



Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ενότητα 9: Ηγεσία - Διεύθυνση



Ηγεσία

Η **διαδικασία επηρεασμού** της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε **εθελοντικά και πρόθυμα** και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).



Ηγεσία - Μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ: η διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων του οργανισμού μέσω των λειτουργιών της διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση, κατεύθυνση και έλεγχος.

Η ηγεσία εξετάζει τις διαπροσωπικές πτυχές της εργασίας ενός στελέχους, ενώ το μάνατζμεντ τις διοικητικές.

Η ηγεσία εξετάζει την αλλαγή, την έμπνευση, το κίνητρο και την επιρροή.

Το μάνατζμεντ ασχολείται περισσότερο με την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

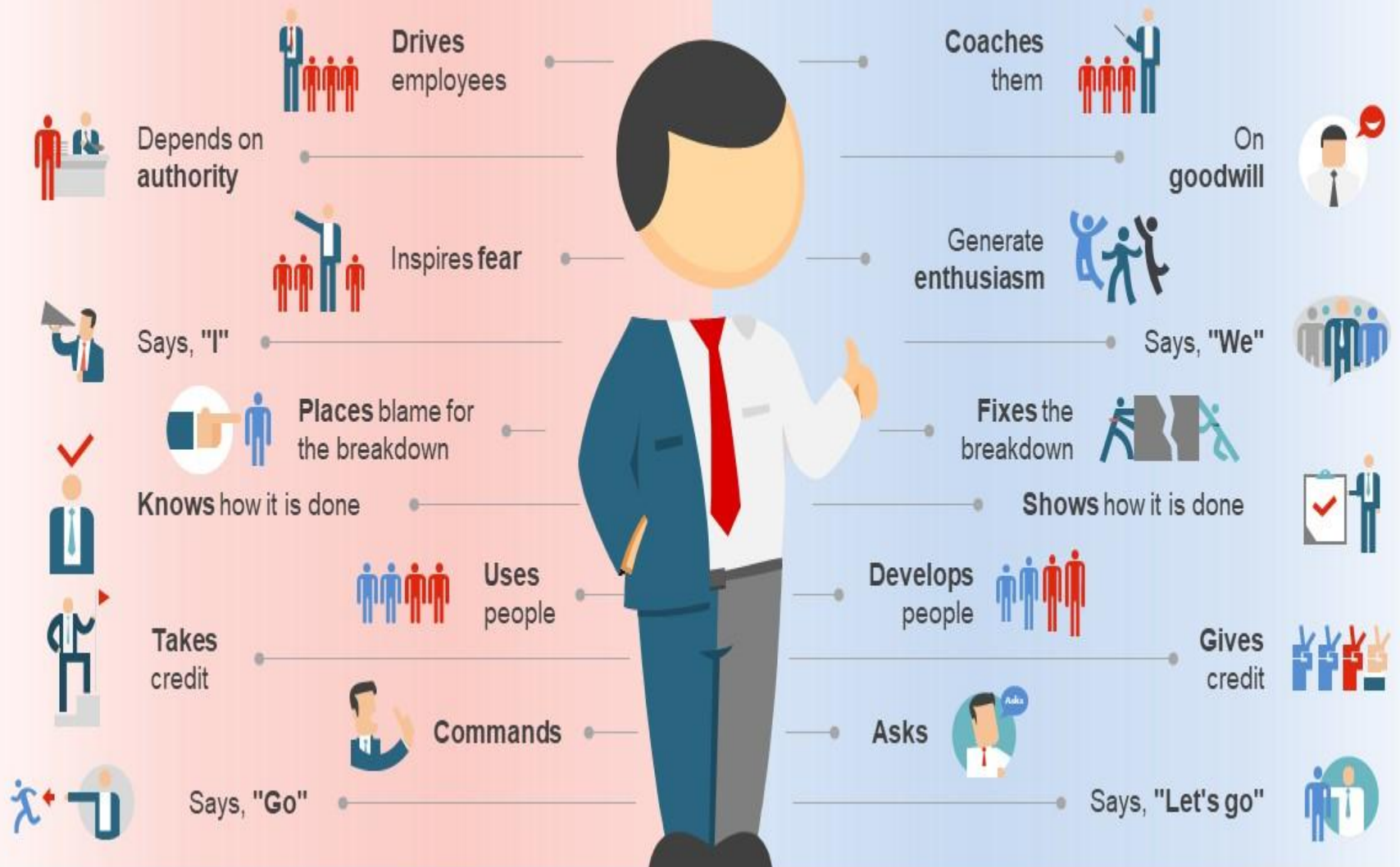


Ηγεσία – Μάνατζμεντ (Zaleznik, 1977)

Διαφορές	Μάνατζερς	Ηγέτες
Προσωπικότητα	Λογική Έλεγχος Σταθερότητα	Συναίσθημα Αλλαγή Όραμα Ρίσκο
Στόχοι	Καλύπτουν ανάγκες. Βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα.	Προλαμβάνουν προβλήματα Δημιουργούν στόχους
Έργο	Συντονίζουν Ισορροπούν Διαπραγματεύονται	Παρακινούν Ενδυναμώνουν Δημιουργούν ενθουσιασμό
Οι σχέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους	Ταυτίζονται με τον ρόλο τους Επικοινωνούν έμμεσα Μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία	Ταυτίζονται μαζί τους (ενσυναίσθηση) Επικοινωνούν άμεσα Μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο
Η αντίληψή τους για τον εαυτό τους	“Once-born” (προβλέψιμη και σταθερή εξέλιξη) Ρυθμιστές της υφιστάμενης κατάστασης	“Twice-born” (συνεχή προσπάθεια και αλλαγή με στόχο την ανάπτυξη). Δημιουργοί της υφιστάμενης κατάστασης

BOSS

LEADER



DIFFERENCE BETWEEN

Πηγές και είδη εξουσίας - επιρροής

➤ Ισχύς λόγω θέσης εργασίας

- ✓ Νόμιμη ισχύς
- ✓ Ισχύς ανταμοιβής
- ✓ Ισχύς καταναγκασμού
- ✓ Ισχύς πληροφοριών

➤ Προσωπική ισχύς

- ✓ Ισχύς αυθεντίας
- ✓ Ισχύς αναφοράς

Θεωρίες ηγεσίας

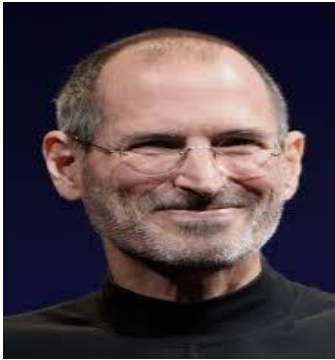
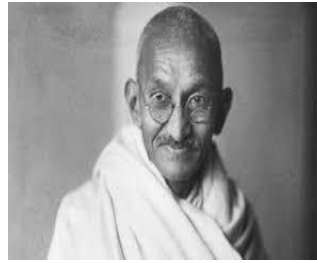
- Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών
- Συμπεριφορικές θεωρίες
- Θεωρίες ηγεσίας που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης
- Σύγχρονες θεωρίες

Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών

- ✓ Αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών (π.χ. χάρισμα, αυτοπεποίθηση, ευφυΐα, κ.λπ.).
- ✓ Η εξωστρέφεια αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών.
- ✓ Τα χαρακτηριστικά της ευσυνειδησίας και της δεκτικότητας, μαζί με την εξωστρέφεια, συντελούν στην αυξημένη αποτελεσματικότητα του ηγέτη.
- ✓ Η συναισθηματική νοημοσύνη, επίσης, συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία.
- ✓ Τα χαρακτηριστικά λειτουργούν καλύτερα ως παράγοντες πρόβλεψης της ανάδειξης παρά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη
- ✓ Δυσκολία εύρεσης μικρού και συγκεκριμένου αριθμού χαρακτηριστικών ηγέτη

Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών

Θεωρία του μεγάλου ηγέτη



Οι ηγέτες διακρίνονται από κάποια ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία δεν τα διαθέτουν οι υπόλοιποι άνθρωποι και κατά συνέπεια τους ξεχωρίζουν από αυτούς. Πολλές φορές μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται ακόμα και φυσικά (π.χ. εμφάνιση, ηλικία) και κοινωνικά χαρακτηριστικά (π.χ. ευγένεια, διακριτικότητα)

Ας δούμε και μερικές γυναίκες...



**Mary Barra - CEO
of General Motors**



**Ursula von der Leyen,
President of the
European Commission**



**Prime Minister of
Japan**



CEO of Accenture

Συμπεριφορικές θεωρίες

- Στροφή από το ποια είναι τα χαρακτηριστικά στο πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες
- Έμφαση στις εμφανείς και παρατηρήσιμες συμπεριφορές των ηγετών
- Άρα, η ηγετική συμπεριφορά μαθαίνεται και συνεπώς διδάσκεται

Συμπεριφορικές θεωρίες

- Μελέτες του Πανεπιστημίου του Ohio έδειξαν ότι ο ηγέτης χρειάζεται να δίνει ισάξια προσοχή: α) στην οργάνωση και δομή του οργανισμού και του έργου, έτσι ώστε να διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού και β) στη συναισθηματική και ψυχική υγεία των εργαζόμενων.
- Μελέτες του Πανεπιστημίου του Michigan: προσανατολισμός προς την παραγωγή και προσανατολισμός προς τον άνθρωπο. Ο ηγέτης χρειάζεται να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Μοντέλα Ηγεσίας

Αυταρχικό

Ο ηγέτης συγκεντρώνει όλη την εξουσία, αντλεί δύναμη από τη θέση που κατέχει, και στηρίζεται στη χρήση ανταμοιβών και εξαναγκασμού για να επηρεάσει τους υφιστάμενους του.

Δημοκρατικό

- Ο ηγέτης αναθέτει εξουσία σε άλλους, ενθαρρύνει τη συμμετοχή, βασίζεται στη γνώση των υφισταμένων του για την ολοκλήρωση των εργασιών, και βασίζεται στην εκτίμηση και το σεβασμό για άσκηση επιρροής.

Φιλελεύθερο (laissez-faire)

- Ο ηγέτης συμμετέχει όσο το δυνατό λιγότερο, και παρέχει πλήρη ελευθερία στους υφισταμένους να λαμβάνουν αποφάσεις. Δεν παρεμβαίνει στην εργασία αλλά είναι έτοιμος να βοηθήσει όπου χρειάζεται.

Συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας των Vroom

- Yetton Vroom - Yetton

Αυταρχική I	Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του στηριζόμενος σε ό,τι γνωρίζει ο ίδιος.
Αυταρχική II	Ο ηγέτης και πάλι αποφασίζει μόνος του αλλά έχει προηγηθεί συγκέντρωση πληροφοριών από τους υφισταμένους του, χωρίς απαραίτητα να τους έχει ενημερώσει.
Συμβουλευτική I	Ο ηγέτης κουβεντιάζει το ζήτημα με κάποιους υφισταμένους του σε ατομική βάση συλλέγοντας πληροφορίες και απόψεις, αλλά στο τέλος παίρνει την απόφαση μόνος του. Αυτή η απόφαση μπορεί και να αντικατοπτρίζει τις απόψεις κάποιων από τους υφισταμένους του, αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητο.
Συμβουλευτική II	Ο ηγέτης κουβεντιάζει το ζήτημα με τους υφισταμένους του σαν ομάδα, συλλέγοντας πληροφορίες και απόψεις. Στη συνέχεια παίρνει μια απόφαση η οποία μπορεί και να αντικατοπτρίζει τις απόψεις της ομάδας, αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητο.
Ομαδική II	Ο ηγέτης συζητάει το ζήτημα με τους υφισταμένους του σαν ομάδα. Ο ίδιος έχει κυρίως τον ρόλο του συντονιστή, βοηθώντας να καταλήξει σε μια ομόφωνη απόφαση, χωρίς να προσπαθεί να πείσει την ομάδα για την ορθότητα της δικής του άποψης. Στο τέλος πρέπει να αποδεχτεί και να εφαρμόσει την ομόφωνη απόφαση της ομάδας.

Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας ή μοντέλο κάθκτης δυάδας.

Η ηγέτης διακρίνει τους υφισταμένους του σε δυο μεγάλες κατηγορίες και αναλόγως προσαρμόζει τη συμπεριφορά του.

Ενδοομάδα (πρώτη κατηγορία): οι υφιστάμενοι που εμπιστεύεται περισσότερο ή έχει στενότερες σχέσεις συνεργασίας

Εξωομάδα (δεύτερη κατηγορία): οι υφιστάμενοι που έχουν περισσότερο τυπικές/ επίσημες σχέσεις με τον ηγέτη

Χαρισματική ηγεσία

Βασικά χαρακτηριστικά χαρισματικού ηγέτη

- ✓ **Όραμα και επικοινωνία:** έχει ξεκάθαρο όραμα, στόχους και ιδανικά και την ικανότητα να τα επικοινωνήσει αποτελεσματικά.
- ✓ **Προσωπικό ρίσκο:** πρόθυμος να πάρει προσωπικό ρίσκο με αυτοθυσία και προσωπικό κόστος για να πετύχει το όραμα.
- ✓ **Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων:** δεκτικός στις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, ενώ αντιλαμβάνεται και αναγνωρίζει τις ικανότητές τους
- ✓ **Μη συμβατική συμπεριφορά:** συμπεριφέρεται με έναν τρόπο που οι άλλοι αντιλαμβάνονται πρωτότυπο και κάποιες φορές αντισυμβατικό.

Θετική συσχέτιση με απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά. Σχέση αποτελεσματικότητας χαρισματικού ηγέτη και εργασιακού περιβάλλοντος.

Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε ηγέτες που εμπνέουν τους «οπαδούς» τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού, ασκώντας τους εξαιρετική επιρροή και εξυψώνοντάς τους σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής.

Η συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία δεν αποτελούν αντικρουόμενες προσεγγίσεις ως προς τον τρόπο επίτευξης των στόχων αλλά αλληλοσυμπληρώνονται, αν και δεν είναι εξίσου σημαντικές.

Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία

Συναλλακτικός ηγέτης

Εξαρτημένη αμοιβή	Βάσει προσπάθειας απόδοσης.
Διοίκηση μέσω εξαίρεσης	Παρακολουθεί τυχόν διαφοροποιήσεις από τις νόρμες. Επιδιορθώνει προβληματικές καταστάσεις, παρεμβαίνει μόνο όταν δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή απόδοση, δίνει έμφαση στο λάθος και στα προβλήματα.
Laissez – faire (διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις)	Απαρνείται τις αρμοδιότητές του, αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων.

Μετασχηματιστικός ηγέτης

Χαρισματικό στοιχείο	Προφέρει όραμα, αίσθηση αποστολής και υπερηφάνεια, κερδίζει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό.
Έμπνευση – παρακίνηση	Θέτει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί συμβολισμούς για να ενισχύσει την προσπάθεια, εκφράζει τα σημαντικά θέματα με απλούς τρόπους.
Διανοητικά ερεθίσματα	Ενισχύει έξυπνες λύσεις, τις λογικές αποφάσεις και την προσεκτική λύση προβλημάτων.
Εξατομικευμένη φροντίδα	Δείχνει προσωπική φροντίδα και ενδιαφέρον, συμβουλεύει, προσέχει και κατευθύνει ατομικά τους υφισταμένους του.

Άσκηση: «Επίλεξε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας»

Είσαι **διευθυντής τμήματος** σε μια επιχείρηση.

Η διοίκηση σου ζητά:

- αύξηση απόδοσης
- καλύτερη συνεργασία
- λιγότερες συγκρούσεις

Περίπτωση 1: Χαμηλή απόδοση

Η ομάδα δεν πιάνει τους στόχους και αγνοεί τις οδηγίες.

Τι κάνεις;

A. Χρησιμοποιείς κυρώσεις και αυστηρό έλεγχο

B. Θέτεις όραμα, εμπνέεις και ενθαρρύνεις

Γ. Αφήνεις την ομάδα να λειτουργήσει μόνη της

Περίπτωση 2: Λήψη απόφασης

Πρέπει να παρθεί σημαντική απόφαση γρήγορα.

Πώς ενεργείς;

A. Αποφασίζεις μόνος σου

B. Συλλέγεις πληροφορίες από εργαζόμενους και αποφασίζεις

Γ. Συζητάτε όλοι μαζί και αποφασίζετε από κοινού

Περίπτωση 3: Παρακίνηση εργαζομένων

Θέλεις να αυξήσεις το κίνητρο της ομάδας.

Τι χρησιμοποιείς κυρίως;

A. Bonus, ανταμοιβές και έλεγχο

B. Προσωπική φροντίδα, όραμα και έμπνευση

Γ. Καμία ιδιαίτερη παρέμβαση

Περίπτωση 4: Σχέση με εργαζομένους

Ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν στενότερη σχέση μαζί σου.

Σε ποιο μοντέλο παραπέμπει αυτό;

A. Χαρισματική ηγεσία

B. Συναλλακτικό μοντέλο / Κάθετη δυάδα

Γ. Φιλελεύθερη ηγεσία

Αυτοαξιολόγηση

- Πολλά **A** → **Συναλλακτικός / Αυταρχικός ηγέτης**
- Πολλά **B** → **Δημοκρατικός / Μετασχηματιστικός ηγέτης**
- Πολλά **Γ** → **Φιλελεύθερος (laissez-faire) ηγέτης**