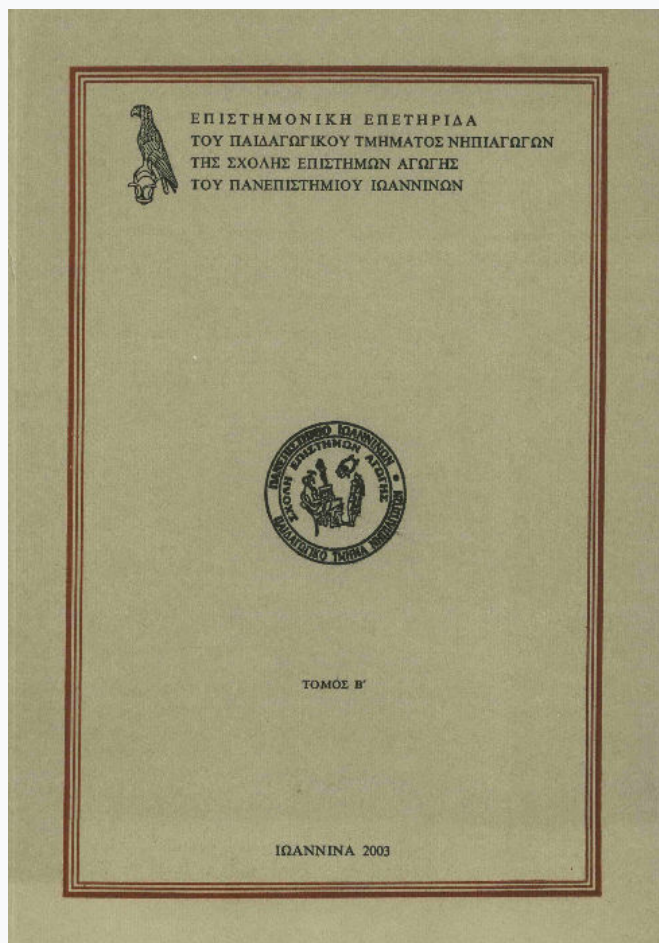


# Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Τόμ. 2 (2003)



## Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία

Παύλος Α. Κυριακίδης

doi: [10.12681/jret.948](https://doi.org/10.12681/jret.948)

Copyright © 2003, Παύλος Α. Κυριακίδης



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## Βιβλιογραφική αναφορά:

Κυριακίδης Π. Α. (2015). Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 2, 9–44. <https://doi.org/10.12681/jret.948>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### 1.1. Ορισμοί.

Η χρήση του όρου «ηγέτης» παλαιότερα σήμαινε τον «επικεφαλής», τον «προύχοντα», το «παράδειγμα», εκείνον που κατόρθωνε περισσότερα, είχε μεγαλύτερη επιτυχία. Η ιδέα αυτή ξεκινά από τις μεγάλες φυσιογνωμίες της Ιστορίας: Μέγας Αλέξανδρος, Καίσαρας, Ναπολέον, Βίσμαρκ κ.λπ. Ο ορισμός αυτός είναι κοινωνιολογικός και κατά συνέπεια περιορισμένος<sup>1</sup>. Το ευρύτερο όμως ψυχολογικό περιεχόμενο του όρου «ηγέτης» ή «ηγεία» έχει σχέση με την επίδραση ενός ατόμου πάνω σε ομάδα μικρή ή μεγάλη<sup>2</sup>. Η επίδραση του ηγέτη πάνω στην ομάδα δεν περιορίζεται μόνο σε ένα τομέα ή σε μερικούς τομείς αλλά επεκτείνεται σε περισσότερους. Μια άποψη του KORMAN<sup>3</sup> είναι ότι ο ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει άλλα πρόσωπα, δίνοντας σ' αυτά κατευθύνσεις. Οι κατευθύνσεις αυτές εξαρτώνται από το πρόσωπο του ηγέτη και το είδος της ομάδας. Ηγεσία κατά τον BASS είναι μια αλληλεπίδραση προσώπων εκ των άνω προς τα κάτω<sup>4</sup>.

Γενικότερα, θα μπορούσε κανείς να πεί ότι ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος ασκεί επιρροή πάνω στους άλλους, ηγέτης είναι εκείνος που ασκεί επίδραση πάνω στην ομάδα, ώστε αυτή να μπορεί να πετύχει ορισμένους σκοπούς. Τα αποτελέσματα των ενεργειών μιας ομάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ηγέτη.

Η παρουσία του ηγέτη είναι ο παράγων εκείνος από τον οποίο εξαρτάται η συνδυασμένη δράση όλων των μελών της ομάδας. Για την επιτυχία των σκοπών που θέτει η ομάδα, η παρουσία του ηγέτη είναι αποφασιστική, διότι

---

1. Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 313.

2. Bass, B. M.: Leadership, Psychology and Organisational Behavior σελ. 89.

3. Korman, Abraham: Industrial and Organisational Psychology σελ. 115.

4. Bass εις Lindgren H. C.: Einführung in die Sozialpsychologie σελ. 404.

συντελεί στην ενιαία προσπάθεια όλων των μελών, ενώ η απουσία του χαλαρώνει το πνεύμα της προσπάθειας αυτής <sup>1</sup>.

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία που εμφανίζεται σε όλες τις κοινωνικές ομάδες και μπορεί να είναι ένα ή περισσότερα πρόσωπα, τα οποία εμφανίζονται ως όργανα των συνόλων και τα αντιπροσωπεύουν <sup>2</sup>.

Κατά την άποψη του Holstätter <sup>3</sup>, η ύπαρξη ενός ηγέτη μέσα στην ομάδα προϋποθέτει μερικά ειδικά χαρακτηριστικά, τα οποία συγκεντρώνονται στο πρόσωπό του και τα οποία είναι διαφορετικότερα από εκείνα των μελών της ομάδας. Συγχρόνως όμως ο τύπος αυτού του ηγέτη δεν πρέπει να είναι πολύ διάφορος από τον γενικό τύπο του μέσου όρου των υπολοίπων μελών της ομάδας. Οφείλει δηλαδή ο ηγέτης αφενός μεν να διαφέρει, αφετέρου δε να είναι όμοιος. Η φαινομενική αυτή αντίφαση διαλύεται εάν δεχθούμε την θεωρία του S. Freud, ο οποίος υποστηρίζει ότι ένα γενικό αίσθημα αδυναμίας ενδέχεται να ωθήσει κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο να προβάλλει τη δική του επιθυμία για επίδραση και δύναμη πάνω σε άλλα πρόσωπα και για το σκοπό αυτόν πρέπει να παρουσιάζεται ως διάφορο. Μια τέτοια προβολή δημιουργεί τις βάσεις πάνω στις οποίες οι άνθρωποι που αναφέραμε υπακούουν στη θέληση του άλλου, ο οποίος κατέχει χαρακτηριστικά διαφορετικότερα των όσων αυτοί έχουν και στον οποίο αυτοί καταλογίζουν δύναμη. Σύμφωνα με όσα υποστηρίζει ο Freud ο αισθανόμενος ως αδύνατος και αβοήθητος άνθρωπος έχει το αίσθημα ότι συμμετέχει στη δύναμη του ηγέτη, όταν ταυτίζει τον εαυτό του με εκείνον σε μεγάλο βαθμό. Μια τέτοια ταύτιση βεβαίως προϋποθέτει ότι ο ηγέτης ανταποκρίνεται στον γενικό τύπο των μελών της ομάδας και δεν απομακρύνεται από αυτόν.

Ο T. N. Whitenead <sup>4</sup> ορίζει τον ηγέτη σαν την προσωπικότητα εκείνη που εκλέγεται από την υπόλοιπη ομάδα με σκοπό να την οδηγήσει στην εκτέλεση εκείνου του στόχου προς τον οποίο ήδη τείνει. Ο ορισμός αυτός ισχύει βεβαίως μόνον για συγκεκριμένους ηγέτες και συγκεκριμένες ομάδες.

Στην ηγεσία πρέπει να υπάρχει πάντοτε η αρχηγία, η εκούσια δηλαδή αντιπροσώπηση των ομάδων. Η λεγόμενη «πνευματική ηγεσία» δεν είναι ηγεσία με την ειδική σημασία του όρου, αν και περιλαμβάνονται σ' αυτήν οι εκπρόσωποι μιας πολιτιστικής ομάδας <sup>5</sup>.

---

1. Whyte παρά Hartley und Hartley: Die Grundlagen der Sozialpsychologie σελ. 414.

2. Geiger, T.: εις Vierkandt Alfred: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 137.

3. Heintz, P.: Einführung in die soziologische Theorie, σελ. 26.

4. Hartley, E. und Hartley, R.: Die Grundlagen der Sozialpsychologie, σελ. 411.

5. Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 313.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα γίνεται σαφές ότι η έννοια της ηγεσίας είναι σύνθετη και δεν είχε στην διάρκεια της Ιστορίας πάντοτε τη ίδια σημασία. Παλαιότερα, ηγέτης θεωρούνταν εκείνος που είχε μια δεσπόζουσα θέση στην κοινωνία, στη μικρή ή μεγάλη ομάδα και στον κύκλο του περιβάλλοντός του. Οι ερευνητές Lorenz και Portmann κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία υπάρχει ακόμη και στα ζώα, παρά το γεγονός ότι μεταξύ ηγεσίας στα ζώα και ηγεσίας στον άνθρωπο υπάρχει μεγάλη διαφορά<sup>1</sup>.

Τα προβλήματα της ηγεσίας έχουν μεγάλο εύρος. Αρχίζουν από την ηγεσία μεταξύ των παιδιών της προσχολικής ηλικίας και φτάνουν μέχρι τα πρόσωπα εκείνα τα οποία ηγούνται λαών. Σήμερα έχει επικρατήσει γενικώς να χρησιμοποιείται ο όρος ηγεσία και με τη μεταφορική της σημασία. Έχουμε ηγέτες στις Τέχνες, στις Επιστήμες, στην Ιστορία, στην Πολιτική. Γενικώς ηγέτες θεωρούνται εκείνες οι προσωπικότητες, οι οποίες για οποιονδήποτε λόγο έχουν κάποια ακτινοβολία στον κύκλο τους<sup>2</sup>.

Με τον όρο λοιπόν ηγεσία δεν εννοούνται αποκλειστικά ορισμένα πρόσωπα που παίζουν τον ηγετικό ρόλο, αλλ' ακόμη και ομάδες ολόκληρες. Οι ομάδες αυτές ενδέχεται να είναι μία elite, ένα κοινωνικό στρώμα, ακόμη και έθνη ολόκληρα που παίζουν ηγετικό ρόλο μεταξύ των κρατών<sup>3</sup>.

Την επιστήμη ενδιαφέρει κυρίως η κοινωνική σημασία του ρόλου του ηγέτη μέσα στην ομάδα, η σημασία του για την επιτυχία ή την αποτυχία των σκοπών της ομάδας και γενικότερα της κοινωνίας.

## 1.2. Η αναγκαιότητα ύπαρξης της ηγεσίας.

Ο Geiger θεωρεί την ηγεσία σαν μια λειτουργία που εμφανίζεται σ' όλες τις κοινωνικές ομάδες (Funktionstheorie). Η έννοια της λειτουργίας αυτής συνίσταται στην «αντιπροσώπηση του συλλογικού με όργανα». Παρουσιάζονται λοιπόν από το σύνολο ένα ή περισσότερα πρόσωπα ως όργανα και αντιπροσωπεύουν με την παρουσία και τις ενέργειές τους τό σύνολο<sup>4</sup>.

Μία ομάδα χωρίς ηγεσία δεν έχει συνοχή, γι' αυτό δεν μπορεί ούτε να αμυνθεί εναντίον των εχθρών, αλλά ούτε και να συντηρηθεί στοιχειωδώς. Ο Γιαπωνέζος ψυχολόγος TOKI υποστηρίζει ότι εμφανίζεται ένας ηγέτης όταν η ομάδα αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα, όταν δηλαδή παρίσταται ανάγκη ηγεσίας<sup>5</sup>.

1. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 313.

2. Geiger, Th.: Führung εις Vierkandt, A.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 136.

3. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 314.

4. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 315.

5. Hartley, E. und Hartley, R.: 'Ο.π. σελ. 415.



Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως η ύπαρξη προβλημάτων μέσα στην ομάδα είναι η βασικότερη αιτία εμφάνισης της ηγεσίας<sup>1</sup>. Στη ζωή των περισσοτέρων κοινωνικών ομάδων εμφανίζονται προβλήματα, των οποίων η λύση δεν είναι απλή. Κάτω από τις συνθήκες αυτές η συμβολή ορισμένων προσώπων - μελών είναι αποφασιστικής σημασίας, επειδή ασκούν επίδραση πάνω στα άλλα μέλη της ομάδας και συμβάλλουν έτσι στην επίλυση των προβλημάτων αυτών. Επειδή κάθε ομάδα είναι ζωντανός οργανισμός - σύντημα, εμφανίζονται συνεχώς νέα προβλήματα και είναι φυσικό να μεταβάλλεται η σχέση ηγέτη οπαδών. Με τόν τρόπο αυτόν ορισμένα άτομα ανεβαίνουν σε ηγετική θέση και γίνονται το επίκεντρο της οργάνωσης των ομάδων<sup>2</sup>.

Ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος καθορίζει και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ηγέτες εμφανίζονται αυθόρμητα, ενώ σε άλλες, που ενδεχομένως οι ομάδες είναι πιο σταθερά και τυπικά οργανωμένες, οι ηγέτες ακολουθούν προδιαγεγραμμένες θέσεις, καθήκοντα, προνόμια και διαμορφώνουν τις σχέσεις τους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Σε μικρές ομάδες, όπως είναι η τάξη στο σχολείο, υπάρχουν ταυτόχρονα «ηγέτες» σε διαφόρους τομείς της ομάδας: είναι ηγετικοί τύποι καθένας στο δικό του τομέα, όπως λ.χ. στα θέματα αθλητισμού, συζήτησεων κ.λπ. Ο ηγέτης της ομάδας φροντίζει ώστε κάθε μέλος να αναλαμβάνει μια ηγετική πρωτοβουλία σε ειδικό τομέα<sup>3</sup>. Από αυτά γίνεται σαφές ότι η ηγεσία είναι ένας ρόλος, τον οποίον αναλαμβάνουν λίγα ή πολλά άτομα μιας ομάδας, μικρής ή μεγάλης. Ηγεσία δεν είναι ο αντίποδας της ομάδας αλλά ένα μέρος της, το οποίο αναλαμβάνει κάποιον ειδικό ρόλο να ηγείται της ομάδας. Από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί χάσμα μεταξύ αυτών αρχίζουν οι προστριβές, οι οποίες καταλήγουν σε συγκρούσεις μέσα στην ομάδα<sup>4</sup> και ενδεχομένως σε αλλαγή της ηγεσίας.

Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι παγκόσμιο, διαφέρει όμως ως προς τον τρόπο από ομάδα σε ομάδα και από εποχή σε εποχή: πάντως είναι αδύνατο να μην υπάρχει σε κάθε ομάδα μια τάξη ανθρώπων, η οποία να διοικεί, να άρχει, να κυβερνά. Επίσης σε κάθε πολιτειακό σύστημα υπάρχει ένα ηγέτης, ένας αρχηγός, ανεξάρτητα πώς ονομάζεται και πώς βρίσκεται εκεί, στον οποίο υπακούουν όλοι οι υπόλοιποι άνθρωποι είτε θέλουν είτε δε θέλουν<sup>5</sup>.

1. Bass. B.M.: Leadership, Psychology and Organisational Behavior σελ. 123.

2. Hartley E. und Hartley, R.: 'Ο.π. σελ. 434.

3. Battegay, R.: Der Mensch in der Gruppe σελ. 67.

4. Geiger, Th.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 138.

5. Mosca, G.: Die Hereschende Klasse παρά Eisermann, G: Soziologisches Lesebuch σελ. 187.

Είναι αδύνατη η αυτοκυβέρνηση της ομάδας. Τα μέλη της δεν μπορούν να συντονίσουν τις προσπάθειές τους όταν δεν υπάρχει ένα κοινό πρόγραμμα, μία προκαθορισμένη γραμμή βάσει της οποίας θα ενεργήσουν όλα τα μέλη, για να μπορέσει να συντηρηθεί ή να αμυνθεί η ομάδα αυτή.

Σήμερα έχουν αναθεωρηθεί πολλές παλιές αντιλήψεις αναφορικά με την ηγεσία. Η εξειδίκευση του διοικητικού μηχανισμού ολόκληρης της κοινωνίας παρουσιάζει νέα προβλήματα κάτω από διαφορετική μορφή ηγετικών τύπων, ηγετικής διάρθρωσης και διοίκησης· για το λόγο αυτόν παλαιότερες αντιλήψεις περί ηγεσίας αντικαθίστανται από νέες. Οι κοινωνικές αλλαγές είχαν ως συνέπεια τη μεταβολή της ιεραρχίας και στους πολιτειακούς ακόμη τομείς.

Σ' αυτό συνετέλεσε βεβαίως και η εξάπλωση της μόρφωσης σε ευρύτερα στρώματα, τα οποία και οδήγησε στην αναθεώρηση των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και οπαδών, ακολούθων, μελών.

Στις σύγχρονες ανεπτυγμένες πολύπλοκες κοινωνίες επικρατεί ο οργανωτικός ηγέτης, ο πολιτικός, ο επιστημονικός, ο διοικητικός τύπος, βοηθούμενος βέβαια από ειδικό επιτελείο, διότι τα προβλήματα είναι σύνθετα και αφορούν όλους τους τομείς της ζωής των ανθρώπων. Μεγάλες κοινωνικές ομάδες έχουν συλλογική ηγεσία. Η ομάδα των επιμέρους ηγετών σχηματίζει το συλλογικό όργανο (team).

Από αυτό φαίνεται καθαρά ότι η χρονική στιγμή καθορίζει τη μορφή και τον τύπο της ηγεσίας. Παρουσιάζεται δηλαδή διαφορά μεταξύ ηγετών κατά την ειρηνική περίοδο και ηγετών κατά τις έκτακτες ιστορικές στιγμές.

Οι αντιλήψεις που επικρατούσαν παλαιότερα για τα δικαιώματα του ανθρώπου άλλαξαν, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται νέα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας - ατόμων και γενικότερα ηγεσίας - κοινωνίας.

Η σύγκρουση μεταξύ ηγεσίας και των μελών της ομάδας μπορεί να έχει ως αίτιο την αδυναμία των μελών της ομάδας να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα αρκετών από τα προβλήματα που εμφανίζονται και τις ειδικές λύσεις τις οποίες δίνει η ηγεσία. Αυτό όμως μόνο σαν εξαίρεση μπορεί να παρουσιαστεί και όχι σαν κανόνας. Διότι από τη στιγμή που οι ενέργειες της ηγεσίας δεν αντέχουν στη δημοσιότητα, υπάρχει ο κίνδυνος να ενεργεί ο ηγέτης αυθαίρετα.

Ενδέχεται, ολόκληρη η ομάδα να έχει ορισμένες προκαταλήψεις και να μην είναι δυνατόν να συλλάβει σε όλο το εύρος τους τα προβλήματα, τα οποία πρέπει να επιλυθούν. Συνήθως όμως τα μέλη μιας ομάδας δεν προβάλλουν συνεχώς αντιρρήσεις στις ενέργειες της ηγεσίας, αν αυτή την εκπροσωπεί ουσιαστικά. Η συνθηθέστερη αιτία αντίδρασης είναι η νομιμότητα ή όχι της ηγεσίας. Ένας εγκάθετος ηγέτης έχει σαν δύναμη όχι την πίστη των ακο-

λούθων του αλλά την έμμεση ή άμεσα βία. Άλλη αιτία ενδεχομένως είναι η προπαγάνδα, η οποία ασκεί επίδραση πάνω σε πολλά μέλη της ομάδας, με αποτέλεσμα να υπάρχει πάντοτε μία μερίδα που αντιδρά στον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι πάντοτε μεταξύ των μελών της ομάδας υπάρχουν ορισμένοι τύποι, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να ηγηθούν, ενώ άλλοι είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν τους ηγέτες. Επίσης μια μερίδα παραμένει εντελώς αδιάφορη ή μεταπηδά από την τάξη των οπαδών στην τάξη των ηγητόρων<sup>1</sup>.

### 1.3. Η ηγεσία: Το κέντρο της ομάδας.

Νεότερες έρευνες, ιδιαίτερα στον χώρο της βιομηχανίας και της πολιτικής, αποδεικνύουν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη έχουν μεγάλη σημασία για την απόκτηση και κατοχή του ηγετικού ρόλου<sup>2</sup>. Κάθε πληροφορία, κάθε πρόβλημα φθάνει στον ηγέτη και η επίλυσή τους ξεκινά αρχικά απ' αυτόν. Αυτός είναι ουσιαστικά το κέντρο της ομάδας<sup>3</sup>. Είναι αυτός ο οποίος ρυθμίζει τις σχέσεις της ομάδας με τις άλλες ομάδες είτε πρόκειται για αγώνα είτε για συναγωνισμό είτε για συνεργασία. Τα μέλη της ομάδας περιμένουν από τον ηγέτη να αντιπροσωπεύει τα ενδιαφέροντά της.

Το γόητρο του ηγέτη στους εκτός της ομάδας ενισχύει τη θέση του μέσα στην ομάδα και αντιστρόφως η ισχυρή θέση του σ' αυτήν ενισχύει το γόητρό του στα μάτια των εκτός. Ο ηγέτης γνωρίζει περισσότερο και καλύτερα από κάθε άλλον ό,τι αφορά την ομάδα, διότι σ' αυτόν φθάνουν οι πληροφορίες απ' όλες τις κατευθύνσεις· όταν τούτο δεν γίνεται επακριβώς, ο ηγέτης δεν έχει στα χέρια του όλα τα προβλήματα της ομάδας. Η διαστροφή των γεγονότων ή των πληροφοριών συνεπάγεται την εσφαλμένη αντιμετώπιση τους και από μέρους του ηγέτη. Εάν παρομοιάσουμε την ομάδα με κύκλο, στο κέντρο του βρίσκεται ο ηγέτης ή εάν την παρομοιάσουμε με μια πυραμίδα, στην κορυφή της στέκεται πάλι ο ηγέτης<sup>4</sup>.

Είναι σαφές ότι χωρίς ηγέτη δεν υπάρχει κέντρο της ομάδας, γύρω από το οποίο συγκεντρώνονται τα μέλη της<sup>5</sup>.

Ο ηγέτης είναι το πλέον γνωστό μέλος της ομάδας σε όσους βρίσκονται έξω από αυτήν. Αν αυτό δεν συμβαίνει, η λειτουργία της ομάδας έχει κάτι

1. Kolosa, Blair, J.: Introduction to Behavioral Science for Busines σελ. 515.

2. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 318.

3. Mann, Leon: Einführung in die Sozialpsychologie σελ. 61.

4. Caplow, Th.: Elementary Sociology σελ. 25.

5. Gibb, C.: Hartley und Hartley 'Ο.π. σελ. 410.

το επικίνδυνο ή ύποπτο. Ενδέχεται δηλαδή άλλο πρόσωπο - μέλος να κατευθύνει την ομάδα από το παρασκήνιο και να είναι ο ουσιαστικός ηγέτης, ενώ οι ευθύνες αποδίδονται στον τυπικό ηγέτη.

Γενικά ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος αλλάζει την συμπεριφορά των μελών της ομάδας — και τούτο συμβαίνει κυρίως από ψυχολογικής απόψεως— ανεξάρτητα από το ποια θέση κατέχει αυτός μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, ενεργώντας είτε ως πολιτικός είτε ως ειδικός σε έναν κλάδο είτε ως διαιτητής είτε ως μεσολαβητής ή ακόμη ως ιδεολόγος<sup>1</sup>.

Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για όλα όσα αφορούν την ομάδα. Η επιτυχία ή αποτυχία αυτής, σε όλους τους τομείς, αντανακλάται σ' αυτόν ανεξαρτήτως εάν αυτός είναι ουσιαστικά υπεύθυνος ή όχι. Ο ηγέτης είναι ο συντονιστής της ομαδικής προσπάθειας, αυτός είναι ο ενσαρκωτής του πνεύματός της. Αυτός γνωρίζει την ικανότητα κάθε μέλους, συντονίζει τις προσπάθειες καθενός από αυτά για την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της ομάδας, μ' άλλα λόγια αυτός είναι που την κινητοποιεί και αυτός αποτελεί την συνεκτική δύναμη μεταξύ των μελών της.

#### 1.4. Η εξακρίβωση του ηγέτη.

Το πρόβλημα της εξακρίβωσης του πραγματικού ηγέτη είναι από τα δυσκολότερα, όχι τόσο θεωρητικά όσο στην πράξη.

Ποιός είναι πράγματι ο ηγέτης; Πώς μπορεί η ομάδα να διαλέγει τον ηγέτη της; Ποιός είναι ο πρώτος στην ομάδα, ο αγαπητότερος, ο συμπαθέστερος, ο αρχηγός, ο ηγετικός τύπος στους διαφόρους τομείς της δραστηριότητας της ομάδας;

Τα προβλήματα αυτά απασχόλησαν και απασχολούν παρά πολλούς ερευνητές. Η πνευματική ωριμότητα και η ενημέρωση των οπαδών αποτελούν βασικά στοιχεία για την εξεύρεση του πραγματικού ηγέτη. Ένας καλλιεργημένος λαός βοηθεί τον ηγέτη του. Τούτο όμως θα γίνει όταν τα μέλη της ομάδας πεισθούν για την ορθότητα των ενεργειών της ηγεσίας. Για το λόγο αυτόν η ενημέρωση σχετικά με τα προβλήματα της ομάδας συντελεί στην αβίαστη υπακοή των μελών στις αρχές της ομάδας, τις οποίες βεβαίως πρώτος ο ίδιος ο ηγέτης ενσαρκώνει.

Ο ηγέτης κυβερνά την ομάδα, ενώ ο αρχηγός εμπνέει τα μέλη της. Η ηγεσία στηρίζεται περισσότερο στην ορθολογική σκέψη, ενώ η αρχηγία περιέχει και το στοιχείο του συναίσθηματισμού<sup>2</sup>.

Ο επικεφαλής δεν είναι πάντοτε πραγματικός αρχηγός ούτε ηγέτης. Ο αρχηγός και ο ηγέτης εμφανίζονται μέσα από την ομάδα αυθόρμητα και

1. Bass, B. M.: Leadership, Psychology and Organisational Behavior σελ. 101.

2. Battagay, R.: Der Mensch in der Gruppe σελ. 66.

φυσικά, ενώ ο επικεφαλής ενδεχομένως να τοποθετήθηκε εκεί όχι από την ομάδα αλλά από κάποια άλλη αρχή. Τούτο δεν σημαίνει ότι αποκλείεται να συμπίπτουν οι έννοιες στο ίδιο πρόσωπο. Για την εξακρίβωση του πραγματικού ηγετικού τύπου πρέπει να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν οι ανάλογες ικανότητες του ηγέτη σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εκάστοτε συνθηκών.

Ο πραγματικός ηγέτης γνωρίζει ότι ο μέσος άνθρωπος εκ φύσεως είναι νωθρός, εργάζεται όσο του είναι δυνατό λιγότερο, δεν έχει φιλοδοξίες, δεν θέλει να αναλάβει ευθύνες, προτιμά να είναι ελεύθερος, αγαπά υπερβολικά τον εαυτό του, αδιαφορεί για τις οργανωτικές ανάγκες, εκ φύσεως ανθίσταται στην αλλαγή είναι εύπιστος όχι έξυπνος, έτοιμος να πέσει θύμα των «ταρλατάνων» και των δημαγωγών<sup>1</sup>. Ένας γνήσιος ηγέτης διαθέτει χαρακτηριστικά εντελώς αντίθετα αυτών που προαναφέρθηκαν. «Ένας ηγεμόνας — λέει ο Μακιαβέλλι — δεν είναι ανάγκη να έχει όλες τις καλές ιδιότητες· είναι όμως απόλυτη ανάγκη να φαίνεται πως τις έχει»<sup>2</sup>.

Οι μεταβολές στο σύγχρονο κόσμο επηρεάζουν ταυτόχρονα και τη μορφή της ηγεσίας. Ο άνθρωπος της εποχής μας επιμένει στην εξασφάλιση της ελευθερίας, του δικαίου και της τάξης. Τα στοιχεία όμως αυτά λαμβάνουν σήμερα νέα μορφή. Οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις του σύγχρονου ανθρώπου από την ηγεσία είναι ριζικά διαφορετικές από εκείνες των προηγούμενων ετών. Σαν ακραία μπορεί να αναφέρει κανείς και την ψυχαναλυτική άποψη του S. Freud περί ηγεσίας, κατά την οποία η σχέση ηγέτη - οπαδών έχει τις ρίζες της στον απωθημένο ερωτισμό (πανσεξουαλισμός)<sup>3</sup>.

Πρέπει να γίνεται αντιδιαστολή μεταξύ της ηγεσίας και της κυριαρχίας. Η ηγεσία προϋποθέτει μια ορισμένη ελευθερία των μελών και ορισμένη συμφωνία των οπαδών με τον ηγέτη. Εκτός τούτου η πραγματική ηγεσία έχει το στοιχείο της αυθεντίας και της υπευθυνότητας, τουναντίον η κυριαρχία απαιτεί υπακοή ανεξάρτητα εάν αυτή διαθέτει ουσιαστική αυθεντία<sup>4</sup>.

Σοβαρό κίνδυνο για την ηγεσία αποτελεί η δημιουργία μιας «κλίικας». Κλίικα είναι η εμφάνιση, δίπλα στην ηγεσία, νέας μυστικής ηγεσίας, η οποία ενισχύεται με την προσχώρηση σ' αυτήν περισσότερων μελών κατά τρόπο που να εμποδίζεται το έργο της ομάδας, δημιουργούνται νέες ομάδες μέσα στην ομάδα, οι οποίες οδηγούν τελικά στη διάσπαση της συνοχής των μελών με συνέπεια να μη συνεργάζονται όλα τα μέλη για την επιτυχία του κοινού σκοπού της ομάδας.

1. Kormann, A.: Industry and Organisational Psychology σελ. 117.

2. N. Μακιαβέλλι: Ο Ηγεμόνας σελ. 90.

3. Geiger, Th.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 137.

4. Vaubel, L. εις: Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft σελ. 12.

Όταν γίνεται λόγος περί ηγεσίας στην κοινωνία, εξυπακούεται ότι υπάρχει ελευθερία στους οπαδούς ενός ηγέτη. Όταν ένας κατακτητής κυριεύσει ξένα εδάφη και θέλει να επιβληθεί *manu militari*, δεν μπορούμε να μιλάμε περί ηγεσίας, αλλά για συστήματα που εφαρμόζουν οι τύραννοι <sup>1</sup>.

Είναι γνωστό ότι στην Ιστορία υπήρξαν ηγέτες οι οποίοι έθεσαν τη σφραγίδα της προσωπικότητάς τους κατά χρονικές περιόδους σε πολλά έργα, γεγονότα, συστήματα και κοινωνικές αλλαγές ή έγιναν αφετηρία συγκλονιστικών εξελίξεων (Περικλής, Αριστοτέλης, Μέγας Αλέξανδρος, Lincoln, Bismark κ. ά.). Πολλές ιδεαλιστικές θεωρίες περί Ιστορίας την βλέπουν σαν έργο ηρωικών μορφών και ιδιοφυϊών προσωπικοτήτων, των οποίων η δύναμη της πρωτοβουλίας έθεσε τις μάζες σε κίνηση για την πραγμάτωση υψηλών στόχων. Τη θεωρία αυτή δεν παραδέχεται σήμερα η κοινωνιολογία, διότι η πραγματική επίδραση των ηγετών θεωρείται περιορισμένη <sup>2</sup>.

Σχεδόν κάθε άνθρωπος είναι ηγέτης σε κάποιον τομέα (γονέας, δάσκαλος κ.ά.). Ηγετικές ευθύνες έχουν όχι μόνον οι προϊστάμενοι αλλά όλοι όσοι έχουν υφισταμένους έστω και ελάχιστους. Για το λόγο αυτόν το θέμα δεν αφορά μερικά μόνο άτομα, αλλά όλους τους ανθρώπους.

---

1. Weber, Werner, εις : Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft σελ. 199.

2. Gerger, Th.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 138.

## ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

## 2.1. Το γόητρο.

Κάθε εξουσία ενδιαφέρεται για την απόκτηση γοήτρου ή για τη διαφύλαξή του, όταν υπάρχει. Το γόητρο και η δύναμη - εξουσία δεν συμβαδίζουν πάντοτε. Ενδέχεται να κατέχει κάποιος μια σπουδαία θέση που έχει τεράστια δύναμη. Δεν σημαίνει όμως ότι αυτός απολαμβάνει και πραγματική εκτίμηση. Ίσως μέσα στην ομάδα να θεωρείται «υψηλό πρόσωπο», έξω όμως από αυτή δεν έχει την ίδια αξία, π.χ. διευθυντής επιχειρήσεως ή κάποιου δημόσιου οργανισμού<sup>1</sup>. Πολλοί άνθρωποι που κατέχουν καίριες θέσεις στον κοινωνικό οργανισμό, αν τους αφαιρεθεί αυτή η ηγετική θέση, δεν είναι τίποτε άλλο παρά δυστυχημένα ανθρωπάκια.

Το προσωπικό γόητρο και η ηγεσία της ομάδας είναι στενά συνδεδεμένα, γεγονός που σημαίνει ότι α) η όλη συμπεριφορά του ηγέτη κατευθύνεται από την προσπάθεια να φθάσει η ομάδα στους στόχους της και β) η συμπεριφορά του αποβλέπει στη συγκράτηση της συνοχής της ομάδας και την ενίσχυσή της. Εξάλλου είναι στενά συνδεδεμένες οι θεσπισμένες εξουσίες και το κοινωνικό γόητρο του ηγέτη<sup>2</sup>.

Το γόητρο που απολαμβάνει ένας ηγέτης δεν είναι πάντοτε κάτι το συνδεδεμένο με την ορθολογική κρίση των πραγμάτων· όπως λέγει ο Geiger, το γόητρο δεν είναι κάτι το ορθολογιστικό, αλλά μαγική δύναμη που βρίσκεται σαν ποιότητα στην βάση της εξουσίας, τουναντίον η αυθεντία είναι ορθολογική. Ο Vierkant κάνει διάκριση μεταξύ αυθεντίας που βασίζεται σε θεσμούς και εκείνης η οποία αποδίδεται σε μια προσωπικότητα<sup>3</sup>.

Είναι παρατηρημένο ότι οι άνθρωποι που έχουν κάποια δύναμη επιζητούν και το κοινωνικό γόητρο. Για το σκοπό αυτόν προσπαθούν να συνεργασθούν ή να έλθουν σε επαφή με πρόσωπα που έχουν κοινωνική εκτίμηση. Τέτοιοι μπορεί να είναι διάφοροι άνθρωποι, ακόμη και άνθρωποι του υποκόσμου, οι οποίοι συναναστρέφονται με διασημότητες του κινηματογράφου,

1. Heinz, P.: Einführung in die soziologische Theorie σελ. 26.

2. Heinz, P.: 'Ο.π. σελ. 31.

3. Geiger, Th.: Handwörterbusch der Soziologie, σελ. 137.

του αθλητισμού, με εκπροσώπους της Εκκλησίας, των Γραμμάτων, της Καλλιτεχνικής ζωής κ.ά. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνουν κάποια ισορροπία δυνάμεως και γοήτρου, οπωσδήποτε όμως το γόητρο αυτό είναι εφήμερο γιατί δεν είναι γνήσιο.

Όλοι οι ηγέτες επιδιώκουν την απόκτηση του κοινωνικού γοήτρου και ενδιαφέρονται για την κοινή γνώμη. Και όταν ακόμη ένας ηγέτης αναλαμβάνει την αρχή παρά τη θέληση των μελών της ομάδας, προσπαθεί να δικαιολογήσει ηθικά τη θέση του και να δώσει την εντύπωση ότι επιδιώκει τα συμφέροντα του κοινού (M. Weber).

Είναι γεγονός ότι το κοινωνικό γόητρο ενός ηγέτη διαφέρει από τόπο σε τόπο και από εποχή σε εποχή. Είναι πολλά και ειδικά τα στοιχεία σε κάθε μορφή κοινωνικής διάρθρωσης, που συνιστούν το γόητρο ενός ηγέτη. Αυτά, ενώ είναι ασήμαντα σε μια κοινωνία, είναι βασικότατα σε άλλη. Μεταξύ των στοιχείων που θεωρούνται ότι ανυψώνουν το κοινωνικό γόητρο του ηγέτη περιλαμβάνεται και η οικογενειακή του καταγωγή (δυναστεία), η εθνική του προέλευση (φυλή), η οικονομική του ισχύς (πλούτος), ορισμένες γνώσεις (μόρφωση) κ.ά. Κάθε ηγεσία επιζητεί τη γοητεία, τη δόξα, τη φήμη. Όλοι οι ηγέτες επιθυμούν να έχουν καλή φήμη μεταξύ των ακολούθων τους, ανεξάρτητα αν αυτή είναι ειλικρινής ή όχι. Η ηγεσία δεν επιδιώκει μόνον την κατοχή της εξουσίας, αλλά και την αναγνώριση σ' αυτήν ενός βαθμού γοήτρου. Καμιά ηγεσία - εξουσία δεν μπορεί να διατηρηθεί χωρίς την αναγνώριση κάποιου γοήτρου. Είναι γνωστός ο διάλογος του Σόλωνα με τον Κροίσο: «Ποιον θεωρείς ευτυχέστερο άνθρωπο;». Τρεις φορές ο Κροίσος ερωτά το Σόλωνα για να του αποσπάσει κάποια αναγνώριση, ενώ ο σοφός Σόλων τέτοια αναγνώριση τη δίνει μόνο σ' εκείνους που με υστεροφημία τελείωσε η ζωή τους.

Ηγεσία που βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στην τρομοκρατία και τον πανικό του πλήθους είναι συνήθως εφήμερη ή πολύ επισφαλής. Έτσι εξηγείται ο διαρκής φόβος αυτών που αγωνίζονται να κερδίσουν και ψυχικά τα πλήθη, τα οποία κυβερνούν δια της βίας<sup>1</sup>.

Ο ηγέτης είναι έτοιμος για κάθε θυσία προκειμένου ν' αποκτήσει το γόητρο. Συχνά υποτάσσεται σε πράγματα τα οποία ίσως δε θα ενέκρινε εάν δεν είχε τον ηγετικό ρόλο της ομάδας. Ο ηγέτης υποτάσσεται περισσότερο από κάθε άλλον στους θεσμούς της ομάδας και το πνεύμα που επικρατεί σ' αυτή. Ο Homans φρονεί ότι ο ηγέτης δεν είναι το πλέον ελεύθερο πρόσωπο στην ομάδα, αλλά η πιο υποταγμένη προσωπικότητα μέσα σ' αυτήν, διότι

1. Heintz, P.: 'Ο.π. σελ. 47.



θέλει να παραδειγματίσει όλα τα μέλη της. Ο ηγέτης στην ομάδα δεν μπορεί να «κάνει ό,τι θέλει», αλλά είναι ο πιο δεσμευμένος στους θεσμούς της ομάδας. Εάν συμβεί να παρεκκλίνει από τους θεσμούς αυτούς, διατρέχει κίνδυνο η ηγετική του θέση. Στο πρόσωπο του ηγέτη ευρίσκεται πολλές φορές το γόητρο ολόκληρης της ομάδας του. Δεν επιτρέπεται να «πέφτει» στα μάτια των εχθρών της ομάδας του, πολύ δε περισσότερο δεν του επιτρέπεται να «πέφτει» στα μάτια των μελών της δικής του ομάδας εξαιτίας των λαθών και των παθών του.

## 2.2. Το ενδιαφέρον για τα κοινά προβλήματα των μελών της ομάδας — κοινωνίας.

Ελέγχθη ήδη ότι η ύπαρξη των προβλημάτων των ομάδων είναι η αιτία της εμφάνισης της ηγεσίας.

Ο ηγέτης ως αντιπρόσωπος της ομάδας — μικρής ή μεγάλης — επιδιώκει να λύσει τα προβλήματά της. Δεν έχει πάντοτε σημασία το μέγεθος ή η σπουδαιότητα του προβλήματος, όσο αυτή η ύπαρξη του, για να συγκεντρωθεί η ομάδα από τον ηγέτη. Ο ηγέτης, αναλόγως των πραγματικών ή δημαγωγικών ικανοτήτων του, παρουσιάζει την οξύτητα του προβλήματος ή των προβλημάτων, για να οδηγήσει την ομάδα εκεί όπου αυτός νομίζει.

Στη σύγχρονη πολύπλοκη κοινωνία, η επίλυση των προβλημάτων δεν είναι πλέον θέμα ενός ηγέτη. Η ικανότητα του σύγχρονου ηγέτη συνίσταται κυρίως όχι τόσο στη λύση όλων των προβλημάτων μόνο απ' αυτόν τον ίδιο, αλλά στην επιλογή των κατάλληλων ειδικών συνεργατών με τέτοιον τρόπο, ώστε να μπορεί να αξιολογεί σωστά τις λύσεις και τα προγράμματα, που προτείνουν αυτοί ως ειδικοί. Έμμεσα λοιπόν γίνεται σαφές ότι η ικανότητα του ηγέτη συνίσταται στην εκλογή ικανών συνεργατών, που είναι ειδικοί πάνω σε ορισμένους τομείς, για να δίνουν τις πιο επιτυχείς λύσεις σε κάθε πρόβλημα.

«Χαρισματούχοι» θεωρούνται οι ηγέτες, οι οποίοι είναι πρώτοι εξαιτίας της προσωπικής τους ικανότητας και επίδοσης<sup>1</sup>. Δεν περιορίζεται ο χαρακτηρισμός του «χαρισματούχου» σε ένα είδος ηγέτη, αλλά περιλαμβάνει και μια πλατιά παραλλαγή. Το γεγονός αυτό είναι ο λόγος ώστε υπό τον όρον ηγεσία να θεωρείται μια ποικιλία θρησκευτικών, πολιτικών, πολιτιστικών, επιστημονικών και εκπαιδευτικών ηγετών. Μπορούν να εμφανίζονται αυτοί ως οικονομικοί, πνευματικοί, συνδικαλιστικοί ηγέτες, καθώς επίσης ως ηγέτες νεανικών ομάδων, των τραπεζών, μιας «κλίμας» κ.λπ.<sup>2</sup>.

1. Κυριακίδης, Πάυλου: Κοινωνική Ψυχολογία σελ. 160.

2. Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 313.

Για να αποδώσει μια ομαδική εργασία ο ηγέτης φροντίζει: 1) να υπάρχει ένα κοινό σύστημα ταχείας επικοινωνίας, το οποίο δεν θα είναι εμπόδιο στην επίλυση των προβλημάτων συνεργασίας, 2) οι ίδιες οι αξίες να ισχύουν για όλα τα μέλη. Προνομιοῦχοι να είναι μόνον αυτοί, τους οποίους η ομάδα θα κρίνει σαν τέτοιους ή θα εγκρίνει χωρίς βία ότι είναι πράγματι προνομιοῦχοι και τούτο χάριν του κοινού καλού, 3) να μη προγραμματίζει μόνον αλλά και να ελέγχει εάν αποδίδει κάθε μέλος και αν τα αποτελέσματα των προσπαθειών ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του, 4) να μελετά την απόδοση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και να εισάγει νέες, 5) να ευρίσκεται το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη θέση, διότι η τελική ευθύνη για κάθε μέλος είναι θέμα του ιδίου του ηγέτη, 6) να κατανέμονται οι αρμοδιότητες ούτως ώστε να εξυπηρετούν τα συμφέροντα της ομάδας και να ικανοποιείται ψυχολογικά κάθε μέλος χωριστά, 7) η ψυχική συμμετοχή των μελών σε ό,τι προγραμματίζει ο αρχηγός με τη συνεργασία όλων να είναι εξασφαλισμένη. Κάθε μέλος να γνωρίζει όχι μόνον τον τρόπο αλλά και τον σκοπό της εργασίας του, 8) οι στόχοι της ομάδας να ανταποκρίνονται στις ικανότητές της και να μην υπερβαίνουν τα όρια των δυνατοτήτων της, 9) η συμπεριφορά κάθε μέλους να αποτελεί κρίκο και συνέχεια της ομαδικής συνεργασίας<sup>1</sup>.

Ορισμένες απόψεις του ηγέτη φαίνονται σε πολλούς σαν ουτοπία. Η ιστορία όμως διδάσκει ότι τίποτε δεν είναι αδύνατο. Τούτο δεν σημαίνει ότι όλες οι απόψεις των φιλόδοξων ηγητόρων ήταν και ορθές. Στο σύγχρονο κόσμο, η άριστη ενημέρωση του ηγέτη για την κατάσταση της επιστήμης πάνω στον τομέα στον οποίο αυτός είναι ταγμένος, είναι εκ των ων ουκ άνευ<sup>2</sup>. Εδώ βέβαια ο λόγος για ηγήτορες ειδικοτήτων. Όταν ο ηγέτης πεισθεί για την αξία ενός προγράμματος ή ενός στόχου, είναι ανάγκη να πείσει και τους οπαδούς - συνεργάτες του για την ορθότητα των σχεδίων και των απόψεών του. Η δύναμη λοιπόν της πειθούς του ηγέτη για τη μετάδοση του ενθουσιασμού είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό του. Αν ο ηγέτης δεν κατορθώνει αυτό θα συναντά περισσότερες δυσκολίες στο έργο του<sup>3</sup>. Στην εποχή μας περισσότερο απαραίτητη είναι η διορατικότητα ενός ηγέτη. Ο ηγέτης δεν είναι μόνον ο δέκτης όλων των πληροφοριών, αλλά επιβάλλεται να προβλέπει, να προνοεί, περισσότερο από κάθε άλλον. Ο ηγέτης «βλέπει μακριά». Αντιμετωπίζει όχι μόνο το άμεσο παρόν, αλλά το «βλέμμα» του επεκτείνεται και στο μέλλον.

1. Κυριακίδη Παύλου: Κοινωνική Ψυχολογία σελ. 85 - 86.

2. Werner, Ernest: Führung und Staatsverwaltung εις: Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft σελ. 36.

3. Vaubel, L.: εις: Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft, σελ. 13.

Ηγέτης χωρίς την ικανότητα της απόσπασης από τα άμεσα προβλήματα, αυτό το βασικό προσόν της αφαίρεσης από το πλέγμα των πολλών, μικρών και καθημερινών ενασχολήσεων, χωρίς την εξ αποστάσεως «θεωρία» και τέλος χωρίς την συνείδηση της αποστολής του δεν μπορεί να θεωρηθεί ηγέτης. Δεν περιμένει τον ρού των πραγμάτων, αλλά κατευθύνει τα πράγματα στο σκοπό που ο ίδιος θέσει<sup>1</sup>. Βεβαίως ο ηγέτης έχει ως βασική μέριμνα την επίλυση των προβλημάτων. Η επίλυση όμως τούτων τον αναδεικνύει ως πραγματικό ηγέτη με τρόπον ώστε να διαφέρει από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Στην εκλογή ενός ηγέτη, σημαντικό ρόλο παίζουν ορισμένα χαρακτηριστικά που ενισχύουν το γόητρό του και τον βοηθούν να παίζει επιτυχέστερα τον ηγετικό του ρόλο. Τέτοια χαρακτηριστικά δυνατόν να είναι η ηλικία και η μόρφωση. Βεβαίως αυτά σ' ένα «χαρισματούχο» ηγέτη δεν παίζουν σημαντικό ρόλο και είναι μάλλον χαρακτηριστικά παραδοσιακών μορφών ηγεσίας<sup>2</sup>.

Ηγέτης σήμερα θεωρείται αυτός που δίνει τις ευστοχότερες λύσεις στα πολύπλοκα προβλήματα της ομάδας. Ανάλογα με τις συνθήκες και τους σκοπούς περιέρχεται η ηγεσία σε διάφορα χέρια. Ο G. Le Bon τονίζει ότι οι ηγέτες των μαζών εμφανίζονται μόνο σε μεταβατικές περιόδους και κοινωνικές κρίσεις.

Ενώ ο M. Schmalenbach πιστεύει ότι η εμφάνιση δεσμών στην ένωση αρχηγών και οπαδών είναι χαρακτηριστικό της αρχαιότητας και των τελευταίων ιστορικών χρόνων, ο Max Weber χωρίζει την ηγεσία από τις άλλες μορφές κυριαρχίας και βρίσκει γι' αυτήν το χαρακτηρισμό «χαρισματούχου», το «ασυνήθες της καθημερινής ζωής», μια ορισμένη «δόση χάριτος» η οποία θεμελιώνει την άσκηση δυνάμεως, είναι χρονικά περιορισμένη και τείνει προς ένα ανασχηματισμό, προς την κατεύθυνση μιας «πραγματώσης». Είναι επομένως σαφές ότι από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκάστοτε ιστορικών, οικονομικών, κοινωνικών ή άλλων καταστάσεων της ομάδας εξαρτώνται οι μεταβολές και οι ικανότητες των ηγετών και ο ανάλογος ηγετικός τύπος. Σχετικά μ' αυτό ο TOKI υποστηρίζει ότι η σχέση ηγέτη - ομάδας εξαρτάται από τη δεδομένη στιγμή. Ως εκ τούτου η εκάστοτε συμπεριφορὰ του ηγέτη είναι μια λειτουργία που υπαγορεύεται από τις συνθήκες στις οποίες βρίσκεται η ομάδα<sup>3</sup>. Όλα τα προβλήματα της ομάδας είναι προβλήματα και του ηγέτη, ο οποίος αισθάνεται υπεύθυνος για την ομάδα και επιθυμεί να βελτιώσει την απόδοσή της<sup>4</sup>.

1. Courtois, G.: Η τέχνη του αρχηγού σελ. 85.

2. Heinz, P.: Einführung in die Soziologische Theorie σελ. 29 - 30.

3. Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 315.

4. Mills, Th.: Soziologie der Gruppe σελ. 133.

### 2.3. Ειδικά χαρακτηριστικά.

Είναι αδύνατο να βρεθεί τύπος ηγέτη ο οποίος να ανταποκρίνεται στις αξιώσεις όλων των ομάδων και όλων των εποχών.

Υπάρχουν περιστάσεις στις οποίες εμφανίζονται ηγετικά στελέχη, τα οποία κάτω από ομαλές συνθήκες είναι εντελώς άγνωστα και αφανή. Υπάρχει μια άποψη σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης δεν πρέπει απλώς να έχει κάποια ικανότητα, αλλά να συγκεντρώνει πολλά ηγετικά γνωρίσματα σε ένα ορισμένο συνδυασμό, ο οποίος χαρακτηρίζει την ποιότητά του. Έτσι κατά τη μελέτη του ηγετικού ρόλου ενός ατόμου μιας μικρής ομάδας, βρίσκονται συνήθως οι εξής ιδιότητες: Ενεργητικότητα, αντοχή, αυτοσυνείδηση, νοημοσύνη, επιμονή σ' ένα σκοπό, γνώση του ανθρώπου, χειρισμός του λόγου<sup>1</sup> κ.λπ. Αποκλείεται να λάβει κανείς ηγετικό ρόλο εάν ασχολείται ερασιτεχνικά με ένα αντικείμενο, εάν είναι ασταθής και κοινωνικά αδιάφορος ή μεταπειθείται εύκολα και έχει τάση εύκολης γενίκευσης.

Ηγέτης είναι αυτός που αναπτύσσει περισσότερες πρωτοβουλίες από κάθε άλλο μέλος της ομάδας, είναι ο καλύτερος γνώστης των προβλημάτων της, ενώνει την ομάδα και αποτρέπει τη διάσπασή της, ουσιαστικά αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των μελών της ομάδας και την ενσάρκωση του πνεύματός της. Αντιδρά συνετά στις δυσκολίες και δεν παραιτείται εύκολα μπροστά στα προβλήματα αυτά.

Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ορισμένων ηγετικών χαρακτηριστικών όπως της εποπτικής ικανότητας, της πρωτοβουλίας, της αυτοπεποίθησης, της συναισθηματικής ωριμότητας, και της ατομικότητας με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Θάρρος, οργανωτικές ικανότητες, δικαιοσύνη, επιμονή, χιούμορ, ικανότητα προσαρμογής, προθυμία για βοήθεια, αποφασιστικότητα και αφοσίωση αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη<sup>2</sup>.

Μερικά άτομα έχουν την προδιάθεση να εξελιχθούν σε ηγετικά στελέχη, ενώ άλλα γίνονται ικανά να ηγηθούν άλλων ατόμων εξαιτίας της μόρφωσης ή γενικά εξαιτίας επίκτητης ικανότητας.

Οι Kreeh και Grutchfield υποστηρίζουν ότι η ηγεσία διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι:

- 1) Η εκτελεστική ικανότητα (πρωτοβουλία, διοικητικό).
- 2) Ο προγραμματισμός για την επιτυχία του σκοπού της ομάδας.

---

1. Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 314.

2. Μιχόπουλος, Α.: Εκπαιδευτική διοίκηση Τ.Β'. Αθήνα σελ. 74., Ζαβλάνος, Μ.: Οργανωτική συμπεριφορά, Εκδ. ΙΩΝ Αθήνα 1998, σελ. 35.

- 3) Η αποφασιστικότητα.
- 4) Η ουσιαστική γνώση των πραγμάτων με αντικειμενική πληροφόρηση.
- 5) Η αντιπροσώπευση προς τα έξω.
- 6) Η ρύθμιση εσωτερικών ενδοπροσωπικών σχέσεων.
- 7) Οι ποινές και αμοιβές (μομφή - έπαινος).
- 8) Η εξομάλυνση και μεσολάβηση σε περίπτωση συγκρούσεων.
- 9) Το παράδειγμα και υπόδειγμα.
- 10) Το σύμβολο για την ομάδα.
- 11) Η ανάθεση ευθυνών.
- 12) Η ιδεολογία (πνευματικός ηγέτης, ηθική συνείδηση).
- 13) Το αντικείμενο ταύτισης.
- 14) Το αντικείμενο προβολής για επιθέσεις<sup>1</sup>.

---

1. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 317.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΟΠΑΔΟΙ ΤΗΣ

#### 3.1. Σκοπιμότητα υπακοής των οπαδών στην ηγεσία.

Ηγούμαι σημαίνει έχω ακολούθους, έχω οπαδούς. Ηγέτης χωρίς ακολούθους, χωρίς οπαδούς δεν νοείται<sup>1</sup>. Επίσης δεν υπάρχει λόγος ύπαρξης των ηγετών, εάν δεν υφίσταται σκοπός τον οποίο να εξυπηρετούν. Ήδη έχει λεχθεί ότι οι ανάγκες μια ομάδας καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη του ηγέτη.

Κάθε άνθρωπος, άλλοτε μεν είναι ηγέτης άλλοτε οπαδός - ακόλουθος· δέν υπάρχει άνθρωπος ο οποίος να μην εντάσσεται σε μία από τις δύο αυτές κατηγορίες. Η καθημερινή ζωή απαιτεί από τον καθένα να είναι υφιστάμενος μεν στην υπηρεσία του, αρχηγός όμως στο σπίτι του, υφιστάμενος του δασκάλου ίσως στο σχολείο, αρχηγός όμως στα παιχνίδια ή στα μαθήματα. Ολόκληρη η κοινωνία παρουσιάζει μια ιεράρχηση των μελών της, τα οποία συνδέονται με μια σχέση ηγεσίας και οπαδών.

Πολύ συχνά υποστηρίζεται ότι η καλή ηγεσία αξιοποιεί την αδύνατη ομάδα των οπαδών. Λέγουν επίσης ότι είναι προτιμότερη η ηγεσία ενός λιονταριού επικεφαλής μιας ομάδας λαγών, παρά ενός λαγού επί μιας ομάδας λεόντων.

Το ένστικτο της ηγεσίας και του οπαδού ή ακολούθου προϋπάρχει στον άνθρωπο. Αν δεν υπήρχε αυτό, οι άνθρωποι δεν θα αποτελούσαν μια κοινωνία αλλά σκórπιες μονάδες ατόμων. Το ένστικτο της υποταγής είναι έμφυτο στον άνθρωπο και κατά συνέπεια δεν μπορεί η ηγεσία πάντοτε να καυχάται ότι αναλαμβάνει τον ηγετικό ρόλο εξαιτίας της δικής της ικανότητας εξολοκλήρου, διότι η ίδια η μάζα έχει ανάγκη μιας ηγεσίας.

Δεν είναι η ηγεσία η οποία οδηγεί τη μάζα, αλλά το ένστικτο της μάζας, καθώς λέγει ο Geiger, αναζητεί μια ηγεσία. Συνεπώς η υπερτίμηση της δύναμης του ηγέτη δεν ευσταθεί και είναι σχετική η επιρροή του πάνω στη μάζα. Χωρίς την ύπαρξη του πνεύματος της υποταγής στις ομάδες, κανένας ηγέτης δε θα μπορούσε να αναδειχθεί (M. Weber)<sup>2</sup>.

---

1. Rice, A.K.: Führung und Gruppe σελ. 19.

2. Geiger, Th. Handwörterbuch der Soziologie σελ. 138.

Χωρίς αμφιβολία ακολουθεί κανείς έναν ηγέτη, οδηγούμενος εκτός από το ενστικτο και από το στοιχείο της σκοπιμότητας, το ατομικό συμφέρον και το κοινό συμφέρον. Κάθε μέλος ακολουθεί τον ηγέτη μόνον όταν έμμεσα ή άμεσα αυτός εκπληρώνει τις προσωπικές του επιδιώξεις και επιθυμίες. Όταν ο ηγέτης ενσαρκώνει αυτό που και ο οπαδός θεωρεί ορθό, τότε ο οπαδός είναι έτοιμος για οποιαδήποτε θυσία<sup>1</sup>. Η θυσία όμως αυτή δεν είναι ανεξάρτητη από τη βαθύτερη σκέψη ή το βαθύτερο συναίσθημα του οπαδού ότι έμμεσα η ηγεσία αντανακλά και τους δικούς του σκοπούς, τις επιδιώξεις και τα ενδιαφέροντα.

Σε τελευταία ανάλυση ο ηγέτης δεν είναι παρά ο συλλογικός εκφραστής των μεμονομένων θελήσεων των οπαδών. Είναι ο άνθρωπος εκείνος που αναλαμβάνει την εκπλήρωση των επιθυμιών καθενός από τα μέλη. Η αληθινή ηγεσία προϋποθέτει εθελοντές οπαδούς, ο κύριος σκλάβων δεν είναι ποτέ ηγέτης. Όταν λείπει η θέληση των οπαδών - ακολούθων, τότε δεν έχουμε ηγεσία αλλά κυριαρχία πάνω στην ομάδα.

Ηγεσία και ελευθερία συμβδίζουν πάντοτε, διότι αναγκαστική ηγεσία ισοδυναμεί με κυριαρχία, οπότε καταργείται η σχέση οπαδού αρχηγού και αντ' αυτής υπάρχει σχέση τυράννου προς δούλο. Η ελευθερία εξάλλου χωρίς ηγεσία οδηγεί στην αναρχία, ενώ η πραγματική ηγεσία εγγυάται την ελευθερία. Η ηγεσία πολλές φορές αναγκάζεται να χρησιμοποιήσει βία, διότι δεν μπορούν πολλά από τα μέλη της ομάδας να συλλάβουν τις γενικές γραμμές, οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν για τη σωτηρία ή την επιτυχία της ομάδας. Από την ευρύτερη κοινωνία ποτέ δεν έλλειψαν οι εγκληματίες και γενικά οι άνθρωποι με αποκλίνουσα, αντικοινωνική συμπεριφορά. Για να προφυλαχθεί η κοινωνία χρησιμοποιεί υποχρεωτικά τη βία. Η ηγεσία όμως που στηρίζεται αποκλειστικά στην εξωτερική δύναμη, παρά την υπακοή των υφισταμένων, γίνεται η ίδια αιτία για να γεννηθεί εσωτερική αντίδραση. Ο δάσκαλος στην τάξη είναι ο προϊστάμενος, ο αρχηγός, εντούτοις τα αποτελέσματα των προσπαθειών του είναι ευνοϊκότερα όταν συνδυάζει μια γνήσια σχέση ηγεσίας και ακολούθων<sup>2</sup>. Κάθε οπαδός πιστεύει, εάν βεβαίως έχει πραγματικό ηγέτη, ότι ο ηγέτης του διαθέτει ιδιαίτερα χαρίσματα. Η αυθεντία του χαρισματικού ηγέτη στηρίζεται στην πίστη των οπαδών του ότι έχει διοικητικά και άλλα προσόντα. Η πίστη σ' αυτά και η αναγνώριση ισχύουν ως καθήκον προς τον ηγέτη.

Από την στιγμή που θα τεθεί σε αμφισβήτηση η πίστη αυτή, κλονίζεται στη συνείδηση των μελών - οπαδών η σπουδαιότητα, η αναγκαιότητα και η

1. Bass, B.M.: Leadership, Psychology and organisational Behavior σελ. 140.

2. Hartley, E., und Hartley, R.: 'Ο.π. σελ. 413.

σημασία της ηγεσίας, κλονίζεται δηλαδή στη συνείδηση των ακολούθων η προσωπικότητα του ηγέτη, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα να αναζητείται νέος ηγέτης, ο οποίος είναι φυσικό να αναζητηθεί ανάμεσα στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας<sup>1</sup>.

### 3.2. Η έλξη της ηγεσίας.

Πάρα πολλές έρευνες απέδειξαν ότι για την επιτυχία του ηγέτη σημαντικό ρόλο παίζει και η κοινή καταγωγή του με τα μέλη της ομάδας. Για να αποκτήσει ο ηγέτης θερμούς οπαδούς πρέπει να τους πείσει ότι είναι «ένας από αυτούς». Η απουσία αυτού του συνδετικού στοιχείου και η «απόσταση» μεταξύ ηγητόρων και ακολούθων, δημιουργεί έντονα προβλήματα, διότι η διαφορά σκέψης και αντίληψης οπαδών και ηγέτη δεν μπορεί να δημιουργήσει γνήσια εσωτερική επαφή μεταξύ τους. Όταν ο στρατιώτης γνωρίζει ότι ο αξιωματικός του ανήκει σε διαφορετικό κοινωνικό επίπεδο ή ότι έχει διαφορετικά συμφέροντα απ' αυτόν ή ότι δεν αγωνίζεται πράγματι για τον ίδιο μ' αυτόν σκοπό, παύει ν' αγωνίζεται για την υπεράσπιση της πατρίδας και της ελευθερίας<sup>2</sup>. Όταν η Βασίλισσα των Περσών ρωτά τον αγγελιοφόρο για να μάθει την ηγεσία των Ελλήνων, εκείνος της απαντά: «ούτινος κέκληνται φωτός ουδέ υπήκοοι» (= δεν είναι δούλοι κανέναν ανθρώπου ούτε υπήκοοι), δείχνοντας με τον τρόπο αυτόν ότι οι Έλληνες πολέμησαν γιατί ήταν ελεύθεροι και όχι δούλοι<sup>3</sup>.

Γι' αυτό το λόγο, το να αποκτήσει ο ηγέτης εσωτερική επαφή με τα μέλη της ομάδας είναι βασικής σημασίας, ανεξάρτητα αν η ομάδα είναι μικρή ή μεγάλη. Πολλοί ομιλητές, με την προσφώνησή τους προς τα πλήθη αποβλέπουν να τα κατακτήσουν συναισθηματικά, ούτως ώστε να παρακολουθήσουν το λόγο με καλή διάθεση, με σκοπό να τους ακολουθήσουν κατόπιν και στους αγώνες.

Η επίδραση του ηγέτη πάνω στα μέλη - ακολούθους δεν είναι του ίδιου βαθμού σε όλες τις περιπτώσεις. Ο βαθμός επίδρασης δεν εξαρτάται μόνο από την προσωπικότητα του ηγέτη, η οποία βεβαίως συντελεί αποφασιστικά, αλλά και από την ιδιοσυγκρασία, την πείρα και άλλα στοιχεία που συνιστούν την προσωπικότητα των οπαδών - ακολούθων - μελών<sup>4</sup>. Και πάλι στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι η ψυχική επαφή ηγέτη και οπαδών αποτελεί

1. Weber, M. παρά Eiserman G.: *Soziologisches Lesebuch* σελ. 195.

2. Stoutter, S. A et al, παρά Hartley, E. und Hartley, R.: 'Ο.π. σελ. 419.

3. Αισχύλου Πέρσαι στ. 242.

4. Hartley, E. und Hartley, R.: 'Ο.π. σελ. 413.



τον βασικότερο παράγοντα για να ακολουθήσουν ή να μην ακολουθήσουν οι οπαδοί τον ηγέτη.

Όπως ήδη έχει λεχθεί, η ποιότητα των μελών μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας είναι αποφασιστικής σημασίας, για να καταστούν αυτά μάζα ή να έχουν συνείδηση τόσο των ενεργειών τους, ως μεμονωμένων μελών, όσο και των ενεργειών που προτείνονται από την ηγεσία.

Η ψυχολογία της μάζας βλέπει από τη μια μεριά τα ανθρώπινα πλήθη να κινούνται από συναισθηματισμό, ενώ από την άλλη τον ηγέτη με την προσωπική, λογική και υπεύθυνη συμπεριφορά: βλέπει μια αγέλη που υποβάλλεται, που φέρεται και άγεται από την υποβλητική θέληση του ηγέτη, στα χέρια του οποίου πολύ συχνά βρίσκεται η μάζα<sup>1</sup>.

Η φυσιογνωμία του ηγέτη επιδρά πάνω στην προσωπικότητα καθενός των μελών της ομάδας. Το προσωπικό γόητρο του αρχηγού αντανακλάται στα πρόσωπα των οπαδών, οι οποίοι ρυθμίζουν και τη συμπεριφορά τους ανάλογα: η προσωπική ακτινοβολία του ηγέτη είναι ο μαγνήτης εκείνος, που τραβά τα πλήθη εκεί που αυτός θεωρεί σωστό. Τό έργο καθενός των μελών της ομάδας είναι έμμεσα ή άμεσα συνδεδεμένο με το βαθμό εκτίμησης των καθηκόντων του ηγέτη. Όταν αυτός τα παραμελεί, κλονίζεται η θέση του<sup>2</sup>, εμφανίζεται διαρροή μεταξύ των οπαδών του και έτσι με τον καιρό έρχεται η απόλεια των ακολούθων.

Κατά την άποψη των Parsons και Bales, στις μικρές ομάδες υπάρχει η τάση για την ύπαρξη δύο ηγετών, εκ των οποίων ο ένας έχει καθήκον να φροντίζει για την συντήρηση της ομάδας, ενώ ο άλλος συνδέεται συναισθηματικά περισσότερο με τα μέλη (οικογένεια: πατέρας, μητέρα)<sup>3</sup>. Βασική προϋπόθεση για τη σταθερότητα και την επιτυχία κάθε ηγεσίας στο σύγχρονο κόσμο είναι η ποιότητα των συνεργατών της. Σ' αυτό συντελεί όχι μόνον η μεγάλη ειδίκευση σε επιμέρους τομείς των μελών τα οποία αυτή χρησιμοποιεί ως βοηθούς της, αλλά και η συναίσθηση της κοινωνικής ευθύνης καθενός απ' αυτά. Στο σημείο αυτό ακριβώς έγκειται και η δυσκολία του ηγέτη: Στην εκλογή δηλαδή των καταλλήλων συνεργατών, όχι βέβαια για τη δική του σταθερότητα και προσωπική ακτινοβολία μόνον αλλά και για την επιτυχία όλων των σκοπών της ομάδας.

1. Geiger, Th. Handwörterbuch der Soziologie σελ. 138.

2. Hartley, E. und Hartley, R.: 'Ο.π. σελ. 430.

3. Caplow, Th.: Elementary Sociology σελ. 137.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### 4.1. Τύποι ηγετών.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι δύσκολος και έργο όχι του καθενός. Πολλά είναι τα αίτια εντούτοις τα οποία αναγκάζουν κάποιον να αναλάβει ηγετική θέση. Τα αίτια αυτά μπορεί να είναι συναισθηματικά, ηθικής, διανοητικής ή άλλης φύσεως, ανάλογα με τις περιστάσεις, την ομάδα και τον ηγέτη<sup>1</sup>. Οι απόψεις σύμφωνα με τις οποίες ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του εξαιτίας των φυσικών ηγετικών προσόντων ή εξαιτίας των επίκαιρων αναγκών της ομάδας είναι συζητήσιμες. Η απάντηση στο θέμα αυτό είναι αποφασιστικής σημασίας για την ορθότητα της θεωρίας του «μεγάλου ανδρός» (great man theory) και της θεωρίας περί ηγετών ένεκα συνθηκών. Υπάρχει ποικιλία απόψεων όσον αφορά το θέμα ηγεσία και χρόνος, οι οποίες διαφέρουν κατά συγγραφέα και εποχή. Η θεωρία για τις ιδιότητες του ηγέτη δέχεται ότι ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται από ορισμένες προσωπικές ικανότητες.

Κατά μια άποψη κάποιος έχει μερικά χαρακτηριστικά, τα οποία μαρτυρούν ότι αυτός είναι προορισμένος να γίνει ηγέτης: τέτοια χαρακτηριστικά είναι π.χ. ένας «μυστικός παράγοντας ζωτικότητας», «κάποια έκτακτη γοητεία» ή μια αντίληψη για «μαγικές δυνάμεις». Όλα αυτά ελκύουν τη μάζα προς τον ηγέτη ή προς άλλες ιδιότητές του ασυνήθους ποιότητας, που μόνον χαρισματούχος μπορεί να έχει κατά την ειδική άποψη του Max Weber<sup>2</sup>.

Τρεις είναι οι τύποι των ηγετών κατά τον Geiger:

1. *Συμβολικός τύπος*: Αυτός αντιπροσωπεύει την αχώματη ομάδα στον ενσώματο κόσμο. Προτιμά την υπογράμμιση του ρόλου εξαιτίας του συμβολικού του χαρακτήρα, την αντικειμενικοποίησή του με εμβλήματα και την απόσταση από τα μέλη χρησιμοποιώντας ορισμένα σημεία. Ενσαρκώνει τις επιθυμίες της ομάδας οι οποίες συνίστανται είτε στην άμυνα είτε στην προβολή της.

---

1. Mills, Th.: *Soziologie der Gruppe* σελ. 137.

2. Bernsdorf, W.: *Wörterbuch der Soziologie* σελ. 314.

2. *Ο ποιμενικός τύπος* : Δεν ποιμαίνει την ομάδα ως σύνολο, αλλά ασκεί πάνω σε κάθε μέλος της κάποια προσωπική προνοιακή λειτουργία· τέτοιου είδους ηγέτες είναι οι γονείς, οι ιερείς ως ποιμένες, οι δάσκαλοι που διαπαιδαγωγούν ανθρώπους και άλλοι.

3. *Ο οργανωτικός τύπος* : Αυτός έχει ειδικές οργανωτικές ικανότητες, οι οποίες ενδιαφέρουν ιδιαίτερα την ομάδα. Αυτός ο τύπος υποδιαιρείται σε άλλους τρεις μερικότερους τύπους ηγέτη, δηλαδή: 1) τον δημιουργικό, 2) τον οργανωτικό, που διαθέτει ορισμένες δεξιότητες και 3) το εκτελεστικό όργανο της ομάδας<sup>1</sup>, τον τύπο δηλαδή που δρα<sup>2</sup>.

Οι αρμοδιότητες του ηγετικού τύπου συνίστανται στη δραστηριότητά του να προγραμματίζει, να συντονίζει και να ελέγχει τους στόχους της ομάδας και τις ανάγκες<sup>3</sup> καθενός από τα μέλη της<sup>4</sup>. Στο σημείο αυτό αξιοπαρατήρητο είναι ότι ο συμβολικός ηγέτης χαίρει μεν εκτιμήσεως, αλλά δεν έχει τη δύναμη του οργανωτικού τύπου, ο οποίος είναι σε θέση να κατορθώνει πολλά πράγματα, διότι αναπτύσσει μια δραστηριότητα την οποία δεν διαθέτει ο συμβολικός τύπος<sup>5</sup>. Ηγετικές θέσεις στους διάφορους οργανισμούς, όσον αφορά το φύλο, περισσότερες κατέχουν οι άνδρες παρά οι γυναίκες<sup>6</sup>. Το γεγονός αυτό είναι συνέπεια τόσο της ιδιοσυγκρασίας του γυναικείου φύλου, όσο και θέμα ιστορικοκοινωνικών συνθηκών, οι οποίες ως σήμερα ευνόησαν τον άνδρα.

Οι υποκινητές δημαγωγοί είναι και αυτοί ένα είδος αρχηγών, αλλά το χαρακτηριστικό τους είναι ότι οι λύσεις που προτείνουν για τα προβλήματα των ομάδων δεν είναι οι ορθές για την ομάδα, αλλά συμφέρουν σ' αυτούς. Αυτοί παίρνουν αφορμή από τυχόν δυσανεκσίες των μελών και οικοδομούν το συλλογισμό τους πάνω σε αληθοφανείς ανάγκες για μεταρρυθμίσεις, ενώ δεν προσφέρουν λύσεις στα εκάστοτε προβλήματα.

Ο χαρισματώχος ηγέτης δεν έχει ανάγκη από ειδική αρμοδιότητα ούτε από ταξικά προνόμια. Μέτρο των ενεργειών του είναι η προσωπική του ικανότητα ή η κλίση του για την εκπλήρωση της αποστολής στην οποία είναι ταγμένος. Ιδιαίτερο γνώρισμα του χαρισματούχου ηγέτη είναι η πίστη του ίδιου σε μια ειδική αποστολή. Αισθάνεται προσηλωμένος στην ηγεσία. Είναι γι' αυτόν θέμα ζωής ή θανάτου. Χωρίς την ηγεσία αισθάνεται ανύπαρκτος, δυστυχής. Στους ηγέτες του τύπου αυτού ανήκουν τα πρόσωπα εκείνα

1. Geiger, Th.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 139 - 140.

2. Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 316.

3. Maynz, R. und Ziegler, R.: Soziologie der Organisation εις: König, R: Handbuch der Empirischen Sozialforschung Bd I σελ. 487.

4. Mills, Th.: Soziologie der Gruppe σελ. 67.

5. Kolasa, B.: Indroduction to Behavioral Science for Busines σελ. 515.

6. Lindgren, Henry: Einführung in die Sozialpsychologie σελ. 237.

που έχουν ιδιαίτερα χαρίσματα, από όπου και η λέξη «χαρισματούχος», ιδίως εκείνα τα πρόσωπα, στα οποία προσδίδονται μαγικές ικανότητες, ηρωισμός, δύναμη εξ αποκαλύψεως, δύναμη πνεύματος και ρητορική δεινότητα. Σ' αυτούς ανήκουν οι προφήτες, οι πολέμαρχοι κ.ά.

Η υπακοή στον ηγέτη του προκειμένου τύπου εκ μέρους των ακολούθων, οπαδών, μαθητών του στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στην προσωπική του επιβολή και ακτινοβολία και όχι στη θέση που κατέχει ή την παραδοσιακή εκτίμηση<sup>1</sup>.

Ο χαρισματούχος ηγέτης βασίζεται στο προσωπικό του γόητρο - επιβολή. Του είναι αδιάφορη η κοινωνική τάξη. Όταν εμφανισθεί στην ομάδα και νέος ηγέτης, τότε είναι πιθανή η προστριβή και δεν αποκλείεται η σύγκρουση<sup>2</sup>.

Κατά την λύση των διαφόρων προβλημάτων ο ηγέτης του τύπου αυτού αδιαφορεί για την παράδοση και τον ορθολογικό χαρακτήρα των ενεργειών. Εκείνο που έχει σημασία γι' αυτόν είναι λιγότερο οι ετικέτες και περισσότερο οι ενέργειες. Ξεπερνά τα συνηθισμένα, τα καθιερωμένα. Για τους πολέμικους ήρωες το κριτήριο δεν έχει ανάγκη καμιά άλλη αρχή, αρκεί η εξουσία του ξίφους. Για τον δημαγωγό ισχυρό είναι το φυσικό δίκαιο που διαφημίζεται από αυτόν<sup>3</sup>.

Κατά τον Μεσαίωνα, σε πολλές δυτικές χώρες και στην Ιαπωνία, επικρατούσε η πίστη στο χάρισμα και τα προνόμια των πρωτοτόκων. Γι' αυτό, στο θρόνο στεφόταν ο πρωτότοκος, ανεξάρτητα από τις προσωπικές του ικανότητες. Το γεγονός αυτό απέβλεπε να αποτρέψει τον κατακερματισμό της φεουδαρχίας και της δύναμης του στρατού, ήταν όμως αιτία συχνών συγκρούσεων των διαδόχων του θρόνου<sup>4</sup>. Ο χαρισματούχος ηγέτης μπορεί να κατέχει την ηγεσία για όσο χρονικό διάστημα διατηρείται η πίστη των οπαδών του ότι έχει ιδιαίτερα χαρίσματα. Απ' τη στιγμή όμως που θα κλονισθεί η πίστη αυτή, όσον αφορά τα συγκεκριμένα προσόντα, καταρρέει ολόκληρη η δύναμή του<sup>5</sup>. Εκείνος όμως που έχει τη νόμιμη εξουσία δεν την εγκαταλείπει έως ότου εξαντληθεί ο χρόνος που προβλέπουν οι κανονισμοί.

Η πολύπλοκη σύγχρονη κοινωνία δεν μπορεί να στηρίζεται εξ ολοκλήρου στο χαρισματούχο ηγέτη. Ένας τεράστιος οργανισμός (κράτος - μεγάλη επιχείρηση) δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στην προσωπι-

1. Eiserman, G.: Soziologisches Lesebuch σελ. 194.

2. Heintz, P.: Einführung in die soziologische Theorie σελ. 50.

3. Eisermann, G.: 'Ο.π. σελ. 195.

4. Eisermann, G.: 'Ο.π. σελ. 198.

5. Weber, Max: 'Ο.π. σελ. 194.

κόττητα ενός χαρισματούχου ατόμου. Ο οργανισμός οφείλει να λειτουργεί έτσι και αν διαθέτει ηγέτη μέσης ικανότητας <sup>1</sup>.

Πολλοί οργανισμοί έχουν τέτοια διάρθρωση ώστε να μην εξαρτώνται από έναν ηγέτη, η ανικανότητα του οποίου θα τους έβλαπτε. Γι' αυτό οι κανονισμοί τους ζητούν από τον ηγέτη τυπικά και ουσιαστικά προσόντα (πτυχία, δράση, επιτυχίες, φήμη, γνώσεις, πείρα).

Πρώτη μορφή νόμιμης εξουσίας είναι εκείνη που βασίζεται στο καταστατικό. Αντιπροσωπευτικός τύπος είναι ο της γραφειοκρατίας και των υπαλλήλων (προϊστάμενοι και υφιστάμενοι). Η υπακοή των υφισταμένων στους προϊστάμενους δεν στηρίζεται στα πρόσωπα, στην προσωπική ικανότητα των ατόμων, αλλά σε ορισμένες αρχές, κανονισμούς. Ακόμη και αυτός που διατάσσει υπακούει στους θεσμούς και νόμους που είναι πάνω από αυτόν <sup>2</sup>. Στις νόμιμες εξουσίες ανήκει και η ιεράρχηση του προσωπικού των οικονομικών επιχειρήσεων, όπου οι προϊστάμενοι δίνουν εντολές στους υφισταμένους <sup>3</sup>. Παλαιότερα στη νομόμιμη εξουσία - ηγεσία εντασσόταν και η παραδοσιακή ηγεσία. Βάση της εξουσίας αυτής είναι η πίστη στην ιερότητα της συγκεκριμένης αρχής για χάρη της παράδοσης. Τα μέλη των ομάδων αυτών εξουσιάζονται από τον κύριο, ενώ το σύνολο των διοικητικών προσώπων είναι οι «υπηρέτες». Υπακούει κάποιος στο πρόσωπο χάρη στην ιερότητα που προσδίδεται σ' αυτό <sup>4</sup>.

Ο Max Weber θεωρεί τη νόμιμη κυριαρχία ταυτόσημη με ηγεσία· αυτή βέβαια διακρίνεται από την αναγκαστική, παράνομη κυριαρχία <sup>5</sup>. Η νόμιμη εξουσία είναι η εσωτερική εξουσία, ενώ η αναγκαστική είναι η εξωτερική που δεν στηρίζεται στους κανονισμούς αλλά στη δύναμη.

Πειραματικά αποδείχθηκε ότι όπου η ηγεσία είναι τελείως χαλαρή και ο ηγέτης δίδει απόλυτη ελευθερία, εμφανίζεται από τα μέλη της ομάδας άτομο που αναλαμβάνει ηγετικές αρμοδιότητες χωρίς να συναντά αντίδραση των υπολοίπων μελών <sup>6</sup>.

#### 4.2. *Είδη και μορφές ηγεσίας.*

Στις παλιότερες γενεές, μέσα στην οικογένεια, θεωρούνταν η ηλικία των ανδρών ως φυσική ηγεσία (γεροντοκρατία) ενώ στις νεότερες, στις σύγ-

1. Werner, E.: Führung und Staatsverwaltung παρά Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft σελ. 37.

2. Weber, Max.: Die drei reinen Typen der Legitimen Herrschaft παρά Eiser-mann, G: Soziologisches Lesebuch σελ. 190.

3. Weber, Max: 'Ο.π. σελ. 191.

4. Weber, Max: 'Ο.π. σελ. 192.

5. Geinger, Th: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 137.

6. Hartley E. und Hartley R: 'Ο.π. σελ. 427.

χρονες κοινωνίες την ηγεσία αναλαμβάνουν οι νέοι σύζυγοι και όχι οι γονείς τους <sup>1</sup>.

Με βάση τον αριθμό των ηγετικών στελεχών έχουμε δύο είδη ηγεσιών: την προσωπική, κατά την οποία ένα πρόσωπο βρίσκεται στην κορυφή, και τη συλλογική, στην οποία διάφορες ηγετικές αρμοδιότητες διαμοιράζονται σε περισσότερα του ενός άτομα <sup>2</sup>.

Όπου ορισμένες αξίες έχουν παραδοσιακή ισχύ, εκεί γίνεται παραδεκτός ως ηγέτης ο τυπικός αντιπρόσωπος των αξιών αυτών (αντιπρόσωποι θρησκείων). Η προσωπική επιτυχία και προσφορά ενός ατόμου το ανεβάζει σε ηγετική θέση (στράτευμα). Σε ειδικές περιπτώσεις κάποια αντιπροσωπεία ως εντολοδόχος μιας μεγαλύτερης αρχής (πρεσβευτές) αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο <sup>3</sup>. Η κυριαρχική ηγεσία και η αντιπροσωπευτική ηγεσία διαφέρουν ουσιαστικά μεταξύ τους, διότι η μέν πρώτη είναι προσωπικής, η δε άλλη θεσμικής φύσεως <sup>4</sup>.

Από την κατάληξη της λέξης του συστήματος που επικρατεί σ' ένα κράτος («-ρχία», «-ρία», «-κρατία») μπορούμε να διακρίνουμε τον τρόπο διακυβέρνησης του κράτους αυτού και το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που εξουσιάζουν, αλλά και τη διάρκεια της ηγεσίας <sup>5</sup>.

Παρά ταύτα, πολύ συχνά η ονομασία ενός συστήματος συμβαίνει να μην ανταποκρίνεται στην κατάσταση που επικρατεί: και ενώ η λέξη μοναρχία σημαίνει στην πολιτειολογία την κληρονομική στο κράτος εξουσία, εντούτοις έχουμε παραλλαγές μοναρχίας, την απόλυτη και την περιορισμένη (Τσάροι Ρωσίας, Βασιλείς Αγγλίας) <sup>6</sup>. Κανείς βέβαια δεν μπορεί να ισχυρισθεί πως η βασιλεία στη Σουηδία και στη Σαουδική Αραβία έχουν την ίδια λειτουργική εφαρμογή. Ούτε ο Σοσιαλισμός και η Δημοκρατία δύο διαφορετικών χωρών σημαίνει την ίδια ακριβώς πολιτική διάρθρωση.

Όταν η ομάδα απειλείται από εξωτερικούς κινδύνους τότε η ηγεσία αναλαμβάνει έκτακτες εξουσίες για την αποτροπή του κινδύνου. Η τακτική αυτή εφαρμόστηκε από τους δικτάτορες της Ρώμης, οι οποίοι λάβαιναν από τη σύγκλητο απόλυτη εξουσία διάρκειας έξι μηνών. Στο διάστημα αυτό ενεργούσαν όπως τους φαινόταν συμφέρον για το κράτος χωρίς να δίνουν απολογία στη σύγκλητο. Μετά την παρέλευση του κινδύνου ή της χρονικής προθε-

1. Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 316.

2. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 316.

3. 'Ο.π. σελ. 316.

4. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 315.

5. Geiger, G.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 137.

6. Mosca, G.: Die Herrschende Klasse παρὰ Eisermann G.: Soziologisches Lesebuch σελ. 188.

σμίας, επανέρχονταν οι Συγκλητικοί στην προηγούμενη θέση τους, χωρίς να κάνουν κατάχρηση της εξουσίας<sup>1</sup>.

Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν, εκτός από τους επίσημους ηγέτες, και άλλοι ανεπίσημοι, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την παραγωγή αγαθών. Αυτοί, ενώ δεν είναι αναγνωρισμένοι, έχουν στα χέρια τους μεγάλο μέρος των εργατών, οι οποίοι υπακούουν στην ανεπίσημη αυτή ηγεσία (κλίκα). Η ανεπίσημη αυτή ηγεσία υποδαυλίζει πολλές φορές την παθητική αντίσταση για τη μείωση ή την αναστολή της παραγωγής, με απεργίες ή εσωτερικά σαμποτάζ κατά των επιχειρήσεων<sup>2</sup>.

Μεγάλη ώθηση για την έρευνα της ομάδας και των τρόπων ηγεσίας της έδωσε ο Αμερικανός Kurt Lewin με μια σειρά πειραμάτων, τα οποία άρχισαν το 1940 και με τα οποία εμελέτησε τους τρεις τρόπους διακυβέρνησης της ομάδας: Τον αυταρχικό, τον δημοκρατικό και τον τελείως ελεύθερο. Ας εξετάσουμε χωριστά καθέναν από τους τρόπους αυτούς της ηγεσίας.

1. *Αυταρχικός τρόπος ηγεσίας.* Ο ηγέτης δε ρωτά τα μέλη αλλά αποφασίζει για όλα ο ίδιος. Παρατηρήσεις και έπαινοι γίνονται αυθαίρετα από τον ίδιο τον ηγέτη. Δεν συμμετέχει στη ζωή της ομάδας παρά μόνον όταν πρόκειται να υποδείξει τον τρόπο ενέργειας στα μέλη. Οι μέθοδοι δράσης των μελών και της ομάδας βρίσκονται κάτω από την απόλυτη εξουσία του.

2. *Δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας.* α) Οι αποφάσεις παίρνονται από την ομάδα κατόπιν συζητήσεως, την οποία ενθαρρύνει ο ηγέτης. β) Η δραστηριότητα παρακολουθείται από κοινού. Ο αρχηγός εν ανάγκη προτείνει διαφορές λύσεις, τις οποίες εκλέγουν τα μέλη. γ) Τα μέλη είναι ελεύθερα να εργασθούν όπως επιθυμούν. δ) Η αμοιβή ή η τιμωρία γίνονται να βάση τα αντικειμενικά κριτήρια και ε) ο ηγέτης συμπεριφέρεται σαν μέλος της ομάδας.

3. *Εντελώς φιλελεύθερος τρόπος ηγεσίας.* Ο ηγέτης δεν λαμβάνει τις αποφάσεις της ομάδας, αλλά απλώς θέτει στη διάθεσή της το πληροφοριακό υλικό. Ο ηγέτης δεν αναπτύσσει καμιά πρωτοβουλία. Είναι μάλλον απλώς φίλος - παρατηρητής<sup>3</sup>.

Πολλές έρευνες σε σχολεία, σε βιομηχανίες και στο στρατό ακόμη αποκάλυψαν ότι ο πραγματικός ηγέτης πρέπει να βοηθεί τα μέλη της ομάδας του να συνειδητοποιήσουν τις ικανότητές τους. Είναι ταυτόχρονα ο ανιχνευτής, ο προσανατολιστής και ο εναρμοστής. Ανεξάρτητα από τον τρόπο της διακυβέρνησης, ένα θέμα παραμένει αποφασιστικό για κάθε ηγέτη: η ευθύνη.

1. Heintz, P.: 'Ο.π. σελ. 34 - 35.

2. Kellner, W.: Der moderne soziale Konflikt, σελ. 172 και 326.

3. Κυριακίδης, Παύλος: Κοινωνική Ψυχολογία σελ. 87 ως επίσης και Hartley, E. und Hertley, R.: 'Ο.π. σελ. 425.

Ούτε η υπέρμετρη αυστηρότητα ούτε η απόλυτη ελευθερία είναι τα ενδεδειγμένα μέτρα για τη διοίκηση της ομάδας. Αυτό τουλάχιστον διδάσκει η Ιστορία<sup>1</sup>. Οι φόβοι, τα συμφέροντα και οι ανάγκες της ομάδας πολλές φορές καθορίζουν τον τύπο του ηγέτη. Το ποιόν των ακολούθων, οι συνθήκες, οι ικανότητες του ηγέτη κ.ά. καθορίζουν τον τρόπο της ηγεσίας. Η πειθώ, ο έμμεσος εξαναγκασμός και όχι σπάνια η βία τίθενται στη διάθεση του ηγέτη όταν είναι ανάγκη να εκτελέσει το σκοπό, ο οποίος σε τελική ανάλυση αποβλέπει στο συμφέρον της ομάδας.

---

1. Αριστοτέλους Αθηναίων Πολιτεία σελ. 45.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### 5.1. Σταθερότητα και αστάθεια της ηγεσίας.

Η αξιολόγηση της ηγεσίας είναι το μεγάλο και δύσκολο πρόβλημα για όλες τις ομάδες και τις κοινωνίες. Εάν αυτό είχε λυθεί με επιτυχία, θα μπορούσε η κοινωνία να τοποθετεί τον καθένα στη θέση που του ταιριάζει. Πάρα πολλοί ερευνητές προσπαθούν να βγάλουν συμπεράσματα μελετώντας ηγέτες που πέτυχαν σε διάφορους κλάδους. Αυτοί όμως οι επιτυχημένοι ηγέτες αναδείχτηκαν σε διαφορετικό χωροχρόνο και κάτω από διαφορετικές συνθήκες <sup>1</sup>. Το πρόβλημα εκλογής ικανής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα οξύ σε εκείνα τα Κράτη, σε εκείνες τις Κοινωνίες όπου οι άνθρωποι θέλουν να ζούν σε δημοκρατικά πολιτεύματα. Ένα από τα χαρακτηριστικά της δημοκρατίας είναι η εκλογή ηγετών με διαφανείς και νόμιμες διαδικασίες, ώστε να εξασφαλίζεται η αυθεντία κατά την άσκηση της εξουσίας <sup>2</sup>. Για κοινωνίες όπου η ελευθερία του ατόμου δεν υπάρχει, δεν γίνεται λόγος περί εκλογής ικανών ηγετών, διότι δεν εξασφαλίζονται τα απαραίτητα εχέγγυα.

Κατά την άποψη του Vierkant, ενώ η ηγεσία είναι κάτι που συνδέεται με την προσωπικότητα του ηγέτη, η κυριαρχία είναι θεσμικής, υποχρεωτικής φύσεως. Ο πραγματικός δηλαδή αρχηγός ασκεί κάποια γοητεία, ενώ ο κυρίαρχος στηρίζεται στη δύναμη <sup>3</sup>.

Από τα βασικότερα προβλήματα της ηγεσίας είναι η αλλοίωση της προσωπικότητας του ηγέτη κατά τον χρόνο της ηγεσίας. Μόνον μια δυνατή προσωπικότητα είναι σε θέση να μείνει σταθερή και αμετάβλητη σ' όλη τη διάρκεια της εξουσίας. Η αλλαγή στη συμπεριφορά του ηγέτη είναι φυσιολογικό φαινόμενο που παρατηρείται πολύ συχνά. Όσο μεγαλύτερη είναι η εξουσία ενός ατόμου, τόσο μεγαλύτερη είναι δυνατόν να γίνει και η αλλοίωση της προσωπικότητάς του. Καμιά φορά όμως άτομα με δυνατό χαρακτήρα, ενώ έχουν στοιχειώδη, πολύ μικρή εξουσία στα χέρια τους, γίνονται τυραννικά και τυπλά όργανα της εξουσίας.

---

1. Bass, B. M.: Leadership, Psychology and Organisational Behavior σελ. 107.

2. Vaubel, L.: εις Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft σελ. 13.

3. Geiger, Th.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 137.

Η αλλοίωση αυτή συμβαίνει είτε από άγνοια των πραγματικών συνθηκών περί ηγεσίας είτε εξαιτίας της συμπεριφοράς εκείνων οι οποίοι περιβάλλουν τον ηγέτη.

Σχετική με το θέμα αυτό της αλλοίωσης της συμπεριφοράς του ηγέτη είναι και η κατάχρηση της εξουσίας. Ηγέτες με αδύνατο χαρακτήρα καταχρώνται την εξουσία που έχουν και γίνονται υπόδουλοι της δύναμης, η οποία τους δόθηκε ή την κατέλαβαν με οποιονδήποτε τρόπο. Αιτία κατάχρησης της εξουσίας μπορεί να είναι και η άμετρη φιλοδοξία μερικών ηγητόρων, οι οποίοι λόγω της φιλοδοξίας αυτής δεν μπορούν να δουν την πραγματικότητα. Σ' αυτό βέβαια συντελεί και ο κύκλος των συνεργατών που μπορεί να είναι κόλακες, άνθρωποι με αδύνατο χαρακτήρα, οι οποίοι με τη δουλοπρεπή συμπεριφορά τους τυφλώνουν τον ηγέτη, ο οποίος κατά συνέπεια ζει έξω από την πραγματικότητα.

Είναι πλατιά διαδεδομένη η αντίληψη ότι η ηγεσία, και κυρίως η πολιτική, διαφθείρει τον ηγέτη. Πάρα πολλοί ηγέτες φθείρονται και ενεργούν ή κάνουν πράγματα, τα οποία ποτέ δεν θα έπρατταν ως απλά μέλη της ομάδας. Το ηθικό αισθητήριο των ανθρώπων της μεσαίας κυρίως τάξης είναι περισσότερο ευαίσθητο. Όταν όμως άνθρωποι της μεσαίας τάξης ανεβαίνουν σε ψηλότερα κοινωνικά στρώματα, σε ανώτερες κοινωνικές θέσεις, υφίστανται πολύ συχνά αλλοίωση της προσωπικότητάς τους και έτσι διαστρέβλωση κατά κάποιον τρόπο και του ηθικού τους κριτηρίου<sup>1</sup>.

Δύο βασικά στοιχεία που διακρίνουν τον ηγέτη είναι ο ενθουσιασμός και ο «ρεαλισμός». Χωρίς τον ενθουσιασμό ο ηγέτης αδυνατεί να οδηγήσει την ομάδα σε επιτυχία. Τούτο όμως δεν σημαίνει ότι αυτός δεν οφείλει να είναι «ρεαλιστής» και να αντιμετωπίζει τα πράγματα όπως είναι. Ο ενθουσιασμός «δίνει φτερά στον ηγέτη για νέους ορίζοντες δράσης, νέες επιτυχίες, νέους δρόμους στην πορεία της ομάδας».

Ηγέτες που διέπρεψαν σε μια χρονική περίοδο δεν μπορούν να αποδώσουν σε άλλη. Ελάχιστοι είναι οι ηγέτες που αντέχουν στη ροή του χρόνου (Churchill). Η επιτυχία και η φήμη μεταβάλλουν τον ηγέτη, ενώ οι αντίπαλοί υποσκάπτουν με κάθε τρόπο το ψυχολογικό του υπόβαθρο και όχι σπάνια αυτές τις ιδιες τις αρχές του.

Πολλοί επιστήμονες, για να μετριάσουν τον εγωισμό των ηγετών, υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης στη μόρφωση γνώμης της μάζας είναι ο εκθέτης της ομάδας και όχι ο «μαέστρος» της<sup>2</sup>, πράγμα που σημαίνει ότι η δύναμή του είναι σχετική. Ανεξάρτητα από τον τρόπο ηγεσίας, ένα θέμα είναι αποφασι-

1. Hartley E. und Hartley R.: 'Ο.π. σελ. 433.

2. Geiger, Th.: 'Ο.π. σελ... 138.

στικής σημασίας για την ηγεσία: η ευθύνη. Τι είναι ευθύνη; Από που πηγάζει; Ο ηγέτης περισσότερο από κάθε άλλον έχει το συναίσθημα της ευθύνης για ολόκληρη την ομάδα. Σε ποιον θα δώσει λόγο όταν αυτός στέκεται στην κορυφή της πυραμίδας του κοινωνικού συνόλου; Τα ερωτήματα αυτά μας οδηγούν σε πεδία Φιλοσοφίας και Θρησκείας. Είναι ο άνθρωπος - ηγέτης η τελευταία βαθμίδα της πυραμίδας της εξουσίας ή υπάρχει πάνω απ' αυτόν άλλη δύναμη υπερφυσική, ο Θεός; Στο σημείο αυτό εξαντλούνται τα όρια της Κοινωνιολογίας - Ψυχολογίας και αρχίζει η περιοχή της πίστης.

## 5.2. Η συνέχεια της ηγεσίας

Όταν γεννηθεί κανείς σε οικογένεια ηγετών, σε μια κοινωνία όπου οι επίγονοι συνεχίζουν δικαιωματικά να βρίσκονται στην εξουσία, δεν υφίσταται θέμα τρόπου εκλογής ηγέτη και κατά συνέπεια περιττεύει κάθε συζήτηση για τρόπο απόδοσης του στην εξουσία. Στις περιπτώσεις αυτές υπάγονται και οι πάσης φύσεως σφετεριστές της εξουσίας ή η εμπιστευτική ανάθεση ηγεσίας σε μια ομάδα.

Στα σύγχρονα Κράτη ισχύει μια «διήθηση» για την εκλογή του ηγέτη. Η «διήθηση» αυτή γίνεται με διάφορες εκλογές και με διάφορες επιτροπές. Το μέσον για να αποκτήσει νέον ηγέτη η ομάδα - Κοινωνία είναι ως επί το πλείστον θέμα της προϋπάρχουσας ηγεσίας. Αν αυτή, η προϋπάρχουσα ηγεσία, παραδώσει την εξουσία σε παραδεκτό από την ομάδα ηγέτη, δεν δημιουργούνται προβλήματα, αν όμως η διαδικασία διαδοχής και τα πρόσωπα διαδοχής δεν είναι παραδεκτά από την ομάδα, οι συγκρούσεις κατά την αλλαγή ηγεσίας είναι αναπόφευκτες. Τέτοιες συγκρούσεις εξασθενούν τη δύναμη της ευρύτερης κοινωνικής ομάδας - έθνους και την καθιστούν αδύνατη για την αντιμετώπιση εξωτερικών κινδύνων και εσωτερικών προβλημάτων επιβίωσης<sup>1</sup>.

Το πρόβλημα της διακυβέρνησης μιας ομάδας χωρίς προστριβές και συγκρούσεις είναι πολύ παλιό. Πολλές φορές ατομικά συμφέροντα μέσα στην ομάδα δημιουργούν προβλήματα στην ηγεσία, οπότε ο ηγέτης ως αντιπρόσωπος του ομαδικού συμφέροντος καλείται να το υπερασπισθεί, έναντι των ατομικών συμφερόντων που έρχονται σε σύγκρουση προς το γενικό συμφέρον.

Στον κύκλο των ευθυνών της ηγεσίας ανήκει η φροντίδα για διαδοχή της ηγεσίας μετά την αποχώρηση της υπάρχουσας. Ο δάσκαλος ετοιμάζει τους μαθητές για διάφορα επαγγέλματα και ασφαλώς κάποιος πρέπει να διαδεχθεί αυτόν τον ίδιο. Ο λοχαγός έχει τον υπολοχαγό, ο οποίος θα αναλάβει την ηγεσία σε περίπτωση που αυτός θα πέσει στο πεδίο της μάχης.

1. Vaubel, L.: εις Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft σελ. 14.

Ειδικά προβλήματα ηγεσίας παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις. Δύο είναι κυρίως οι στόχοι τους οποίους επιδιώκει η ηγεσία των επιχειρήσεων: α) Η αύξηση της παραγωγής με αντίστοιχη μείωση του κόστους καθώς και η αύξηση των εσόδων και β) Ο σεβασμός στον παράγοντα άνθρωπο, όσον αφορά στην οργάνωση των επιχειρήσεων. Ο συνδυασμός όμως των δύο τούτων παραγόντων δείχνει κατά πόσο η ηγεσία μιας επιχείρησης είναι ικανή ή όχι<sup>1</sup>. Στο θέμα αυτό αποβλέπει και η αυστηρή επιλογή ικανών στελεχών αφού ένα από τα απαραίτητα προσόντα του ηγέτη είναι και η ικανότητα να επιλέγει τους συνεργάτες και να τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.

Στη σύγχρονη πολύπλοκη κοινωνία η ηγεσία κατακερματίζεται σε ειδικούς τομείς και μόνον ελάχιστοι μπορούν να έχουν σαφή αντίληψη όλων των βασικών προβλημάτων του συνόλου της κοινωνίας και των προβλημάτων των μικρότερων ομάδων. Η εποπτεία, η διοικητική ικανότητα, η οργανωτικότητα, ο συντονισμός, οι πρωτότυπες νέες μέθοδοι αποτελούν τα θεμελιώδη στοιχεία μιας σύγχρονης ηγεσίας<sup>2</sup>.

Στα βασικά προσόντα της ηγεσίας δεν υπάγεται μόνον η ικανότητα να διοικεί σωστά τα παρόντα, αλλά και να προβλέπει με επιτυχία τα μέλλοντα και να προγραμματίζει με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας<sup>3</sup>.

Τα προβλήματα της ομάδας φέρουν επανειλημμένως τον ηγέτη σε δύσκολη θέση. Η ψυχραιμία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, η σύνεση, η αυτοσυγκράτηση είναι χαρακτηριστικές ικανότητες και βασικά προσόντα για να ανταπεξέλθει ο ηγέτης στα εκάστοτε παρουσιαζόμενα προβλήματα.

Όπως φαίνεται από πολλές έρευνες, οι συνθήκες των προβλημάτων που παρουσιάζονται για λύση απαιτούν κατάλληλους ηγέτες. Τα άτομα, ενδιαφερόμενα για την ασφάλεια και την επιτυχία τους, ζητούν μια λύση των κατά καιρούς εμφανιζόμενων προβλημάτων, την οποία βέβαια υπόσχονται οι ηγέτες. Από τη στιγμή που ο ηγέτης δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πρόβληματος, είτε γιατί το πρόβλημα είναι δύσκολο είτε γιατί ο ηγέτης είναι ανίκανος, αρχίζει η δυσφορία των ακολούθων - οπαδών και η αναζήτηση νέου ηγέτη.

### 5.3. Χρόνος και ηγεσία.

Τονίσθηκε και προηγουμένως ότι το είδος της ομάδας καθορίζει τον τύπο του ηγέτη, ο οποίος εμφανίζεται κάθε φορά. Ανάλογα με τις συνθήκες

1. Korman, A.: Industrial and Organisational Psychology σελ. 116.

2. Bass. B. M.: 'Ο.π. σελ. 103 - 104.

3. Πλουτάρχου Βίοι παράλληλοι. Φάβιος Μάξιμος σελ. 149.

παρουσιάζεται μια πολιτική, στρατιωτική, οικονομική, θρησκευτική, επιστημονική, αθλητική ή καλλιτεχνική ηγεσία. Το ανθρώπινο περιβάλλον, το πολιτιστικό κλίμα, οι ιστορικές συνθήκες, το μορφωτικό επίπεδο της ομάδας, όλα αυτά συντελούν στην εμφάνιση ενός είδους ηγέτη, ο οποίος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της δεδομένης στιγμής. «Χωρίς την ευκαιρία — που δόθηκε σε πολλούς ηγέτες — η αξία της ψυχής θα έσβηνε» και χωρίς πάλι την αξία τους μάταια θα παρουσιάζονταν η ευκαιρία»<sup>1</sup>.

Γίνεται σαφές ότι το πρόβλημα των σχέσεων ομάδας - ηγεσίας οδηγεί στο θέμα «χρονικές συνθήκες» και συγκυρίες. Η ανάλυση της ζωής των παλαιότερων ομάδων - κοινωνιών αποδεικνύει ότι σε περίπτωση πολέμου εκλέγεται η κατάλληλη προσωπικότητα, η οποία μετά από τούς αγώνες επανέρχεται στην προηγούμενη θέση της που είναι ίση με τα άλλα μέλη της ομάδας, όπως συνέβαινε στην αρχαία Ρώμη (Κιγινάτος)<sup>2</sup>.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται από τον ηγέτη αποτελούν ένα σύνολο που καθορίζεται αφενός μεν από την προσωπικότητα του ηγέτη, αφετέρου δε από τις απόψεις του για τη σημασία του προβλήματος που παρουσιάζεται τη δεδομένη στιγμή και από το ποιόν των μελών της ομάδας<sup>3</sup> για την οποία αυτός είναι υπεύθυνος. Το περιεχόμενο των απόψεων του ηγέτη το συνιστούν τα πολιτιστικά ιδεώδη της ομάδας του ή των ομάδων από τις οποίες πέρασε — οικογένεια, σχολείο, οργάνωση — η φιλοσοφία του, οι προσωπικές του εμπειρίες, η ηθική του περιβάλλοντός του, οι ιστορικές συνθήκες κ.ά.

Μερικές ιδιότητες του ηγέτη δεν περιορίζονται σε χρονικά πλαίσια, αλλά είναι απαραίτητες σε κάθε εποχή. Η εφαρμογή τεχνικών μέσων, τα οποία μεταβάλλονται με τη ροή του χρόνου, συντελούν αναμφισβήτητα στην απόδοση του έργου του ηγέτη π.χ. νοσοκομείο, εργοστάσιο, στρατός<sup>4</sup>.

Πολλές φορές κάποια αλλαγή στην κοινωνική διάρθρωση μεταβάλλει και τη μορφή ή τον τύπο της ηγεσίας, η οποία υφίσταται σ' αυτήν<sup>5</sup>. Οι στόχοι, οι ανάγκες, οι ιδέες των ακολούθων - μελών της ομάδας, η πειστική ικανότητα του ηγέτη, όλα μαζί καθορίζουν την πορεία που ακολουθεί στην εκτέλεση του έργου του<sup>6</sup>.

1. Ν. Μακιαβέλλι: Ο ηγεμών σελ. 30.

2. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 315.

3. Hartley E. und Hartley, M.: 'Ο. π. σελ. 435.

4. Mayntz R.: Ziegler, R.: Soziologie der Organisation παρά König, R.: Handbuch der empirischen Sozialforschung Bd σελ. 487.

5. Mannheim K.: Freizeit und geplante Demokratie σελ. 67.

6. Vaubel, L.: 'Ο.π. σελ. 12.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Η θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη - ομάδας βασίζεται όχι μόνο στην προσωπικότητα του ηγέτη αλλά και στις συνθήκες που παρουσιάζονται.

Την ηγεσία κατά τη θεωρία αυτή την επηρεάζουν κυρίως:

1) Η προσωπικότητα του ηγέτη (έμφυτες ιδιότητες και ατομικές εμπειρίες).

2) Η προσωπικότητα των ακολούθων - οπαδών μελών, τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και ο τρόπος αντίδρασής τους.

3) Η διάρθρωση και η λειτουργία της ομάδας.

4) Η ειδική κατάσταση της ομάδας, τα θέματα της, οι στόχοι και τα προβλήματα, τα οποία την απασχολούν<sup>1</sup>.

Βέβαια η πρόοδος της τεχνολογίας και των επιστημών συντελεί στην πολιτιστική εξέλιξη μιας μικρής ή ευρύτερης ομάδας, εντούτοις η ηγεσία, κάθε ηγεσία, είναι ο κύριος φορέας των κοινωνικών αλλαγών, διότι αυτή θέτει σε εφαρμογή μεταρρυθμιστικά προγράμματα ή στέκεται σαν τροχοπέδη στις πολιτιστικές εξελίξεις.

Η διάσπαση της ομάδας προέρχεται από τη διάσπαση απόψεων με συνέπεια την εμφάνιση άλλης ομάδας και τη σύγκρουση των δύο. Για να διατηρηθεί ο ηγέτης την ενότητα της ομάδας, κατανέμει τις ευθύνες και τις τιμές στα μέλη της ομάδας ανάλογα με τις προσωπικές τους ικανότητες και την εκτέλεση διαφόρων αποστολών.

Είναι πολύ δύσκολη η έρευνα και η εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων πάνω στις σχέσεις ηγεσίας - οπαδών, διότι αυτά συνήθως εξαρτώνται από τις συνθήκες έρευνας και δεν επιτρέπουν γενίκευση. Για να εκτελέσει ο ηγέτης καλύτερα την αποστολή του χρησιμοποιεί επιλεγμένους συνεργάτες, στους οποίους μαζί με τις ευθύνες αποδίδονται ηθικές και υλικές αμοιβές, ανάλογα με την προσφορά τους. Είναι επόμενο τα άτομα αυτά να κατέχουν μεγαλύτερη δύναμη σε σχέση με τα άλλα μέλη της ομάδας<sup>2</sup>.

Όπως η Οικονομία (επιστήμη) έχει ανάγκη της ορθολογικής σκέψης, έτσι και η οικονομική ηγεσία έχει ανάγκη της Φιλοσοφίας. Είναι απαραίτητο

---

1. Bernsdorf, W.: 'Ο.π. σελ. 318. ως επίσης και Battegay, R.: Der Mensch in der Gruppe σελ. 68.

2. Hartley E. und Hartley, R.: 'Ο.π. σελ. 411.

ο ηγέτης να προσανατολίζεται προς μία κατεύθυνση. Ο ηγέτης ο οποίος δεν έχει ιδεολογικό ή θρησκευτικό υπόβαθρο, σε δύσκολες στιγμές θα μείνει αβοήθητος<sup>1</sup>.

Πρέπει να τονισθεί εδώ ότι πραγματικός ηγέτης είναι εκείνος που εργάζεται περισσότερο από όλα τα μέλη της ομάδας του και είναι έτοιμος για κάθε είδους θυσία.

Η Ιστορία μαρτυρεί ότι μεγάλοι ηγέτες ήταν πρόθυμοι να θυσιάσθουν, πολλοί μάλιστα και θυσιάσθησαν για την ομάδα τους, πράγμα που τους καθιέρωσε στην Ιστορία σαν αληθινούς ηγέτες. Η προσωπική προσφορά είναι ανώτερη από κάθε θεωρία. Η προσωπική θυσία είναι το παράδειγμα εκείνο, το οποίο θα ελκύσει τους οπαδούς - ακολούθους.

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο ανατράπηκαν πολλές απόψεις και θεωρίες περί ηγεσίας. Τα γεγονότα του πολέμου αυτού αφενός μεν εκίνησαν το ενδιαφέρον των ερευνητών για μελέτη του θέματος, αφετέρου δε ανέτρεψαν πολλές προηγούμενες θεωρίες. Εντούτοις πάρα πολλές έρευνες περιορίστηκαν στον παιδαγωγικό τομέα (δάσκαλοι, μαθητές, τύποι δασκάλων)<sup>2</sup>.

Είναι ενδιαφέρον το θέμα της ηγεσίας σήμερα, διότι αμφισβητούνται τα πάντα. Ο σύγχρονος άνθρωπος επιθυμεί περισσότερη ελευθερία σε όλους τους τομείς της ζωής και αντιδρά με πείσμα σε κάθε είδους δεσμεύσεις και υποχρεώσεις. Πάντοτε υπήρχαν κοινωνικές αλλαγές και ιδεολογικά ρεύματα, σήμερα όμως η μία αλλαγή ακολουθεί την άλλη και μάλιστα σε ρυθμό καλπάζοντα<sup>3</sup>, πράγμα που σημαίνει ότι ολόκληρο το πρόβλημα της ηγεσίας έχει ανάγκη από αναθεωρήσεις. Εντούτοις η γνώμη του σοφού Σωκράτη παραμένει ως κανόνας. Λέγει ο Σωκράτης: «Για να αποκτήσει κάποιος το χάρισμα της ηγεσίας απαιτείται όχι μόνον εκπαίδευση και κατάλληλη προδιάθεση αλλά και να εμπνέεται αυτός από το Θεό. Γι' αυτό το να κυβερνά κανείς ανθρώπους με τη θέληση τους δεν είναι ανθρώπινο έργο αλλά θεϊκό»<sup>4</sup>.

1. Werner, Ernst: Führung und Staatsverwaltung παρά: Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft σελ. 39.

2. Myers, A.E. und Fielder, F. E.: Theorie und Probleme der Führung, Kölner Z.S.S. Sonderheft N 10, σελ. 92.

3. Vaubel, L.: 'Ο.π. σελ. 22.

4. Ξενοφώντας Οικονομικός XXI 11 - 12.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αριστοτέλους *Αθηναίων Πολιτεία*, μετάφραση Ι. Ζερβού. Έκδοση Βιβλιοθήκης Αρχαίων Ελλήνων Συγγραφέων Χ.χ.
- Bass, Bernard M.: *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. Harper and Row, N. York, London and John Weatherhill, Inc, Tokyo 1965.
- Battegay, Raymond: *Der Mensch in der Gruppe*. Bd I. Soziologische und dynamische Aspekte. Verlag Hans Huber. Bern 1973 <sup>4</sup>.
- Bernsdorf, Wilhelm: *Wörterbuch der Soziologie*. Ferdinand Enke Verlag Stuttgart 1969 <sup>2</sup>.
- Caplow Theodore: *Elementary Sociology*. Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1971.
- Coutrois, G.: *Η Τέχνη του Αρχηγού*. Μετάφ. Γ. Σχίζα. Κέντρον Τύπου διά την Νεότητα, Αθήναι 1957.
- Eisermann, Gottfried: *Soziologisches Lesebuch*. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart 1969.
- Hartley, E, u. Hartley R.: *Die Grundlagen der Sozialpsychologie*. Rembrandt - Verlag Berlin 1969 <sup>2</sup>.
- Heinz, Peter: *Einführung in die soziologische Theorie*. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart 1968 <sup>2</sup>.
- Kellner, Wolfarng: *Der moderne soziale Konflikt*. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart 1968 <sup>2</sup>.
- Kolasa, Blair J.: *Introduction to Behavioral Science for Business*. John Wiley and Sons Inc. New York. London - Sydney - Toronto. 1969.
- Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Bd XVIII, 1966, Westdeutscher Verlag. Köln und Opladen.
- Köning, Renè: *Handbuch der Empirischen Sozialforschung*. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart 1967.
- Korman, Amraham: *Industrial and Organisational Psychology*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1971.
- Κυριακίδη, Παύλου: *Κοινωνική Ψυχολογία*. Δημοσιεύματα Παν/μίου Ιωαννίνων, Ιωάννινα 2001.
- Κυριακίδη, Παύλου: *Κοινωνιολογία*. Εκδ. Παν/μίου Ιωαννίνων 1988 <sup>4</sup>.



- Κυριακίδη, Πάυλου: *Κοινωνία και Προσωπικότητα*. Εκδ. Παν/μίου Ιωαννίνων 2001.
- Κυριακίδη, Πάυλου: *Η Παθολογία της Δημοκρατίας*. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδ. Τμ. Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής Παν/μίου Ιωαννίνων, Τόμ. Α' (1997).
- Κυριακίδη, Πάυλου: *Κοινωνιολογία της Ιατρικής*. Εκδ. Παν/μίου Ιωαννίνων 1992.
- Lindgren, Henry: *Einführung in die Sozialpsychologie*. Beltz Verlag Weinheim und Basel 1973.
- Μακιαβέλλι, Ν.: *Ο Ηγεμόνας*. Μετάφρ. Ν. Καζαντζάκη, Εκδ. Γαλαξίας, Αθήνα 1970.
- Mann, Leon: *Einführung in die Sozialpsychologie*, Berlag Weinheim und Basel 1972.
- Mannheim, Karl: *Freiheit und geplante Demokratie*. Westdeutscher Verlag. Köln und Opladen 1970.
- Mills, Theodore: *Soziologie der Gruppe*. Juventa Verlag, München 1970<sup>a</sup>.
- Μιχόπουλος, Α.: (1998), *Εκπαιδευτική διοίκηση τ. Α', Β'*. Αθήνα.
- Ξενοφώντας *Οικονομικός*. (Xenophon, Economique Pierre Chantraine, Paris 1949).
- Πλουτάρχου: *Βίοι παράλληλοι*, Εκδ. Ζαχαρόπουλος, Αθήνα 1958.
- Rice, A. K.: *Führung und Gruppe*, Ernest Klett Verlag. Stuttgart 1971.
- Schrötter, G. Freifrau von: *Kommunaler Pluralismus und Führungsprozess*. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart 1969.
- Seeger, Imogen: *Knaurs Buch der modernen Soziologie*, Droemer Knaur München 1970.
- Veröffentlichungen der Walter - Raymond - Stiftung: *Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft*. Westdeutscher Verlag Köln und Opladen 1969.
- Vierkant, Alfred (Hrg.): *Handwörterbuch der Soziologie*. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart 1959<sup>4</sup>.
- Ζαβλανός, Μ.: *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδ. ΙΩΝ. Αθήνα 1998.
- Ziegler, Helmut: *Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung*. Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart 1970.