και Λιάκουρας, 2002). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα από τα πιο δημοφιλή πρότυπα ηγεσίας και εστιάζεται στην υλοποίηση επαναστατικών αλλαγών σε μια επιχείρηση μέσω της υιοθέτησης οράματος και της αφοσίωσης σε αυτό (Avolio, Bass και Jung, 1999).

Επιπλέον, από τη θεωρία της διοικητικής των κρίσεων προκύπτει ότι ένας καλός ηγέτης παράγει το 60% του συνολικού έργου της οικονομικής μονάδας κατά τη διάρκεια της κρίσης και μόνο το υπόλοιπο 40% παράγουν όλοι οι εργαζόμενοι μαζί. Από την παραπάνω διαπίστωση διαφαίνεται πόσο σημαντικός και καταλυτικός είναι ο ρόλος του ηγέτη κατά τη διάρκεια της αντιμετώπισης κρίσεων (Κουσκουβέλης, 1997) αλλά και η σπουδαιότητα του θεσμού της ανάπτυξης ηγεσίας στους οργανισμούς. Αρκετοί μελετητές μάλιστα υποστηρίζουν ότι εάν ένας οργανισμός θέλει να επιβιώσει και να επιτύχει στο σημερινό πολυτάραχο και ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζεται ανάπτυξη ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας (Conger και Benjamin, 1999; Fairholm, 2004; Leskiw και Singh, 2007; Tichy και Cardwell, 2002).

Οι οργανισμοί που έχουν αντιληφθεί αυτή την αναγκαιότητα βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό αφού από έρευνες έχει βρεθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης της ηγεσίας και των

οικονομικών επιδόσεων του οργανισμού (Tichy και Cardwell, 2002; Leskiw και Singh, 2007; Dalakoura, 2010).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως στη λίστα των *Top Companies for Leaders* του 2009, των κορυφαίων επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο που αναπτύσσουν ηγέτες και η οποία αναρτήθηκε στον ισότοπο karierakypros.com (2009), συμπεριλαμβάνεται για πρώτη φορά μία ελληνική επιχείρηση, η Τιτάν. Μεταξύ των 25 κορυφαίων εταιρειών ο όμιλος Τιτάν καταλαμβάνει την πρώτη θέση στην Ευρώπη και την όγδοη σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 537 επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο και μία επιτροπή ανεξάρτητων κριτών επέλεξε 25 εταιρείες που εφαρμόζουν τα καλύτερα συστήματα ανάπτυξης ηγετών σε διεθνή κλίμακα, λαμβάνοντας υπ' όψιν την εταιρική κουλτούρα, τη φήμη και τις επιχειρηματικές επιδόσεις του κάθε οργανισμού σε μία περίοδο πέντε ετών. Οι ερευνητές ανέφεραν σχετικά με τη μελέτη, ότι το βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις κορυφαίες επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες είναι ότι συνέχισαν να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ηγετών στο εσωτερικό των επιχειρήσεών τους ακόμα και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Τονίζουν μάλιστα, ότι οι σφικτοί προϋπολογισμοί και οι μειωμένοι πόροι ανάγκασαν αυτές τις εταιρείες να σκεφτούν και να δράσουν πιο δημιουργικά σε ό,τι αφορά στα θέματα ηγεσίας, χωρίς ωστόσο να χάσουν τη στόχευσή τους.

Πράγματι, οι εταιρείες που βρίσκονται στην κορυφή έχουν ένα κοινό, ξέρουν καλά ότι η επένδυση στους υπαλλήλους τους δεν είναι μία πολυτέλεια, αλλά μία αναγκαιότητα. Εντούτοις, η καθεμιά εφαρμόζει το δικό της σύστημα ανάπτυξης ηγετών. Η IBM για παράδειγμα, δίνει την ευκαιρία σε εκατοντάδες εργαζομένους της κάθε χρόνο να εργαστούν εκτός συνόρων για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου όλοι οι ηγέτες της να έχουν εμπειρία στις διεθνείς αγορές. Στην P&G τα υψηλόβαθμα στελέχη επιλέγονται από το εσωτερικό της, ενώ ο όμιλος Τιτάν καταρτίζει τα στελέχη του στις αρχές της σταδιοδρομίας τους με συνολικά 432 ώρες εκπαίδευσης, αναπτύσσοντας έτσι στο μέγιστο βαθμό τις ηγετικές τους ικανότητες.

Παρ' όλα αυτά, έρευνες δείχνουν ότι τα ανώτερα στελέχη στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις μειονεκτούν σε διοικητικές και ηγετικές ικανότητες έναντι των αντίστοιχων στελεχών σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Γεγονός που έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και στη μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων. Στη χώρα μας, τα περισσότερα ανώτερα στελέχη δεν έχουν καμιά ουσιαστική προπτυχιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων,

στο Μάνατζμεντ ή στην Ηγεσία και σπανίως παρακολουθούν προγράμματα εκπαίδευσης στα συγκεκριμένα θέματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διοικούν και να ηγούνται των ελληνικών επιχειρήσεων εμπειρικά και στις περισσότερες περιπτώσεις, μη αποτελεσματικά. Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει από τη σχετική έρευνα, η οποία διεξήχθη από τον καθηγητή του μάνατζμεντ Δημήτρη Μπουραντά (2003) στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, είναι ότι στην Ελλάδα οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, προσπαθούν να υλοποιήσουν στρατηγικές τρίτης γενιάς με μάνατζερ και ανώτερα στελέχη πρώτης γενιάς.

Σύμφωνα με τον καθηγητή στην Ελλάδα είμαστε αόμη στη φάση του μάνατζμεντ: *«Μάθαμε τα τελευταία 20 χρόνια αρκετά καλά το μάνατζμεντ. Κάνουμε οργάνωση, έλεγχο, business plan, συστήματα πληροφοριών, όμως ακόμα αγνοούμε τη στρατηγική διάσταση της ηγεσίας. Η ηγεσία είναι η βασική αιτία της επιτυχίας ή της αποτυχίας μίας επιχείρησης, συνεπώς η ανάπτυξή της πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα.»* Ωστόσο σύμφωνα με τον καθηγητή, τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών σε καμία περίπτωση δεν είναι επαρκή, όμως είναι απαραίτητα και αρκετά χρήσιμα όταν είναι εστιασμένα σε συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά, καθώς και όταν στηρίζονται σε σαφείς έννοιες και σε εργαστηριακές μεθόδους εκπαίδευσης (Δαμουλιάνου, 2003).

Μία μεταγενέστερη έρευνα διεξήχθη από τη Δαλακούρα (2006) με σκοπό να μελετηθεί η επίδραση της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, όπως και οι προσδιοριστικοί παράγοντες που εξηγούν το βαθμό στον οποίο η ηγεσία ως λειτουργία, αποτελεί οργανωσιακό χαρακτηριστικό αυτών. Στην έρευνα συμμετείχαν 109 επιχειρήσεις, το 56% των οποίων ήταν θυγατρικές πολυεθνικών στην Ελλάδα και το 44% ελληνικές. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού, το 59% των CEOs ανέλαβε αυτή τη θέση κατόπιν εσωτερικής προαγωγής, ενώ το 41% μετακινήθηκε από άλλη επιχείρηση. Ως προς την ηλικία τους, μόλις το 12% είναι κάτω των 40 ετών, ενώ το σημαντικό ποσοστό του 43% βρίσκεται άνω των 50 ετών. Το ερώτημα στο οποίο απήντησαν είναι τι κάνουν οι CEOs για να αναπτύξουν τους ηγέτες - διαδόχους τους. Η κεντρική διαπίστωση που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι αρκετοί CEOs αν και πιστεύουν ότι η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, δεν ασχολούνται επαρκώς με την ανάπτυξη των στελεχών τους, ενώ το ρόλο του *coach* και του *mentor* τους

ασκούν σε σχετικά μικρό βαθμό. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δε, παρουσιάζουν τα ευρήματα εκείνα που δείχνουν τις διαφορές μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων και των πολυεθνικών που λειτουργούν στη χώρα μας. Οι ερευνητές χαρακτηρίζουν τις διαφορές αυτές στατιστικώς σημαντικές και αναφέρουν ότι δείχνουν, σε μέσους όρους, την υστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι των πολυεθνικών στο θέμα της ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών.

Σύμφωνα με το σχόλιο του Μπουραντά που ήταν ο επιστημονικός υπεύθυνος της έρευνας: «*Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι τα ανώτατα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων αποδέχονται στη ρητορική την αναγκαιότητα της ανάπτυξης ηγετών - διαδόχων. Όμως δεν το κάνουν πράξη ή το αναθέτουν σε άλλους. Αυτό όμως είναι λάθος. Η ανάπτυξη ηγετών - διαδόχων είναι μία ευθύνη που δεν μπορεί να μεταβιβάζεται σε άλλους. Ο CEO πρέπει να λειτουργεί ως ηγέτης και αυτό εξ'ορισμού σημαίνει ότι πρέπει να αφήνει κληρονομιά, αναπτύσσοντας άλλους ηγέτες – διαδόχους, ίσως καλύτερους από αυτόν. Αυτό κάνουν όλοι οι γνωστοί CEOs των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων.*» (Δαμουλιάνου, 2006)

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί η έρευνα «CEO Census» που διεξήγαγε τον Δεκέμβριο 2010 το Γραφείο της Ελλάδος της *Stanton Chase International*. Στην έρευνα αυτή τέθηκε ένα ερωτηματολόγιο σε 220 υψηλόβαθμα στελέχη ώστε να απαντήσουν μεταξύ άλλων, για τις αλλαγές που έχει επιφέρει στον επιχειρηματικό χάρτη της χώρας η οικονομική κρίση. Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκρινόμενα με αυτά του 2009, έχουν την προστιθέμενη αξία ότι δίνουν τις διαφορές που παρουσιάζει το προφίλ του CEO σε περιόδους οικονομικής ευμάρειας σε σχέση με αυτό σε περιόδους κρίσεων.

Έστω και αν το ποσοστό που πιστεύει ότι τελικά η Ελλάδα θα καταφέρει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα του χρέους της δεν είναι ιδιαίτερα χαμηλό (43,1%), στην πλειονότητά τους οι Έλληνες CEOs εμφανίζονται αρκετά απαισιόδοξοι (56%) για την οικονομική πορεία της χώρας, οριοθετώντας μάλιστα τη διάρκεια της κρίσης ως το 2013. Όσο για την ανάκαμψη, το 40,2% αναμένει τα πρώτα σημάδια μέσα στους επόμενους 24 μήνες, το 34% μετά από δύο χρόνια, ενώ το 43,1% θεωρεί πιθανή την πτώχευση της Ελλάδας.

Για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους μέσα στο οικονομικό πλαίσιο που επικρατεί, η πλειονότητα των CEOs (61%) πιστεύει ότι πρέπει να προχωρήσουν σε κινήσεις μείωσης κόστους και παράλληλα να προωθήσουν την ανάπτυξη των εταιρειών είτε με επικερδείς δραστηριότητες, είτε σε νέες αγορές. Επειδή η δύσκολη

οικονομική κατάσταση δεν επιτρέπει λάθη, ο CEO πρέπει να είναι επιθετικός. Να ενεργεί γρήγορα και να παίρνει δύσκολες αποφάσεις. Ταυτόχρονα, να αποτελεί ο ίδιος το παράδειγμα, να είναι κοντά στους συνεργάτες του και να αποτελεί πηγή έμπνευσης γι αυτούς. Είναι εξίσου σημαντικό να μπορεί να παραμένει ήρεμος και να μην πανικοβάλλεται μπροστά στα προβλήματα.

Σημαντικό μέρος της έρευνας εστίασε στη διερεύνηση των απόψεων και των πιθανών προθέσεων αλλαγής που εκφράζουν οι CEOs για τη δική τους καριέρα αλλά και ποιές επαγγελματικές προοπτικές και ευκαιρίες διαβλέπουν και σε ποιές αγορές. Το 2010, σε σύγκριση με το 2009, οι Έλληνες CEOs εμφανίζονται θετικότεροι απέναντι στην προοπτική μετακίνησής τους στο εξωτερικό. Ενώ σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, πιστεύουν ότι οι διαθέσιμες και πιθανές επαγγελματικές ευκαιρίες είναι εξαιρετικά περιορισμένες στις αγορές Ενέργειας και στη Ναυτιλία. Ένα σημαντικό ποσοστό των CEOs (16,3%) έχει την άποψη ότι ο τομέας της Βιομηχανίας δεν προσφέρει πλέον οποιαδήποτε ευκαιρία επαγγελματικής εξέλιξης. Λιγότερες ευκαιρίες, σε σύγκριση με το αποτέλεσμα της έρευνας του 2009, προσφέρουν επίσης ο τομέας *Life Sciences & Healthcare* όπως και οι *Financial Services*, γεγονός που αντικατοπτρίζει τα αυξημένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν λόγω της κρίσης οι φαρμακοβιομηχανίες και ο τραπεζικός κλάδος. Τα αποτελέσματα του 2010 ωστόσο, καταγράφουν και τη μεγαλύτερη έλλειψη προσόντων σε θέσεις Γενικής Διεύθυνσης και στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εξήγηση που δίνουν οι αναλυτές της έρευνας είναι ότι αυτό συμβαίνει επειδή έχουν μεταλλαχθεί πλέον οι προτεραιότητες και οι ανάγκες της ηγεσίας. Άλλωστε, οι θέσεις στα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζονται για πρώτη φορά στη λίστα του 2010, κάτι που προφανώς οφείλεται στην ανάγκη των εταιρειών να επανακαθορίσουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην πορεία της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας αυτά υπ' όψιν, παρουσιάστηκε το 2010 από την Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων μία άλλη μελέτη με θέμα «Το μέλλον της απασχόλησης και του μάνατζμεντ το 2020 στην Ελλάδα». Στο σενάριο που δίνεται «*The World Continued*» περιγράφονται οι πλέον πιθανές υποθέσεις για το χώρο της απασχόλησης και του μάνατζμεντ το 2020. Το σενάριο δίνει για μελέτη πέντε «τύπους μέλλοντος»: το πιθανό μέλλον (υποθέσεις), το εφικτό (ευκαιρίες), το επιθυμητό (όραμα), το απροσδόκητο μέλλον (εκπλήξεις) και το προγραμματισμένο και τέλος το δημιουργούμενο μέλλον (στρατηγικές).

Σύμφωνα με το η ειδικούς, για το προσεχές μέλλον προβλέπεται πως το προσδόκιμο επιβίωσης θα απαιτεί νέες υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης και θα αξιώνει διαφορετικά μοντέλα κοινωνικής ασφάλισης. Αναγκαίο δε, για τις επιχειρήσεις θα είναι το περιβαλλοντικό προφίλ. Οι περισσότερες πολυεθνικές θα λειτουργούν σε ξένες χώρες, ενώ νέες επιχειρηματικές αγορές θα λειτουργούν στο διαδίκτυο και τα επιχειρηματικά μοντέλα θα έχουν αλλάξει. Η διαρκής εκπαίδευση θα είναι πλέον αναγκαία. Οι ρόλοι και οι ευθύνες θα εμπεριέχουν πολλά καθήκοντα. Η ικανότητα διοίκησης θα είναι απαραίτητη για να προετοιμάζει την επιχείρηση και τους εργαζόμενους για άμεσες και επείγουσες αλλαγές, οι οποίες και θα χρειάζονται συχνά. Οι άνθρωποι θα καλούνται να παράγουν όλο και περισσότερες ιδέες και να ενεργούν προδραστικά. Οι επιχειρήσεις θα έχουν πολύπλευρες ανάγκες για μάνατζμεντ αφού θα χρειάζονται ικανότητες, γνώσεις και εμπειρίες σε πολλούς τομείς. Ένας μάνατζερ θα πρέπει να είναι λιγότερο προϊστάμενος και περισσότερο σύμβουλος και καθοδηγητής. Οι απαιτήσεις θα είναι περισσότερες σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση για τα ανώτατα επιχειρηματικά στελέχη και τα διοικητικά συμβούλια. Η εκτέλεση των έργων θα έχει πλέον μεγαλύτερη και ουσιωδέστερη σημασία και ο πιστωτικός κίνδυνος θα απαιτεί αυξημένη εποπτεία και διαχείριση. Τέλος, οι μάνατζερ θα διοικούν ανθρώπους με διαφορετική προέλευση και επιχειρήσεις με διαφορετικές κουλτούρες (Δαμουλιάνου, 2010).

Επιλογικά, αξίζει να σημειωθεί η άποψη του διάσημου καθηγητή του *Harvard*, Man fed F.R. Kets d e Vries. Ο d e Vries (2003) εξηγεί ότι η σπουδαιότητα που κατέχει πλέον η ηγεσία ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, οφείλεται «στον κόσμο της αλλαγής» που βιώνουμε σήμερα. Η έμφυτη αντίδραση του ανθρώπου σε καταστάσεις αλλαγής είναι το αίσθημα της ανησυχίας. Οπότε και αναζητούμε κάποιον που μας δίνει ελπίδα και «απορροφά» την ανησυχία μας. Σήμερα άλλωστε, για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο σπάνιος, κρίσιμος πόρος είναι οι γνώσεις, οι ιδέες και τα κίνητρα των ανθρώπων. Γι αυτό και οι ζητούμενες βασικές δεξιότητες είναι η ικανότητα για μάθηση, η καινοτομία, η δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα. Ιδιότητες δηλαδή, που έχουν να κάνουν με τον άνθρωπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει μία σειρά ερευνητικών εργαλείων, ποσοτικών και ποιοτικών. Οι ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις έχουν πολλά κοινά και αρκετές διαφορές. Και οι δύο μεθοδολογίες προσπαθούν να συλλέξουν ακριβείς πληροφορίες για τα κοινωνικά φαινόμενα, όμως διαφέρουν ως προς το είδος των πληροφοριών και τον τρόπο που τις συλλέγουν.

Οι ποσοτικές μέθοδοι αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται (Kvale, 1996) καθώς επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα, σε στατιστικές συγκρίσεις και στη μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, προκειμένου έτσι να εξάγουν αιτιακές σχέσεις.

Αντίθετα, οι ποιοτικές μέθοδοι αναφέρονται στο είδος και στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996). Συνιστούν τα βασικά εργαλεία για τη συλλογή στοιχείων που δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις που αφορούν στο «πώς», στο «γιατί», «κάτω από ποιές συνθήκες» και «με ποιές επιπτώσεις». Η ποιοτική έρευνα τονίζει τη σημασία που έχει το ιστορικό και κοινωνικό πλαίσιο. Δίνει έμφαση στην εξέλιξη των κοινωνικών φαινομένων, δηλαδή στις διαδικασίες μέσα από τις οποίες διαμορφώνονται συγκεκριμένες κοινωνικές καταστάσεις.

Σημαίνοντα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις ποιοτικές μεθόδους είναι ότι έχουν μια φυσιολογική ροή και κατά ένα μεγάλο βαθμό δεν είναι κατευθυνόμενες από τον ερευνητή. Ο ερευνητής μπορεί να διεισδύσει στην προσωπικότητα των υποκειμένων και να κατανοήσει τις κοινωνικές επιρροές που αυτά έχουν δεχτεί (Παπαγεωργίου, 1998). Ο ερευνητής που ακολουθεί ποιοτική μέθοδο παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν. Αναλαμβάνει να συνδυάσει με ένα λογικό τρόπο δεδομένα, στοιχεία και καταστάσεις ώστε να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα από τα όσα παρατηρεί. Αφού συλλέξει τα δεδομένα, θα προσπαθήσει να τα ερμηνεύσει (Eisner, 1991) με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας ή μέσω της συνεργασίας με ομότεχνους επιστήμονες ώστε να επιτύχει

το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτό που συμβαίνει είναι μια «λεπτή» περιγραφή από την πλευρά των ερευνητών (Geertz, 1973), όμως πάντα θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν η υποκειμενικότητα τους παρά τις προσπάθειές τους για αντικειμενική έρευνα.

Στην πλειοψηφία τους τα αποτελέσματα μιας έρευνας αποτελούν την αφετηρία για μια νέα σειρά ποιοτικών και ποσοτικών μεθοδολογικών προσπαθειών, γιατί τα ζητήματα προς μελέτη και ανάλυση δε σταματούν να υφίστανται και τα νέα αποτελέσματα θέτουν συνεχώς προβληματισμούς στους ερευνητές.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθήθηκε η ποιοτική μέθοδος, διότι θεωρήθηκε καταλληλότερη αναφορικά με τη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων της «καθημερινότητας» των ανθρώπων, αφού μέσω της ποιοτικής έρευνας μπορούν να καταγραφούν οι προσωπικές απόψεις των ανθρώπων που εμπλέκονται άμεσα με το υπό διερεύνηση θέμα.

Η συγκέντρωση των δεδομένων για το εμπειρικό κομμάτι της έρευνας έγινε από δύο πηγές. Αρχικά, για τη συγγραφή του *case study* αναζητήθηκαν στοιχεία για την επιχείρηση από την αρθρογραφία, τη βιβλιογραφία και από πηγές του διαδικτύου σε συνδυασμό με τις πληροφορίες που αντλήθηκαν από τα καταστατικά της εταιρείας. Στη συνέχεια η άντληση του πρωτογενούς υλικού πραγματοποιήθηκε με προσωπικές, ημιδομημένες συνεντεύξεις με το *Top Management* της εταιρείας, που συνθέτουν ο CEO, ο *Operation Manager* και ο Τεχνικός Διευθυντής, αλλά και με δύο υποδιευθυντές του τεχνικού τμήματος.

Η επιλογή της εταιρείας που εντάχθηκε στο πλαίσιο της ανάλυσης έγινε βάσει ορισμένων κριτηρίων. Γενικά όμως, για την επιλογή των *case study* χρησιμοποιούνται κάποια κριτήρια ή προϋποθέσεις, όπως ότι οι επιχειρήσεις που αποτελούν το αντικείμενο της έρευνας να αποτελούν αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις και εφαρμογές του θέματος το οποίο μελετάται και να υπάρχει πλούσια διαθέσιμη πληροφορία για την επιχείρηση από δευτερογενείς πηγές. Ακόμα, να ενέχουν το στοιχείο της πρωτοτυπίας, με την έννοια του να μην επαναλαμβάνεται μία έρευνα που έχει ήδη πραγματοποιηθεί και τέλος, βασική προϋπόθεση είναι και η επιθυμία της επιχείρησης να συνεργαστεί.

To *case study*

Το *case study* ορίζεται από τους Miles και Huberman (1994) ως το φαινόμενο που συμβαίνει, κατά μία έννοια, εντός ορισμένου πλαισίου αναφοράς. Ο Hartley (2004)

δίνει έναν πιο πλήρη ορισμό, σημειώνοντας ότι ένα *case study* μπορεί να δημιουργηθεί μετά από λεπτομερή έρευνα και προσεκτική συλλογή δεδομένων ως προς τα υπό εξέταση φαινόμενα, με στόχο να μπορεί να γίνει τελικά μία ποιοτική ανάλυση του περιεχομένου και των διαδικασιών που μελετώνται.

Σύμφωνα με τον Yin (2003) η συγγραφή ενός *case study* κρίνεται κατάλληλη όταν οι ερωτήσεις που θέλει η έρευνα να απαντήσει αφορούν στο «πώς» και στο «γιατί». Ο ερευνητής από τη δική του σκοπιά έχει μικρή επίδραση πάνω στα γεγονότα, δηλαδή δεν είναι σε θέση να ελέγξει τις συμπεριφορές αυτών που εμπλέκονται στην ιστορία. Μπορεί όμως να μελετήσει ξεχωριστές μονάδες ή και οργανισμούς μέσω των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων που παρατηρούνται. Έτσι, διασφαλίζεται ότι τα γεγονότα δεν είναι καταγεγραμμένα μονομερώς αλλά έχουν περιγραφεί πολλές και διαφορετικές πτυχές τους. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, το περιγραφικό *case study* χρησιμοποιείται για να περιγράψει σύγχρονα φαινόμενα που άπτονται πραγματικών γεγονότων, καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξήχθησαν (Yin, 1981).

Ο Flyvbjerg (2007) αναφέρει πως υπάρχουν στη βιβλιογραφία δισταύμενες απόψεις αναφορικά με τη χρησιμότητα των *case study*. Συνήθως παρατηρείται δυσκολία στην περιγραφή και ανάπτυξη γενικών θέσεων αναπτύσσοντας ένα συγκεκριμένο *case study*. Μερικοί από τους ερευνητές θεωρούν ακόμα, πως αφού μέσω αυτής της μεθόδου δεν μπορούν να γενικευθούν τα συμπεράσματα της μελέτης, μεθοδολογικά, δε συνεισφέρει στην επιστημονική έρευνα.

Ταυτόχρονα, κυριαρχεί η άποψη πως άλλες μέθοδοι είναι καταλληλότερες για τον έλεγχο των υποθέσεων και το σταδιακό χτίσιμο των θεωριών. Ο Flyvbjerg (2007) σημειώνει επίσης ότι υπάρχει εσφαλμένα, η άποψη μεταξύ των ερευνητών ότι η αναφορά γενικών θεωριών σε ένα *case study* είναι πιο σημαντική από την αναφορά συγκεκριμένων και ουσιαστικών πληροφοριών. Τέλος, αναφέρει ότι υπάρχει η τάση κατά τη συγγραφή του *case study* να επιβεβαιώνονται οι αρχικές θεωρήσεις του ερευνητή.

Παρ' όλα αυτά, η μεθοδολογία που μπορεί να ακολουθηθεί για τη δημιουργία ενός *case study* μπορεί να είναι τόσο ποιοτικής όσο και ποσοτικής έρευνας και αυτό αποτελεί το ισχυρό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου (Yin, 1994; Johansson, 2003).

Στη βιβλιογραφία περιγράφονται δύο ειδών *case study*. Τα πραγματικά, που αφορούν σε πραγματικούς οργανισμούς, πρόσωπα και γεγονότα, και τα υποθετικά που βασίζονται μερικώς σε πραγματικές καταστάσεις. Τα πλεονεκτήματα των

πραγματικών *case study* είναι ότι παρέχουν στον αναγνώστη πληθώρα λεπτομεριών, δίνουν εγκυρότητα στις καταστάσεις και στα προβλήματα και κυρίως καταλήγουν σε πραγματικά αποτελέσματα. Γι αυτό, στην παρούσα διπλωματική επιλέχθηκε να γραφεί ένα πραγματικό και περιγραφικό *case study*.

Σύμφωνα με τους Yin (2003) και Hartley (2004) για το σχεδιασμό ενός *case study* ακολουθείται μία αλληλουχία βημάτων ώστε να επιτευχθεί η σωστή σύνδεση μεταξύ των ερωτημάτων που θέλει η έρευνα να απαντήσει, των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί και της ποιοτικής ανάλυσης και επεξήγησης αυτών. Ο τελευταίος θεωρεί ως εξαιρετικής σημασίας ζητήματα για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού *case study* τα πρωταρχικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση, τα μέρη της ανάλυσης της έρευνας, τη λογική σύνδεση μεταξύ των δεδομένων και των προτεινόμενων λύσεων καθώς και τα κριτήρια που τίθενται για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Κατά τη συγγραφή ενός *case study* ακολουθούνται τρία βήματα. Στο πρώτο βήμα γίνεται η συλλογή των δεδομένων. Μάλιστα η ιδιαιτερότητα αυτής της μεθόδου έρευνας είναι ότι έτσι μπορούν να αντληθούν δεδομένα από πολλές πηγές. Σύμφωνα με τον Yin (2003) υπάρχουν διάφοροι πιθανοί τρόποι συλλογής στοιχείων, όπως για παράδειγμα μέσω των αρχειακών εγγράφων, των καταστατικών, των συνεντεύξεων, της προσωπικής παρατήρησης και παρακολούθησης. Κατά το επόμενο βήμα γίνεται η ανάλυση των δεδομένων και στο τελικό στάδιο γίνεται η αναφορά των αποτελεσμάτων και η σύγκριση αυτών με τη θεωρία.

Οι συνεντεύξεις

Κατόπιν της επιλογής της ποιοτικής μεθόδου έρευνας τέθηκε ένα άλλο θέμα, αυτό της επιλογής του καταλληλότερου τρόπου προσέγγισης του ερευνητικού πεδίου. Η έρευνα προσανατολίστηκε προς την εις βάθος εξέταση περιορισμένου αριθμού προϊσταμένων. Έτσι, διεξήχθησαν πέντε εις βάθος συνεντεύξεις, διάρκειας 45 λεπτών η κάθε μία κατά μέσο όρο, βασισμένες σε ημιδομημένες ερωτήσεις. Αρχικά έγινε μία πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία με την εταιρεία και σύντομη ενημέρωση για το θέμα και τους σκοπούς της έρευνας και στη συνέχεια προγραμματίστηκε η επικείμενη συνάντηση.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Δεν επιδέχεται ποσοτική ανάλυση και σκοπός της είναι να διερευνηθεί ένα φαινόμενο λαμβάνοντας υπ' όψιν την οπτική του ερωτώμενου. Πρόκειται δηλαδή, για την

αλληλεπίδραση και την επικοινωνία μεταξύ προσώπων που καθοδηγείται από τον ερευνητή με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετικών με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen και Manion, 1992). Με άλλα λόγια πρόκειται για τη μέθοδο που έχει ως αντικείμενό της να σχηματίσει ένα «νοητικό περιεχόμενο» (Mialaret, 1997), να αποκαλύψει πτυχές της προσωπικότητας και να αναγνωρίσει συμπεριφορές. Οι συνεντεύξεις προβάλλουν τις πληροφορίες και τις γνώσεις που το υποκείμενο κατέχει, τι του αρέσει και τι όχι (αξίες και προτιμήσεις) και κυρίως τι σκέπτεται (απόψεις και αντιλήψεις). Πρόκειται δηλαδή, για μία καταγραφή της βιωματικής εμπειρίας του ερωτώμενου καθώς και των απόψεων και των αντιλήψεών του. Επιτρέπει τη σε βάθος εξερεύνηση των αιτίων και των λόγων κάποιων στάσεων και συμπεριφορών αφού εμπεριέχει τη δυναμική της συζήτησης (Ζαφειρόπουλος, 2005). Η συζήτηση αυτή είναι κατά μια έννοια ελεύθερη, αλλά η ελευθερία της σχετίζεται με τη φύση της συζήτησης, το θέμα που ερευνάται και το βαθμό της δόμησης των ερωτήσεων (Φίλιας, 1993).

Σύμφωνα με την Κυριαζή (1998) η συνέντευξη σε βάθος αφορά σε ένα σύνολο γενικών ερωτήσεων πάνω σε θέματα που ο ερευνητής έχει προκαθορίσει, αλλά τα οποία δεν τα θέτει με συγκεκριμένη σειρά και τον κύριο ρόλο κατέχει ο ερωτώμενος, με την παρουσία του ερευνητή ως βοηθητική και διακριτικά καθοδηγητική.

Οι συνεντεύξεις σα μεθοδολογία έρευνας εμφανίζουν και μειονεκτήματα τα οποία οφείλει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ο ερευνητής. Ένα εκ των σημαντικότερων μειονεκτημάτων είναι ο κίνδυνος βεβιασμένων ερωτήσεων από μεριάς του ερευνητή με πιθανό αποτέλεσμα τις ανακριβείς ή παραπλανητικές πληροφορίες. Ο ερευνητής πρέπει πάντοτε να λαμβάνει υπ' όψιν τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του, οι οποίες μπορεί να τον απομακρύνουν από τις θέσεις των υποκειμένων (Antaki και Rapley, 1996).

Η προσωπική συνέντευξη είναι ίσως η ποιοτική μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρεται κατά τη διεξαγωγή της καθώς και της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνονται οι συμβαλλόμενοι. Παρ' όλα αυτά, θεωρείται ως μέθοδος απαιτητική για τον ερευνητή τόσο σε χρόνο όσο και σε κόστος.

Όσον αφορά στην έρευνα που διεξήχθη, στην προσπάθεια να κωδικοποιηθούν οι θέσεις των προϊσταμένων για την ηγεσία, κατά τη ροή των συνεντεύξεων δώθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να αφηγηθούν. Σκοπός ήταν οι ερωτώμενοι να νιώσουν ελεύθεροι να ταξινομήσουν οι ίδιοι τα σημαντικά και τα ουσιώδη συμβάντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

CASE STUDY: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ‘Χ’.

Εισαγωγή

Η συμπεριφορά των ηγετών μπορεί να είναι μία ισχυρή κινητήρια δύναμη για να αλλάξουν ή να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Άλλωστε η ηγεσία έχει αναγνωρισμένη εξουσία πάνω στους εργαζόμενους ώστε να μεγιστοποιούν τις δυνατότητές τους.

Είναι σαφές πως η ηγεσία παίζει ουσιαστικό ρόλο στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και καλλιεργεί την ανάγκη των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση, αυξάνοντας έτσι το ενδιαφέρον τους για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και μέσα από την ομαδική προσπάθεια.

Η ώθηση των εργαζομένων να λειτουργούν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα επίδοσης συμβάλλει τα μέγιστα και στην επιτυχία της επιχείρησης. Τότε, η διοίκηση έχει λειτουργήσει ως η κινητήρια δύναμη σε κάθε ατομική προσπάθεια των εργαζομένων, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία έγκειται στο να παροτρύνονται οι υπάλληλοι να εργάζονται σύμφωνα με την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας. Παρά το γεγονός ότι το κάθε άτομο ξεχωριστά, παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα για την εργασία του, ο ρόλος της ηγεσίας εξακολουθεί να είναι να εμπνέει και να είναι το πρότυπο της εταιρείας.

Το πολυτάραχο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία

Η ναυτιλία σαν κλάδος επιχειρήσεων έχει παγκόσμιο χαρακτήρα αφού είναι ο αρμόδιος κλάδος για τη μεταφορά του 90% του εμπορίου διεθνώς. Παράλληλα όμως, είναι ο κλάδος ο οποίος ενέχει τους μεγαλύτερους κινδύνους για τους εργαζόμενους που απασχολούνται στις επιχειρήσεις του.

Για να διασφαλιστεί η ασφάλεια στη θάλασσα θα πρέπει συνεχώς να δημιουργούνται και να ακολουθούνται πιστά νομοθεσίες και κανονισμοί, ταυτόχρονα από όλα τα κράτη που εμπλέκονται στο θαλάσσιο εμπόριο παγκοσμίως, διότι οι

μεμονωμένοι κανόνες των κρατών, οι οποίοι ενδεχομένως να έρχονται και σε αντίθεση μεταξύ τους, δεν είναι επαρκείς.

Ο παγκόσμιος οργανισμός ναυτιλίας είναι η αρμόδια υπηρεσία για την πρόταση μέτρων προς βελτίωση της ασφάλειας στη θάλασσα αλλά και για την αποφυγή της μόλυνσης των θαλασσών. Οι κυβερνήσεις των κρατών είναι υπεύθυνες για τη λήψη των νόμων και τα λιμεναρχεία για την εφαρμογή τους. Μάλιστα, πλοία αλλά και εταιρείες που δε συμμορφώνονται με τους κανονισμούς υπόκεινται στις αντίστοιχες κυρώσεις. Το λιμεναρχείο έχει τη δύναμη και τη δυνατότητα να μην επιτρέψει την είσοδο των πλοίων αυτών σε ορισμένα λιμάνια και παράλληλα, τόσο το πλοίο όσο και η εταιρεία στην οποία ανήκει καταχωρούνται σε μία «μαύρη λίστα». Επίσης, όλα τα πλοία βάσει του τύπου τους πρέπει να επιθεωρούνται τακτικά ώστε να παίρνουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις από τους αρμόδιους φορείς. Αυτές οι επιθεωρήσεις αποτελούν αρμοδιότητα του κράτους, τη σημαία του οποίου φέρει κάθε πλοίο. Εάν δε, γίνει κάποια επιθεώρηση και αποδειχθεί ότι στο πλοίο δεν τηρούνται οι κανονισμοί που έχουν τεθεί, τότε το πλοίο δεσμεύεται και δεν του επιτρέπεται να συνεχίσει το ταξίδι του μέχρι να γίνουν όλες οι διαδικασίες όπως ορίζονται.

Πρόσθετα, οι ναυτιλιακές εταιρείες επενδύουν μεγάλα χρηματικά κεφάλαια για να παρέχουν ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας αλλά και αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας και διαβίωσης στους εργαζόμενους που δουλεύουν σκληρά, μακριά από τις πατρίδες και τις οικογένειες τους.

Η κοινωνία σε γενικές γραμμές απαιτεί από το σύνολο του κλάδου των μεταφορών υψηλά επίπεδα επιδόσεων. Η ναυτιλία είναι ο κλάδος που μπορεί να παρέχει τον πιο ασφαλή και τον πιο οικολογικά φιλικό τρόπο μεταφοράς αλλά παράλληλα και τον πιο οικονομικό τρόπο από άποψη ενέργειας, σε σχέση με το εμπόριο διεθνώς. Επιβάλλονται ακόμα πολύ ακριβά πρόστιμα στις ναυτιλιακές εταιρείες, στα πλοία αλλά και στα μέλη του πληρώματος εάν συμβεί κάποιο ατύχημα και προκληθεί μόλυνση στο περιβάλλον.

Η ναυτιλία είναι μία παγκόσμια κοινότητα στην οποία εμπλέκονται αρκετοί τομείς, φορείς και διαφορετικές δραστηριότητες, όπως είναι χαρακτηριστικά οι διάφορες κυβερνήσεις, ο παγκόσμιος οργανισμός ναυτιλίας, τα λιμεναρχεία των χωρών, οι ναυλωτές, οι ασφαλιστικές εταιρείες και οι εταιρείες που είναι υπεύθυνες για την επιλογή των πληρωμάτων.

Εργαζόμενοι με διαφορετικές εθνικότητες, με διαφορετικά ήθη, έθιμα και διαφορετικές κουλτούρες, βρίσκονται μακριά από τα σπίτια και τις οικογένειες τους

και εργάζονται μακριά από τη βάση της εταιρείας. Θα πρέπει λοιπόν, να έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα της εταιρείας τους για να εξασφαλίζεται η σωστή επικοινωνία μεταξύ της εταιρείας και του πλοίου.

Στη ναυτιλία μία επιχείρηση αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει υπακούοντας στους παγκόσμιους κανονισμούς που συνεχώς εξελίσσονται και ταυτόχρονα περνώντας επιτυχώς τους ελέγχους και τις επιθεωρήσεις.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν τη διαχείριση των πλοίων εξαιρετικά πολύπλοκη υπόθεση, απαιτητική και ιδιόμορφη σε σχέση με τη διαχείριση των επιχειρήσεων της στεριάς.

Η κληρονομιά της εταιρείας

Η παρούσα ναυτιλιακή εταιρεία ιδρύθηκε το 1973 με τη διαχείριση ενός μόνο πλοίου. Κατά τη διάρκεια των 38 ετών παρουσίας της στο χώρο, εδραιώθηκε στον κλάδο της ναυτιλίας παρέχοντας υπηρεσίες μάνατζμεντ υψηλής ποιότητας και είναι πλέον μία από τις πέντε μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες στον ελληνικό χώρο. Η επιτυχία και η αύξηση του μεγέθους της εταιρείας είναι αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς πολλών ετών με σταθερές και προσεκτικές κινήσεις. Η εταιρεία σήμερα διαχειρίζεται ογδόντα πέντε πλοία και έχει στο ενεργητικό της πολλές πιστοποιήσεις και σημαντικές διακρίσεις για την ποιότητα, την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος. Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας αποτελείται από το προσωπικό που εργάζεται στα γραφεία της και απαρτίζεται από 145 άτομα και από το ναυτολογημένο προσωπικό που αποτελείται από περίπου 3500 άτομα.

Η αύξηση του μεγέθους της εταιρείας και η εξέλιξή της σε ηγέτιδα δύναμη στη ναυτιλία οφείλεται στην αφοσίωση που δείχνουν όλοι οι εργαζόμενοι, από τα μέλη του *Top Management*, δηλαδή τον CEO, τον Τεχνικό Διευθυντή και τον *Operation Manager*, μέχρι τον πιο απλό ναύτη, στην κουλτούρα της, στις αξίες και στις αρχές της.

Το όραμα του ιδρυτή της εταιρείας ήταν να παρέχονται υπηρεσίες μάνατζμεντ υψηλής ποιότητας στους πελάτες, δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς και μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις. Ο CEO της εταιρείας μέσω ενός σχετικού παραδείγματος επιβεβαιώνει τις θέσεις αυτές λέγοντας χαρακτηριστικά: *«Πριν από μερικά χρόνια εξαιτίας του ισχυρού ανταγωνισμού, το εμπόριο της μπανάνας ήταν σαν το χρηματιστήριο. Οι ναυλωτές πίεζαν συνεχώς για ολοένα πιο γρήγορες παραδόσεις των φορτίων τους και η εταιρεία έπρεπε να ανταποκριθεί κατάλληλα. Όταν έχεις*

ποιότητα στις διαδικασίες σου τότε είσαι σε θέση να καλύψεις τις ανάγκες των πελατών σου. Άλλωστε, η αποστολή της εταιρείας μας είναι πάντα να αποστέλλει στην ώρα τους και με ασφάλεια τα εμπορεύματα των πελατών της, δίνοντας προτεραιότητα στην προστασία του περιβάλλοντος και φυσικά στην ασφάλεια των ανθρώπων μας. Παράλληλα, συνεχώς αναζητούμε καινοτομίες ώστε να βελτιώνεται ο οργανισμός, στοχεύοντας έτσι, πάντα στο άριστο.»

Στην εταιρεία όλες οι λειτουργίες γίνονται βάσει ποιότητας. Η ποιότητα επιδιώκεται να υπάρχει σε όλους τους τομείς εργασίας, στα πλοία, στη συνεργασία με τους ναυλωτές, στις υπηρεσίες που παρέχονται. Αναφέρει σχετικά ο Τεχνικός Διευθυντής: *«Ποιοτικό μάνατζμεντ υπάρχει όταν δεν κάνεις εκπτώσεις στις διαδικασίες σου. Όταν είναι δεδομένη η ποιότητα χωρίς να είναι εξαναγκαστικές από κάποιο φορέα οι πιστοποιήσεις.»*

Μάλιστα, το ενδιαφέρον για τις πιστοποιήσεις ξεκίνησε για την εταιρεία στις αρχές της δεκαετίας του '90 και αποτέλεσε μία πρωτοπορία για τα ελληνικά δεδομένα. Ο σκοπός ήταν να μπορεί να πιστοποιηθεί η αξιοπιστία της εταιρείας ώστε να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη ζήτηση από τους ναυλωτές. *«Όταν σε πιστοποιούν διεθνείς φορείς έχεις μεγαλύτερο κύρος σαν εταιρεία»*, τονίζει ο CEO.

Η εταιρεία το 1993 πήρε το πιστοποιητικό *International Safety Management*. Το 1995 όντας μεγάλη δύναμη παγκοσμίως στη διαχείριση φορτηγών ψυγείων απέκτησε το ISO 9002:1994, πιστοποιητικό για το ποιοτικό μάνατζμεντ και αποτέλεσε την πρώτη ελληνική εταιρεία με μία τέτοια διάκριση.

Το 1998 με τη διορατικότητα του τότε ιδιοκτήτη και ιδρυτή της εταιρείας, παραγγέλθηκαν νέα πλοία τα οποία και παρελήφθησαν το 2000. Με αυτή την κίνηση ο επιδιωκόμενος στόχος ήταν να διαθέτει η εταιρεία έναν καινούριο και αξιόπιστο στόλο ώστε μεταξύ άλλων, να επιβεβαιώνεται η καλή φήμη που υπήρχε γι αυτή στην αγορά.

Το ίδιο έτος συστάθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR), με τη ναυτιλιακή να αποτελεί ιδρυτικό μέλος. Κατά δήλωση των στελεχών της εταιρείας εκείνοι ήταν οι πρώτοι που έθεσαν θέματα ηθικής στην ελληνική ναυτιλία. Στόχος του Ινστιτούτου είναι η προώθηση των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, στην ακαδημαϊκή κοινότητα και σε εθελοντικούς οργανισμούς. Μάλιστα, ο οργανισμός αυτός προδρεύει φέτος στην Ευρώπη και ο

CEO της παρούσας ναυτιλιακής συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο του Ινστιτούτου ως εκλεγμένο μέλος.

Κατά το επόμενο έτος, το 2001, αγοράστηκαν ακόμα δεκατρία πλοία από την εταιρεία, το 2002 άλλα οκτώ, ενώ το 2003 δεκατέσσερα από τα παλιά πουλήθηκαν. Το 2002 η εταιρεία απέκτησε το ISO 14001, πιστοποιητικό για τα συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος. Όντας πάλι η πρώτη ελληνική εταιρεία με μία τέτοια διάκριση.

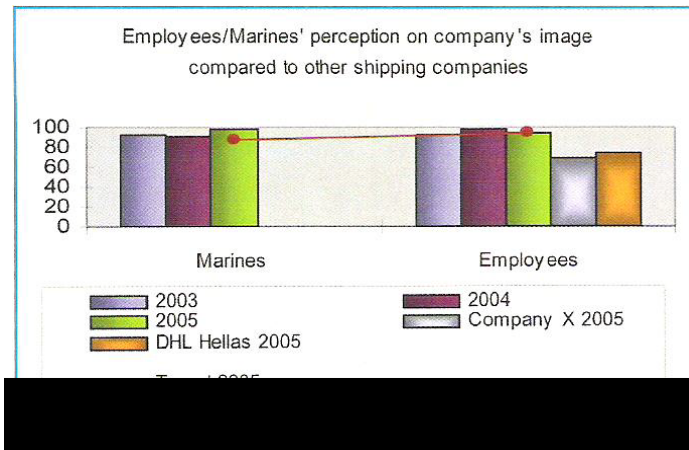
Το 2003 με την αγορά τριάντα δύο πλοίων από το νέο πλέον ιδιοκτήτη της ναυτιλιακής σημειώθηκε μία σημαντική αύξηση του μεγέθους της εταιρείας σε διάστημα μόλις δύο μηνών. Στον τύπο γραφόταν τότε: *«Στη μεγαλύτερη en bloc επένδυση που έχει γίνει ποτέ στη ναυτιλία από Έλληνα εφοπλιστή προχώρησε χθες η εταιρεία 'X'. Πρόκειται για την αγορά 32 πλοίων ξηρού φορτίου (bulk carrier) από μία αλλοδαπή εταιρεία με έδρα στη Μαλαισία, καταβάλλοντας, σύμφωνα με πηγές της αγοράς, το ποσό των 740 εκατ. δολαρίων. Με την παραλαβή των 32 bulk carrier, η εταιρεία θα καταλάβει την πρώτη θέση μεταξύ των 10 μεγαλύτερων Ελλήνων διαχειριστών bulk carrier.»*

Όμως όλες οι επερχόμενες αλλαγές που θα συνέβαιναν στο εσωτερικό της εταιρείας είχαν προβλεφτεί και είχαν πραγματοποιηθεί πολύ πριν ενσωματωθούν τα νέα πλοία στο στόλο της. Σύμφωνα με το *Top Management* οι εργαζόμενοι ήταν προετοιμασμένοι. Η αλλαγή αυτή έγινε σταδιακά και ομαλά μέσα στην εταιρεία γιατί υπήρχαν οι σωστές δομές και ακολουθούνταν οι σωστές διαδικασίες. Αναφέρει χαρακτηριστικά ο CEO: *«Σίγουρα υπήρχε περισσότερη δουλειά για όλους μας, αλλά όλοι ήμασταν προετοιμασμένοι και ψύχραιμοι. Αυτή είναι άλλωστε η κουλτούρα της εταιρείας. Βέβαια και οι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν πολύ καλά. Μάλιστα η προετοιμασία για την αγορά της νέας εταιρείας συνέπεσε με την προετοιμασία για την έκθεση που έπρεπε να συνταχθεί για το βραβείο *Committed to Excellence*. Τότε είχα προτείνει να μη συμμετέχουμε στα βραβεία. Οι εργαζόμενοι όμως, με δική τους πρωτοβουλία ήθελαν να συμμετέχουμε και μάλιστα να διεκδικήσουμε αυστηρά την πρώτη θέση. Τελικά βγήκαμε πρώτοι. Ήταν ένα σπουδαίο κατόρθωμα. Εξαιτίας της φύσης της δουλειάς όμως, όλοι συνεργαστήκαμε σαν ομάδα. Όλα ήταν αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας. Όλοι λοιπόν διεκδικούμε αυτή την επιτυχία.»* Ακόμα, ο CEO της εταιρείας εκπροσώπησε το 2004 με επιτυχία την Ελλάδα στον Πανευρωπαϊκό Διαγωνισμό *Quality Leader of the Year* στον οποίο συμμετείχαν μανάτζερ από τριάντα τέσσερις ευρωπαϊκές χώρες, διεκδικώντας εκείνος το βραβείο.

Αργότερα, το 2005 αποκτήθηκε το βραβείο *Recognised for Excellence* ενώ το 2006 ήταν η πρώτη ελληνική εταιρεία στην οποία απονεμήθηκε το *Recognised for Excellence, 4 stars*. Το 2007 απονεμήθηκε στην εταιρεία το *European Business Ethics Network, Bronze Bee Award*, το 2008 το *Silver*, ενώ τόσο το 2009 όσο και το 2010 διακρίθηκε με το διεθνούς εμβέλειας βραβείο *Gold Bee Award, State of Honesty*. Ακόμα, οι δράσεις της εταιρείας την οδήγησαν το 2010 στην απόκτηση του βραβείου *Innovation Leader*. Παραλαμβάνοντας το βραβείο στην απονομή του 2009, ο ιδιοκτήτης της εταιρείας δήλωσε σχετικά: *«Η βράβευσή μας από το EBEN μας κάνει υπερήφανους για τις πρακτικές επιχειρηματικής ηθικής που εφαρμόζουμε και αποτελεί για εμάς το επιστέγασμα της πορείας που έχουμε διανύσει όλα αυτά τα χρόνια στη ναυτιλία, ξεκινώντας από τα πρώτα μας βήματα στη θάλασσα. Αναμφισβήτητα η ελληνική ναυτιλία αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας. Παρ' όλα αυτά πολλοί εκτιμούν ότι οι πρακτικές που εφαρμόζονται στο χώρο της ναυτιλίας δε συνάδουν με την επιχειρηματική ηθική, κάτι που μακροπρόθεσμα σκιάζει την εικόνα του κλάδου. Η επιχειρηματική ηθική είναι ο ασφαλέστερος δρόμος προόδου και αειφόρου ανάπτυξης μίας κοινωνικά υπεύθυνης οικονομικής δραστηριότητας. Είναι το παρόν και το μέλλον κάθε επιτυχημένης δραστηριότητας και στην κατεύθυνση αυτή οφείλουμε όλοι οι Έλληνες εφοπλιστές να συστρατευτούμε.»*

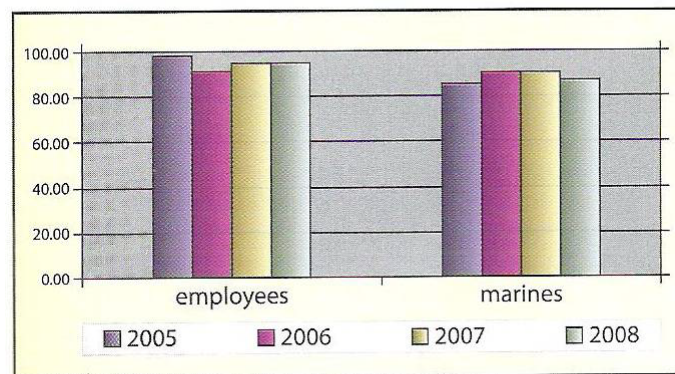
Όλες αυτές οι σημαντικές και διεθνείς διακρίσεις δεν θα μπορούσαν να αποκτηθούν εάν και στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας δεν επικρατούσε η άποψη ότι η συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία υπερέχει έναντι των άλλων ναυτιλιακών. Αναφέρουν χαρακτηριστικά τα στελέχη του τεχνικού τμήματος: *«Η κουλτούρα της εταιρείας είναι εμείς να χαράσσουμε το δρόμο και οι ανταγωνιστές να μας ακολουθούν»* και συμπληρώνει ο CEO: *«Η εταιρεία μας είναι μία πρότυπη ελληνική ναυτιλιακή. Έχουμε σκληρούς κανονισμούς και μεγάλες απαιτήσεις από τον κόσμο μας. Όμως οι άνθρωποι που εργάζονται εδώ είναι υπερήφανοι που ανήκουν σε μία τόσο δεμένη και επιτυχημένη ομάδα.»*

Παρουσιάζεται στο ακόλουθο γράφημα η άποψη των εργαζομένων της εταιρείας για την εικόνα της σε σχέση με άλλες εταιρείες (Σχήμα 4.1). Ακόμα, πρέπει να τονιστεί ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως αυτά τα βραβεία και οι διακρίσεις είναι πράγματι σημαντικά και προωθούν την εργασία τους (Σχήμα 4.2).



Σχήμα 4.1. Η άποψη των εργαζομένων για την εικόνα της εταιρείας σε σχέση με άλλες

Employees/Marines' perception regarding company's accomplishment



Target 2009: No less than 4.5

Σχήμα 4.2. Η άποψη των εργαζομένων για τα επιτεύγματα της εταιρείας

Για πολλά χρόνια ο κύριος στόχος της εταιρείας ήταν η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, όντας παράλληλα οικονομικά ανταγωνιστική. Οι οργανισμοί που δίνουν «αξία» στον πελάτη τους είναι αυτοί που παραμένουν αποτελεσματικοί. Έχοντας κατακτήσει αυτό το στάδιο, πλέον δεν επιζητείται η σταθερή αύξηση στην εταιρεία. Τώρα πια δίνεται έμφαση στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και συστημάτων που βοηθούν στη βελτίωση της ασφάλειας στη θάλασσα. Το Νοέμβριο του 2010 είχε γραφτεί στον τύπο σχετικά: *«Την προοπτική χρήσης πυρηνικών αντιδραστήρων στην κίνηση των εμπορικών πλοίων μελετά η ναυτιλιακή εταιρεία 'X'.* Συγκεκριμένα υπογράφηκε σήμερα στην Αθήνα κοινοπραξία μεταξύ της εταιρείας 'X' και του Lloyd's Register, της Hyperion Power Generation Inc και του Βρετανού

σχεδιαστή BMT Nigel Gee, σχετικά με την διερεύνηση πρακτικών θαλασσιών εφαρμογών μικρών αντιδραστήρων (SMRs). Η εφαρμογή των SMRs εκτιμάται με βάση τις έρευνες, ότι μπορεί να μειώσει σημαντικά την εκπομπή διοξειδίου του άνθρακα στις θαλάσσιες μεταφορές βοηθώντας παράλληλα στην ασφαλέστερη και καθαρότερη μεταφορά.»

Μέσω της ιστορίας της λοιπόν, αυτή η ναυτιλιακή αποτελεί παράδειγμα καινοτόμου επιχείρησης. Ωστόσο οι καινοτομίες επιφέρουν αλλαγές στις δομές, στα συστήματα και στη φύση της εταιρείας. Έτσι οι ηγέτες της εταιρείας θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να είναι σε θέση να προβλέπουν και να διοικούν τις επερχόμενες αλλαγές.

Αναπτύσσοντας ηγέτες

Για την εταιρεία ηγέτης θεωρείται πως είναι το άτομο εκείνο που κατέχει τις υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις. Με άλλα λόγια, ηγέτες θεωρούνται τα μέλη του *Top Management* της εταιρείας και οι Καπετάνιοι στα πλοία. Αυτοί οι άνθρωποι θεωρούνται υπεύθυνοι για να καθιστούν σαφείς τις αξίες της εταιρείας και τις προσδοκίες των *stakeholders*. Επιπλέον, είναι επιφορτισμένοι με τη διαμόρφωση των στρατηγικών, των συστημάτων και των μεθόδων που ακολουθούνται για την επίτευξη της επιτυχίας, για την προώθηση καινοτομιών και τη δημιουργία γνώσης και ικανοτήτων.

Ο Τεχνικός Διευθυντής αναφέρει για την αποτελεσματική ηγεσία πως *«είναι να λειτο πργείς και να εργάζεσαι σύμφωνα με την κο ύτούρα και το συμφέρον της εταιρείας»* και συμπληρώνει ο CEO πως *«η πρόκληση έγκειται στο να μπορείς να φέρνεις τους εργαζόμενους σε αυτό το επίπεδο »*. Οι ηγέτες μέσω της δικής τους συμπεριφοράς και των πράξεων τους εμπνέουν και κινητοποιούν ολόκληρο τον οργανισμό. Παρακινούν τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν, να εξελίσσονται, να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί. Τονίζει ο *Operation Manager* πως *«η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να άπτεται του σεβασμού και όχι του φόβου»*. Επιπλέον, ο Τεχνικός Διευθυντής θεωρεί πως *«ικανός ηγέτης είναι αυτός που δίνει λύσεις πάνω στα καθημερινά προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά. Ο κόσμος σε κρίνει από αυτό που του δίνεις. Στην πράξη. Μόνο τότε θα σε σεβαστεί ο εργαζόμενος.»*

Ακόμα, για τα στελέχη της εταιρείας ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι πάνω από όλα δίκαιος, να είναι ανοιχτός σε νέες εμπειρίες, να βρίσκει το χρόνο να ακούσει τις γνώμες και τα σχόλια όλων, όμως πρέπει να είναι και σκληρός. Τονίζει

ιδιαίτερα ο CEO: «Οι αρχές είναι αρχές και πρέπει να τηρούνται από όλους ανεξαιρέτως. Μάλιστα το *Top Management* είναι αυτό που πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα στους εργαζόμενους. Να αποτελεί πρότυπο.» Ο ηγέτης πρέπει να έχει επιμονή και υπομονή, όμως πάντα να είναι σταθερός στις απόψεις του. Το μάνατζμεντ από την άλλη, οφείλει να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται ώστε να βελτιώνονται συνεχώς οι επιδόσεις της εταιρείας.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεσματικής ηγεσίας είναι πως κατά μέσο όρο στις ναυτιλιακές εταιρείες στον Πειραιά αντιστοιχούν 3,5 με 5 άτομα (του γραφείου) ανά πλοίο. Στην παρούσα ναυτιλιακή ο αριθμός αυτός είναι 1,7 ανά πλοίο. Μέγεθος που δείχνει χαρακτηριστικά σημαντική μείωση στο κόστος αλλά παράλληλα με τόσες διεθνείς διακρίσεις αυτό το μέγεθος δείχνει και την καλή διαχείριση της εταιρείας. Συνεπώς, σύμφωνα με τον CEO υπάρχουν σωστές δομές, ακολουθούνται οι σωστές διαδικασίες, ασκείται σωστό μάνατζμεντ, άρα και αποτελεσματική ηγεσία.

Το *Top Management* της εταιρείας είναι προσανατολισμένο προς τη συνεχή εξέλιξη και πάντα αναζητά τρόπους για να βελτιώνεται η συνολική απόδοση της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των αλλαγών. Η εταιρεία άλλωστε, έχει επιδείξει με την πάροδο των ετών μεγάλη ευελιξία στη διαχείριση των αλλαγών, οι οποίες απορρέουν από τους κανονισμούς που διαρκώς αναπτύσσει και θέτει σε εφαρμογή αλλά και από τις καινοτομίες που υιοθετεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα καινοτομίας που βοηθά στην καλύτερη λειτουργία των πλοίων, είναι τα καταστατικά για την αξιολόγηση των κινδύνων πριν και κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μίας εργασίας. Όταν παρουσιαστεί πρόβλημα σε ένα πλοίο και μόλις βρεθεί η λύση, τότε αυτόματα μέσω ενός συστήματος ενημερώνονται όλα τα πλοία για τη φύση του προβλήματος, πώς προέκυψε και πώς αντιμετωπίστηκε έτσι ώστε να υπάρχει *feedback* για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων. Μάλιστα αυτό το σύστημα έχει ζητηθεί από εξωτερικούς συνεργάτες ώστε να δημιουργηθεί ένα νέο *software* που θα μπορούν να το χρησιμοποιούν και άλλες ναυτιλιακές.

Το *Top Management* δίνει κατευθύνσεις σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, πρέπει να έχει διασφαλιστεί ότι οι σχέσεις των εργαζομένων βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στην ακεραιότητα και στην ηθική. Μόνο έτσι αναπτύσσεται η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα την υιοθέτηση της κουλτούρας της εταιρείας από όλους. Σύμφωνα με τον *Operation Manager* «λόγω της άριστης επικοινωνίας μεταξύ του *Top Management* όλα

τα προβλήματα ελέγχονται και συγκρατούνται στη γέννησή τους. Η κεφαλή είναι συμπαγής. Αυτή είναι η επιτυχία αυτής της εταιρείας. Η σωστή και ειλικρινής επικοινωνία.»

Ακόμα, το *Top Management* παρακολουθεί και συμμετέχει στα καθημερινά και μηνιαία *meeting* αλλά και στην ετήσια έκθεση που ανακοινώνεται στην αρχή κάθε έτους. Σε αυτές τις συνενυρέσεις, εκτός από τη γενική εποπτεία, το *Top Management* διακρίνει, ενθαρρύνει και εκπαιδεύει τους μελλοντικούς ηγέτες της εταιρείας, βοηθώντας τους να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους αλλά και τα συμπεριφορικά τους γνωρίσματα, καθιστώντας τους με τον τρόπο αυτό πιο ικανούς να λειτουργούν με αποδοτικό τρόπο. Το *Top Management* δίνει ακόμα, μεγάλη έμφαση στο *mentoring*, δαπανώντας μεγάλο μέρος του χρόνου του στην καθοδήγηση και στην ανάπτυξη του προσωπικού. *«Η επένδυση στους εργαζόμενους δεν είναι μία πολυτέλεια, αλλά μία αναγκαιότητα. Η εταιρεία επενδύει στους ανθρώπους της και αυτό είναι που την κάνει επιτυχημένη»*, αναφέρουν χαρακτηριστικά τα στελέχη του τεχνικού τμήματος.

Ταυτόχρονα, παρέχονται στους μελλοντικούς ηγέτες σεμινάρια, εργαστήρια και άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης, πέραν των εργαστηρίων για τα τεχνικά ζητήματα, από εξωτερικούς συνεργάτες όταν παρουσιάζεται ανάγκη. Παράλληλα, γίνονται εκπαιδεύσεις δύο φορές το χρόνο με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ξεχωρίζουν οι καλύτεροι και έτσι ο οργανισμός είναι σε θέση να διακρίνει από νωρίς τους μελλοντικούς ηγέτες, να τους εκπαιδεύσει και να τους προάγει όταν εμφανιστεί ανάγκη.

Οι εργαζόμενοι, ο ακρογωνιαίος λίθος του οργανισμού

Η εταιρεία αυτή όπως κάθε άλλη, επιδιώκει να αποκτήσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μέσω αυτού την επιτυχία. Όμως η επιτυχία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την παρακίνηση των εργαζομένων και την εξέλιξη των καινοτόμων ιδεών τους. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών επιδόσεων του οργανισμού.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και οι τάσεις της αγοράς παίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση των εργαζομένων και οι ανάλογες στρατηγικές προσέλκυσης εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους θα είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις αλλαγές μακροπρόθεσμα. Για να

εξασφαλίζεται λοιπόν το ποιοτικό μάνατζμεντ είναι επίσης απαραίτητο να υπάρχει ποιότητα στην προσέλκυση του εργατικού δυναμικού αλλά και στη διαδικασία της επιλογής. Η πολιτική του HR είναι προσανατολισμένη προς την εσωτερική εξέλιξη των εργαζομένων παρά προς τη διαρκή αναζήτηση νέων προσώπων.

Στην εταιρεία χρησιμοποιείται το σύστημα *job rotation* για τους εργαζόμενους στο γραφείο ώστε να εκπαιδεύονται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και να εξοικειώνονται με τις λειτουργίες και την κουλτούρα της. Συν τοίς άλλοις, όλοι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να λειτουργούν ομαδικά. Με τον τρόπο αυτό αποκτιέται η γνώση που αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ισχυρά μεταβαλλόμενο περιβάλλον της εταιρείας.

Η εμπλοκή των ανθρώπων στα καθημερινά ζητήματα είναι αναγκαία για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του οργανισμού. Η ενδυνάμωση του προσωπικού ενθαρρύνεται και από την αυτοαξιολόγηση που ξεκίνησε το 2003 και έκτοτε πραγματοποιείται κάθε χρόνο με σκοπό την καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων και *Top Management*. Αυτό αποτέλεσε μεγάλο ρίσκο για τον CEO ως προσωπική του επιλογή, όμως το αποτέλεσμα τον δικαίωσε και φάνηκε πως οι εργαζόμενοι είχαν την ωριμότητα να δεχτούν μία τέτοια ενέργεια. Αναφέρει σχετικά: *«Δείξαμε πίστη στον κόσμο μας. Άλλωστε πάντα ήμασταν ακριβοδίκαιοι απέναντι τους. Οι άνθρωποι της εταιρείας αποτελούν μέρος της οικογένειας.»* Η αυτοαξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται με ερωτηματολόγια τα οποία περιλαμβάνουν ερωτήσεις ικανοποίησης, όπως για παράδειγμα πώς κρίνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους. Ταυτόχρονα περιλαμβάνουν ερωτήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι κρίνουν τους προϊστάμενους τους, ως προς τη σωστή καθοδήγηση και συνεργασία για παράδειγμα. Τα ερωτηματολόγια της αυτοαξιολόγησης είναι δύο και απευθύνονται ξεχωριστά στους ναυτικούς και στους εργαζόμενους στο γραφείο. Δίνεται επίσης η δυνατότητα να συμπληρώνονται επώνυμα ή ανώνυμα. Μάλιστα η πλειοψηφία των εργαζομένων τα συμπληρώνει επώνυμα. Κατόπιν, τα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται από το τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας και δίνονται στο *Top Management* για επεξεργασία. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε ένα ετήσιο *meeting* εκτός της εταιρείας. Κάθε προϊστάμενος οφείλει να συζητάει με τον υφιστάμενό του τα προβλήματα, να βεβαιώνεται ότι καταλήγουν σε μία κοινή θέση και να προσπαθεί να τον καθοδηγεί σωστά για να βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας του, να μαθαίνει και να εξελίσσεται. Μέσα από αυτή τη διαδικασία μάλιστα,

παρατηρήθηκε για πρώτη φορά η ανάγκη ορισμένων εργαζομένων για περαιτέρω εκπαίδευση.

Για την καλύτερη επικοινωνία με τους ναυτολογημένο υ εργαζόμενους που προέρχονται από διαφορετικά κράτη με διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες, η εταιρεία προσπαθεί μέσω καλής συνεργασίας, επιβραβεύσεων και φροντίδας για αυτούς, να υπερνικήσει τα εμπόδια της πολυπολιτισμικότητας.

Ακόμα, για την καλύτερη επικοινωνία στο εσωτερικό της εταιρείας υπάρχει η *open door policy* κατά την οποία κάθε εργαζόμενος που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα μπορεί να χτυπήσει ελεύθερα την πόρτα του προϊσταμένου του και φυσικά και του CEO και να συζητήσει μαζί τους ό,τι τον απασχολεί.

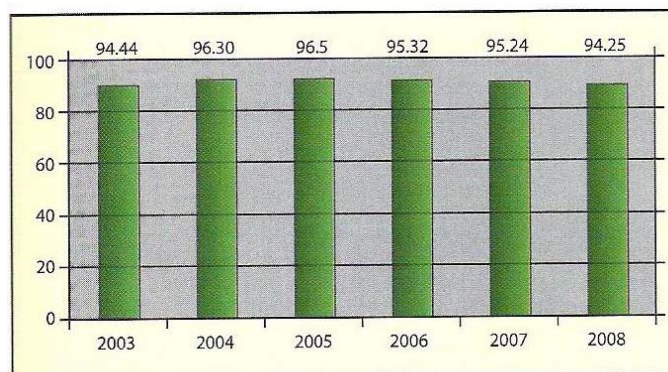
Για την παρακίνηση των υπαλλήλων χρησιμοποιείται από το 2005 το *Idea box*, το οποίο είναι ένα κουτί μέσα στο οποίο μπορούν να ρίξουν οι εργαζόμενοι τις ιδέες που έχουν και τις προτάσεις που πιστεύουν ότι θα βελτιώσουν τις λειτουργίες της εταιρείας. Οι προτάσεις συγκεντρώνονται πάλι από το τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας και οι πιο ενδιαφέρουσες ιδέες αξιολογούνται από το *Top Management*. Μία ιδέα που προτάθηκε, συζητήθηκε και υιοθετήθηκε ήταν, μεταξύ άλλων, η *Casual Friday*, σύμφωνα με την οποία κάθε Παρασκευή οι εργαζόμενοι πηγαίνουν στο γραφείο με πιο καθημερινό (*casual*) ντύσιμο.

Σύμφωνα με την κουλτούρα του οργανισμού, μέσα στις αρμοδιότητες ενός ηγέτη είναι να υποστηρίζει και να συμβουλεύει τους υφισταμένους του και να νοιάζεται για τη δίκαιη ανέλιξή τους. Εκτός από τις προαγωγές σαν σύστημα ανταμοιβής, υπάρχουν ακόμα οι επιβραβεύσεις και τα *bonus*.

Έχει διαπιστωθεί πως μέσα στην εταιρεία επικρατεί καλό κλίμα συνεργασίας και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα το γεγονός ότι οι οικειοθελείς αποχωρήσεις κάθε χρόνο είναι λίγες και παρατηρούνται σχεδόν αποκλειστικά από τους νεοεισερχόμενους. Υπάρχει ακόμα η πληροφόρηση μέσω σύντομων συνεντεύξεων με τους υπαλλήλους που αποχωρούν, για τους λόγους για τους οποίους αποχωρούν, βοηθώντας έτσι το *Top Management* να έχει καλύτερη γνώση των αδυναμιών της εταιρείας. Είναι φανερό δηλαδή, ότι υπάρχουν άριστες σχέσεις και πνεύμα εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών.

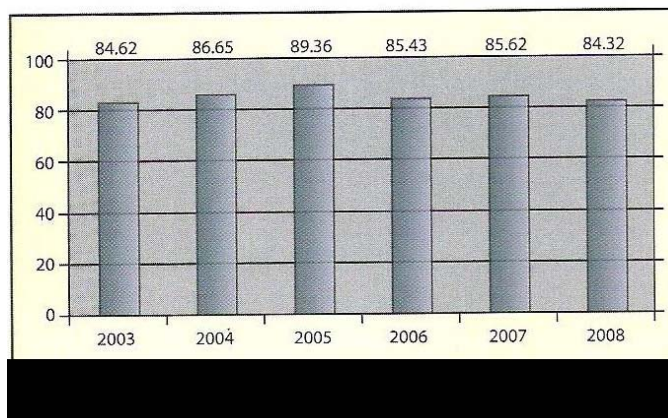
Ένα χαρακτηριστικό λοιπόν, αυτής της εταιρείας είναι πως δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία. Μέσα στον οργανισμό υπάρχει επικοινωνία από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι τη βάση της και το αντίστροφο. Χαρακτηριστικά, για την καλύτερη επικοινωνία, η εταιρεία στέλνει κάθε τρεις μήνες

στα πλοία έμπειρα και κατάλληλα εκπαιδευμένα μέλη της (αρχιμηχανικούς και καπετάνιους) για να γίνουν οι απαραίτητοι έλεγχοι όπως ορίζονται αλλά και για να εκπαιδεύσουν τους ναυτικούς σε θέματα μηχανικής φύσης. Τα μέλη εκείνα της εταιρείας που επισκέπτονται και επιθεωρούν το πλοίο μπορούν επίσης, να μεταδώσουν τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρείας αφού είναι ομοεθνείς των ναυτικών, έχουν τις ίδιες καταβολές και μιλούν την ίδια γλώσσα. Μία ακόμα καινοτόμος πρωτοβουλία του CEO της εταιρείας ήταν η διανομή στα πλοία μίας μηνιαίας εφημερίδας μέσω της οποίας ενημερώνεται το ναυτολογημένο προσωπικό για τις δραστηριότητες της εταιρείας, για τα νέα της αγοράς, ακόμα και για την πορεία του τοπικού ποδοσφαίρου στις πατρίδες τους. Μάλιστα, για την καλύτερη αντίληψη των σχέσεων και του κλίματος που επικρατούν στον οργανισμό, από το 2003 μέχρι και σήμερα μετράται η ικανοποίηση των εργαζομένων πάνω σε διάφορους τομείς (Σχήμα 4.3) (Σχήμα 4.4). Αναφέρει σχετικά ο *Operation Manager*: «Πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπ' όψιν τα θέλω και οι απαιτήσεις των εργαζομένων ώστε να μπορούν να εργάζονται σε ένα καλό περιβάλλον εργασίας, να έχουν σωστή αντιμετώπιση και έτσι να αποδίδουν καλύτερα.»



Target 2009: No less than 94%

Σχήμα 4.3. Η ικανοποίηση των ναυτολογημένων εργαζομένων



Σχήμα 4.4. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στα γραφεία της εταιρείας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είχε στόχο να μελετήσει την έννοια της ηγεσίας στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου της ναυτιλιακής εταιρείας 'X'. Αντικείμενο της μελέτης ήταν να διερευνήσει πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία και να εξετάσει τις επιδράσεις που έχει στους εργαζόμενους αλλά και στον οργανισμό.

Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη είναι πως η ηγεσία πράγματι επηρεάζει τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης και παίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία της. Μάλιστα θεωρείται αποτελεσματική όταν ο ηγέτης είναι ικανός να κρατά σωστές ισορροπίες ανάμεσα στα επιχειρηματικά, ηθικά και κοινωνικά πρότυπα.

Η αποτελεσματική ηγεσία έγινε αντιληπτή ως η ώθηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένο υ τους να λειτουργο υ σύμφωνα με την κο υλτούρα και το συμφέρον της εταιρείας. Αποτελεσματικός ηγέτης θεωρείται πως είναι το άτομο εκείνο που βρίσκεται συνεχώς κοντά στην ομάδα ανθρώπων που διοικεί. Αποτελεί με τη συμπεριφορά του πρότυπο γι αυτούς, είναι σταθερός στις απόψεις του αλλά έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του οργανισμού και είναι σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές.

Η άποψη του Μπουραντά (2005) για τον αποτελεσματικό ηγέτη δε διαφέρει πολύ. Θεωρεί ότι ο ηγέτης της σύγχρονης εποχής λειτουργεί σύμφωνα με την κουλτούρα της επιχείρησης και υιοθετεί καινοτομίες με γνώμονα τη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη της επιχείρησης. Θεωρείται υπεύθυνος για την ανάπτυξη της ομάδας των συνεργατών του και για την ενεργοποίηση και παρακίνηση αυτών για την αποτελεσματική υλοποίηση κάποιου έργου. Αναφέρεται ακόμα στη βιβλιογραφία σχετικά με τον αποτελεσματικό ηγέτη πως είναι το άτομο εκείνο το οποίο προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στην κάθε περίπτωση και όλες του οι ικανότητες βρίσκονται σε ισορροπία (Quinn, 1988).

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιό πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι όλα τα πρότυπα

μπορεί να είναι αποτελεσματικά όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση (Hart και Quinn, 1993; Hooijberg, 1996; Quinn et al., 2003).

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και μοναδικά προσωπικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη. Παρ' όλα αυτά, η γενική διαπίστωση είναι ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τόσο την ανάδειξη ενός ηγέτη όσο και την απόδοσή του, όπως είναι η κυριαρχία και η προσαρμογή (Lord, De Vader και Alliger, 1986). Ο Μπουραντάς (2005) σημειώνει ακόμα τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ενσυναίσθηση και τη συστημική σκέψη.

Διαπιστώθηκε ακόμα, πως οι ηγέτες με την ενεργή συμμετοχή τους στα καθημερινά ζητήματα και μέσα από μία συμπεριφορά ηθικής, ακολουθώντας τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης, επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων και στη διάθεσή τους για απόδοση. Οι ηγέτες μέσα από τις πράξεις τους θεμελιώνουν μία κουλτούρα συνεχούς εξέλιξης, εμπνέουν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στην εταιρεία, να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί. Επενδύουν στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας δίνοντας έμφαση στην καθοδήγηση και στην ανάπτυξη του προσωπικού (*mentoring*). Με τον τρόπο αυτό αποκτιέται η γνώση που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ισχυρά μεταβαλλόμενο περιβάλλον της εταιρείας. Οι Barney (1991), Hatch και Dyer (2004) επικροτούν αυτή την άποψη, θεωρώντας ότι με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία γνώσης δημιουργείται πλεονέκτημα κόστους για τον οργανισμό. Η δημιουργία γνώσης είναι ένα άυλο φαινόμενο και δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (Liebeskind, 1996; Mowery, Silverman και Oxley, 1996).

Οι ηγέτες μέσα από τη συμπεριφορά τους διασφαλίζουν ακόμα την άριστη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και ενισχύουν την ανάπτυξη της ομάδας. Πληθώρα ερευνητών έχουν επισημάνει τη σημασία της επικοινωνίας στην επιτυχία του οργανισμού (Litwin και Stringer, 1968; James και Jones, 1979; Barrett, 2006; Neufeld, Wan και Fang, 2010).

Με την παρούσα διπλωματική εργασία επιβεβαιώνεται επίσης η θεώρηση των Goleman, Boyatzis και McKee (2002) κατά την οποία ο ηγέτης που υποστηρίζει τους ανθρώπους του επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα. Η ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη προς την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων και κάνει χρήση θετικών ανταμοιβών κατά την άσκηση του μάνατζμεντ φαίνεται να συνδέεται με τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση (Sims και Szilagyi, 1975). Η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της

παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό (Keller, 1974; Hackman και Oldham, 1980; Vroom, 1984; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 1993). Ορισμένοι συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ακόμα, ότι το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό επιδρά σημαντικά στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και γενικά στη συμπεριφορά τους (Litwin και Stringer, 1968; James και Jones, 1979; Wager, Fieldman και Hussey, 2003.) Η εκτίμηση, ο αλληλοσεβασμός και η ευγένεια προς τους συναδέλφους δημιουργούν μία κατάλληλη ατμόσφαιρα για την προσπάθεια μεγιστοποίησης των δυνατοτήτων της εργασιακής ομάδας. Παράλληλα, προσφέρεται η απαιτούμενη ψυχική ικανοποίηση που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να συνεχίσει να αποδίδει με ευχαρίστηση. Τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο επιβεβαιώνουν αυτές τις θέσεις. Δείχνουν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας 'X', για τα έτη 2003 μέχρι και 2008, βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Μάλιστα, οι χαμηλότερες τιμές παρατηρούνται το 2008 και αντιστοιχούν στο 84,32% για τους εργαζόμενους στα γραφεία της εταιρείας (Σχήμα 4.4) και στο 94,25% για το ναυτολογημένο προσωπικό (Σχήμα 4.3). Οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν, μεταξύ άλλων, για το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται από την επικοινωνία με τους συνεργάτες τους αλλά και πόσο ικανοποιημένοι είναι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Η πλειοψηφία των εργαζομένων, σε ποσοστό άνω του 80%, παρουσιάζεται ιδιαίτερα ικανοποιημένη από την εικόνα της εταιρείας στο σύνολο του κλάδου (Σχήμα 4.1) αλλά και από τα επιτεύγματα και τις δραστηριότητές της (Σχήμα 4.2).

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από τη μελέτη είναι η διαπίστωση ότι το *Top Management* της εταιρείας έχει τον καθοριστικότερο ρόλο στην ανάπτυξη νέων ηγετών. Τα μέλη του είναι εκείνα που ξεχωρίζουν τους υποψήφιους νέους ηγέτες, τους ενθαρρύνουν και τους εκπαιδεύουν κατάλληλα για να είναι ικανοί να λειτουργούν με πιο αποδοτικό τρόπο και να εξελίσσονται διαρκώς. Αυτό το συμπέρασμα επιβεβαιώνει την άποψη των Tichy και Cardwell (2002) κατά την οποία τα ανώτερα στελέχη στις επιχειρήσεις είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή όλων των απαραίτητων ενεργειών που διασφαλίζουν την ανάπτυξη ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνα του Μπουραντά (2008) στη χώρα μας τα περισσότερα ανώτερα στελέχη δεν έχουν καμία ουσιαστική προπτυχιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, στο Μάνατζμεντ ή στην Ηγεσία (Δαμουλιάνου, 2003), κάτι που ισχύει και στην ναυτιλιακή εταιρεία 'X'.

Επιπλέον, αναφέρεται στη βιβλιογραφία πως οι οργανισμοί που έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητα της ανάδειξης ηγετών σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αφού φαίνεται να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης της ηγεσίας και των επιχειρησιακών επιδόσεων (Leskiw και Singh, 2007; Dalakoura, 2010).

Παρατηρήθηκε τέλος, πως η επιχειρηματική ηθική οδηγεί σε πρόοδο και ανάπτυξη έναν οργανισμό. Τα ανώτερα στελέχη διαμορφώνουν τις στρατηγικές και έχουν τη δυνατότητα να αναδείξουν τις αξίες που χρειάζεται να διέπουν τις εργασιακές και πελατειακές σχέσεις. Έχει διαπιστωθεί από ερευνητές πως όταν η εταιρική κοινωνική ευθύνη εφαρμόζεται συστηματικά από τις επιχειρήσεις μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αλλάξει τις δομές και να προβάλλει το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης (McWilliams και Siegel, 2010).

Προτάσεις για τη ναυτιλιακή εταιρεία ‘Χ’

Λειτουργώντας σε ένα εχθρικό περιβάλλον με ασταθείς οικονομικές συνθήκες αλλά ταυτόχρονα κατανοώντας πως η αποτελεσματική ηγεσία σε κάθε επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας είναι το στρατηγικό άυλο στοιχείο που προσδίδει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η εταιρεία αυτή θα είναι σε θέση να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία της στο σύγχρονο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ωστόσο, εξαιτίας της αύξησης του μεγέθους του στόλου της εταιρείας και του αριθμού των εργαζομένων της μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διατήρηση της προσωπικής επαφής και της σωστής επικοινωνίας. Αν η σχέση ερῶσῆ - εργαζόμενου είναι καλή, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον ερῶσῆ. Σαν αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε ένα άτομο και όχι σε έναν απρόσωπο οργανισμό. Εάν το άτομο αυτό συμπεριφέρεται σαν ηγέτης, τότε μπορεί να επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων του, συμβάλλοντας έτσι στην επιχειρηματική βελτίωση.

Ένα άλλο βήμα που θα μπορούσε να γίνει προς αυτή την κατεύθυνση είναι η πιστοποίηση από την Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων με το *Investors in People*, το οποίο είναι το πρώτο ποιοτικά πρό τυπο που εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό. Πιστοποιεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που αναγνωρίζουν τον

καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Στην εταιρεία 'X' υπάρχει ακόμα το υπόβαθρο για να γίνεται αξιολόγηση 360°, εξελίσσοντας την υφιστάμενη μέθοδο της αξιολόγησης του προσωπικού (αυτοαξιολόγηση). Η αξιολόγηση 360° θεωρείται από τις πιο αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων διότι ο αξιολογούμενος δέχεται σχόλια από τον άμεσο προϊστάμενο, τους υφιστάμενους, ομοβάθμιους ή άλλους συναδέλφους, πελάτες και συνεργάτες έξω από τον οργανισμό.

Τέλος, αναφέρεται στη βιβλιογραφία πως οι ικανότητες ενός ηγέτη, εάν υπάρχει θέληση, αναπτύσσονται διαρκώς. Επομένως, για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας απαιτείται διαρκής ενημέρωση και εκπαίδευση.

Συνεισφορά της μελέτης στη βιβλιογραφία

Η κυριότερη συνεισφορά της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας στη θεωρία είναι το συμπέρασμα πως η σωστή επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού (Litwin και Stringer, 1968; James και Jones, 1979; Barrett, 2006; Neufeld, Wan και Fang, 2010). Η σωστή επικοινωνία δεν είναι απαραίτητη μόνο για να μεταφέρονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του οργανισμού, αλλά και για να μπορεί ο ηγέτης να δέχεται τις αντιδράσεις και τις επιθυμίες της ομάδας του. Ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και οδηγιών προς τους υπαλλήλους. Η επικοινωνία είναι μία αμφίδρομη διαδικασία (Πετρίδου, 2001). Ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να υιοθετεί πρακτικές τεχνικές με σκοπό την ενδυνάμωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του. Σε μία ναυτιλιακή εταιρεία ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζομένων προέρχεται από διαφορετικά κράτη με διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες και εργάζεται μακριά από τα γραφεία της εταιρείας. Θα πρέπει λοιπόν οι εργαζόμενοι να έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα της εταιρείας τους για να εξασφαλίζεται η σωστή επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και πλοίου. Οι Antonakis και Atwater (2002) και οι Neufeld, Wan και Fang (2010) έχουν εντοπίσει ερευνητικό κενό για τις επιδράσεις που έχει η φυσική απόσταση μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και στις επιδόσεις τους. Στη ναυτιλιακή εταιρεία 'X' υπάρχει επικοινωνία από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι τη βάση της και το αντίστροφο. Για την καλύτερη επικοινωνία στο εσωτερικό της εταιρείας υπάρχει η *open door policy* κατά

την οποία κάθε εργαζόμενος που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα μπορεί να χτυπήσει ελεύθερα την πόρτα του προϊσταμένου του και του CEO και να συζητήσει μαζί τους ότι τον απασχολεί. Για την καλύτερη επικοινωνία με το ναυτολογημένο προσωπικό, κάθε τρεις μήνες επισκέπτονται τα πλοία έμπειρα μέλη της εταιρείας, ομοεθνείς των ναυτικών για να λύσουν θέματα, να τους εκπαιδεύσουν και να μεταδώσουν την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της εταιρείας.

Αυτά τα στοιχεία αποτελούν ορισμένες από τις καινοτομίες της εταιρείας που υιοθετήθηκαν μετά από παρότρυνση του CEO. Η καινοτόμος συμπεριφορά ενός ηγέτη είναι πολύ σημαντική για την επιχειρησιακή βελτίωση, παρ' όλα αυτά οι De Jong και Den Hartog (2007) έχουν εντοπίσει κενό στη βιβλιογραφία, τονίζοντας ότι δεν έχει δοθεί η απαραίτητη έμφαση στο γεγονός ότι οι συμπεριφορές και οι δράσεις ενός ηγέτη επιδρούν στην παραγωγή ιδεών μέσα στην εταιρεία.

Ένα τελευταίο σημείο συνεισφοράς στη βιβλιογραφία αποτελεί ότι η ηγεσία εξετάζεται σε επίπεδο *Top Management*, δηλαδή σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, συνεισφέροντας έτσι στο ερευνητικό κενό που έχει παρατηρηθεί από πληθώρα ερευνητών (Waldman, et al., 2001; Vera και Crossan, 2004; Sosik, 2005; Δαλακούρα, 2006).

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο κύριος περιορισμός της παρούσας εργασίας είναι ότι αφορά σε μία συγκεκριμένη εταιρεία. Για το λόγο αυτό δεν μπορούν να γενικευτούν τα συμπεράσματα για το σύνολο των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, ο στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της έννοιας της αποτελεσματικής ηγεσίας και όχι η εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων.

Ένας δεύτερος περιορισμός της παρούσας μελέτης μπορεί να θεωρηθεί ότι η συγγραφή του *case study* βασίστηκε κυρίως στις προσωπικές συνεντεύξεις του *Top Management*. Στην εργασία ενσωματώθηκαν στοιχεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα οποία όμως αντλήθηκαν από έρευνες που έχει πραγματοποιήσει η ίδια η εταιρεία.

Σε μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αυξηθεί ο αριθμός των εξεταζόμενων ναυτιλιακών εταιρειών, εστιάζοντας σε αυτές με τον αντίστοιχο αριθμό πλοίων. Παράλληλα, εκτός από τη συμμετοχή των στελεχών της ανώτατης διοίκησης στην έρευνα, θα μπορούσε να συμμετέχει και το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε εταιρείας συμπληρώνοντας δομημένα ερωτηματολόγια και απαντώντας σε ερωτήματα που θα

αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο βασικός στόχος θα είναι να ερευνηθεί τι κάνει ένας ηγέτης για να παρακινήσει τους υφισταμένους του, ποιές ενέργειες γίνονται για την ανάπτυξη νέων ηγετών στις εταιρείες και τελικά πώς επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Δαλακούρα, Α., (2006). *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Διδακτορική Διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ζαβλανός, Μ., (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν.
- Ζαβλανός, Μ., (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ζαφειρόπουλος, Κ., (2005). *Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κάντας, Α., (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3ο: Διεργασίες Ομάδας-Σύγκρουση-Ανάπτυξη και Αλλαγή-Κουλτούρα-Επαγγελματικό Άγχος*. 2η έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουσκουβέλης, Η. Ι., (1997). *Λήψη Αποφάσεων- Κρίση- Διαπραγμάτευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Κυριαζή, Ν., (1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις.
- Μάντζαρης, Γ., (2003). *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκούρδας.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., (1993). *Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα*. Επιστημονική Επετηρίδα, σελ.543-569. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαγεωργίου, Γ., (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Παπαστάμκος, Γ., Γκίκας, Β., Λιάκουρας, Π., (2002). *Εθνική και Ευρωπαϊκή Ασφάλεια και Διαχείριση Κρίσεων*. Αθήνα- Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε., (2008). *Methodology of qualitative research in social sciences and interviews*. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Volume 4.
- Πετρίδου, Ε., (2001). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Μία Εισαγωγική προσέγγιση*. 2η έκδοση.

- Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Πιπερόπουλος, Γ., (2007). *Επικοινωνώ άρα υπάρχω. Ηγεσία- Επικοινωνία- Δημόσιες Σχέσεις*. 9η Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πιπερόπουλος.
- Υψηλάντης, Π.Γ., Συρακούλης Κ.Ι., (2005). *Project management, Η Ελληνική Εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Φίλιας, Β., (1993). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*. Αθήνα: Gutenberg.
- Χολέβας, Γ., (1995). *Οργάνωση και Διοίκηση (μάντατζμεντ)*. Αθήνα: Εκδόσεις interbooks.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., (1999). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Kotter, J., (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Mialaret, G., (1997). *Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής*. (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.) Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός.

Ξένη βιβλιογραφία

- Anderson, C., (1977). Locus of control, coping behaviors and performance in a stress setting: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No 4, pp. 446-451.
- Antaki, C., Rapley, M., (1996). Quality of life” talk: the liberal paradox of psychological testing. *Discourse and society*, 7(3), 293-316.
- Antonakis, J., Atwater, L., (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 673–704.
- Arthur, B., (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*.
- Atkinson, T., (2008). Using Creative Writing Techniques to Enhance the Case Study Method in Research Integrity and Ethics Courses. *Journal of Academic Ethics*, 6 (1).
- Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.I., (1999). Re-examining the Components of transformational and transactional leadership using the Multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72,

pp. 441-62.

- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Barrett, D.J., (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7 (1), 385-390.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp 1-26.
- Baxter, P., Jack, S., (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report, Volume 13*.
- Ben-Zur, H., Yagil, D., (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 14, Number 1, pp. 81-99(19).
- Blake, F., Mouton, J., (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing.
- Blood, M., (1969). Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53. PP- 456-459.
- Boldwin, N., (1987). Public versus private: not that different, not that consequential. *Public Personnel management*, 16(2), pp. 181-193.
- Cattell, R., Stice, G., (1954). Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations* vol. 7.
- Cavalo, C., (2002). *Emotional Intelligence and Leadership Study*. Corporate Consulting Group.
- Cohen, L., Manion, L., (1992). *Research methods in education*. 3rd edition. London: Routledge.
- Conger, J. A., Benjamin, B. B., (1999). *Building Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., (1995). Primary Traits of Eysenck's P-E-N System: Three- and Five-Factor Solutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, No 2, pp 308-317.
- Dalakoura, A., (2010). Examining the effects of leadership development on firm performance. *Journal of Leadership Studies*, Volume 4, Issue 1, pages 59–70.
- De Jong, J., Den Hartog, D., (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation management*, Vol. 10 Iss: 1, pp.41-64.
- Eisner, W. E., (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement*

- of educational practice*. New York: Macmillan.
- Fairholm, M. R., (2004). A new sciences outline for leadership development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25, 369–383.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., Mahar, L., (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: John Wiley and Sons.
- Flyvbjerg, B., (2007). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Research Practice: Concise Paperback Edition*, pp 390–404.
- French, W., (1998). *Human resources management*. 4th edition. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Geertz, C., (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books.
- Hackman, H., Oldham, E., (1980). *Work redesigning*, Addison - Welsey.
- Hart, S. L., Quinn, R. E., (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- Hartley, J., (2004). Case study research. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, pp.323- 333. London: Sage.
- Hatch, N., Dyer, J., (2004). Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 25 (12), 1155–78.
- Hooijberg, R., (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917-946.
- Hough, L.M., (1992). The “Big Five” Personality Variables – Construct Confusion: Description Versus Prediction. *Human Performance*, Vol. 5, No 1&2, pp 139-155.
- Hurtz, G. J., Donovan, J., (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6): 869-879.
- James, L., Jones, A., (1979). Psychological climate, dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 201- 250.
- Jaworski, J., Scharmer, C., (2000). *Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures*. *Society for Organizational Learning*.
- Johansson, R., (2003). *Case study methodology*. International Conference on Methodologies in Housing Research, Stockholm.
- Kelly, K., (1998). *New rules for the new economy*. Penguin Books.
- Keller, R., (1974). Role conflict and ambiguity of the relationships between

- Individuals and organisations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No 55, pp. 623-632.
- Kohlbacher, F., (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum: Qualitative Social Research*, Volume 7, No. 1, Art. 21.
- Kvale, S., (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Leskiw, S. L., Singh, P., (2007). Leadership development: Learning from best practice. *Leadership and Organizational Development Journal*, 28, 444–464.
- Liebeskind, J., (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17: 93–107.
- Litwin, H., Stringer, A., (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- Lord, R.G., De Vader, C.L., Alliger, G.M., (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of management*, 14, 453-464.
- Luthan, F., Back, D., Taylor, L., (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, Vol. 40, No 4, pp. 219-236.
- Lyons, T., (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction and withdrawal. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 6, pp. 99- 100.
- McWilliams, A., Siegel, D., (2010). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility. *Journal of Management*, 26, 117-127.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Mowery, D., Silverman, B., Oxley, J., (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17: 77–91.
- Neufeld, D.J., Wan, Z., Fang, Y., (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(2): 227 - 246.
- Paul, R. J., Townsend, J. B., (1998). Violence in the workplace: A review with recommendations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11.
- Quinn, R., (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., (2003). *Becoming a Master Manager: A Competency Approach*. Third edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Rahim, A., (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of management journal*, Vol.26, N.2, pp.368-376.
- Sims, H., Szilagyi, A., (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14. pp. 426-436.
- Smither, R. D., (1998). *The Psychology of work and human performance*. Third edition. New York: Longman.
- Sosik, J., (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16/2, 221-244.
- Storey, J., Sisson, K., (1994). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Milton Keynes: Open University Press.
- Storey, J., (2005). What next for strategic-level leadership research? *Leadership*, 1/1 89-104.
- Tichy, N. M., Cardwell, N., (2002). *The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win*. New York: Harper Collins.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 525-531.
- Vera, D., Crossan, M., (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management review*, 29/2, 222-240.
- Vroom, V., (1984). *Work and motivation*. Wiley.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., Puranam, P., (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1): 134-143.
- Wager, N., Fieldman, G., Hussey, T., (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, Volume 60, Issue 7.
- Yin, R., (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58- 65.
- Yin, R., (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Second edition.

Thousand Oaks. CA: Sage Publications Inc.

Yin, R., (2003). *Case study research: Design and methods*. Third edition. Thousand Oaks. CA: Sage Publications Inc.

Zapf, D., Holz, M., (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1- 28.

Ηλεκτρονικές πηγές

Birmingham Grid for Learning. *Instructions - how to write a case study*. [online]

Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

<<http://www.bgfl.org/bgfl/18.cfm?s=18&m=473&p=265,index>> [ανακτήθηκε 9/4/11].

Δαμουλιάνου, X., (2002). Αναζητώντας το DNA της διαρκούς επιτυχίας.

kathimerini.gr [online]. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

<<http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w articles economyepix 2 17/11/2002 44379>> [ανακτήθηκε: 5/7/11].

Δαμουλιάνου, X., (2003). Εμπειρική διοίκηση ασκούν τα ανώτερα στελέχη στην

Ελλάδα. *kathimerini.gr* [online]. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

<<http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w articles economyepix 1 18/05/2003 63683>> [ανακτήθηκε: 7/7/11].

Δαμουλιάνου, X., (2003). Η ηγεσία κατέκτησε τη θέση του μανάτζμεντ.

kathimerini.gr [online]. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

<<http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w articles economyepix 2 09/11/2003 83403>> [ανακτήθηκε: 7/7/11].

Δαμουλιάνου, X., (2006). Υστερούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ηγετών – διαδόχων. *kathimerini.gr* [online]. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:

<<http://news.kathimerini.gr/4dcgi/ w articles economyepix 2 16/04/2006 18103>> [ανακτήθηκε: 7/7/11].

Δαμουλιάνου, Χ., (2010). Το μέλλον του μάνατζμεντ και της απασχόλησης το 2020. *kathimerini.gr* [online]. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
<http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_31/12/2010_427263> [ανακτήθηκε: 7/7/11].

Δαμουλιάνου, Χ., (2011). Το προφίλ του CEO σε περιόδους κρίσεων. *kathimerini.gr* [online]. Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
<http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_13/03/2011_435659> [ανακτήθηκε: 7/7/11].

Επιστημονικό Marketing Management. (2009). *Εξυπνοι Ηγέτες, Κακές Αποφάσεις*. [online] Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
<http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3333> [ανακτήθηκε 9/7/11].

IBM. (2007). *IBM Global Human Capital Study: Looming Leadership Crisis, Organizations Placing Their Companies' Growth Strategies at Risk*. [online] Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22471.wss>> [ανακτηθηκε 5/7/11].

Karierakypros.com. (2009). *Οι 25 top εταιρίες παγκοσμίως που αναπτύσσουν ηγέτες*. [online] Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <<http://www.karierakypros.com/Αρθρο/CB-100-Εργασιακά-θέματα-Οι-25-top-εταιρείες-παγκοσμίως-που-αναπτύσσουν-ηγέτες/>> [ανακτήθηκε: 5/7/11].

Terry, R., (2009). Συνέντευξη με θέμα: *Ηγεσία: Τι είναι; χάρισμα ή τέχνη που αναπτύσσεται*; Phivos Nicolaidis [blog]. Διαθέσιμη στη διεύθυνση:
<http://phivosnicolaides.blogspot.com/2009/02/blog-post_24.html> [ανακτήθηκε: 7/7/11].

Warner, C., *How to write a case study*. [online] Διαθέσιμο στη διεύθυνση:
<<http://www.charleswarner.us/howwrite.html>> [ανακτήθηκε 19/9/11].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΣΗ

Αθήνα, 7 Αυγούστου 2011

1^{ος} ερωτώμενος: Τεχνικός Διευθυντής, Μηχανολόγος Μηχανικός, University of Surrey

2^{ος} ερωτώμενος: CEO, Μηχανολόγος Ναυπηγός, University of Southampton

3^{ος} ερωτώμενος: Fleet Manager, Μηχανικός Εμπορικού Ναυτικού, Ναυτική Ακαδημία
Σκαραμαγκά

4^{ος} ερωτώμενος: Fleet Manager, Μηχανολόγος Μηχανικός, Εθνικό Μετσόβιο
Πολυτεχνείο

5^{ος} ερωτώμενος: Operation Manager, Πλοίαρχος Εμπορικού Ναυτικού, Ναυτική
Ακαδημία Σκαραμαγκά

1. Τι θεωρείτε ποιοτικό μάνατζμεντ;

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν πως ποιοτικό μάνατζμεντ ασκείται όταν δεν γίνονται εκπτώσεις στις ακολουθούμενες διαδικασίες. Μάλιστα θεωρείται πως στην παρούσα εταιρεία όλες οι λειτουργίες γίνονται βάσει ποιότητας. Η ποιότητα επιδιώκεται να υπάρχει σε όλους τους τομείς εργασίας, στα πλοία, στη συνεργασία με τους ναυλωτές, στις υπηρεσίες που παρέχονται. Άρα, ποιοτικό μάνατζμεντ υπάρχει όταν είναι δεδομένη η ποιότητα χωρίς να είναι εξαναγκαστικές από κάποιο φορέα οι πιστοποιήσεις.

Χαρακτηριστικά, το ενδιαφέρον για τις πιστοποιήσεις ξεκίνησε για την εταιρεία στις αρχές της δεκαετίας του '90 και ήταν μία πρωτοπορία για τα ελληνικά δεδομένα. Ο σκοπός ήταν να μπορεί να πιστοποιηθεί η αξιοπιστία της εταιρείας ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση από τους ναυλωτές. Όταν υπάρχουν πιστοποιήσεις από διεθνείς φορείς, η εταιρεία φαίνεται περισσότερο αξιόπιστη.

Πριν από μερικά χρόνια εξαιτίας του ισχυρού ανταγωνισμού, το εμπόριο της μπανάνας ήταν σαν το χρηματιστήριο. Οι ναυλωτές πίεζαν συνεχώς για ολοένα πιο γρήγορες παραδόσεις των φορτίων τους και η εταιρεία έπρεπε να ανταποκριθεί

κατάλληλα. Όταν λοιπόν υπάρχει ποιότητα στις ακολουθούμενες διαδικασίες τότε η κάθε εταιρεία είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της.

Εν τω μεταξύ, η εταιρεία απασχολεί 3500 άτομα, τα περισσότερα από οποία εργάζονται σε διαφορετικά μήκη και πλάτη της γης. Για να εξασφαλισθεί το ποιοτικό μάνατζμεντ είναι επίσης απαραίτητο να υπάρχει ποιότητα στην προσέλκυση του εργατικού δυναμικού αλλά και στη διαδικασία της επιλογής. Η τελική επιλογή γίνεται από το *Top Management* της εταιρείας, που αποτελείται από τον CEO, τον Τεχνικό Διευθυντή και τον *Operation Manager*, σε συνεργασία με τα γραφεία που έχει η εταιρεία στις διάφορες χώρες για την επιλογή των πληρωμάτων. Αφού πραγματοποιηθεί η επιλογή, στη συνέχεια ο κάθε εργαζόμενος εκπαιδεύεται και μετά πηγαίνει στο πλοίο.

Είναι αναγκαίο λοιπόν να μπορεί το μάνατζμεντ να μεταδώσει σωστά την κουλτούρα της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος της «οικογένειας». Για το λόγο αυτό υπάρχει μέριμνα για τους ανθρώπους της εταιρείας. Ο ναυτικός θέλει να νιώθει ασφάλεια. Θα πρέπει λοιπόν να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες επιθεωρήσεις των πλοίων. Παράλληλα, να είναι σίγουρος ότι τα χρήματά του αποστέλλονται με ασφάλεια στο σπίτι του. Να αισθάνεται ότι οι άνθρωποι της εταιρείας ενδιαφέρονται πραγματικά για εκείνον και μπορούν να τον καθοδηγούν σωστά σε κάθε πρόβλημα.

Επιπλέον, η εταιρεία στέλνει κάθε τρεις μήνες στα πλοία έμπειρα και κατάλληλα εκπαιδευμένα μέλη της (αρχιμηχανικούς και καπετάνιους) για να γίνουν οι απαραίτητοι έλεγχοι όπως ορίζονται αλλά και για να εκπαιδεύσουν τους ναυτικούς σε θέματα μηχανικής φύσης. Τα μέλη εκείνα της εταιρείας που επισκέπτονται και επιθεωρούν το πλοίο μπορούν επίσης, να μεταδώσουν τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρείας αφού είναι ομοεθνείς των ναυτικών, έχουν τις ίδιες καταβολές και μιλούν την ίδια γλώσσα. Μία ακόμα καινοτόμος πρωτοβουλία του CEO της εταιρείας ήταν η διανομή στα πλοία μίας μηνιαίας εφημερίδας μέσω της οποίας ενημερώνεται το ναυτολογημένο προσωπικό για τις δραστηριότητες της εταιρείας, για τα νέα της αγοράς, ακόμα και για την πορεία του τοπικού ποδοσφαίρου στις πατρίδες τους. Με τον τρόπο αυτό θεωρεί ο CEO πως εξασφαλίζεται η καλή λειτουργία του πλοίου και ταυτόχρονα η ικανοποίηση των ναυτικών.

Παράλληλα, για να είναι το μάνατζμεντ αποδοτικό, θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν τα θέλω και οι απαιτήσεις των εργαζομένων ώστε να έχουν μία σωστή αντιμετώπιση σε ένα καλό περιβάλλον εργασίας και έτσι να αποδίδουν καλύτερα.

Εάν κατά την ετήσια αξιολόγηση των εργαζομένων στα γραφεία παρατηρηθούν έστω και 10 ερωτηματολόγια από το σύνολο των 145, με το ίδιο ζήτημα, θα ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν, θα συζητηθεί και θα δοθεί λύση.

Τέλος, επειδή στην έννοια του μάνατζμεντ εμπεριέχεται η έννοια του κόστους θα πρέπει να γίνονται οι προϋπολογισμοί του πραγματικού και του εκτιμώμενου κόστους με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους της εταιρείας. Ένα ακόμα μέγεθος που επιβεβαιώνει την άσκηση ποιοτικού μάνατζμεντ είναι ότι στην εταιρεία παρατηρείται μικρή απόκλιση του πραγματικού από το εκτιμώμενο κόστος, της τάξης του 20% κατά μέσο όρο.

2. Πώς αντιλαμβάνεστε την αποτελεσματική ηγεσία;

Στην εταιρεία κυριαρχεί η άποψη πως αποτελεσματική ηγεσία ασκείται όταν οι εργαζόμενοι ωθούνται να λειτουργούν και να εργάζονται σύμφωνα με την κουλτούρα και το συμφέρον της εταιρείας. Μάλιστα η πρόκληση για τα μέλη του *Top Management* έγκειται στο να είναι σε θέση να φέρνουν τους εργαζόμενους σε αυτό το επίπεδο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί δείχνοντας στον εργαζόμενο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του για να μπορέσει να τις κατανοήσει και έτσι να μπορεί να βελτιώνεται.

Κατά μία άλλη άποψη, η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να άπτεται του σεβασμού και όχι του φόβου. Ο ικανός ηγέτης είναι αυτός που δίνει λύσεις πάνω στα προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά. Ο κόσμος κρίνει τον ηγέτη από τις πράξεις του. Μόνο τότε μπορεί να κερδίσει το σεβασμό του εργαζόμενου.

Παράλληλα, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι πάνω από όλα δίκαιος, να είναι ανοιχτός σε εμπειρίες, να βρίσκει το χρόνο να ακούσει τις γνώμες και τα σχόλια όλων, όμως πρέπει να είναι και σκληρός. Οι αρχές είναι αρχές και πρέπει να τηρούνται από όλους ανεξαιρέτως. Μάλιστα το *Top Management* είναι αυτό που πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα στους εργαζόμενους. Να αποτελεί πρότυπο. Ο ηγέτης πρέπει να έχει επιμονή και υπομονή, πάντα όμως να είναι σταθερός στις απόψεις του. Το μάνατζμεντ από την άλλη, οφείλει να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται ώστε να βελτιώνονται συνεχώς οι επιδόσεις της εταιρείας.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεσματικής ηγεσίας είναι πως κατά μέσο όρο στις ναυτιλιακές εταιρείες στον Πειραιά αντιστοιχούν 3,5 με 5 άτομα (του γραφείου) ανά πλοίο. Στην παρούσα ναυτιλιακή ο αριθμός αυτός είναι 1,7 ανά πλοίο. Μέγεθος που δείχνει χαρακτηριστικά μείωση κόστους αλλά και καλή διαχείριση της εταιρείας, αφού είναι αποδεδειγμένες οι καλές επιδόσεις της εξαιτίας των πολλών

διεθνών πιστοποιήσεων και βραβείων. Αυτό δείχνει ότι υπάρχουν σωστές δομές, ακολουθούνται οι σωστές διαδικασίες, ασκείται ποιοτικό μάνατζμεντ άρα και αποτελεσματική ηγεσία.

3. Σε τι βαθμό επιζητούνται οι καινοτομίες στην εταιρεία;

Η κουλτούρα της εταιρείας είναι να χαράσσει το δρόμο και οι ανταγωνιστές να ακολουθούν. Οι άνθρωποι της εταιρείας ενδιαφέρονται για το αύριο και θέτουν συνεχώς μακροπρόθεσμους στόχους. Έχουν το μότο: «Αν θες να είσαι ο ηγέτης πρέπει να ξεχωρίζεις και να χαράσσεις εσύ το δρόμο. Μόνο έτσι θα χτίσεις όνομα στην αγορά.»

Ο CEO της εταιρείας είναι πολύ δραστήριος και θετικός στις καινοτόμες ιδέες. Συμμετέχει σε διεθνείς οργανισμούς που φροντίζουν για την καλύτερη λειτουργία του *shipping* αλλά και για τη βελτίωση του σχεδιασμού του πλοίου ώστε να είναι πιο λειτουργικό. Χαρακτηριστικά, είχε δοθεί από την εταιρεία στο πρόσφατο παρελθόν σχεδιαστική πρόταση για τη βελτίωση των λειτουργιών ενός ψυγείου πλοίου.

Ακόμα, η εταιρεία αυτή είναι ιδρυτικό μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR). Στόχος του Ινστιτούτου είναι η προώθηση των αρχών της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, στην ακαδημαϊκή κοινότητα και σε εθελοντικούς οργανισμούς. Μάλιστα, ο οργανισμός αυτός προεδρεύει φέτος στην Ευρώπη και ο CEO της παρούσας ναυτιλιακής συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο του Ινστιτούτου ως εκλεγμένο μέλος. Η συγκεκριμένη εταιρεία ήταν η πρώτη στην Ελλάδα που έθεσε θέματα ηθικής στη ναυτιλία.

Για την καλύτερη λειτουργία των πλοίων έχουν δημιουργηθεί ακόμα, καταστατικά για την αξιολόγηση των κινδύνων πριν και κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μίας εργασίας. Όταν παρουσιαστεί πρόβλημα σε ένα πλοίο και μόλις βρεθεί η λύση, τότε αυτόματα μέσω του συστήματος ενημερώνονται όλα τα πλοία για τη φύση του προβλήματος, πώς προέκυψε και πώς αντιμετωπίστηκε, ώστε να υπάρχει *feedback* προς αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων. Αυτό το καινοτόμο σύστημα έχει ζητηθεί από εξωτερικούς συνεργάτες ώστε να δημιουργηθεί ένα νέο *software* που θα μπορούν να το χρησιμοποιούν και άλλες ναυτιλιακές.

Αναμφισβήτητα, η οικονομική επιφάνεια της εταιρείας επιτρέπει την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών που στοιχίζουν μεν αλλά είναι περισσότερο φιλικές προς το περιβάλλον. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η ανακύκλωση του φρέον

και η διεξαγωγή τακτικών και εξειδικευμένων ελέγχων για την καλή λειτουργία της μηχανής. Αξίζει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών δεν είναι υποχρεωτική και δεν επιβάλλεται από κάποιο φορέα. Στο παρελθόν η πλειοψηφία των αποφάσεων λαμβανόταν βάσει κόστους.

Τέλος, τα τελευταία εννέα χρόνια υιοθετούνται πολλές καινοτομίες στο εσωτερικό της εταιρείας για να δοθεί «αξία» στο εργατικό δυναμικό της. Με τον τρόπο αυτό δείχνουν στους εργαζόμενους ότι αποτελούν μέρος της οικογένειας της εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το *Idea box*. Το *Idea box* είναι ένα κουτί μέσα στο οποίο μπορούν να ρίξουν οι εργαζόμενοι τις ιδέες που έχουν και τις προτάσεις που πιστεύουν ότι θα βελτιώσουν τις λειτουργίες της εταιρείας. Μία ιδέα που προτάθηκε, συζητήθηκε και υιοθετήθηκε ήταν, μεταξύ άλλων, η *Casual Friday*, σύμφωνα με την οποία κάθε Παρασκευή οι εργαζόμενοι πηγαίνουν στο γραφείο με πιο καθημερινό (*casual*) ντύσιμο.

4. Γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού; Πόσο συχνά και ποιά διαδικασία ακολουθείτε; Πώς τη δέχονται οι εργαζόμενοι;

Υπάρχει αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρείας, είναι διεθνών προδιαγραφών και διεξάγεται από οργανισμούς που δεν έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την πορεία της (*3rd party opinion survey*). Αντίθετα, τα συμφέροντα της εταιρείας και των φορέων αυτών (οι ασφαλιστές, τα λιμάνια, η σημαία κ.α.) τις περισσότερες φορές έρχονται σε σύγκρουση. Αυτοί οι οργανισμοί συμπληρώνουν κάθε χρόνο ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και βάσει αυτού βγαίνουν τα αποτελέσματα. Για την εταιρεία είναι πολύ θετικά και όλοι όσοι εργάζονται εκεί είναι πολύ περήφανοι.

Για την αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται κάθε χρόνο αυτοαξιολόγηση που περιλαμβάνει ερωτήσεις ικανοποίησης, όπως για παράδειγμα πώς κρίνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους. Ταυτόχρονα περιλαμβάνουν ερωτήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι κρίνουν τους προϊσταμένους τους, ως προς τη σωστή καθοδήγηση και συνεργασία για παράδειγμα. Αυτό αποτέλεσε μεγάλο ρίσκο για τον CEO ως προσωπική του επιλογή. Όμως το αποτέλεσμα τον δικαίωσε και φάνηκε πως το εργατικό δυναμικό της εταιρείας ήταν ώριμο για μία τέτοια ενέργεια.

Τα ερωτηματολόγια της αυτοαξιολόγησης είναι δύο και απευθύνονται ξεχωριστά στους ναυτικούς και στους εργαζόμενους στο γραφείο. Δίνεται επίσης η δυνατότητα να συμπληρώνονται επώνυμα ή ανώνυμα. Μάλιστα η πλειοψηφία των εργαζομένων τα συμπληρώνει επώνυμα. Κατόπιν, τα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται από το

τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας και δίνονται στο *Top Management* για ανάλυση. Ο κάθε προϊστάμενος έπειτα, συζητάει με τον υφιστάμενο τα προβλήματα, βεβαιώνεται ότι καταλήγουν σε μία κοινή θέση και προσπαθεί να τον καθοδηγεί σωστά για να βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας του, να μαθαίνει και να εξελίσσεται. Μέσα από τη διαδικασία αυτή παρατηρήθηκε η ανάγκη μερικών εργαζομένων για περαιτέρω εκπαίδευση. Ορισμένοι εξέφρασαν την επιθυμία να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και να έχουν περισσότερες αρμοδιότητες.

5. Σε τι βαθμό επιζητείται η ανάπτυξη ηγεσίας μέσα στην εταιρεία και ποιές είναι οι σχετικές ενέργειες που γίνονται;

Στο προηγούμενο καθεστώς διοίκησης επιλέγονταν οι εργαζόμενοι με αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία. Με την πάροδο των ετών και μετά την εμφάνιση δύο, τριών περιπτώσεων που παραιτήθηκαν λόγω έλλειψης οικονομικής αναπροσαρμογής μισθού, έγινε σαφές ότι έπρεπε να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν η ανάπτυξη νέων ηγετών για τη αποφυγή αντίστοιχων φαινομένων στο μέλλον. Τότε παρατηρήθηκε μία στροφή προς την επιλογή νέων παιδιών που θα μάθαιναν από την αρχή την εταιρεία και θα ενστερνίζονταν την κουλτούρα και τις αρχές της, με σκοπό αργότερα να τη στελεχώσουν.

Η εταιρεία πλέον δημιουργεί «φυτώρια» με νέα παιδιά. Όταν ένας προϊστάμενος δει ότι ένας υπάλληλός του έχει δυνατότητες, τότε σιγά σιγά τον αφήνει να παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες, τον καθοδηγεί σωστά και τον εκπαιδεύει κατάλληλα, όπως για παράδειγμα μέσω επαγγελματικών ταξιδιών για την επιθεώρηση πλοίων ή μέσω σεμιναρίων.

Παράλληλα, ένας εργαζόμενος θα περάσει από διάφορες θέσεις μέσα στην εταιρεία ώστε όλοι να εξοικειώνονται με τις λειτουργίες και την κουλτούρα της. Το *Top Management* δίνει μεγάλη έμφαση στο *mentoring*, δαπανώντας μεγάλο μέρος του χρόνου του στην καθοδήγηση και στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η επένδυση στους εργαζόμενους δεν είναι μία πολυτέλεια, αλλά μία αναγκαιότητα. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι αυτό που κάνει επιτυχημένη την εταιρεία είναι ότι επενδύει στους ανθρώπους της.

6. Παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους για να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για τους στόχους που θέτει η εταιρεία; Τι είδους κίνητρα δίνονται;

Όπως σε κάθε μεγάλη εταιρεία, έτσι και σε αυτή επιζητείται η μέγιστη ικανοποίηση των εργαζομένων ώστε να αποδίδουν καλύτερα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των κινήτρων που δίνονται. Αυτά είναι κυρίως οικονομικά οφέλη, όπως το *bonus* στο τέλος του χρόνου καθώς και οι αναπροσαρμογές μισθών. Ακόμα, δίνεται η δυνατότητα για εσωτερικές προαγωγές και λήψη περισσότερων πρωτοβουλιών. Σε μία σωστή ενέργεια ενός εργαζομένου ο προϊστάμενος θα τον επιβραβεύσει προσωπικά. Το ίδιο θα κάνει και ο CEO επιβραβεύοντας προσωπικά τον εργαζόμενο αλλά και την ομάδα του.

Αυτή η εταιρεία είναι μία πρότυπη ελληνική ναυτιλιακή που έχει σκληρούς κανονισμούς και μεγάλες απαιτήσεις από τον κόσμο της, όμως οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί είναι υπερήφανοι που ανήκουν σε μία τόσο δεμένη και επιτυχημένη ομάδα.

7. Μετά το 2003 σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στην εταιρεία. Παρατηρήθηκαν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης; Οι εργαζόμενοι πώς ανταποκρίθηκαν σε αυτές τις αλλαγές;

Το ξεκίνημα του νέου ιδιοκτήτη το 2003 πραγματοποιήθηκε από την τολμηρή αγορά μίας άλλης ναυτιλιακής εταιρείας με τριάντα δύο πλοία και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα, μόλις μέσα σε δυο μήνες. Όμως όλες οι επερχόμενες αλλαγές είχαν προβλεφτεί και είχαν πραγματοποιηθεί πολύ πριν ενσωματωθούν τα νέα πλοία στο στόλο της εταιρείας. Ο κόσμος ήταν έτοιμος. Η αλλαγή αυτή έγινε ήρεμα μέσα στην εταιρεία γιατί υπήρχαν οι σωστές δομές και ακολουθούνται οι σωστές διαδικασίες. Σίγουρα υπήρχε περισσότερη δουλειά για όλους, αλλά όλοι ήταν προετοιμασμένοι και ψύχραιμοι. Αυτή είναι άλλωστε η κουλτούρα της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν πολύ καλά. Μάλιστα η προετοιμασία για την αγορά της νέας εταιρείας συνέπεσε με τη δουλειά που έπρεπε να βγει για τη σύσταση της έκθεσης για το βραβείο *Committed to Excellence*. Ο CEO είχε προτείνει να μη συμμετέχει η εταιρεία εκείνη τη χρονιά στα βραβεία. Οι εργαζόμενοι όμως, με δική τους πρωτοβουλία ήθελαν να συμμετέχουν και μάλιστα στοχεύοντας αυστηρά στην πρώτη θέση, αλλά και τελικά διεκδικώντας την. Λόγω της φύσης της δουλειάς όλοι μέσα στην εταιρεία συνεργάζονται σαν ομάδα. Όλα είναι αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας για αυτό και όλοι συμμετέχουν και διεκδικούν κομμάτι της επιτυχίας.

Πριν από την αγορά της άλλης εταιρείας το κλίμα ήταν πιο «οικογενειακό». Όλα τα θέματα λύνονταν μεταξύ των εργαζομένων με το διάλογο, φιλικά. Με την αύξηση της εταιρείας χάθηκε κάπως η προσωπική επαφή με όλους.

Αλλαγές έχουν παρατηρηθεί ακόμα τα τελευταία χρόνια με τον προσανατολισμό της εταιρείας προς την ποιότητα και το ενδιαφέρον προς τον εργαζόμενο. Υπάρχει η *open door policy* κατά την οποία, όποιος εργαζόμενος επιθυμεί χτυπάει την πόρτα του προϊσταμένου του και φυσικά και του CEO και συζητά μαζί τους ότι τον απασχολεί. Παλιότερα όλες οι αποφάσεις λαμβάνονταν από τον ιδιοκτήτη. Είχε τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο και αναλάμβανε το ρίσκο των ενεργειών του. Παλιότερα ίσως να ήταν πιο σκληρές οι συνθήκες εργασίας. Φυσικά πολλές διαδικασίες τηρούνται ακόμα και τώρα, όπως οι βάρδιες τα Σάββατα και τις αργίες, αλλά τώρα οι πιο νέοι διεκδικούν περισσότερα δικαιώματα.

Όμως λόγω της άριστης επικοινωνίας μεταξύ του *Top Management* όλα τα προβλήματα ελέγχονται και συγκρατούνται στη γέννησή τους. Η κεφαλή είναι συμπαγής. Αυτή είναι η επιτυχία αυτής της εταιρείας. Η σωστή και ειλικρινής επικοινωνία. Οι σχέσεις μέσα στην εταιρεία πρέπει να είναι και να παραμένουν οικογενειακές.