



Μάθημα: Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Ενότητα 8: Ηγεσία



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

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

https://www.youtube.com/watch?v=aUYSDYdmzw&feature=emb_logo

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).



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

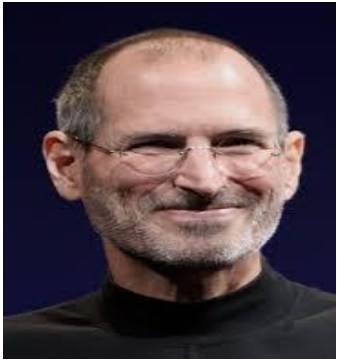
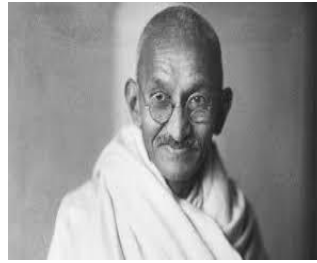
- Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών
- Συμπεριφορικές θεωρίες
- Θεωρίες ηγεσίας που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης
- Σύγχρονες θεωρίες

Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών

- ✓ Αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών (π.χ. χάρισμα, αυτοπεποίθηση, ευφυΐα, κ.λπ.).
- ✓ Σύμφωνα με το μοντέλο των 5 παραγόντων, η εξωστρέφεια αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό 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

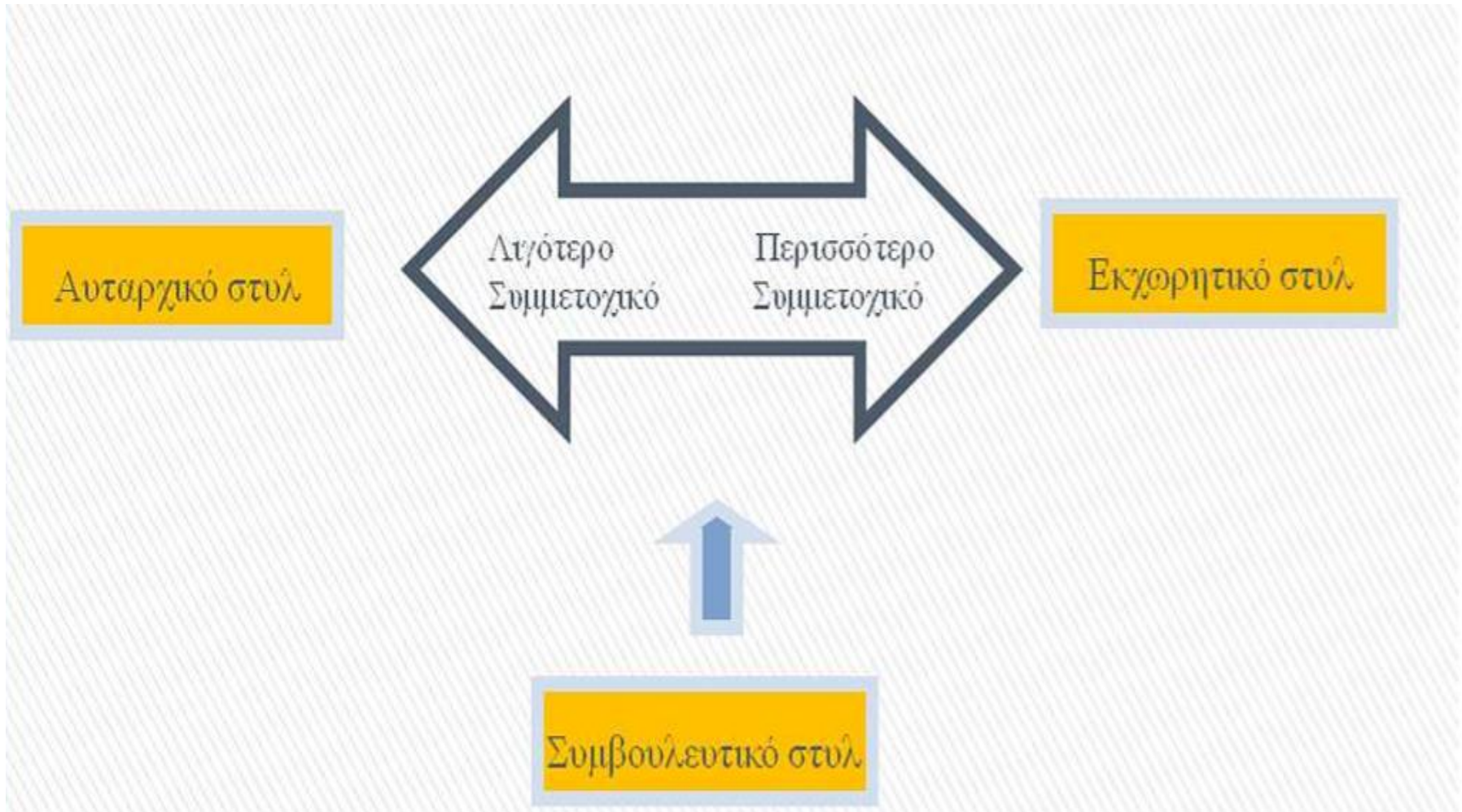


Οι ηγέτες διακρίνονται από κάποια ατομικά χαρακτηριστικά τα οποία δεν τα διαθέτουν οι υπόλοιποι άνθρωποι και κατά συνέπεια τους ξεχωρίζουν από αυτούς. Πολλές φορές μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται ακόμα και φυσικά (π.χ. εμφάνιση, ηλικία) και κοινωνικά χαρακτηριστικά (π.χ. ευγένεια, διακριτικότητα)

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
- ✓ *Συμμετοχικό ή αυταρχικό στυλ διοίκησης*
- ✓ *Μελέτες Πανεπιστημίου Ohio Μελέτες Πανεπιστημίου Michigan*

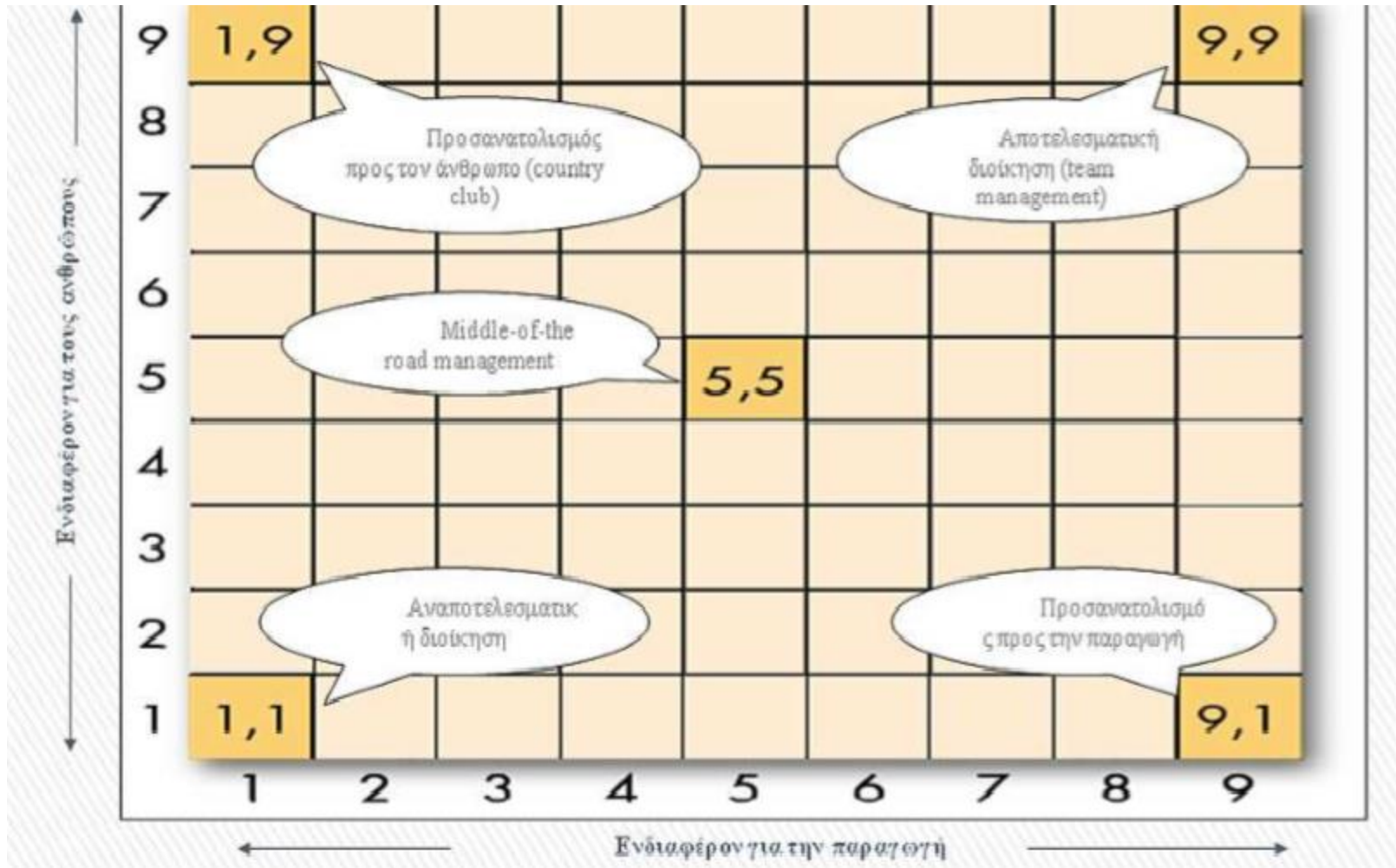
Συμμετοχικό ή αυταρχικό στυλ διοίκησης



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.

Διοικητική Σχάρα (Managerial –Leadership Grid) Blake & Mouton (1964)



Θεωρίες ηγεσίας που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης

Δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (π.χ. παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός, πολιτικές οικονομικές συγκυρίες), ή στα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης επιχείρησης ή της συγκεκριμένης εργασίας

- Συγκυριακό μοντέλο ηγεσίας (μοντέλο Fiedler)
- Ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση (*Situational Leadership*)
- Μοντέλο Πορείας – Στόχου
- Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας (*Leaders – Member Exchange Theory*)
- Συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας των Vroom - Yetton

Συγκυριακό μοντέλο ηγεσίας (μοντέλο Fiedler)

- ✓ Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά – προσωπικό στυλ του ηγέτη και την ευνοϊκότητα της κατάστασης για τον ηγέτη, τον βαθμό δηλ. που του παρέχει αυξημένη δυνατότητα ελέγχου, απαλλαγμένη από στοιχεία αβεβαιότητας. (Fiedler, 1964, 1971)
- ✓ Ηγέτης προσανατολισμένος προς τον άνθρωπο ή τα αποτελέσματα.
- ✓ Ανάπτυξη κλίμακας LPC: *Least Preferred Coworker* – ΛΕΣ: Λιγότερο Επιθυμητό Άτομο για Συνεργασία, σύμφωνα με την οποία το άτομο καλείται να επιλέξει τον συνεργάτη με τον οποίο είχε τη χειρότερη συνεργασία και στη συνέχεια να τον βαθμολογήσει βάσει της κλίμακας.

Μοντέλο Fiedler Ενδεικτικά ερωτήματα από το Λιγότερο Επιθυμητό Άτομο για Συνεργασία (ΛΕΣ) – Ερωτηματολόγιο

									Βαθμολογία
Ευχάριστος	8	7	6	5	4	3	2	1	Δυσάρεστος
Φιλικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Μη φιλικός
Αποδοκμαστικός	1	2	3	4	5	6	7	8	Δεκτικός
Σε ένταση	1	2	3	4	5	6	7	8	Ηρεμος
Απόμακρος	1	2	3	4	5	6	7	8	Οικείος
Ψυχρός	1	2	3	4	5	6	7	8	Εγκάρδιος
Υποστηρικτικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Εχθρικός

Μοντέλο Fiedler - Βαθμός ευνοϊκότητας της κατάστασης

- **Σχέσεις ηγέτη – οπαδών:** *Ο βαθμός στον οποίο έχουν αναπτυχθεί καλές και ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και οπαδών. Προσδιορίζουν το βαθμό αποδοχής του ηγέτη από τους υφισταμένους του και τον βαθμό που τον/την εμπιστεύονται και τον/την σέβονται και αξιολογούνται ως καλές ή κακές.*
- **Δομή του έργου:** *Ο βαθμός στον οποίο η πραγματοποίηση του έργου μπορεί να ακολουθήσει σαφείς και ξεκάθαρες οδηγίες και αξιολογείται ως υψηλή ή χαμηλή. Επηρεάζεται θετικά από την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία άσκησης ηγεσίας και το επίπεδο εκπαίδευσης του ηγέτη.*
- **Εξουσία ηγέτη λόγω της θέσης του:** *Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης έχει αυξημένες δυνατότητες άσκησης επιρροής και εξουσίας και αξιολογείται ως ισχυρή ή αδύναμη.*


Το συγκυριακό μοντέλο ηγεσίας του Fiedler

Σχέσεις ηγέτη-οπαδών	Καλές				Κακές				
	Δομή έργου	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Εξουσία θέσης	Ισχυρή	Αδύναμη	Ισχυρή	Αδύναμη	Ισχυρή	Αδύναμη	Ισχυρή	Αδύναμη	
	Υψηλή ευνοϊκότητα της κατάστασης		Μέτρια ευνοϊκότητα της κατάστασης		Χαμηλή ευνοϊκότητα της κατάστασης				
	Επιθυμητό χαρακτηριστικό ηγέτη								
	Προσανατολισμός προς το έργο		Προσανατολισμός προς τον άνθρωπο		Προσανατολισμός προς το έργο				

Θεωρία Γνωστικών Πόρων

Ο Fiedler συμπλήρωσε την αρχική θεωρία του εισάγοντας τη θεωρία των Γνωστικών Πόρων:

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη επηρεάζεται, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες άγχους, από τις νοητικές ικανότητες ή/και την πείρα του.

Χαμηλό άγχος  στυλ ηγεσίας ανάλογα με τη νοημοσύνη

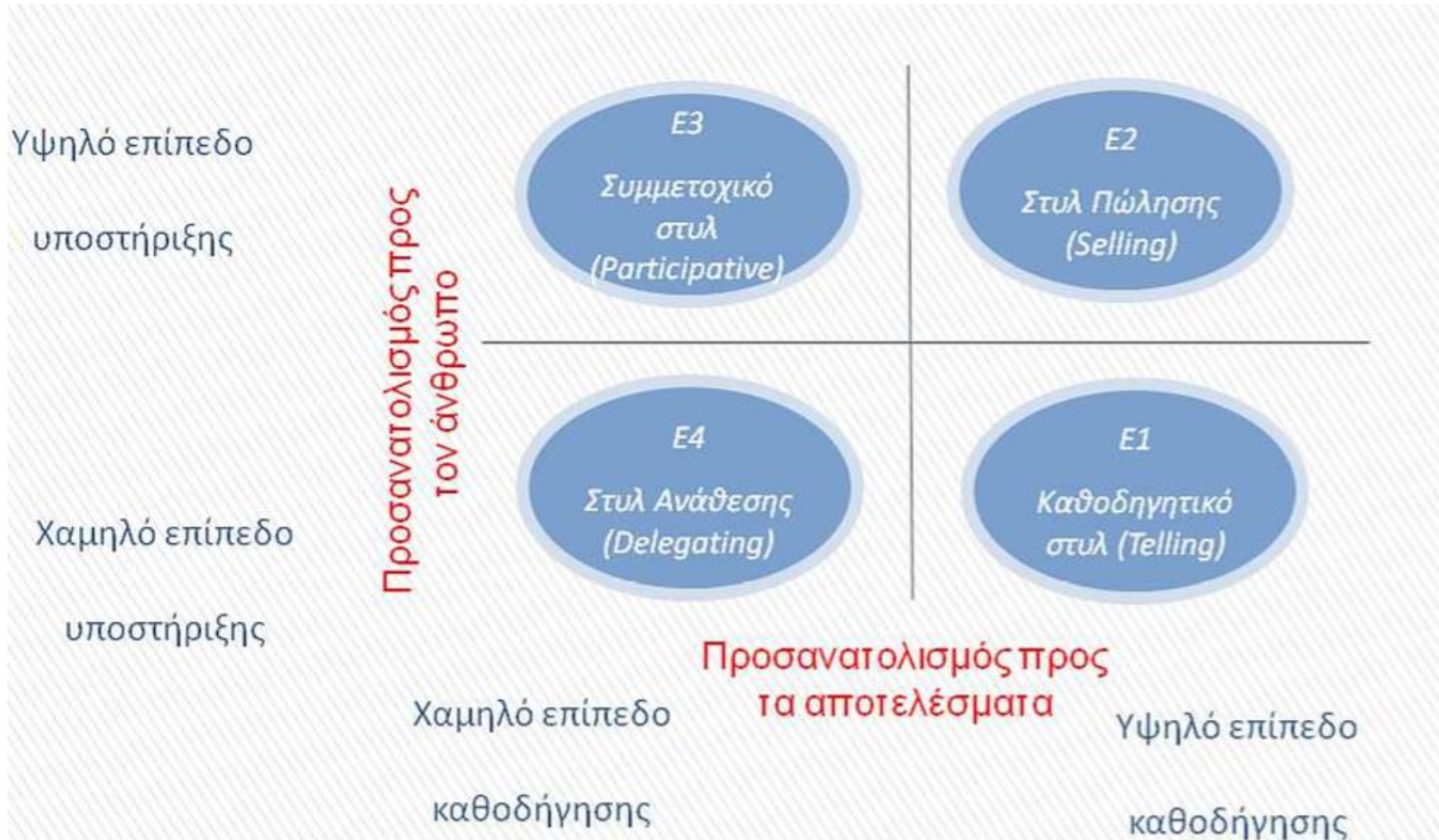
Υψηλό άγχος  μεγαλύτερη σημασία η εμπειρία παρά η νοημοσύνη

Ηγεσία ανάλογα με την κατάσταση (Situational Leadership)

Έμφαση στην ωριμότητα – ετοιμότητα των οπαδών του ηγέτη (ο βαθμός που οι οπαδοί διαθέτουν την ικανότητα και την επιθυμία να πραγματοποιήσουν ένα έργο και να αναλάβουν την ευθύνη των πράξεων και των συμπεριφορών τους)

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας του αναλόγως του επιπέδου ωριμότητας- ετοιμότητας των οπαδών του.

Μοντέλο Situational Leadership των Hersey & Blanchard



Μοντέλο Πορείας - Στόχου

- ✓ Οι εργαζόμενοι περιμένουν από την ηγέτη να τους δείχνει τον δρόμο προς την επιτυχία, να τους βοηθά να επιτύχουν τον στόχο τους.
- ✓ Η άσκηση ηγεσίας μπορεί να επιδράσει στα κίνητρα των εργαζομένων και στην εργασιακή τους ικανοποίηση.
- ✓ Δυο κατηγορίες παραγόντων αλληλεπιδρούν μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και συγκεκριμένων συγκυριακών παραγόντων: τα χαρακτηριστικά του έργου (σχεδιασμός εργασίας, σύστημα εξουσίας, δομή και τρόπος λειτουργίας της ομάδας κλπ) και τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (ανάγκη για ανθρώπινες σχέσεις, επιθυμίες ή προτιμήσεις για άσκηση ελέγχου από τη μεριά του ηγέτη, προσωπική αντίληψη για την ικανότητα τους να φέρουν εις πέρας το έργο κλπ)

Μοντέλο Πορείας - Στόχου

- **Κατευθυντικό:** *Ο ηγέτης καθοδηγεί και κατευθύνει τους υφισταμένους τους προς την επίτευξη των στόχων τους, προσδιορίζοντας τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς. Το στυλ αυτό είναι ιδιαίτερα κατάλληλο όταν υπάρχει ασάφεια ρόλων ή όταν οι εργαζόμενοι έχουν εξωτερική έδρα ελέγχου.*
- **Υποστηρικτικό:** *Ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφισταμένους του αναπτύσσοντας καλές σχέσεις μαζί τους και ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Το στυλ αυτό είναι ιδιαίτερα κατάλληλο όταν η δραστηριοποίηση είναι ανιαρή, κουραστική ή προκαλεί άγχος.*

Μοντέλο Πορείας - Στόχου

- **Συμμετοχικό:** *Ο ηγέτης συμβουλευέται τους υφισταμένους του, επιτρέποντας τους αυξημένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Το στυλ αυτό είναι ιδιαίτερα κατάλληλο όταν οι υφιστάμενοι έχουν εσωτερική έδρα ελέγχου και το έργο δεν είναι δομημένο.*
- **Προσανατολισμένο προς την επίτευξη:** *Ο ηγέτης έχει ως προτεραιότητα την επίτευξη υψηλών και δύσκολων στόχων επιζητώντας την αύξηση της απόδοσης. Το στυλ αυτό είναι πιο αποτελεσματικό (όπως και στο συμμετοχικό στυλ) όταν οι υφιστάμενοι έχουν εσωτερική έδρα ελέγχου και το έργο δεν είναι δομημένο.*

Τα τέσσερα αυτά στυλ ηγεσίας δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα.

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

Συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας των Vroom - Yetton

Κανονιστικό μοντέλο λήψης απόφασης

Προσφέρει μια διαδοχική σειρά ερωτημάτων βάσει των οποίων προσδιορίζεται ο βαθμός και το είδος της συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη μιας απόφασης αναλόγως με τις συνθήκες της κατάστασης.

Στηρίζεται σε μια σειρά 12 κανόνων και καταλήγει σε 5 στυλ ηγεσίας.

Οι κανόνες που διέπουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά Vroom - Yetton

1. Η σημασία της απόφασης
2. Η σημασία της δέσμευσης των υφισταμένων στην απόφαση
3. Η κατοχή από τον ηγέτη επαρκών πληροφοριών για να πάρει την απόφαση
4. Ο βαθμός δόμησης του προβλήματος
5. Ο βαθμός που μια ατομική απόφαση του ηγέτη θα γινόταν δεκτή από τους υφισταμένους του
6. Ο βαθμός που οι υφιστάμενοι αποδέχονται τους στόχους του οργανισμού
7. Η πιθανότητα ύπαρξης συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος
8. Ο βαθμός που οι υφιστάμενοι έχουν επαρκείς πληροφορίες για να πάρουν μια καλύτερη απόφαση
9. Περιορισμοί χρόνου που μπορεί να έχει ο ηγέτης περιορίζοντας έτσι τη συμμετοχή των υφισταμένων του
10. Ο βαθμός που δικαιολογούνται τα έξοδα για να συγκεντρώσει γεωγραφικά διάσπαρτους υφισταμένους
11. Η σημασία που δίνει ο ηγέτης στον χρόνο λήψης μιας απόφασης
12. Η σημασία που δίνει ο ηγέτης στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων ως μέθοδο ανάπτυξης των υφισταμένων του.

Οι πέντε μορφές άσκηση ηγεσίας κατά *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.

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.

Ερωτήσεις

1. Δύναμη ηγεσίας = δύναμη + δύναμη.....

1. επιβράβευσης - τιμωρίας
2. επιβράβευσης - τεχνογνωσίας
3. νομιμότητας - θέσης
4. θέσης - προσωπική

2. Το στέλεχος που λέει “θα κάνετε ό,τι ζητάω, επειδή είμαι προϊστάμενος”, βασίζεται στη δύναμη

1. της επιβράβευσης
2. της νομιμότητας
3. της τεχνογνωσίας
4. της αναφοράς

Ερωτήσεις

3. Όταν μία ηγέτιδα υποθέτει ότι οι άλλοι θα πράξουν σύμφωνα με αυτά που εκείνη ζητάει, επειδή αυτοί επιθυμούν να ταυτιστούν θετικά μαζί της βασίζεται στη δύναμη..... για να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους

1. της εξειδίκευσης
2. της αναφοράς
3. της νομιμότητας
4. της επιβράβευσης

4. Στο υπόδειγμα του Fiedler αμφότερες οι ευνοϊκές και μη ευνοϊκές περιπτώσεις ηγεσίας αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα από έναν ηγέτη

1. προσανατολισμένο στο έργο
2. συμμετοχικό
3. προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις
4. αυταρχικό

Ερωτήσεις

5. Το όραμα, το χάρισμα, η ακεραιότητα και η φροντίδα είναι όλα μέσα στη λίστα των χαρακτηριστικών που τυπικά συνδέονται με ηγέτες.....

1. συναλλακτικούς
2. μετασχηματιστικούς
3. δημοκρατικούς
4. συμμετοχικούς