

**S. P. ROBBINS, M. COULTER,
D. A. DECENZO**

Διοίκηση επιχειρήσεων

Αρχές και εφαρμογές

2η έκδοση

 **ΚΡΙΤΙΚΗ**

12

Ηγεσία και εμπιστοσύνη

12-1

Να ορίζετε τον *ηγέτη*
και την *ηγεσία*.

Ηγέτης και ηγεσία

Ηγέτης:

Κάποιος που μπορεί να επηρεάσει άλλα άτομα και κατέχει διοικητική εξουσία.

Ηγεσία:

Διαδικασία καθοδήγησης και επιρροής ενός γκρουπ για να πετύχει τους στόχους του.

12-2

Να συγκρίνετε και να αντιπαραβάλλετε τις πρώιμες θεωρίες για την ηγεσία.

Θεωρία των γνωρισμάτων της ηγεσίας



Sergiu Ungureanu/Shutterstock

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.
Σφρηλατούν 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.*

Συμπεριφορικές θεωρίες της ηγεσίας



Vege/Fotolia

Έρευνες του Πανεπιστημίου της Iowa και του Πανεπιστημίου της Πολιτείας του Ohio

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΙΩWA³

Συμπεριφορική διάσταση

Δημοκρατικό στυλ: εμπλέκει τους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων, εκκωρεί εξουσία, ενθαρρύνει τη συμμετοχή

Αυταρχικό στυλ: υπαγόρευση μεθόδων εργασίας, συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων, περιορισμένη συμμετοχή

Φιλελεύθερο στυλ (laissez-faire): παρέχει στο γκρουπ πλήρη ελευθερία να λαμβάνει αποφάσεις και να ολοκληρώνει την εργασία του

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ήταν πιο αποτελεσματικό, αν και μεταγενέστερες μελέτες εμφάνισαν ανάμεικτα αποτελέσματα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΟΗΙΟ⁴

Συμπεριφορική διάσταση

Εκδήλωση ενδιαφέροντος: το ενδιαφέρον για τις ιδέες και τα συναισθήματα των ακολούθων

Δομή μύησης: η δόμηση της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων ώστε να επιτυγχάνονται οι εργασιακοί στόχοι

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο ηγέτης που εμφάνισε υψηλό βαθμό και στις δύο διαστάσεις (εκδήλωση ενδιαφέροντος και δομή μύησης) πέτυχε υψηλή απόδοση και ικανοποίηση των υφισταμένων του, αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις.

Έρευνα του Πανεπιστημίου του Michigan και Διοικητικό Πλέγμα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΟΥ MICHIGAN⁵

Συμπεριφορική διάσταση

Προσανατολισμός στους υπαλλήλους: έδωσε έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων

Προσανατολισμός στην παραγωγή: έδωσε έμφαση σε πτυχές τεχνικής φύσης ή σχετικές με συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ηγέτες προσανατολισμένοι προς τους υπαλλήλους συσχετίστηκαν με υψηλότερη παραγωγικότητα του γκρουπ και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ⁶

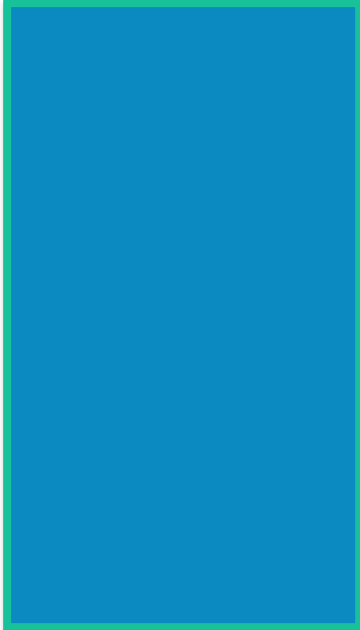

Συμπεριφορική διάσταση

Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους: μετρήθηκε το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφιστάμενους του σε μια κλίμακα από το 1 ως το 9 (χαμηλό προς υψηλό)

Ενδιαφέρον για την παραγωγή: μετρήθηκε το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση της εργασίας σε μια κλίμακα από το 1 ως το 9 (χαμηλό προς υψηλό)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι ηγέτες απέδιδαν καλύτερα με ένα 9,9 στίλ (υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους).



12-3 Να περιγράψετε τις σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες του σήμερα.

Θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους

Θεωρία ηγεσίας που υποστηρίζει ότι οι ηγέτες δημιουργούν κλίκες και περιθώρια και όσοι ανήκουν στην κλίκα εμφανίζουν υψηλότερες βαθμολογίες απόδοσης, λιγότερες αποχωρήσεις και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Στις σύγχρονες θεωρήσεις της ηγεσίας συγκαταλέγονται:

1. Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους.
2. Οι συναλλακτικοί και μετασχηματιστικοί ηγέτες.
3. Η χαρισματική και οραματιστική ηγεσία.
4. Η ηγεσία ομάδων.

τα μέλη της κλίκας έχουν ομοιότητες με τον ηγέτη σε επίπεδο δημογραφικών στοιχείων, στάσης, προσωπικότητας, ακόμα και φύλου ή έχουν υψηλότερο βαθμό ικανοτήτων από τα μέλη του περιθωρίου.

Συναλλακτικοί έναντι μετασχηματιστικών ηγετών

Συναλλακτικοί ηγέτες:

Καθοδηγούν πρωτίστως μέσω κοινωνικών ανταλλαγών (ή συναλλαγών).

Μετασχηματιστικοί ηγέτες:

Κινητοποιούν και εμπνέουν (μετασχηματίζουν) τους ακολούθους, ώστε να πετύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα.

Μελέτες που εξέτασαν τους μάνατζερ σε διαφορετικά περιβάλλοντα διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αξιολογούνταν ως πιο αποτελεσματικοί, με καλύτερη απόδοση, περισσότερο υποστηρικτικοί και πιο ευαίσθητοι σε διαπροσωπικό επίπεδο απ' ό,τι οι συναλλακτικοί ομόλογοί τους. Επίσης, η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται στενά με χαμηλά ποσοστά αποχωρήσεων και υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, αφοσίωσης, εργασιακής ικανοποίησης, δημιουργικότητας, κατάκτησης στόχων και ευημερίας των ακολούθων. 12-13

Χαρισματική έναντι οραματιστικής ηγεσίας

Οι **χαρισματικοί ηγέτες** είναι ενθουσιώδεις, γεμάτοι αυτοπεποίθηση ηγέτες των οποίων η προσωπικότητα και οι ενέργειες επηρεάζουν τα άτομα, ώστε να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους. Η πιο ολοκληρωμένη ανάλυση για τη χαρισματική ηγεσία προσδιόρισε πέντε χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους χαρισματικούς ηγέτες:

- Έχουν όραμα.
- Έχουν την ικανότητα να εκφράζουν λεκτικά αυτό το όραμα.
- Διαθέτουν την προθυμία να αναλάβουν ρίσκα για την υλοποίηση του οράματος.
- Δείχνουν ευαισθησία τόσο απέναντι σε περιβαλλοντικούς περιορισμούς όσο και στις ανάγκες των ακολούθων.
- Εκδηλώνουν συμπεριφορές που ξεφεύγουν από το συνηθισμένο.
- με εκπαίδευση μπορεί κάποιος να μάθει να επιδεικνύει χαρισματικές συμπεριφορές.

οραματιστική ηγεσία

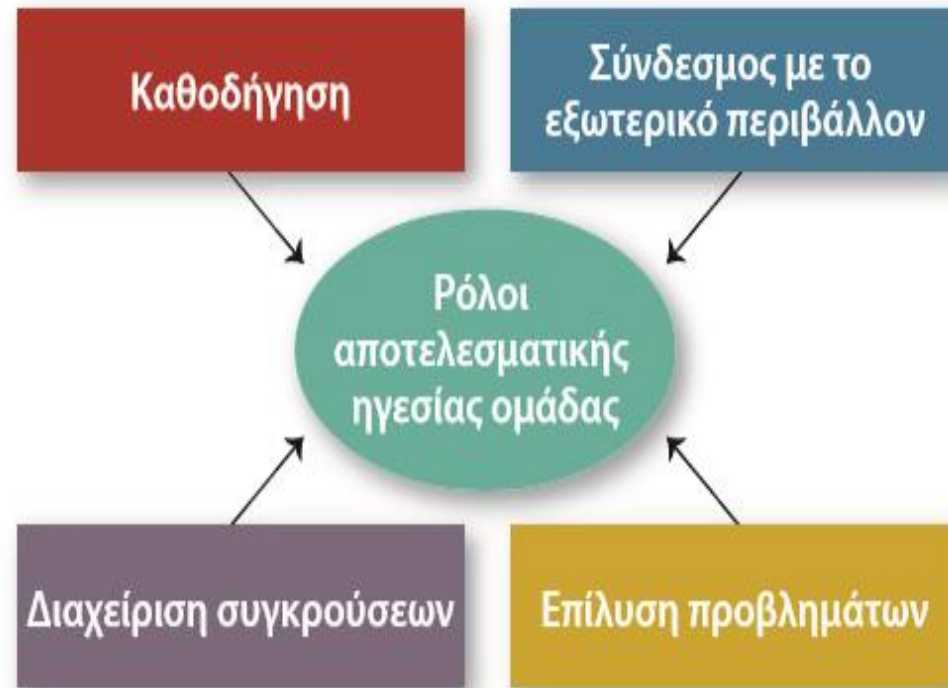
πρόκειται για την ικανότητα δημιουργίας και διατύπωσης ενός ρεαλιστικού, αξιόπιστου και ελκυστικού **οράματος** - **επικαλείται το συναίσθημα και να εμπνέει ενθουσιασμό** - για το μέλλον που βελτιώνει την παρούσα κατάσταση.

Αυτό το όραμα είναι τόσο επιδραστικό, που ουσιαστικά προσφέρει το εφαλτήριο για το μέλλον, συγκεντρώνοντας τις δεξιότητες, τα ταλέντα και τους πόρους που θα επιτρέψουν την υλοποίησή του.

Ηγέτες και ομάδες

Ευθύνες ηγετών:

- Η εκπαίδευση
- Η διευκόλυνση
- Ο χειρισμός πειθαρχικών προβλημάτων
- Η εξέταση της ομαδικής και ατομικής απόδοσης
- Η κατάρτιση
- Η επικοινωνία.



Σύγχρονα ζητήματα:

1. εξουσιοδότηση των υπαλλήλων,
2. η διαπολιτισμική ηγεσία και
3. η συναισθηματική νοημοσύνη.

Τι λέτε; Ηγήσου ΧΩΡΙΣ να ηγείσαι

Οι μάνατζερ όλο και συχνότερα ηγούνται χωρίς να ηγούνται· με άλλα λόγια, **εξουσιοδοτούν** τους υπαλλήλους.

Σύγχρονα ζητήματα: Εθνική κουλτούρα

οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν υιοθετούν ένα μόνο στιλ ηγεσίας.

- Οι κορεάτες ηγέτες είναι κατά κανόνα πιο πατερναλιστικοί απέναντι στους υπαλλήλους.
- Οι άραβες ηγέτες που επιδεικνύουν καλοσύνη και γενναιοδωρία χωρίς να τους ζητηθεί θεωρούνται αδύναμοι από τους άλλους Άραβες.
- Οι ιάπωνες ηγέτες αναμένεται να είναι ταπεινοί και να μιλούν συχνά.
- Οι σκανδιναβοί και οι ολλανδοί ηγέτες που ξεχωρίζουν άτομα και τα επαινούν δημοσίως πιθανότατα θα τα φέρουν σε αμήχανη θέση, παρά θα τα κινητοποιήσουν.
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες στη Μαλαισία πρέπει να επιδεικνύουν συμπόνια, ενόσω υιοθετούν ένα περισσότερο αυταρχικό παρά συμμετοχικό στιλ.
- Οι αποτελεσματικοί γερμανοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από έντονο προσανατολισμό στην απόδοση, ασθενή συμπόνια, χαμηλά επίπεδα αυτοπροστασίας, χαμηλά επίπεδα προσανατολισμού στην ομάδα, έντονη αυτονομία και υψηλά επίπεδα συμμετοχής.

Πηγές: Βασισμένο στα J. Kennedy, «Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook», *Academy of Management Executive* (Αύγουστος 2002), σελ. 15-17· F. C. Brodberk, M. Frese και M. Javidan, «Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance», *Academy of Management Executive* (Φεβρουάριος 2002), σελ. 16-29· M. F. Peterson και J. G. Hunt, «International Perspectives on International Leadership», *Leadership Quarterly* (Φθινόπωρο 1997), σελ. 203-31· R. J. House και R. N. Aditya, «The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?», *Journal of Management* 23, αρ. 3 (1997), σελ. 463 και J. R. House, «Leadership on the Twenty-First Century», στο A. Howard (επιμ.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), σελ. 442.

αρκετά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται πως σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία ανεξαρτήτως της χώρας στην οποία βρίσκεται ο ηγέτης. Σε αυτά περιλαμβάνονται το όραμα, η προνοητικότητα, η παροχή ενθάρρυνσης, η φερεγγυότητα, ο δυναμισμός, η θετικότητα.

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η καθολική απήχηση αυτών των χαρακτηριστικών οφείλεται στις πιέσεις προς κοινές τεχνολογίες και διοικητικές πρακτικές, ως αποτέλεσμα του παγκόσμιου ανταγωνισμού και των πολυεθνικών επιρροών. Ποια είναι η δική σας άποψη;

12-5

Να πραγματεύεστε
την εμπιστοσύνη ως
πεμπτούσια της
ηγεσίας.

Η σημασία της εμπιστοσύνης

Σφυρηλάτηση εμπιστοσύνης:

- Εξασκηθείτε στην ευθύτητα
- Να είστε δίκαιος
- Εκφράστε τα συναισθήματά σας
- Πείτε την αλήθεια
- Να είστε συνεπής
- Εκπληρώστε τις υποσχέσεις σας
- Να είστε εχέμυθος
- Επιδείξτε αυτοπεποίθηση

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη, σύμφωνα με το Ν. 2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975)