

Ηγεσία και Ταλέντο

Διδάσκων: Παναγιώτης Γκορέζης, Αναπλ. Καθηγητής,
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ
Mail: gkorezis@econ.auth.gr



Η ηγεσία μοιάζει με την αγάπη

*Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι μπορούν να την αναγνωρίσουν αλλά συχνά
δυσκολεύονται να την ορίσουν*

Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη

Μάνατζερ

- Διορίζεται
- Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη
- Δίνει οδηγίες – εντολές
- Ελέγχει
- Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα
- Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια
- Αποδέχεται την πραγματικότητα
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική
- Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση



Ηγέτης

- Αναδεικνύεται
- Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
 - Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
 - Κερδίζει εμπιστοσύνη
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους
 - Ανοίγει ορίζοντες
- Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές
 - Ερευνά την πραγματικότητα
 - Μακροπρόθεσμη προοπτική

Born

Made

LEADERSHIP

Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι;

Ποιοτική έρευνα σε 11 ηγέτες:



Ένας ηγέτης γεννιέται όπως όλοι οι άνθρωποι, αλλά γίνεται ηγέτης μέσα από τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει.



Ένας άνθρωπος μπορεί να έχει γεννηθεί με ορισμένες ικανότητες που αυξάνουν τις πιθανότητες να γίνει ηγέτης.



Ένας άνθρωπος για να γίνει ηγέτης θα πρέπει να περάσει από διαδικασίες δοκιμής και λάθους, παρά τη σπατάλη χρόνου, χρημάτων, ενέργειας και πρεστίζ.

(Marques, 2010)

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας ενός ηγέτη

- Ανάγκη για επίτευγμα/όραμα

- Θάρρος/κουράγιο

- Ανάγκη για αυτοεκτίμηση/αναγνώριση

- Εστίαση/επιμονή/πειθαρχία

- Πίστη και δέσμευση σε αξίες

- Ταπεινότητα



(Μπουραντάς, 2018)

Βασικές ηγετικές ικανότητες

- Δημιουργική λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων
- Συστημική σκέψη
- Επικοινωνία
- Συναισθηματική νοημοσύνη



- Πρόδραση/προνοητικότητα
- Ψυχολογικό κεφάλαιο (π.χ. ελπίδα, ανθεκτικότητα)
- Αποτελεσματική ακοή

(Μπουραντάς, 2018)

Top 10 global leader competencies

1

Πολυπολιτισμική ευαισθησία και επίγνωση (57%)

2

Δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας (49%)

3

Στρατηγική σκέψη (47%)

4

Ικανότητα άσκησης επιρροής (45%)

5

Σεβασμός της διαφορετικότητας (44%)

6

Δεοντολογία και ακεραιότητα (42%)

7

Ευελιξία και θέληση για αλλαγή (41%)

8

Προσαρμοστικότητα σε νέα περιβάλλοντα (40%)

9

Συνεργατικότητα (37%)

10

Λήψη αποφάσεων (36%)

(Berger & Berger, 2017)

Ηγεσία



“ Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων, και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιούν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας ή του οργανισμού για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον

”

(Μπουραντάς, 2018, π. 36)

Ορισμός ηγεσίας

- Η ηγεσία αφορά τη συλλογή των οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο διάφορες επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν

(Richards & Engle, 1986)

- Ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση ενός έργου καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της

(Yukl, 2002)

- Η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στην προσπάθεια της για την επίτευξη των στόχων της

(Huczynski & Buchanan, 2007)

- Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μίας σειράς στόχων

(Robbins & Judge, 2018)

Γιατί το όραμα συνιστά ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της ηγεσίας;

- Καθιστά σαφή τη γενική κατεύθυνση την οποία ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον μειώνοντας τις αμφιβολίες και ορίζοντας τα πλαίσια των αποφάσεων και των συμπεριφορών
- Συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των μερών του οργανισμού, ομάδων και ατόμων αφού προσδιορίζει μια κοινή πορεία στο μέλλον
- Ενεργοποιεί, παρακινεί τα άτομα δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα της εργασιακής ζωής



Σύγχρονα στυλ ηγεσίας

Χαρισματική ηγεσία
(charismatic
leadership)

Μετασχηματιστική
ηγεσία
(transformational
leadership)

Πνευματική ηγεσία
(spiritual leadership)

Ηθική – δεοντολογική
ηγεσία (ethical
leadership)

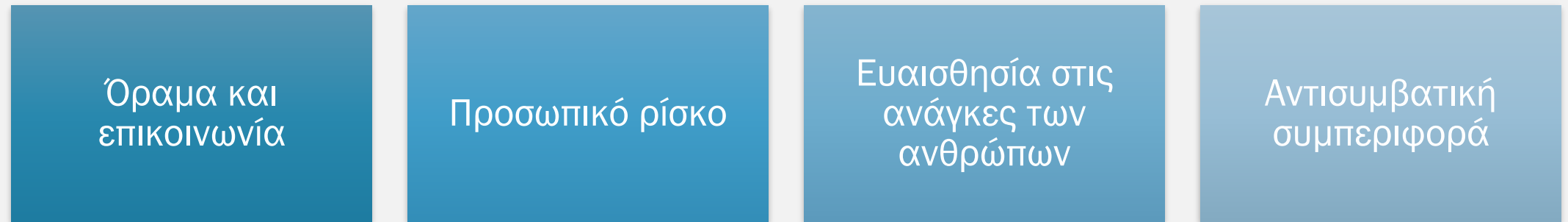
Αυθεντική ηγεσία
(authentic
leadership)

Ενδυναμωτική
ηγεσία (empowering
leadership)

Υπηρετική ηγεσία
(servant leadership)

Χαρισματική ηγεσία

- Βασικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών (Βακόλα & Νικολάου, 2012)



- Πηγή της επιρροής **δεν** αποτελεί η νόμιμη εξουσία, **αλλά** η πίστη στις ικανότητες του ηγέτη
- Ο χαρισματικός ηγέτης προάγει θετικά συναισθήματα, OCB, υψηλή εργασιακή απόδοση, εργασιακή δέσμευση κ.ά.
 - *ΑΛΛΑ και πιθανώς να οδηγεί σε υπερβολική εξάρτηση, «τυφλή» εμπιστοσύνη κ.ά.*

Χαρισματική ηγεσία – Τακτικές (λεκτικές) *(Antonakis et al., 2012)*

Μεταφορές,
παρομοιώσεις και
αναλογίες

Ιστορίες και ανέκδοτα

Ρητορικές ερωτήσεις

Λίστα τριών μερών

Συναισθηματική
βεβαιότητα και
διατυπώσεις που
αντανακλούν τα
συναισθήματα της
ομάδας

Υψηλοί στόχοι και
πεποίθηση ότι μπορεί να
επιτευχθεί

Ζωηρή φωνή

Εκφράσεις προσώπου

Χειρονομίες - νεύματα

Μετασχηματιστική ηγεσία

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του οργανισμού ασκώντας του σημαντική επιρροή

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαθέτει (*Judge & Piccolo, 2004*):

Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence/charisma)	Παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, ενισχύει την υπερηφάνεια, κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη «Βάζω το καλό της ομάδας πάνω από το συμφέρον»
Εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation)	Επικοινωνεί υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να επικεντρώσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλούς τρόπους «Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον»
Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation)	Προάγει την ευφυΐα, τον ορθολογισμό και την προσεκτική επίλυση προβλημάτων «Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέμαι αν είναι κατάλληλα»
Ατομικό ενδιαφέρον (individualized consideration)	Δίνει προσωπική προσοχή, αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, συμβουλεύει «Βοηθώ τους άλλους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους»

Πνευματική ηγεσία

Η πνευματική ηγεσία παρακινεί εσωτερικά τους εργαζόμενους με ενέργειες μέσω των οποίων «καλούνται» να εκτιμήσουν τον εαυτό τους και να εκτιμήσουν την εργασία τους την οποία θα θεωρήσουν σημαντική και ιδιαίτερη (calling, meaningfulness και membership)

(Fry et al., 2005)

Ο πνευματικός ηγέτης (*Fairholm, 2000; Reave, 2005*):

- Έχει υψηλές διανοητικές ικανότητες
- Εστιάζει σε αξίες όπως συμπόνια, αγάπη, υπομονή, συγχώρεση, υπευθυνότητα, σεβασμός, αναγνώριση
- Έχει ακεραιότητα
- Είναι ειλικρινής

Αποτελέσματα: οργανωσιακή δέσμευση, ανταπόδοση στον οργανισμό (*Morrison & Robinson, 1997*), ψυχολογική ενδυνάμωση (*Rasouli et al., 2013*), μειωμένο burnout (*Yang & Fry, 2018*) κ.ά.

Ηθική ηγεσία

- Γιατί μόλις πρόσφατα άρχισε η διερεύνηση της συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας;
 - *Αυξημένο ενδιαφέρον της ηθικής γενικά στη διοίκηση*
 - *Πρόσφατα σκάνδαλα μεγάλων οργανισμών*
- Οι ηγέτες που συμπεριφέρονται δίκαια, παρέχοντας τους ειλικρινή, συχνή και ακριβή πληροφόρηση θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί (*Βακόλα & Νικολάου, 2012*)
- Η ηθική ηγεσία διαμορφώνει ένα υψηλής ποιότητας εργασιακό περιβάλλον στις μονάδες υγείας μέσω της μείωσης του άγχους (*Huang et al., 2021*)

Αποτελέσματα: ηθική συμπεριφορά των εργαζόμενων (*Avey et al., 2011*), φιλότιμη συμπεριφορά (*Huang et al., 2021*), εργασιακή ικανοποίηση (*Freire & Bettencourt, 2020*)



Αυθεντική ηγεσία

- Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν αυτογνωσία, γνωρίζουν τα πιστεύω τους και τις αξίες τους και ενεργούν βάσει αυτών με ειλικρίνεια

Ο αυθεντικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από (*Walumbwa et al., 2008*):

Αυτογνωσία (self – awareness)

- Γνώση του ποιος είναι και τι επίδραση έχει στους άλλους

Διαφάνεια στις σχέσεις (relational transparency)

- Εξωτερίκευση των πραγματικών σκέψεων και συναισθημάτων

Εσωτερικευμένη ηθική προοπτική (internalized moral perspective)

- Διαμόρφωση συμπεριφοράς ηγέτη βάσει της εσωτερικής του ηθικής, των αξιών του και όχι βάσει εξωτερικών δυνάμεων

Ισορροπημένη επεξεργασία (balanced processing)

- Αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων πριν πάρει μία δίκαιη απόφαση

Αποτελέσματα: ψυχολογική ευημερία ηγέτη (*Ilies et al., 2005*), εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη (*Wong et al., 2010*), μειωμένο burnout, φιλότιμη συμπεριφορά (*Walumbwa et al., 2010*), εργασιακή δέσμευση, απόδοση (*Walumbwa et al., 2008*)

Κλίμακα: 1 = Διαφωνώ έντονα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερος/η, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ έντονα



- ✓ Αυτογνωσία: 1,5,9,13
- ✓ Εσωτερικευμένη ηθική οπτική: 2,6,10,14
- ✓ Ισορροπημένη επεξεργασία: 3,7,11,15
- ✓ Διαφάνεια στις σχέσεις: 4,8,12,16

Συνολική επίδοση ανά διάσταση:

☐ <15 : χαμηλή

☐ 16 – 20: υψηλή

- | | |
|---|-----------|
| 1. Μπορώ να απαριθμήσω τα τρία πιο αδύνατα σημεία μου. | 1 2 3 4 5 |
| 2. Οι ενέργειές μου αντικατοπτρίζουν τις βαθύτερες αξίες μου. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Ζητώ την άποψη των άλλων προτού πάρω αποφάσεις. | 1 2 3 4 5 |
| 4. Μοιράζομαι ανοιχτά τα αισθήματά μου για τους άλλους. | 1 2 3 4 5 |
| 5. Μπορώ να απαριθμήσω τα τρία πιο δυνατά μου σημεία. | 1 2 3 4 5 |
| 6. Δεν επιτρέπω στην πίεση της ομάδας να με επηρεάσει. | 1 2 3 4 5 |
| 7. Ακούω προσεκτικά τις ιδέες εκείνων που διαφωνούν μαζί μου. | 1 2 3 4 5 |
| 8. Αφήνω τους άλλους να δουν ποιος είμαι πραγματικά. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Αναζητώ την ανταπόκριση από τους άλλους ως έναν τρόπο να κατανοήσω ποιος είμαι πραγματικά. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Οι άλλοι άνθρωποι γνωρίζουν τη θέση μου για αμφιλεγόμενα ζητήματα. | 1 2 3 4 5 |
| 11. Δεν τονίζω τη δική μου άποψη εις βάρος εκείνης των άλλων. | 1 2 3 4 5 |
| 12. Σπανίως εμφανίζω ένα "ψεύτικο πρόσωπο" στους άλλους. | 1 2 3 4 5 |
| 13. Αποδέχομαι τα αισθήματα που τρέφω για τον εαυτό μου. | 1 2 3 4 5 |
| 14. Η ηθική μου οδηγεί αυτό που κάνω ως ηγέτης. | 1 2 3 4 5 |
| 15. Ακούω πολύ προσεκτικά τις ιδέες των άλλων προτού πάρω αποφάσεις. | 1 2 3 4 5 |
| 16. Παραδέχομαι τα λάθη μου στους άλλους. | 1 2 3 4 5 |

Ενδυναμωτική ηγεσία

- Η παροχή ελευθερίας, εξουσίας και πρωτοβουλίας στους υφισταμένους από τον προϊστάμενο
- Πρόσφατες μελέτες αποδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο της ενδυναμωτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων (π.χ. δημιουργικότητα και καινοτομία, εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση, αυτό – αποτελεσματικότητα, συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, αφοσίωση)
- Ο ηγέτης αυτός αναθέτει περισσότερα καθήκοντα στους συναδέλφους του και τους δίνει την ανάλογη εξουσία για να τα πετύχουν ενθαρρύνοντάς τους και δείχνοντας εμπιστοσύνη στο πρόσωπό τους

Υπηρετική ηγεσία

“ Η ηγεσία που εστιάζει στον ακόλουθο ως επίκεντρο των ενεργειών του ηγέτη, ενώ τα οργανωσιακά ζητήματα είναι γύρω από τον ακόλουθο

”

(Dennis et al., 2010, p. 170)

Λόγω των παραπάνω ένας υπηρετικός ηγέτης στις μονάδες υγείας συμβάλλει καθοριστικά στην ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας υγείας

(Neill & Saunders, 2008)

Αποτελέσματα: αποτελεσματικότητα ηγέτη/ ομάδας *(Irving, 2005)*, εργασιακή ικανοποίηση *(Cerit, 2009)*, οργανωσιακή απόδοση *(Choudhary et al., 2012)*

Είναι αλτρουιστής

Ικανοποιεί τις ανάγκες των άλλων χωρίς προσωπικό όφελος

Ακούει προσεκτικά τους άλλους

Εμπιστεύεται και ενδυναμώνει τους άλλους με αγάπη και ταπεινότητα (δεν θεωρεί επίκεντρο τον εαυτό του)

Έχει ενσυναίσθηση

Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των άλλων

Σκοτεινή ηγεσία (Dark leadership)

“ Η σκοτεινή ηγεσία αντιπροσωπεύει ένα μέρος της ηγετικής πραγματικότητας και περιγράφει το σκοτεινό μέρος του νομίσματος, έναν εγωιστή και παρορμητικό ηγέτη, ο οποίος μπορεί ωστόσο να είναι εξίσου αποτελεσματικός ή επιτυχής με τους λαμπρούς και κοινωνικά προσανατολισμένους ηγέτες

”

(Furtner et al., 2017, p. 76)

Καταστροφική - Destructive
(Krasikova et al., 2013)

Ναρκισσιστική - Narcissistic
(Rosental & Pittinsky, 2006)

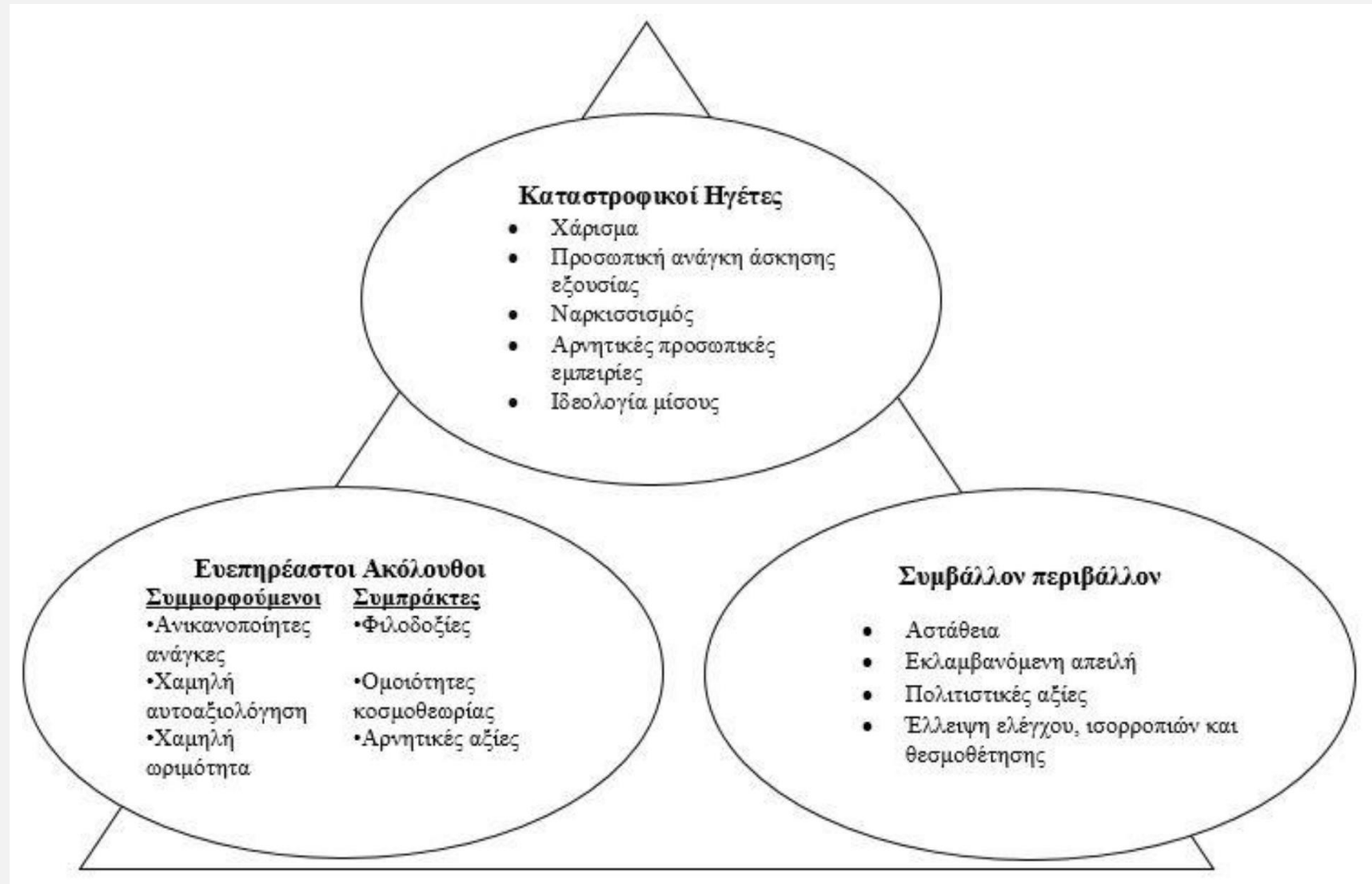
Κακομεταχειριστική - Abusive
(Tepper, 2000)

Ψεύδο-μετασχηματιστική - Pseudo –
Transformational
(Barling et al., 2008)

Εξατομικευμένη Χαρισματική - Personalized
Charismatic
(House & Howell, 1992)

Το τοξικό τρίγωνο της καταστροφικής ηγεσίας (Toxic Triangle)

(Padilla et al., 2007)



The dark and destructive side of leadership

Destructive leaders exhibit certain personality traits. These include Narcissism, Hubris and Machiavellianism. Organizations should ensure such individuals do not gain power positions.

Hubris

Leaders exhibiting Hubris have an excessive sense of self-worth and tend to be overly confident and proud.

Narcissism

Narcissistic leaders show high degrees of self-love and tend to be self-absorbed, entitled and arrogant.



Machiavellianism

Machiavellian leaders have the desire to gain personal power and are cunning, manipulative and hungry for influence.



15 SIGNS YOU WORK WITH A NARCISSIST, MACHIAVELLIAN, OR PSYCHOPATH

These “Dark Triad” personalities lack empathy and a moral compass, and work toward their own selfish interests:



Narcissists need admiration. They consider themselves superior to others.

























Machiavellians are deceptive, distrustful, and manipulative.



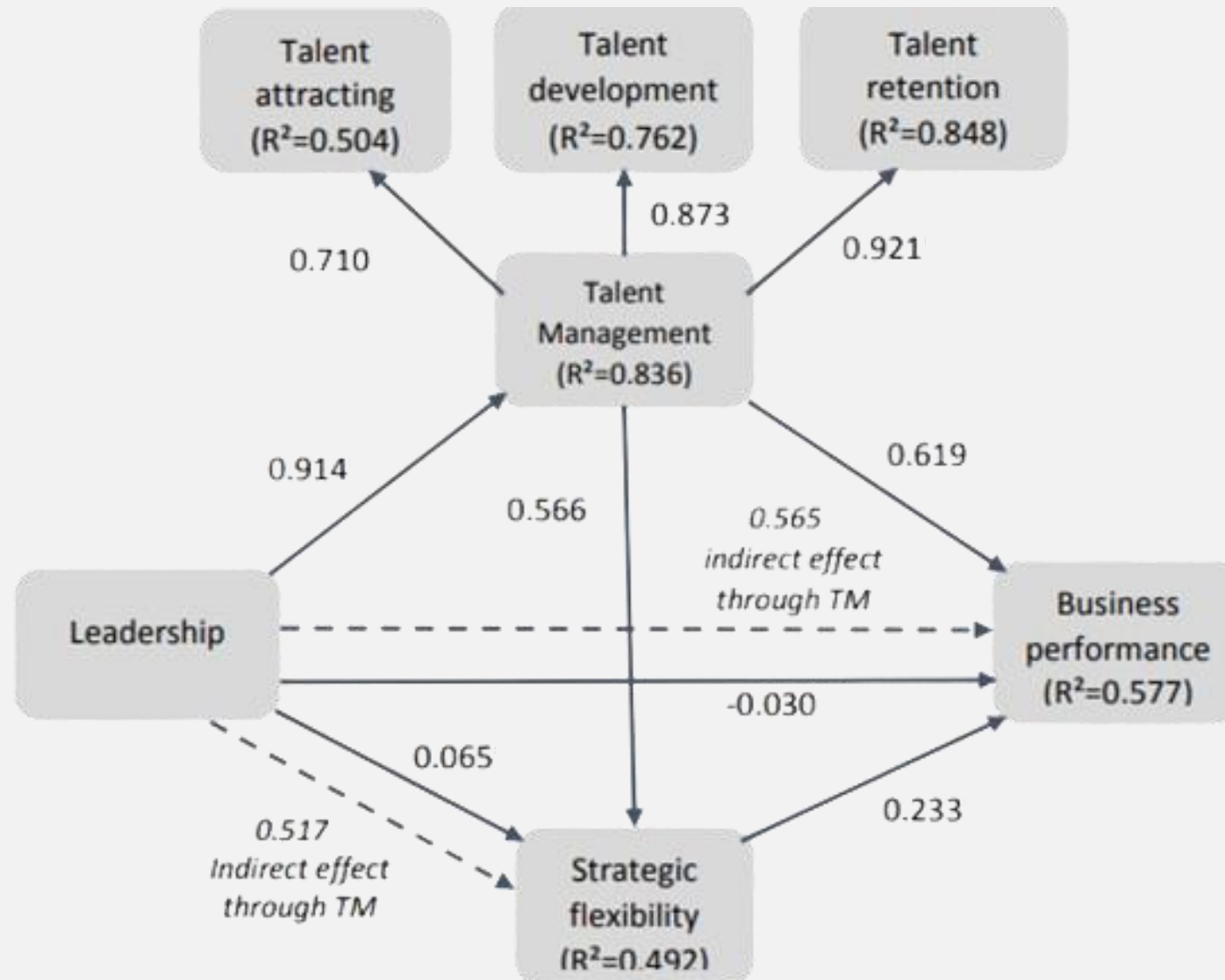
Psychopaths enjoy hurting and bullying people to distract attention from their own selfish activities.

15 signs of DARK TRIAD employees

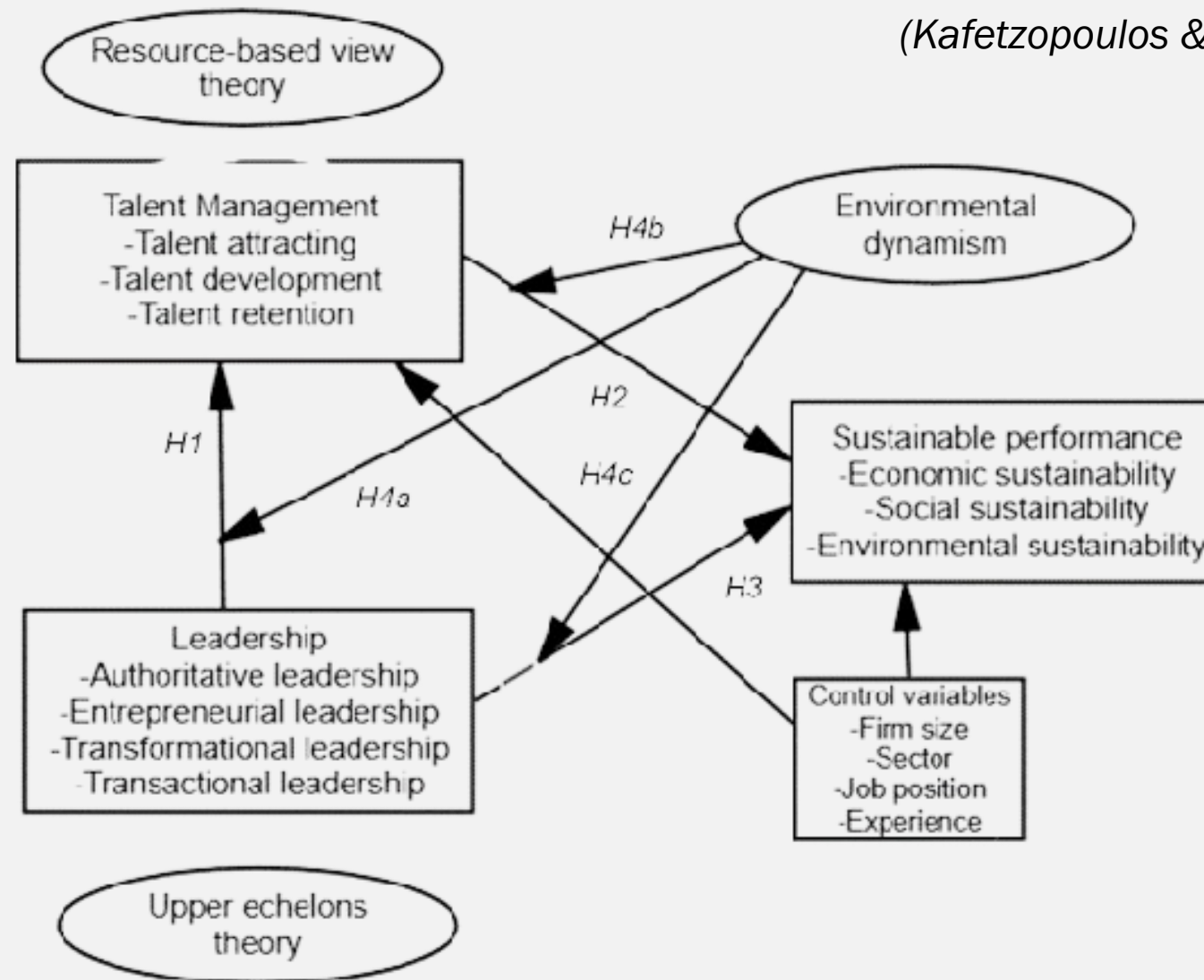
-  Exaggerating, or falsely taking credit for, contributions to the organization.
-  Actively promoting themselves.
-  Being aggressive after negative feedback and criticizing the feedback source.
-  Treating valued members of the organization (trophy colleagues) better than those who don't boost their egos.
-  Showing a selfish perspective with a “choose your battles” mind-set.
-   Trying to control or minimize other people's influence.
-  Not sharing knowledge.
-   Using manipulation to reach goals.
-    Scheming for personal benefit without considering consequences.
-   Competing, not cooperating.
-  Making quick, short-term decisions without considering consequences.
-   Making bold, risky decisions without regard to rules or ethics.
-  Questioning authority figures, rules, and the status quo.
-  Bullying or criticizing coworkers to distract focus away from tasks.
-   Luring coworkers into wild behaviors or seducing coworkers or supervisors into romantic relationships.

“If you can avoid it, don't hire them. If you have them, don't promote them.”

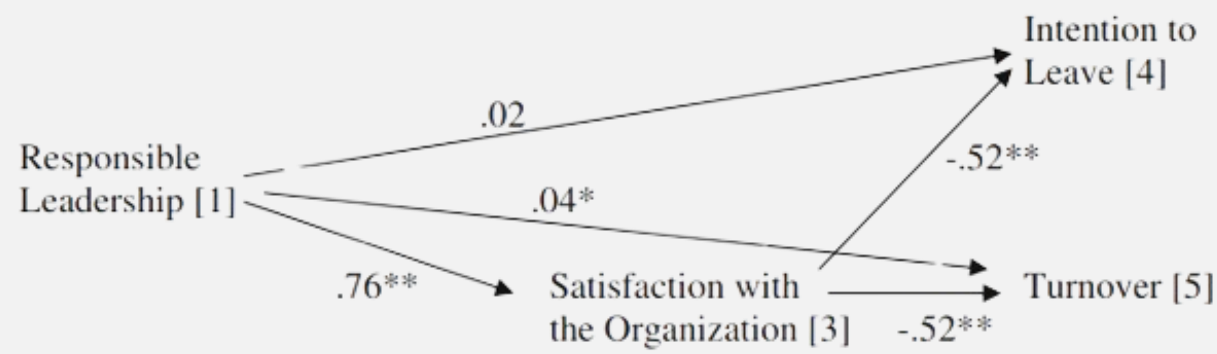
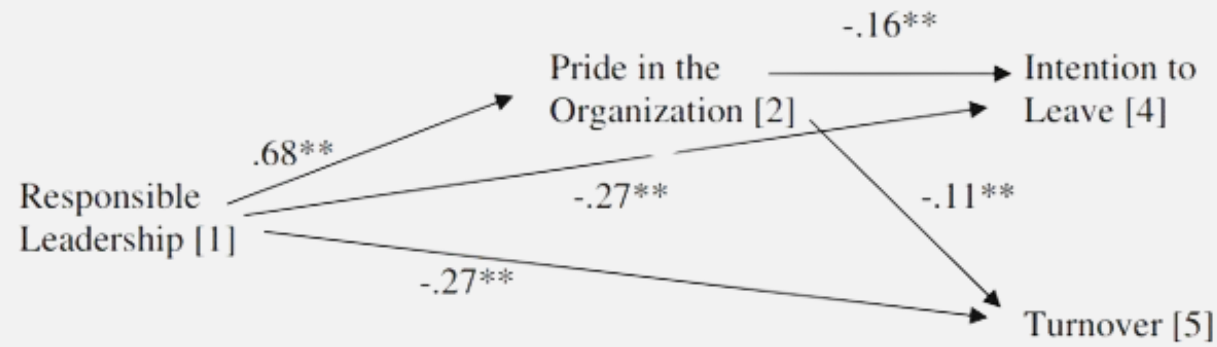
– Birgit Schyns of Neoma Business School



(Kafetzopoulos et al., 2022)



H1. Leadership, comprising authoritative, transformational, entrepreneurial, and transactional styles, is positively related to firms' TM.



Human Resource Practices (Responsible Leadership Component)

- Our performance appraisal programs are effectively used to retain the best talent.
- Our compensation programs are effectively used to retain the best talent.
- Our organization believes that *all* employees deserve to be actively managed as talent.
- Our organization’s program for high potentials helps in talent retention.
- The company has a formal “high potential” program—people know what they need to do to get into it and to advance within it.

(Doh et al., 2012)

Μέθοδοι ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων

1)

Επίσημη κατάρτιση: πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος και συνήθως διεξάγεται μακριά από τον άμεσο εργασιακό χώρο

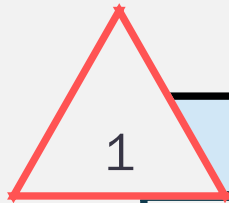
2)

Αναπτυξιακές δραστηριότητες: ενσωματώνονται συνήθως μέσα στις λειτουργικές αναθέσεις εργασίας

3)

Πρακτικές αυτό-ανάπτυξης: πραγματοποιούνται από τα ίδια τα άτομα

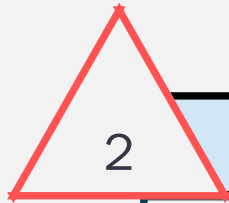
Όροι για επιτυχή κατάρτιση



1

Σαφείς στόχοι εκμάθησης

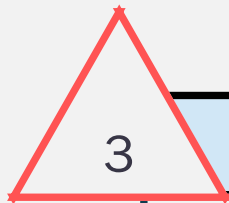
τι αναμένεται να αποκτηθεί σε γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές



2

Σαφές και ουσιαστικό περιεχόμενο

θα πρέπει να εδράζεται στην πρότερη γνώση του εκπαιδευόμενου και να επικεντρώνεται σε σημαντικά ζητήματα

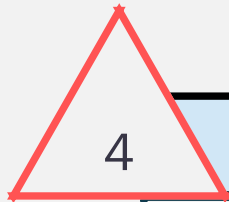


3

Κατάλληλη αλληλουχία περιεχομένου

το περιεχόμενο θα πρέπει να οργανώνεται με τρόπο που να διευκολύνει τη μάθηση (από τις πιο απλές στις πιο σύνθετες ιδέες)

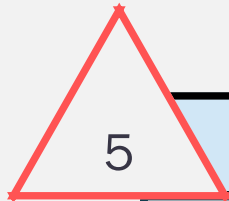
Όροι για επιτυχή κατάρτιση



4

Κατάλληλος συνδυασμός μεθόδων

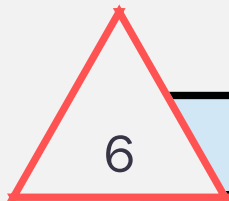
με βάση τις συνθήκες, το πλαίσιο και το υφιστάμενο επίπεδο δεξιοτήτων του εκπαιδευόμενου



5

Ευκαιρία για ενεργό πρακτική

οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να ασκούν ενεργά τις δεξιότητες που μαθαίνουν για να βελτιώνεται η απομνημόνευση και η μεταδοτικότητα



6

Σχετική, έγκαιρη ανατροφοδότηση

η ανατροφοδότηση θα πρέπει να είναι ακριβής, έγκαιρη, και εποικοδομητική

Όροι για επιτυχή κατάρτιση

7

Υψηλή αυτοπεποίθηση του εκπαιδευόμενου

θα πρέπει να αυξήσουν την αυτό-αποτελεσματικότητα του εκπαιδευόμενου και τις προσδοκίες ότι η κατάρτιση θα είναι επιτυχής

8

Κατάλληλες δραστηριότητες επανελέγχου

να δίνεται η δυνατότητα επανελέγχου σε ένα κατάλληλο διάστημα μετά την ολοκλήρωση ώστε να επανεξετάζεται η πρόοδος στην εφαρμογή των δεξιοτήτων

Τεχνικές επίσημης κατάρτισης

Διαμόρφωση ρόλων συμπεριφοράς

- μικρές ομάδες εκπαιδευόμενων παρατηρούν κάποιον που καταδεικνύει πως χειρίζονται έναν ιδιαίτερο τύπο διαπροσωπικού προβλήματος και μετά συμμετέχουν σε ένα παιχνίδι ρόλου προκειμένου να εξασκηθούν στην εφαρμογή των σημείων εκμάθησης

Συζήτηση/ανάλυση περιστατικών

- περιστατικά που κυμαίνονται από τις λεπτομερείς περιγραφές των γεγονότων που συνέβησαν για μία περίοδο αρκετών ετών ως τις σύντομες περιγραφές των γεγονότων που διήρκησαν λίγα λεπτά

Επιχειρησιακά παιχνίδια και τεχνικές προσομοίωσης

- υπογραμμίζουν τις ποσοτικές οικονομικές πληροφορίες και χρησιμοποιούνται για να ασκήσουν τις αναλυτικές δεξιότητες και τις δεξιότητες για τη λήψη αποφάσεων που διδάσκονται σε ένα επίσημο επιμορφωτικό πρόγραμμα

Αναπτυξιακές δραστηριότητες (1/2)

- **Ανατροφοδότηση πολλαπλών πηγών ή 360°:** αξιολογούνται συνήθως οι δυνάμεις και οι αναπτυξιακές ανάγκες των διοικητικών στελεχών
- **Κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης:** χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι για τη μέτρηση των ικανοτήτων και της δυνατότητας προόδου των διοικητικών στελεχών
- **Προγράμματα εναλλαγής εργασιακών καθηκόντων:** ανατίθενται στα διοικητικά στελέχη να εργαστούν σε διαφορετικές λειτουργικές υπομονάδες του οργανισμού για περιόδους έξι μηνών έως τρία έτη



Αναπτυξιακές δραστηριότητες (2/2)



- **Mentoring:** ένα πεπειραμένο διοικητικό στέλεχος παρέχει συνήθως *δύο είδη βοήθειας*, ψυχοκοινωνική (ενθάρρυνση, συμβουλές) και διευκόλυνσης σταδιοδρομίας (προκλητικές αναθέσεις, δημοσιότητα, προστασία)
- **Coaching:** βασικός σκοπός είναι η *διευκόλυνση της εκμάθησης* των σχετικών δεξιοτήτων και η *βελτίωση της απόδοσης*
- **Προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης:** περιλαμβάνουν τις σωματικές δραστηριότητες από ομάδα ανθρώπων σε υπαίθριο χώρο και στοχεύει κυρίως στην *προσωπική ανάπτυξη* και στη *δημιουργία ομαδικού πνεύματος*

Οδηγίες για αυτό-ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων

- Ανάπτυξη προσωπικής οπτικής των στόχων της σταδιοδρομίας
- Αναζήτηση κατάλληλων συμβούλων
- Αναζήτηση προκλητικών αναθέσεων
- Βελτίωση του αυτοελέγχου
- Αναζήτηση ανατροφοδότησης
- Μάθηση μέσω λαθών
- Πολλαπλή οπτική των γεγονότων
- Δυσπιστία σε περιπτώσεις εύκολων απαντήσεων



Πως να βελτιώσετε τις ηγετικές σας δεξιότητες

1. Προσδιορίστε τα δυνατά ηγετικά σας στοιχεία και τους τομείς προς βελτίωση
2. Καθορίστε το προσωπικό σας στυλ ηγεσίας
3. Θέστε ρεαλιστικούς στόχους ανάπτυξης
4. Αναζητήστε καθοδήγηση από άλλους ηγέτες
5. Αναζητήστε ηγετικούς ρόλους εκτός εργασίας
6. Αναζητήστε ενεργά ηγετικούς ρόλους στην εργασία



References (1/2)

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili.
- Μπουραντάς Δ, (2018). Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ, Εκδόσεις Ψυχογίος.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις Κριτική
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard business Review*, 90(6), 127-30.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582.
- Cerit, Y. (2009). *The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623.
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200-1216.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2012). *Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. M. (Eds.). (2018). *Global talent management*. Routledge.
- Dennis R., Kinzler-Norheim L., Bocarnea M. (2010) Servant Leadership Theory. In: van Dierendonck D., Patterson K. (eds) Servant Leadership. Palgrave Macmillan, London.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2012). Responsible leadership helps retain talent in India. *Responsible leadership*, 85-100.
- Fairholm, G. W. (2000). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Greenwood Publishing Group. <https://bit.ly/3vwALcJ>
- Freire, C. and Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work–family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 319-330.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Huczynski, A.A. and Buchanan, D.A. (2007) *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. 6th Edition, Prentice Hall, Pearson Education,
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology research and behavior management*, 14, 655-664.

References (2/2)

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Irving, J.A. (2005) 'Servant Leadership and the Effectiveness of Teams', Dissertation. Regent University.
https://people.bethel.edu/~irvjus/PDF/Irving,Justin-RegentUniversity_final.pdf
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6), 837-857.
- Kafetzopoulos, D., Psomas, E., & Bouranta, N. (2022). The influence of leadership on strategic flexibility and business performance: the mediating role of talent management. *Management Decision*, 60(9), 2532-2551.
- Marques, J. F. (2010). Awakened leaders: born or made?. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 307-323.
- Neill, M. W., & Saunders, N. S. (2008). Servant leadership: Enhancing quality of care and staff satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 38(9), 395-400.
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Rasouli, N., Montazeri, M., Nekouei, M. H. , & Zahedi, H. (2013). Investigating the Relationship Between Spiritual Leadership and Employees Psychological Empowerment in Khozestan Utility. *International Business Management*, 7(2), 55-64.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming* 468- 469 leadership. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199–214.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of nursing management*, 18(8), 889-900.
- Yang, M. & Fry, L. W. (2018) The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15:4, 305-324.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, Prentice Hall
- <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-improve-leadership-skills>