

Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

Διάλεξη 8^η

Ηγεσία και Αλλαγή

Διδάσκοντες

Δρ. Βούζας Φώτης
Καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Α – Μα)

Δρ. Καφετζόπουλος Δημήτριος
Επίκουρος καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Με – Ω)

Περιεχόμενα Διάλεξης

- Μάνατζμεντ και Ηγεσία
- Προσεγγίσεις στη Θεωρία της Ηγεσίας
- Θεωρίες Γνωρισμάτων
- Συμπεριφορές Θεωρίες
- Ενδεχομενικές Θεωρίες
- Σύγχρονα Θεωρητικά Πλαίσια Ηγεσίας

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Ορισμοί Ηγεσίας

- Ηγεσία είναι **επιρροή** – τίποτα περισσότερο, τίποτα λιγότερο.
- Ηγεσία είναι η σχέση **επηρεασμού** μεταξύ ηγέτη και οπαδών, οι οποίοι προτίθενται να αναλάβουν πραγματικές αλλαγές που αντανακλούν τον κοινό τους σκοπό.
- Ηγεσία είναι η ικανότητα **επηρεασμού** μιας ομάδας για την επίτευξη στόχων.
- Ηγεσία είναι η διαδικασία **επηρεασμού** της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από τον ηγέτη, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την αποτελεσματική υλοποίηση του σκοπού και των στόχων της ομάδας.
- Ηγεσία είναι η διαδικασία **επηρεασμού** άλλων και η διαδικασία που διευκολύνει ατομικές και συλλογικές προσπάθειες για την επίτευξη κοινών στόχων.

Ηγεσία και Ηγέτης

- ▶ Ο τομέας εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη περιοχή του Management αλλά έχει κατανοηθεί λιγότερο



**A leader is one who knows the way,
goes the way, and shows the way.**

John C. Maxwell

 BrainyQuote

“Leaders are the raw material of organizational excellence as well as organizational failure”

Edgeman, R. L. *et al.* (1999)

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Βασικές Έννοιες: 1/2

Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη ως προς:

- **Στόχους:** Οι στόχοι θεωρούνται ότι είναι δεδομένοι για τους μάνατζερ και προσδιορίζονται από τον οργανισμό. Αντίθετα, για τους ηγέτες οι στόχοι δεν είναι δεδομένοι αλλά αυτοί εκφράζουν τις αξίες και τα οράματά τους.
- **Έργο:** Αναφορικά με την υλοποίηση ενός έργου οι μάνατζερ ακολουθούν την κλασική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, όπου από μια σειρά εναλλακτικών λύσεων επιλέγουν εκείνη που τη θεωρούν προτιμότερη. Αντίθετα, οι ηγέτες πρωτοτυπούν και καινοτομούν παρουσιάζοντας λύσεις που δεν είχαν διατυπωθεί στο παρελθόν.

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

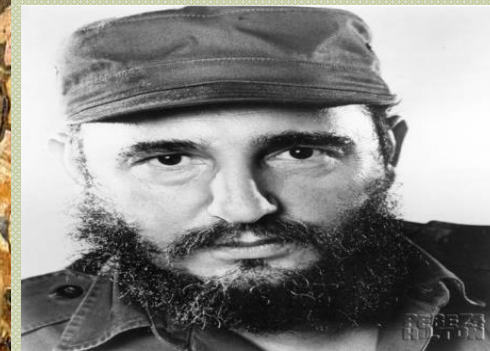
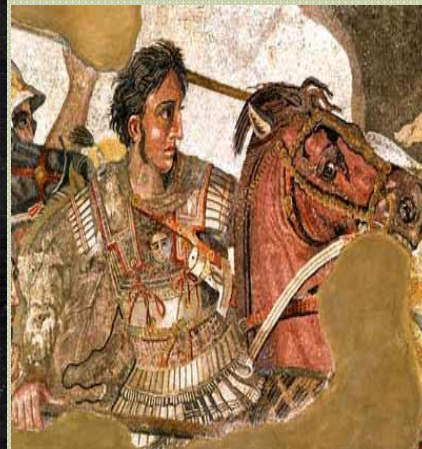
Βασικές Έννοιες: 2/2

- **Σχέσεις:** Οι σχέσεις μεταξύ μάνατζερ και των συνεργατών του είναι σχέσεις που διέπονται από την ιεραρχία στον οργανισμό, όπου ο μάνατζερ είναι ο προϊστάμενος και οι συνεργάτες του είναι οι υφιστάμενοι. Αντίθετα, οι ηγέτες ταυτίζονται με τους συνεργάτες τους, αναπτύσσουν συναισθηματικές σχέσεις μαζί τους, και δίνοντας έμφαση στον άνθρωπο τους εμπνέουν και τους ενθουσιάζουν.
- **Αντίληψη:** Οι μάνατζερ αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέρος των διαδικασιών που πρέπει να ελέγχουν και του συστήματος που πρέπει να επιδιώκουν τη σταθερότητά του. Αντίθετα, οι ηγέτες αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέρος ενός δυναμικού περιβάλλοντος όπου πρέπει να επιδιώκουν τη συνεχή ανέλιξή του.

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Ορισμός του Ηγέτη (Fiedler, 1995)

- ▶ “Ένα άτομο που τοποθετείται, εκλέγεται, ή επιλέγεται άτυπα για να κατευθύνει και να οργανώσει την εργασία άλλων σε μία ομάδα”
 - ▶ Πρωθυπουργοί
 - ▶ Πρόεδροι
 - ▶ Διευθυντές τμημάτων
 - ▶ Ίσως όλοι κρύβουμε έναν ‘ηγέτη’ μέσα μας.



ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Λειτουργίες της ηγεσίας

- ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΤΟΜΩΝ
- ΠΕΙΘΩ
- ΕΜΠΝΕΥΣΗ
- ΕΜΨΥΧΩΣΗ
- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ
- ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Ανάπτυξη Ηγετών

Professor Peter Drucker (1996):

1. Πολύ λίγοι είναι «γεννημένοι ηγέτες». Οι ηγέτες διαπλάθονται
2. Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ούτε σαφή χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη που να έχουν αποτελεσματική εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις

Προϋποθέσεις αποτελεσματικής ηγεσίας

- i. ύπαρξη οπαδών
 - ✓ ασθενείς, οικογένειες, σπουδαστές, συνάδελφοι
- ii. αποτελεσματική καθοδήγηση προς την επίτευξη των στόχων
 - ✓ Ζητούμενο η αποτελεσματικότητα, όχι η δημοτικότητα
- iii. παράθεση παραδειγμάτων
- iv. αυθεντικότητα του ηγέτη

Οι ρόλοι του μάνατζερ κατά Mintzberg

- Φερέφωνο
- Ηγέτης
- Σύνδεσμος
- Παρακολουθητής
- Διαδίδων
- Εκπρόσωπος
- Επιχειρηματίας – ο φέρον την αλλαγή
- Χειριστής αναταράξεων
- Κατανεμητής πόρων
- Διαπραγματευτής

Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία

Ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας κρίνεται ιδιαίτερα νευραλγικός αφού από αυτήν εξαρτάται :

- η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης,
- η διαμόρφωση της εσωτερικής ζωής και η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- η ποιότητα του έργου που παράγεται,
- η ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,
- οι προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης,
- η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,
- η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο,
- η σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις,
- η συμβολή της στην τοπική ανάπτυξη και την οικονομία,
- η διατήρηση των θέσεων εργασίας.

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Ποια γνωρίσματα έχουν οι ηγέτες;

1 Δυναμισμός.

Οι ηγέτες επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Έχουν σχετικά έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα, είναι φιλόδοξοι, γεμάτοι ενέργεια, επιδεικνύουν ακούραστη επιμονή στις δραστηριότητές τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

2 Επιθυμία να ηγούνται.

Νιώθουν έντονη την επιθυμία να επηρεάζουν και να καθοδηγούν άλλους. Επιδεικνύουν την προθυμία να επωμιστούν ευθύνες.

3 Εντιμότητα και ακεραιότητα.

Σφραγιστούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ακολούθους τους, καθώς συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και φιλαλήθεια και επιδεικνύουν συνέπεια λόγων και πράξεων.

4 Αυτοπεποίθηση.

Οι ακόλουθοι αναζητούν ηγέτες που δεν αμφισβητούν τον εαυτό τους. Οι ηγέτες, λοιπόν, εκδηλώνουν αυτοπεποίθηση προκειμένου να πείθουν τους ακολούθους τους για την ορθότητα των στόχων και αποφάσεών τους.

5 Νοημοσύνη.

Οι ηγέτες πρέπει να είναι αρκετά ευφυείς, ώστε να συγκεντρώνουν, να συνθέτουν και να ερμηνεύουν μεγάλο όγκο πληροφοριών, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργούν όραμα, να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

6 Γνώσεις συναφείς με την εργασία τους.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν σε βάθος την εταιρεία, τον κλάδο και θέματα τεχνικής φύσης. Η βαθιά γνώση τους επιτρέπει να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να κατανοούν τις συνέπειες αυτών.

7 Εξωστρέφεια.

Οι ηγέτες είναι άνθρωποι γεμάτοι ενέργεια και ζωντάνια. Είναι κοινωνικοί, δυναμικοί και σπάνια σιωπηλοί ή απομονωμένοι.

8 Ροπή στην αναγνώριση ενοχής.

Η ροπή στην αναγνώριση ενοχής σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, επειδή δημιουργεί έντονη την αίσθηση της ευθύνης απέναντι στους άλλους.

Πηγές Βασισμένο στο S. A. Kirkpatrick και E. A. Locke, «Leadership: Do Traits Really Matter?», *Academy of Management Executive* (Μάιος, 1991), σελ. 48-60 και T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies και M. W. Gerhardt, «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», *Journal of Applied Psychology* (Αύγουστος, 2002), σελ. 765-80.

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη

Χαρακτηριστικά Μάνατζερ

Διαχειρίζεται

Είναι αντίγραφο (διορίζεται)

Διατηρεί (λογική, σταθερότητα)

Επικεντρώνεται στα συστήματα και στη δομή (οδηγίες, εντολές, διαδικασίες)

Βασίζεται στον έλεγχο

Δίνει έμφαση στο παρόν (βραχυπρόθεσμη θέση)

Ενδιαφέρεται για το 'πως' και για το 'πότε'

Αποβλέπει στο 'δια ταύτα'

Μιμείται

Αποδέχεται την υπάρχουσα κατάσταση

Αποτελεί τον κλασσικό καλό στρατιώτη

Κάνει τα πράγματα σωστά

Χαρακτηριστικά Ηγέτη

Καινοτομεί

Είναι πρωτότυπο (αναδεικνύεται)

Αναπτύσσει (όραμα, αξίες, ενθουσιασμό)

Επικεντρώνεται στους ανθρώπους (συναισθήματα, καρδιά, διαίσθηση)

Εμπνέει εμπιστοσύνη

Δίνει έμφαση στο μέλλον (μακροπρόθεσμη προοπτική)

Ενδιαφέρεται για το 'τι' και για το 'γιατί'

Ανοίγει ορίζοντες

Πρωτοτυπεί

Αμφισβητεί την υπάρχουσα κατάσταση

Αποτελεί μια ανεξάρτητη προσωπικότητα

Κάνει τα σωστά πράγματα

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Σύγκριση μάνατζερ και ηγέτη

	Μάνατζερ	Ηγέτης
Δημιουργία μιας ημερήσιας διάταξης	Σχεδιασμός και προϋπολογισμός – καθορισμός λεπτομερών βημάτων και χρονοδιαγραμμάτων για την επίτευξη αναγκαίων αποτελεσμάτων και μετά κατανομής των αναγκαίων πόρων για να πραγματοποιηθούν αυτά	Θεμελίωση κατεύθυνσης – ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον, και στρατηγικών για την παραγωγή των απαραίτητων αλλαγών για να επιτευχθεί αυτό το όραμα
Ανάπτυξη ενός ανθρώπινου δικτύου για την επίτευξη μιας διάταξης	Οργάνωση και στελέχωση – θεμελίωση κάποιας δομής για την επίτευξη των απαιτήσεων του σχεδίου, στελέχωση αυτής της δομής με άτομα, ανάθεση ευθυνών και εξουσιών για την εκτέλεση του σχεδίου, παροχή τακτικών και διαδικασιών για την καθοδήγηση των ατόμων και δημιουργία μεθόδων ή συστημάτων για την παρακολούθηση της εφαρμογής	Ευθυγράμμιση ατόμων – επικοινωνία της κατεύθυνσης με λόγια και με πράξεις σε όλους αυτούς των οποίων η συνεργασία μπορεί να χρειαστεί, ώστε να επηρεαστεί η δημιουργία ομάδων και συμμαχιών που κατανοούν το όραμα και τις στρατηγικές και αποδέχονται την εγκυρότητά τους
Εκτέλεση	Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων – παρακολούθηση αποτελεσμάτων έναντι του σχεδίου με μικρό βαθμό λεπτομέρειας, αναγνώριση αποκλίσεων, και μετά σχεδίαση και οργάνωση για να επιλυθούν αυτά τα προβλήματα	Κίνητρο και έμπνευση – παροχή ενέργειας στους ανθρώπους για να ξεπεράσουν μεγάλα πολιτικά, γραφειοκρατικά και εμπόδια σε σχέση με πόρους, ικανοποιώντας πολύ βασικές, αλλά συχνά ανικανοποίητες ανθρώπινες ανάγκες
Αποτελέσματα	Παρέχει ένα βαθμό προβλεψιμότητας και τάξης, και έχει τη δυνατότητα παραγωγής αποτελεσμάτων κλειδιών που αναμένονται από τις διάφορες ομάδες συμφερόντων (π.χ., από πελάτες, να είναι πάντα τα προϊόντα στην ώρα τους, να μην υπερβαίνεται ο προϋπολογισμός)	Παράγει αλλαγή, συχνά σε δραματική έκταση, και έχει το δυναμικό παραγωγής εξαιρετικά χρήσιμων αλλαγών (π.χ., νέα προϊόντα που θέλουν οι πελάτες, νέες προσεγγίσεις στις εργασιακές σχέσεις που βοηθούν μια εταιρία να γίνει πιο ανταγωνιστική)

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στυλ ηγετικών συμπεριφορών

1. **Ενδιαφέρον για το καθήκον:** Η έκταση στην οποία ο ηγέτης δίνει έμφαση στην υψηλή παραγωγικότητα. Οργανώνει και ορίζει δραστηριότητες σε σχέση με τους στόχους του έργου.
2. **Ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους:** Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης ασχολείται με τους υφισταμένους του ως ανθρώπους- με τις ανάγκες τους, τα ενδιαφέροντά τους, τα προβλήματά τους και την επίτευξη τους, αντί απλά να τους συμπεριφέρεται ως μονάδες παραγωγής.
3. **Αυταρχική ηγεσία:** Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης λαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις που αφορούν τις ομαδικές δραστηριότητες και περιμένει από τους υφισταμένους απλά να ακολουθήσουν τις οδηγίες.
4. **Δημοκρατική ηγεσία:** Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης μοιράζεται τη λήψη των αποτελεσμάτων που αφορούν τις δραστηριότητες με τους υφισταμένους του.

Θεωρίες Ηγεσίας

1. **Θεωρίες γνωρισμάτων** (trait theories): Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένα γνωρίσματα (φυσικά, πνευματικά, προσωπικότητας), τα οποία διαφοροποιούν ηγέτες από μη ηγέτες.
2. **Συμπεριφορικές Θεωρίες** (behavioural theories): Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες διαφοροποιούν ηγέτες από μη ηγέτες.
3. **Ενδεχομενικές Θεωρίες** (contingency theories): Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν κατά πόσον συγκεκριμένες καταστάσεις προσδίδουν επιρροή στον ηγέτη.
4. **Σύγχρονα Θεωρητικά πλαίσια** (contemporary theoretical frameworks): Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν κατά πόσον χαρισματικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά που υποκινούν και εμπνέουν προσδίδουν επιρροή στον ηγέτη.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών

Η όλη θεώρηση της ηγεσίας των ατομικών χαρακτηριστικών βασίζεται στην προσέγγιση του “**Μεγάλου Ανδρός**” (Great Man), ο οποίος ταυτιζόταν με τον ήρωα. Χαρακτηριστικά με τα οποία **γεννιέται** ο ηγέτης:

- **Φυσικά χαρακτηριστικά:** Δραστήριος, ενεργητικός.
- **Χαρακτηριστικά ευφυΐας:** Κρίση, αποφασιστικότητα, γνώση, ευφράδεια στην ομιλία.
- **Κοινωνικά χαρακτηριστικά:** Συνεργάσιμος, δημοφιλής, με κύρος, κοινωνικός, διακριτικός, διπλωμάτης.
- **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας:** Εγρήγορση, δημιουργικότητα, πρωτοτυπία, ακεραιότητα, ηθική συμπεριφορά, αυτοπεποίθηση.
- **Εργασιακά χαρακτηριστικά:** Επιδίωξη επιτυχίας, επιθυμία να διαπρέψει, υπευθυνότητα, προσήλωση στους στόχους, προσανατολισμός στο έργο.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Θεωρία διοικητικών ταλέντων

- **Προσωπικός προσανατολισμός** (personal orientation): Αναφέρεται στην τρέχουσα διάθεση του μάνατζερ. Περιλαμβάνει: Προσανατολισμό στην επίτευξη αποτελεσμάτων, Πρωτοβουλία, Αποφασιστικότητα και αυτοπεποίθηση, Επιχειρηματικό προσανατολισμό, Προσαρμοστικότητα και ικανότητα μάθησης
- **Γνωστικό στυλ** (cognitive style): Αναφέρεται στον τρόπο που σκέφτεται ο μάνατζερ. Περιλαμβάνει: Όραμα και στρατηγική σκέψη, Αναζήτηση πληροφοριών, Ορθολογική χρησιμοποίηση εννοιών, Δημιουργικότητα, Ορθολογική κρίση και λήψη αποφάσεων
- **Διαπροσωπικό στυλ** (interpersonal style): Αναφέρεται στον τρόπο που αλληλεπιδρά ο μάνατζερ με άλλους. Περιλαμβάνει: Ευαισθησία και ακρόαση, Πειστικότητα, Σχεδιασμό και οργάνωση, Παρουσίαση και επικοινωνία, Ηγεσία, δημιουργία και διατήρηση ομάδων

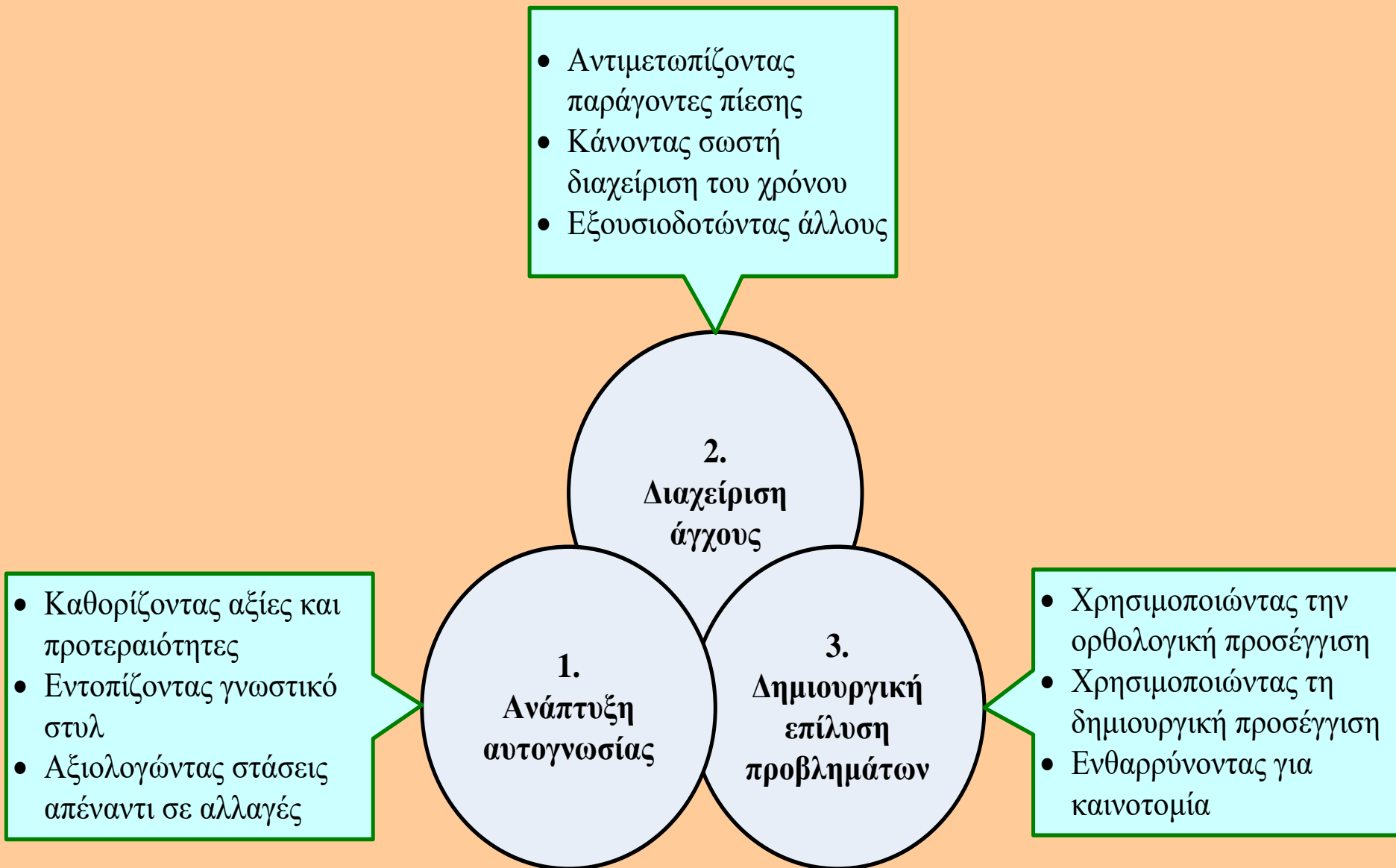
ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Θεωρία δεξιοτήτων

- **Πολιτισμική ευελιξία** (cultural flexibility): Η δεξιότητα αυτή αναφέρεται στην πολιτισμική ευαισθησία που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης.
- **Δεξιότητες επικοινωνίας** (communications skills): Οι δεξιότητες αυτές αναφέρονται σε όλα τα είδη της αποτελεσματικής επικοινωνίας.
- **Δεξιότητες ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων** (human resource development skills): Οι δεξιότητες αυτές αναφέρονται σε θέματα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων, αφού μέσω των ανθρωπίνων πόρων ο ηγέτης θα επιτύχει το σκοπό και τους στόχους του.
- **Δημιουργικότητα** (creativity): Η δεξιότητα αυτή αναφέρεται σε θέματα όπως είναι η καινοτομία, η επίλυση προβλημάτων, και η διατήρηση κλίματος δημιουργικότητας στο περιβάλλον του ηγέτη.
- **Αυτοδιαχείριση της μάθησης** (self-management of learning): Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι επιτυχημένος ένας ηγέτης στο δυναμικά μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον είναι η συνεχής απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.

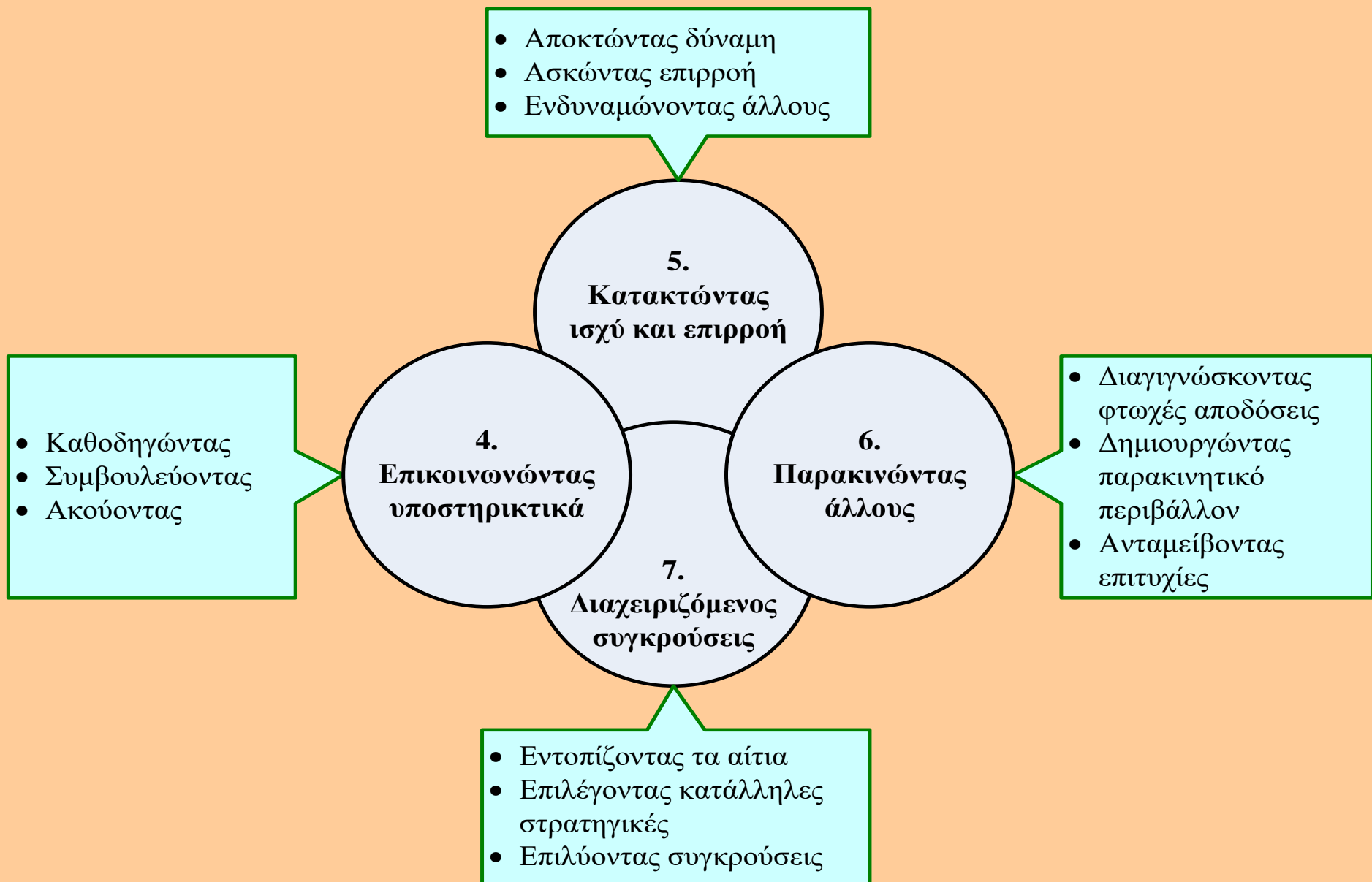
ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Υπόδειγμα προσωπικών δεξιοτήτων 1/2



ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Υπόδειγμα διαπροσωπικών δεξιοτήτων 2/2



ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Μελέτες του Πανεπιστημίου της Iowa: 1/2

Εφαρμόστηκαν **τρία στυλ ηγεσίας**:

- **Αυταρχικό στυλ** (autocratic style): Σύμφωνα με το στυλ αυτό 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 στυλ** (democratic style): Σύμφωνα με το στυλ αυτό 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.
- **Χωρίς παρεμβάσεις στυλ** (laissez-faire style): Σύμφωνα με το στυλ αυτό ο ηγέτης συμμετέχει όσο το δυνατό λιγότερο, και οι υφιστάμενοι μολονότι τους έχουν υποδειχθεί στόχοι που πρέπει να επιτύχουν, εντούτοις, αυτοί παίρνουν ότι αποφάσεις νομίζουν ότι πρέπει να πάρουν για να επιτύχουν τους στόχους.

Μελέτες του Πανεπιστημίου της Iowa: 2/2

Αναφορικά με τα τρία στυλ ηγεσίας, τα **αποτελέσματα της έρευνας** κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα

- **Αυταρχικό στυλ:** Τα μέλη της ομάδας εκτελούν απλώς εντολές χωρίς να ενδιαφέρονται για την αποτελεσματικότητα της ομάδας και δεν δείχνουν καμία προθυμία να αναλάβουν ευθύνες. Η επίδοση σχετίζεται άμεσα με την παρουσία ή την απουσία του ηγέτη. Όταν ο ηγέτης είναι παρών, η επίδοση είναι καλή. Όταν ο ηγέτης είναι απών, η επίδοση είναι κακή.
- **Δημοκρατικό στυλ:** Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν νέες ιδέες, είναι επιδεκτικά σε αλλαγές, και παρουσιάζουν υψηλό αίσθημα ευθύνης. Η επίδοση της ομάδας είναι υψηλή και δε σχετίζεται με την παρουσία ή την απουσία του ηγέτη.
- **Χωρίς παρεμβάσεις στυλ:** Τα μέλη της ομάδας παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, και δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων. Τόσο το ηθικό όσο και η επίδοση βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Στυλ ηγεσίας του Likert

- **Εκμεταλλευτικά αυταρχικό** (exploitive authoritative): Ο ηγέτης παίρνει τις περισσότερες αποφάσεις και υπό μορφή διαταγών τις μεταβιβάζει προς τους υφισταμένους του.
- **Καλοπροαίρετα αυταρχικό** (benevolent authoritative): Μολονότι ο ηγέτης είναι αυταρχικός και παίρνει τις περισσότερες αποφάσεις, εντούτοις, προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι οι αποφάσεις του είναι προς το συμφέρον όλων.
- **Συμβουλευτικό** (consultative): Ο ηγέτης παίρνει τις σημαντικότερες αποφάσεις, αλλά μέσα από ένα σύστημα αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του αξιοποιεί και τις δικές τους απόψεις.
- **Συμμετοχικό** (participative): Ο ηγέτης συζητά με συναινετικό τρόπο θέματα του οργανισμού και παίρνει από κοινού με τους υφισταμένους του τις αποφάσεις.

Συμπεράσματα: η αποδοτικότητα είναι χαμηλή στους οργανισμούς που υπερिशύει το εκμεταλλευτικά αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ενώ αντίθετα, η αποδοτικότητα είναι υψηλή στους οργανισμούς που υπερिशύει το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Μελέτες του Πανεπιστημίου του Ohio: 1/2

Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς:

- **Φροντίδα** (*consideration*) είναι η ηγετική συμπεριφορά, η οποία περιγράφει το βαθμό που ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του, σέβεται τις ιδέες και τα συναισθήματά τους, και χτίζει αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- **Έναρξη δομής** (*initiating structure*) είναι η ηγετική συμπεριφορά, η οποία περιγράφει το βαθμό που ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος προς το έργο και καθοδηγεί τους υφισταμένους του έτσι ώστε να εργάζονται προς την επίτευξη του έργου.

Αποτελέσματα: Μολονότι θα περίμενε κανείς το ηγετικό στυλ που αναφέρεται στην υψηλή έναρξη δομής και στην υψηλή φροντίδα να συνδέεται ισχυρότερα με την επίδοση, εντούτοις, τα αποτελέσματα των ερευνών ήταν μάλλον μικτά. Ως εκ τούτου, **οι ερευνητές θεώρησαν ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, οι οποίοι υπεισέρχονται στη σχέση μεταξύ ηγετικού στυλ και επίδοσης.**

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Μελέτες του Πανεπιστημίου του Ohio: 2/2

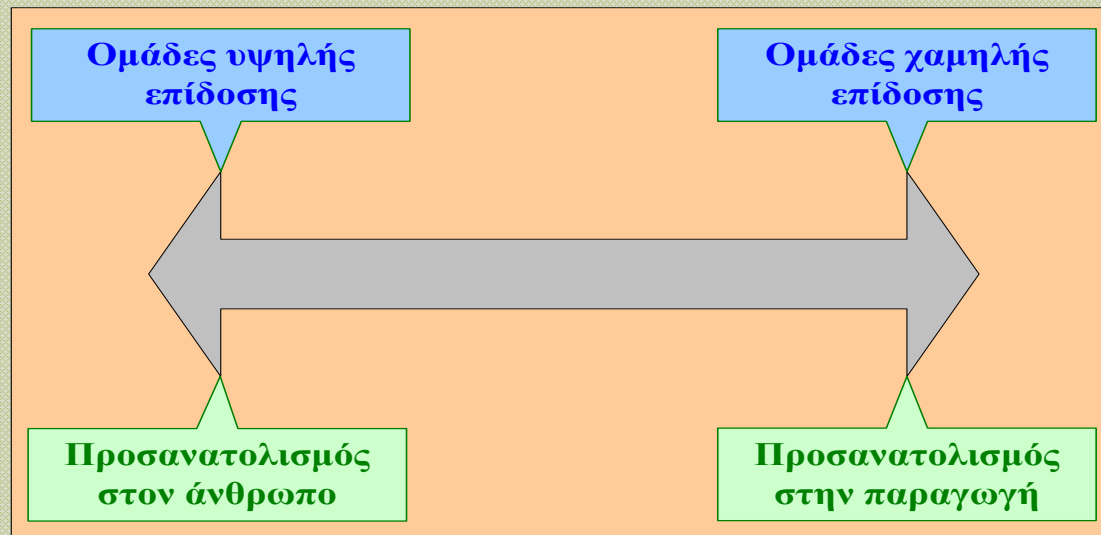
Υψηλή Φροντίδα	Χαμηλή δομή - Υψηλή φροντίδα	Υψηλή δομή - Υψηλή φροντίδα
	<ul style="list-style-type: none">• Ο ηγέτης ενδιαφέρεται λίγο για τη δόμηση των καθηκόντων των υφισταμένων του ως προς την επίτευξη του έργου.• Ο ηγέτης ενδιαφέρεται πολύ για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των υφισταμένων του.	<ul style="list-style-type: none">• Ο ηγέτης παρέχει υψηλή καθοδήγηση σχετικά με το πώς το έργο μπορεί να ολοκληρωθεί επιτυχώς.• Ο ηγέτης ενδιαφέρεται πολύ για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των υφισταμένων του.
Χαμηλή	Χαμηλή δομή - Χαμηλή φροντίδα	Υψηλή δομή - Χαμηλή φροντίδα
	<ul style="list-style-type: none">• Ο ηγέτης ενδιαφέρεται λίγο για τη δόμηση των καθηκόντων των υφισταμένων του ως προς την επίτευξη του έργου.• Ο ηγέτης ενδιαφέρεται λίγο για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των υφισταμένων του.	<ul style="list-style-type: none">• Ο ηγέτης παρέχει υψηλή καθοδήγηση σχετικά με το πώς το έργο μπορεί να ολοκληρωθεί επιτυχώς.• Ο ηγέτης ενδιαφέρεται λίγο για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των υφισταμένων του.
	Χαμηλή	Υψηλή
	Εναρξη Δομής	

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Μελέτες του Πανεπιστημίου του Michigan

Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς:

- **Προσανατολισμός στον άνθρωπο** (*employee orientated*) είναι η ηγετική συμπεριφορά, η οποία περιγράφει το βαθμό που ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων του με σκοπό τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων που θα επιτύχουν υψηλές επιδόσεις.
- **Προσανατολισμός στην παραγωγή** (*production oriented*) είναι η ηγετική συμπεριφορά, η οποία περιγράφει το βαθμό που ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος σε τεχνικά θέματα και καθοδηγεί τις δραστηριότητες των υφισταμένων του για την επίτευξη υψηλής επίδοσης.



ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Το πλέγμα ηγεσίας των Blake and Mouton: 1/4

- Το **πλέγμα ηγεσίας**, ή η **διοικητική σχάρα** (managerial grid), χρησιμοποιεί δύο διαστάσεις ηγετικού στυλ. Το **ενδιαφέρον για ανθρώπους** (αντίστοιχο της διαστάσεως **φροντίδα**) και το **ενδιαφέρον για παραγωγή** (αντίστοιχο της διαστάσεως **έναρξη δομής**):
- **Ενδιαφέρον για ανθρώπους** (*concern for people*) είναι η ηγετική συμπεριφορά, η οποία περιγράφει το βαθμό που ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του ως άτομα και επίσης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.
- **Ενδιαφέρον για παραγωγή** (*concern for production*) είναι η ηγετική συμπεριφορά, η οποία περιγράφει το βαθμό που ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την υλοποίηση του έργου, την επίτευξη υψηλής παραγωγής και την πραγματοποίηση κερδοφορίας.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Το πλέγμα ηγεσίας των Blake and Mouton: 3/4

- **Κελί (1,1): Αποδυναμωμένο μάνατζμεντ** (improverished management): Χαμηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και χαμηλό ενδιαφέρον για παραγωγή: Ο μάνατζερ πιστεύει στην ελάχιστη καταβολή προσπάθειας. Θεωρεί ότι η πολύ προσοχή στην παραγωγή θα προκαλέσει προβλήματα στους εργαζόμενους και η πολύ προσοχή στους εργαζόμενους θα προκαλέσει προβλήματα στην παραγωγή.
- **Κελί (9,1): Αυταρχικό μάνατζμεντ** (authority-compliance management): Χαμηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή: Ο μάνατζερ πιστεύει σε ένα κεντρικό και αυταρχικό σύστημα διοίκησης. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα εργαλείο της παραγωγικής διαδικασίας και ότι η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω επιβολής ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων για να επιτευχθεί το έργο.
- **Κελί (1,9): Μάνατζμεντ λέσχης** (country club management): Υψηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και χαμηλό ενδιαφέρον για παραγωγή: Ο μάνατζερ πιστεύει ότι ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος θα κάνει την απαραίτητη εργασία για να επιτύχει ένα λογικό επίπεδο παραγωγής. Θεωρεί ότι η παραγωγή είναι δευτερεύον θέμα, σε σχέση με τη διατήρηση φιλικής ατμόσφαιρας μεταξύ των εργαζομένων.

Το πλέγμα ηγεσίας των Blake and Mouton: 4/4

- **Κελί (5,5): Μάνατζμεντ ισορροπιών** (middle-of-the-road management): Μέτριο ενδιαφέρον για ανθρώπους και μέτριο ενδιαφέρον για παραγωγή: Ο μάνατζερ έχει την τάση να αποφεύγει τα πραγματικά προβλήματα, πιστεύοντας ότι 'τα πράγματα θα βρουν το δρόμο τους'. Θεωρεί ότι μια επαρκής επίδοση του οργανισμού θα επιτευχθεί μέσω της εξισορρόπησης της αναγκαιότητας για δουλειά και της διατήρησης του ηθικού των εργαζομένων σε ικανοποιητικό επίπεδο.
- **Κελί (9,9): Συμμετοχικό μάνατζμεντ** (team management): Υψηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή: Ο μάνατζερ πιστεύει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσω της παρακίνησής τους προς την επίτευξη της παραγωγής. Θεωρεί ότι η διαβούλευση με τους εργαζόμενους ως προς τα προβλήματα και τις ιδέες τους θα τους δώσει ελευθερία κινήσεων για την επίτευξη υψηλής παραγωγής.

Οι Blake και Mouton υποστηρίζουν ότι το στυλ ηγεσίας (9,9) αποτελεί το καλύτερο στυλ ηγεσίας, επειδή θεωρούν ότι είναι αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις.

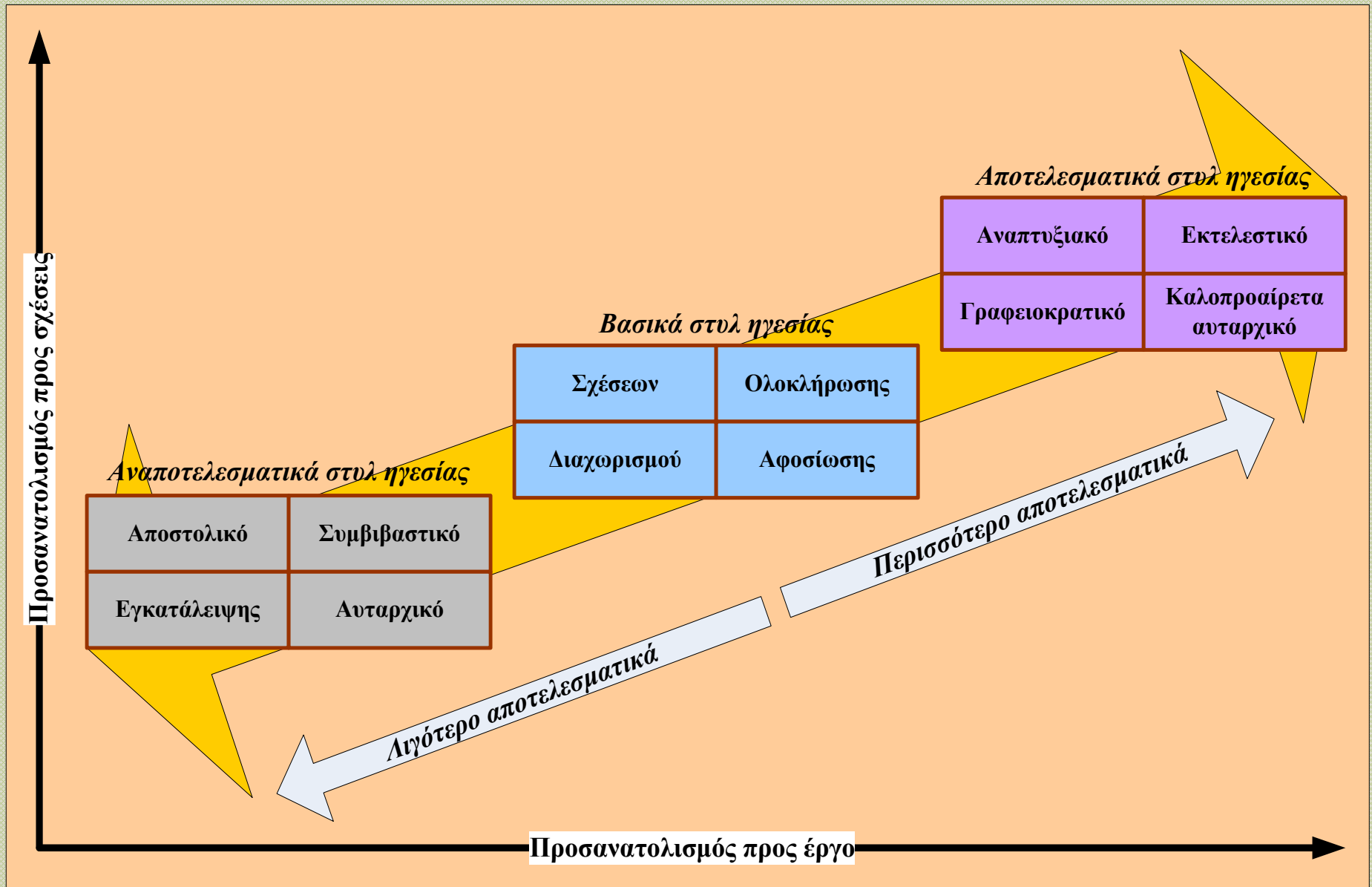
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Στυλ ηγεσίας του Reddin: 1/5

- Η προσέγγιση του Reddin, η οποία ονομάστηκε το **υπόδειγμα 3-D** (3-D model) έχει τις εξής διαστάσεις:
- **Προσανατολισμός στις σχέσεις** (relationship orientation): Αντιστοιχεί στη διάσταση ενδιαφέρον για ανθρώπους.
- **Προσανατολισμός στο έργο** (task orientation): Αντιστοιχεί στη διάσταση ενδιαφέρον για παραγωγή.
- **Αποτελεσματικότητα** (effectiveness): Αναφέρεται στο βαθμό που ο μάνατζερ επιτυγχάνει τους στόχους του.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Στυλ ηγεσίας του Reddin: 2/5



ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Στυλ ηγεσίας του Reddin: 3/5

Βασικά στυλ ηγεσίας

- **Σχέσεων** (related): Υψηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και χαμηλό ενδιαφέρον για το έργο. Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην επικοινωνία, στην εμπιστοσύνη, και στην ενθάρρυνση.
- **Διαχωρισμού** (separated): Χαμηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και χαμηλό ενδιαφέρον για το έργο. Ο ηγέτης δίνει έμφαση σε διαδικασίες μετρήσεων, ελέγχου, και συντήρησης.
- **Αφοσίωσης** (dedicated): Χαμηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και υψηλό ενδιαφέρον για το έργο. Ο ηγέτης δίνει έμφαση στη δομή, στη διεύθυνση, και στην αξιολόγηση του οργανισμού.
- **Ολοκλήρωσης** (integrated): Υψηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους και υψηλό ενδιαφέρον για το έργο. Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, στη συμμετοχή, και στις καινοτομίες.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Στυλ ηγεσίας του Reddin: 4/5

Περισσότερο αποδοτικά στυλ μάνατζμεντ

- **Γραφειοκρατικό** (bureaucrat): Ο μάνατζερ δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μικρό ενδιαφέρον για το έργο. Ενδιαφέρεται περισσότερο για τους κανονισμούς και τις διαδικασίες ελέγχου, τις οποίες εκτελεί με πολύ μεγάλη ευσυνειδησία.
- **Καλοπροαίρετα αυταρχικό** (benevolent autocrat): Ο μάνατζερ δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μεγάλο ενδιαφέρον για το έργο. Ενδιαφέρεται για την επίτευξη του σκοπού του χωρίς να προκαλεί αγανάκτηση.
- **Αναπτυξιακό** (developer): Ο μάνατζερ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μικρό ενδιαφέρον για το έργο. Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων και δείχνει εμπιστοσύνη σ' αυτούς.
- **Εκτελεστικό** (executive): Ο μάνατζερ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μεγάλο ενδιαφέρον για το έργο. Ενδιαφέρεται για το συμμετοχικό μάνατζμεντ, δίνει κίνητρα, και θέτει υψηλά πρότυπα.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Στυλ ηγεσίας του Reddin: 5/5

Λιγότερο αποδοτικά στυλ μάνατζμεντ

- **Εγκατάλειψης** (deserter): Ο μάνατζερ δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μικρό ενδιαφέρον για το έργο, σε περιπτώσεις που μια τέτοια συμπεριφορά δε δικαιολογείται. Στις περιπτώσεις αυτές ο μάνατζερ είναι αμέτοχος και παθητικός.
- **Αυταρχικό** (autocrat): Ο μάνατζερ δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μεγάλο ενδιαφέρον για το έργο, σε περιπτώσεις που μια τέτοια συμπεριφορά δε δικαιολογείται. Στις περιπτώσεις αυτές ο μάνατζερ δεν έχει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, είναι δυσάρεστος, και ενδιαφέρεται μόνο για την ολοκλήρωση του έργου.
- **Αποστολικό** (missionary): Ο μάνατζερ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μικρό ενδιαφέρον για το έργο, σε περιπτώσεις που μια τέτοια συμπεριφορά δε δικαιολογείται. Στις περιπτώσεις αυτές ο μάνατζερ δείχνει να ενδιαφέρεται μόνο για τη διατήρηση της αρμονίας μεταξύ των εργαζομένων.
- **Συμβιβαστικό** (compromiser): Ο μάνατζερ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τις σχέσεις και μεγάλο ενδιαφέρον για το έργο, σε περιπτώσεις που μια τέτοια συμπεριφορά δε δικαιολογείται. Στις περιπτώσεις αυτές ο μάνατζερ παίρνει συνήθως κακές αποφάσεις, ως αποτέλεσμα των πιέσεων του περιβάλλοντός του.³⁶

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

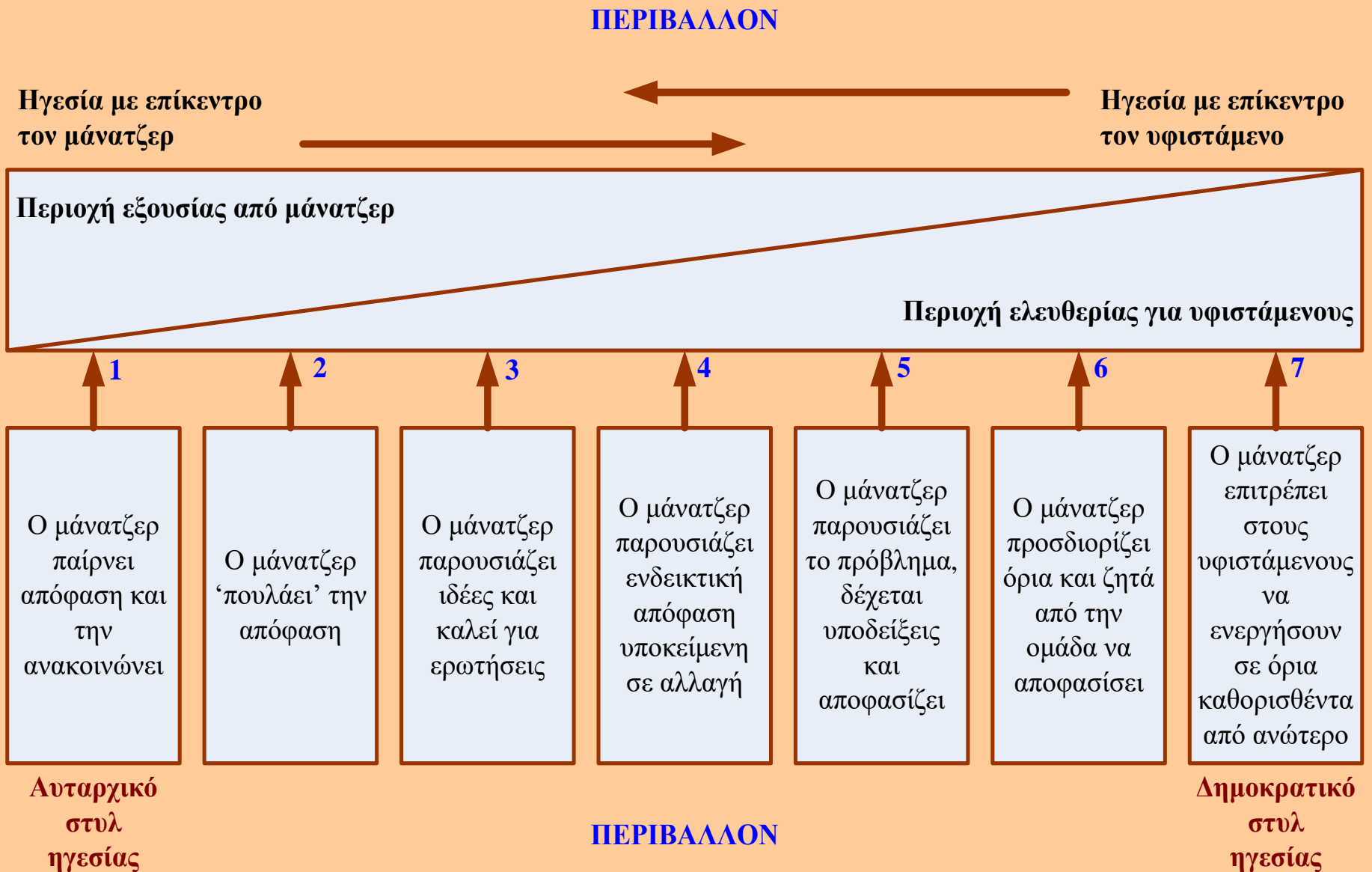
Θεωρία X και Θεωρία Y του McGregor

Σύμφωνα με τον McGregor, η ηγετική συμπεριφορά βασίζεται στις υποθέσεις που υιοθετεί ο ηγέτης για τους ανθρώπους, ανάλογα με τις δύο αυτές θεωρίες:

- **Θεωρία X:** Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο ηγέτης πιστεύει ότι οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες, προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, επιθυμούν την ασφάλεια, έχουν φτωχές φιλοδοξίες, και αποφεύγουν τις ευθύνες. Ως εκ τούτων, οι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται για να δουλεύουν, να καθοδηγούνται στενά, και να απειλούνται ακόμη και με τιμωρία. Επομένως, το στυλ ηγεσίας που αρμόζει στις περιπτώσεις αυτές είναι το **αυταρχικό**.
- **Θεωρία Y:** Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο ηγέτης πιστεύει ότι οι άνθρωποι δεν είναι τεμπέληδες, δεν προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, είναι ευφυείς, έχουν πλούσιες φιλοδοξίες, και δεν αποφεύγουν τις ευθύνες. Ως εκ τούτων, οι άνθρωποι αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, δείχνουν φαντασία, επιθυμούν τη δημιουργία, και δείχνουν προθυμία στη συμμετοχή για την πραγματοποίηση των στόχων. Επομένως, το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας που αρμόζει στις περιπτώσεις αυτές είναι το **δημοκρατικό**.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Το συνεχές της συμπεριφοράς ηγεσίας



Το κανονιστικό υπόδειγμα των Vroom και Yetton: 1/3

Το *κανονιστικό υπόδειγμα* (normative model) των Vroom and Yetton (1973), λαμβάνοντας υπόψη και τη συμμετοχή των υφισταμένων του ηγέτη στη λήψη των αποφάσεων, υποστηρίζει τα παρακάτω στυλ ηγεσίας:

Αυταρχικά (autocratic) στυλ ηγεσίας:

- **Αυταρχικό A.I:** Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του βασιζόμενος στις πληροφορίες που γνωρίζει μέχρι εκείνη τη στιγμή.
- **Αυταρχικό A.II:** Ο ηγέτης συγκεντρώνει πληροφορίες από τους υφισταμένους του και αποφασίζει μόνος του.

Το κανονιστικό υπόδειγμα των Vroom και Yetton: 2/3

Συμβουλευτικά (consultative) στυλ ηγεσίας:

- **Συμβουλευτικό C.I:** Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με κάποιους υφισταμένους του ατομικά, αλλά τελικά αποφασίζει μόνος του. Η απόφασή του αυτή μπορεί να αντικατοπτρίζει ή όχι την επίδραση που δέχθηκε από τους υφισταμένους του.
- **Συμβουλευτικό C.II:** Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα, αλλά τελικά αποφασίζει μόνος του. Η απόφασή του αυτή μπορεί να αντικατοπτρίζει ή όχι την επίδραση που δέχθηκε από την ομάδα των υφισταμένων του.

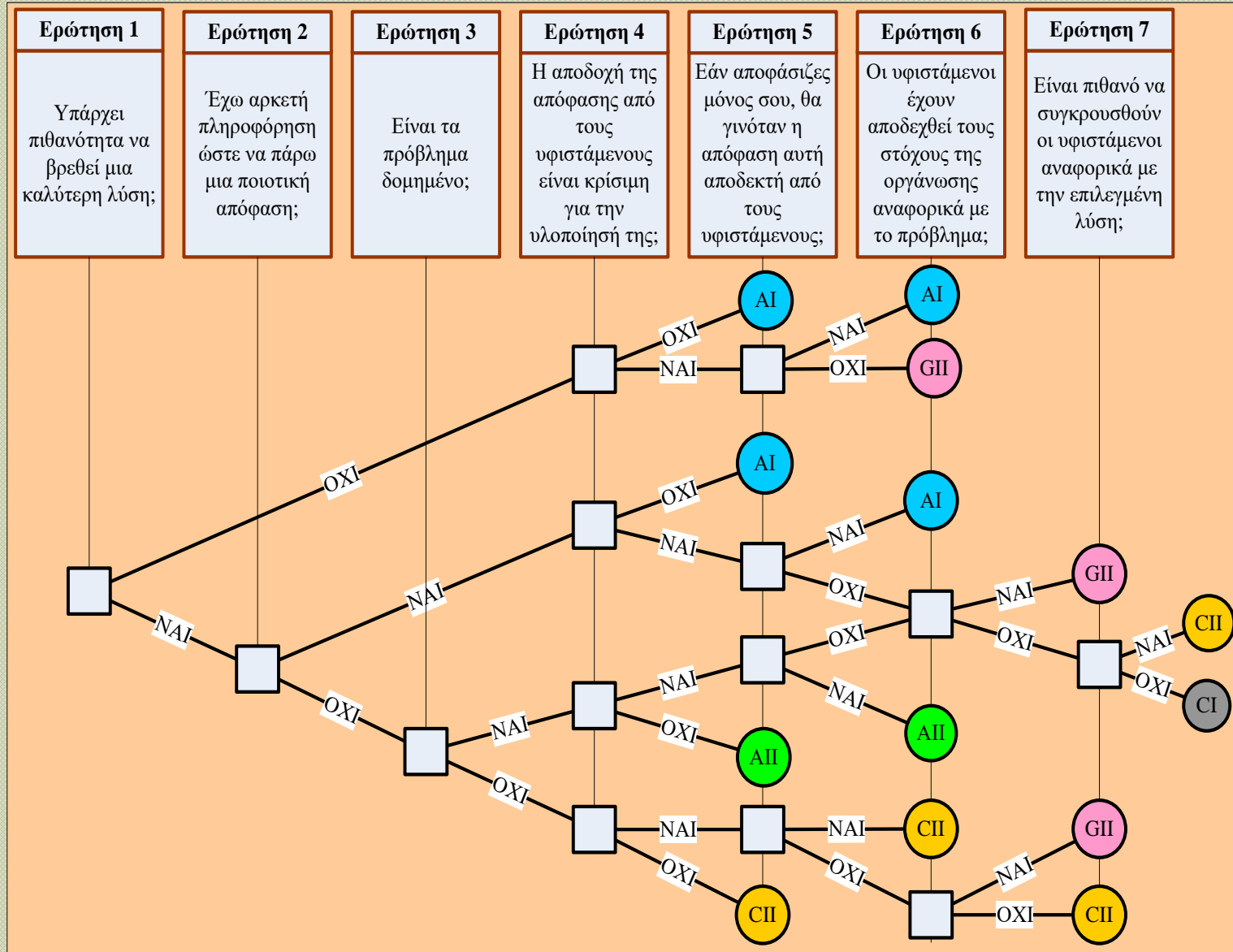
Ομαδικό (Group) στυλ ηγεσίας:

- **Ομαδικό G.II:** Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τους υφισταμένους ως ομάδα. Ο ηγέτης, συντονίζοντας τις εργασίες της ομάδας, μαζί με τους υφισταμένους του διερευνούν τις εναλλακτικές λύσεις, και συναποφασίζουν ως προς τη λύση που θα ακολουθήσουν.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Το κανονιστικό υπόδειγμα των Vroom και Yetton: 3/3

Η διαδικασία που προσδιορίζεται από μια σειρά διαδοχικών ερωτημάτων, βασίζεται σ' ένα **δενδρόγραμμα λήψης αποφάσεων** (decision tree)



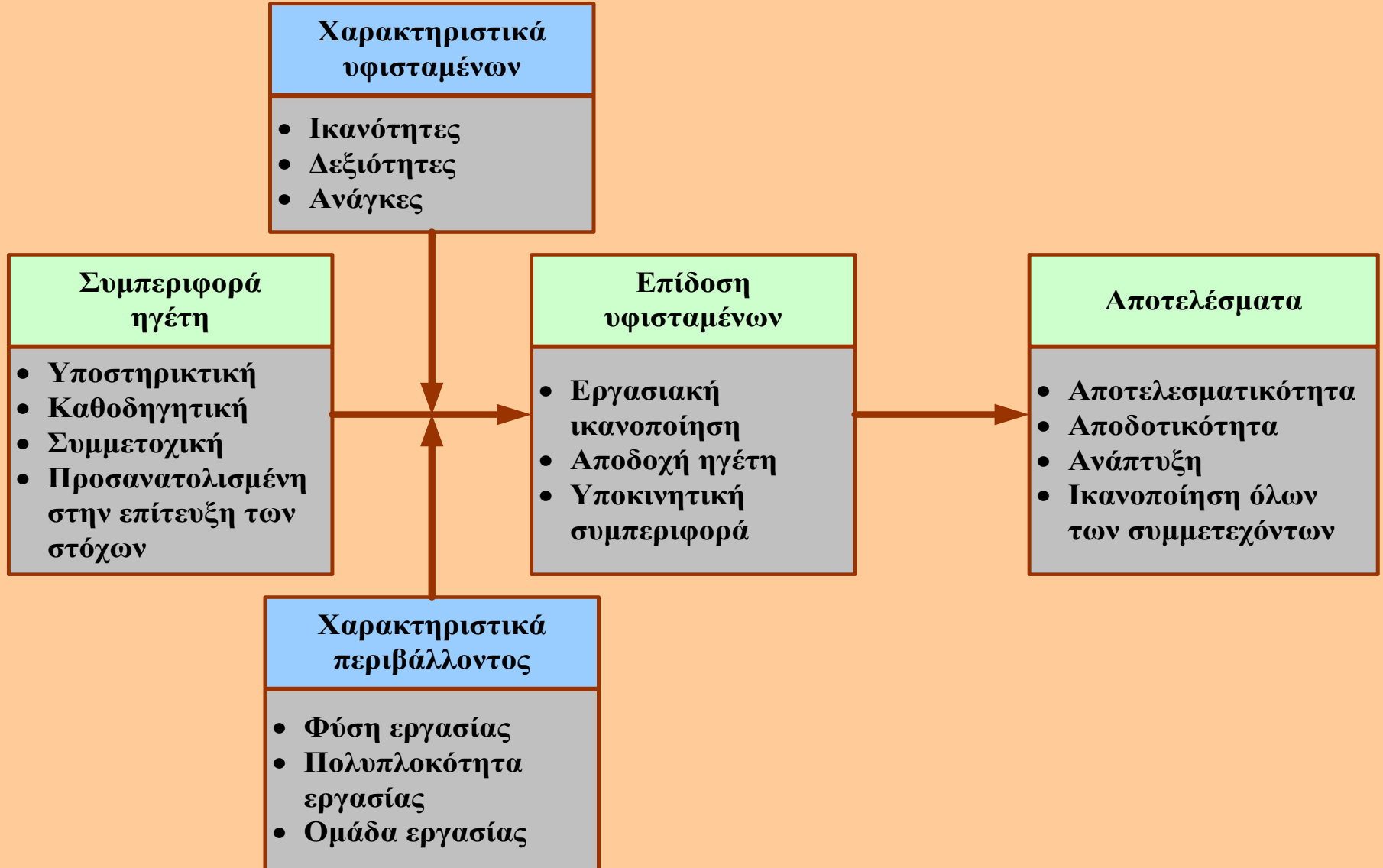
Το υπόδειγμα πορείας – στόχου του House: 1/2

Διακρίνονται **τέσσερα στυλ ηγεσίας**:

- **Υποστηρικτική ηγεσία** (supportive leadership): Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του, είναι φιλικός και προσιτός, και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, θεωρώντας τους υφισταμένους του ισότιμους συνεργάτες.
- **Καθοδηγητική ηγεσία** (directive leadership): Το στυλ αυτό της ηγεσίας δεν είναι άλλο από το *αυταρχικό στυλ*, που είδαμε παραπάνω. Σύμφωνα με το στυλ αυτό ο ηγέτης συγκεντρώνει όλη την εξουσία, καθοδηγεί τους υφισταμένους στις διάφορες δραστηριότητές τους, και αυτοί γνωρίζουν τι να περιμένουν από τον ηγέτη τους.
- **Συμμετοχική ηγεσία** (participative leadership): Ο ηγέτης μολονότι παίρνει αυτός τις τελικές αποφάσεις, εντούτοις, συμβουλευέται τους υφισταμένους του, επιζητά τις προτάσεις τους, και τους προτρέπει να εκθέτουν τις απόψεις τους αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων.
- **Ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων** (achievement-oriented leadership): Ο ηγέτης θέτει σαφείς και υψηλούς στόχους στους υφισταμένους του. Δείχνει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, και ως εκ τούτου, τους βοηθά και τους υποκινεί να επιτύχουν τους στόχους αυτούς.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Το υπόδειγμα πορείας – στόχου του House: 2/2



Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους: 1/2

Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους, ΣΗΜ (leader - member exchange theory, LMX), η οποία είναι γνωστή και ως η **θεωρία σύνδεσης της κάθετης δυάδας** (vertical dyad linkage theory), υποστηρίζει ότι ο ηγέτης για διάφορους λόγους (π.χ., πίεση χρόνου, θέματα ασφάλειας, ανάγκη εμπιστοσύνης, αίσθηση ίδιας προσωπικότητας με συγκεκριμένα μέλη) αναπτύσσει ιδιαίτερες σχέσεις με μέλη της ομάδας που ηγείται:

- **Εσωτερική ομάδα** (in-group): Η ομάδα αυτή αποτελείται από μέλη που κατά την άποψη του ηγέτη είναι άτομα ικανά, υπεύθυνα, εμπιστοσύνης, δουλεύουν σκληρά, και γενικά είναι υποκινημένα ως προς την επίτευξη στόχων.
- **Εξωτερική ομάδα** (out-group): Η ομάδα αυτή αποτελείται από μέλη που κατά την άποψη του ηγέτη δεν έχουν τα γνωρίσματα των μελών της εσωτερικής ομάδας.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους: 2/2



Θεωρία του χαρισματικού ηγέτη

Χαρισματικός ηγέτης (*charismatic leader*) είναι εκείνος που δημιουργεί μια ατμόσφαιρα παρακίνησης, η οποία βασίζεται σε συναισθηματική δέσμευση των οπαδών του ως προς το όραμά του, τη φιλοσοφία του, και το στυλ του.

Γνωρίσματα:

- **Όραμα και ευφράδεια** (vision and articulation): Έχει ένα καθαρό όραμα για ένα καλύτερο μέλλον, και έχει την ευφράδεια να αποσαφηνίσει τη σημαντικότητα του οράματος αυτού, έτσι ώστε να γίνει αυτό κατανοητό στους άλλους ανθρώπους.
- **Προσωπικό ρίσκο** (personal risk): Είναι πρόθυμος να αναλάβει υψηλό προσωπικό ρίσκο με σημαντικό κόστος, και να προσπαθήσει με αυτοθυσία να επιτύχει το όραμα.
- **Περιβαλλοντολογική ευαισθησία** (environmental sensitivity): Είναι ικανός να κάνει ρεαλιστικές αξιολογήσεις για περιορισμούς και μέσα που αφορούν το περιβάλλον με σκοπό να επιφέρει επιθυμητές αλλαγές.
- **Ευαισθησία στις ανάγκες των οπαδών** (sensitivity to follower needs): Ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητές τους.
- **Μη συμβατή συμπεριφορά** (unconventional behaviour): Εμπλέκεται σε συμπεριφορές που θεωρούνται καινοτόμες και είναι αντίθετες με τους ισχύοντες κανόνες.

Θεωρία του συναλλακτικού ηγέτη

Συναλλακτικός ηγέτης (*transactional leader*) είναι εκείνος που οδηγεί ή παρακινεί τους οπαδούς του προς την κατεύθυνση συγκεκριμένων στόχων, αποσαφηνίζοντας ρόλους και απαιτήσεις του έργου. Αυτή η ηγεσία βασίζεται στο να δίνει στους ανθρώπους ανταμοιβές για να κάνουν αυτό που θέλει ο ηγέτης

Γνωρίσματα:

- **Εξαρτημένη ανταμοιβή** (*contingent reward*): Ανταμείβει βάση απόδοσης, υπόσχεται ανταμοιβές για υψηλή επίδοση, και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα.
- **Ενεργό μάνατζμεντ μέσω εξαίρεσης** (*active management by exception*): Παρακολουθεί και διερευνά αποκλίσεις από κανόνες και πρότυπα, και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα.
- **Παθητικό μάνατζμεντ μέσω εξαίρεσης** (*passive management by exception*): Παρεμβαίνει μόνον στις περιπτώσεις που δεν τηρούνται τα πρότυπα.
- **Αποφυγή παρέμβασης** (*laissez faire*): Απαρνείται ευθύνες, και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων.

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Θεωρία του μετασχηματιστικού ηγέτη

Μετασχηματιστικός ηγέτης (*transformational leader*) είναι εκείνος που εμπνέει τους οπαδούς του να ξεπεράσουν το δικό τους προσωπικό συμφέρον και που έχει μια προφανή και εξαιρετική επίδραση στους οπαδούς του. Αυτή η ηγεσία βασίζεται στο να δίνεται σκοπός, όραμα στόχου και στη δημιουργία ταύτισης του ακόλουθου με τον ηγέτη.

- **Γνωρίσματα:**
- **Χάρισμα** (charisma): Παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, ενσταλάζει υπερηφάνεια, και κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη.
- **Έμπνευση** (inspiration): Εμπνέει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να ενισχύσει την προσπάθεια, και εκφράζει σημαντικά θέματα με απλούς τρόπους.
- **Διανοητική διέγερση** (intellectual stimulation): Προωθεί την εξυπνάδα, τον ορθολογισμό, και την προσεκτική λύση προβλημάτων.
- **Εξατομικευμένη θεώρηση** (individual consideration): Δίνει προσωπική προσοχή, συμβουλεύει, και μεταχειρίζεται κάθε εργαζόμενο ατομικά.

Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία βασίζεται στην ιδέα πως οι ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν τους εαυτούς τους και να γνωρίζουν πως οι εμπειρίες τους στη ζωή τους έκαναν αυτό που είναι. Ο αυθεντικός ηγέτης γνωρίζει ποιος και τι είναι και δεν προσπαθεί να αντιγράψει και να μιμηθεί κάποιο άλλο πρόσωπο ή μοντέλο.

Τα χαρακτηριστικά του περιλαμβάνουν:

- Να είναι πιστοί στον εαυτό τους χωρίς προκαταλήψεις και αυθεντικά συμπεριφερόμενοι
- Ταπεινότητα και σεμνότητα, χωρίς να είναι αδύναμοι, να έχουν αντίληψη των περιορισμών και λαθών τους.
- Να βλέπουν τις καταστάσεις μέσα από ένα εύρος προοπτικών βγάζοντας τις εντάσεις και τα ηθικά διλλήματα που υπάρχουν εντός.
- Να γνωρίζουν τη δική τους αίσθηση του σωστού και λάθους και να τηρούν τα προσωπικά τους στάνταρ στις αποφάσεις και σκέψεις τους.

Το πλέγμα αλλαγής των Dunphy and Stace: 1/3

Ένα κοινό θέμα στις συζητήσεις της ηγεσίας και της αλλαγής είναι το πως θα γίνει η σύνδεση διαφορετικών ηγετικών προσεγγίσεων με διαφορετικές καταστάσεις αλλαγής.

Οι Dunphy and Stace (1993) μοντελοποίησαν προσεγγίσεις της αλλαγής σε δύο διαστάσεις:

- 1. Στο επίπεδο της περιβαλλοντικής αναπροσαρμογής** που είναι απαραίτητη για την αποκατάσταση του περιβαλλοντικού ταιριάσματος, και διακρίνεται σε:
 - **Μικρο-ρυθμίσεις:** συνήθως στα χαμηλότερα επίπεδα, π.χ., αποσαφήνιση στόχων, τελειοποίηση μεθόδων και διαδικασιών
 - **Σταδιακή προσαρμογή:** διακριτές αλλαγές, αλλά όχι σε ριζοσπαστική κλίμακα, π.χ., αλλαγή δομών, χρήση νέων προϊόντων και μεθόδων
 - **Σπονδυλωτή μεταμόρφωση:** μια μεγάλη επανευθυγράμμιση μέρος εντός του οργανισμού, π.χ., ευρεία αναδόμηση, μια επέκταση ή μια συστολή
 - **Εταιρική μεταμόρφωση:** αλλαγές σε όλο το μήκος του οργανισμού ως την επιχειρηματική στρατηγική, π.χ., αναθεωρημένη αποστολή, αναδόμηση σε όλο το μήκος του οργανισμού, νέα ανώτερη διοίκηση

Το πλέγμα αλλαγής των Dunphy and Stace: 2/3

2. Στο στυλ της ηγεσίας που χρειάζεται για να ευθυγραμμιστεί, και διακρίνεται σε:

- **Συνεργατικό**: ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων
- **Επικοινωνιακό**: ανάμιξη των ατόμων στη θέσπιση των στόχων
- **Διευθυντικό**: η εξουσία του μάνατζερ είναι η κινητήρια δύναμη
- **Καταναγκαστικό**: η αλλαγή επιβάλλεται και είναι εξαναγκαστική

Συνδυάζοντας την περιβαλλοντική προσαρμογή και το στυλ της ηγεσίας πρότειναν τις ακόλουθες προσεγγίσεις στη διαχείριση της αλλαγής:

1. **Τύπος 1**: όταν οι εργαζόμενοι είναι υπέρ και υποστηρίζουν την αλλαγή, τότε χρησιμοποιείται η **Συμμετοχική εξέλιξη**, όταν η απαιτούμενη αλλαγή είναι μικρή
2. **Τύπος 2**: όταν η περιβαλλοντική προσαρμογή είναι χαμηλή και όταν οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τη ριζική αλλαγή, τότε εφαρμόζεται η **Χαρισματική μεταμόρφωση**
3. **Τύπος 3**: όταν οι εργαζόμενοι αντιτίθενται στην αλλαγή, τότε η **Επιβεβλημένη εξέλιξη** εφαρμόζεται, όταν είναι απαραίτητες μικρές προσαρμογές
4. **Τύπος 4**: Η **Δικτατορική μεταμόρφωση** χρειάζεται όταν η περιβαλλοντική προσαρμογή είναι χαμηλή και χρειάζεται εκτεταμένη επανευθυγράμμιση

Το πλέγμα αλλαγής των Dunphy and Stace: 3/3

Στυλ διαχείρισης αλλαγής	Μικρο_ρύθμιση	Σταδιακή προσαρμογή	Σπονδυλωτή μεταμόρφωση	Εταιρική μεταμόρφωση
Συνεργατικό				
Συμβουλευτικό	Τύπος 1 Συμμετοχική εξέλιξη			Τύπος 2 Χαρισματική μεταμόρφωση
Διευθυντικό				
Καταναγκαστικό		Τύπος 3 Επιβεβλημένη εξέλιξη		Τύπος 4 Δικτατορική μεταμόρφωση

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση της αλλαγής

Εμπόδια στην αλλαγή	Ο ρόλος του ηγέτη
Αντίσταση εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none">• Αξιοποιήστε τη σχέση σας με την ομάδα σας για να αντιμετωπίσετε τις ανησυχίες των εργαζομένων σε προσωπικό επίπεδο.• Ζητήστε τα σχόλιά τους και απαντήστε στις ανησυχίες τους ειλικρινά και ανοιχτά.
Κατάρρευση επικοινωνίας	<ul style="list-style-type: none">• Επικοινωνήστε με τους εργαζόμενους τις βασικές πληροφορίες σε συνεχή και σταθερή βάση
Κινητικότητα προσωπικού	<ul style="list-style-type: none">• Ενεργοποιήστε την ομάδα σας εμπλέκοντάς την στα θέματα της αλλαγής.• Καθοδηγήστε και εμπλουτίστε τους ρόλους τους.

Case Study

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- (σελ. 323 – 324)
- Κάνοντας τη μετάβαση από μάνατζερ σε ηγέτη: σκληρά μαθήματα στο δρόμο προς την ηγεσία

Βιβλιογραφία

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Βακόλα, Μ. (2009) Διοικώντας τις Αλλαγές. Έκδοση Β', Αθήνα: ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΔΕΡΗΣ-ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κάτου, Α.Α. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Χυτήρης, Λ. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας