



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Management

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr



Ορισμός 1/2 Ηγεσία (Leading)

Η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 2002)

Η διαδικασία κατά την οποία το άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης/οργανισμού (Hollander, 1985)

Ορισμός 2/2

Ηγεσία (Leadership)

είναι επιρροή τίποτα περισσότερο τίποτα λιγότερο

(Maxwell, 1998)

το μόνο που ορίζει τον ηγέτη είναι ένα έχει οπαδούς

(Drucker, 1997)

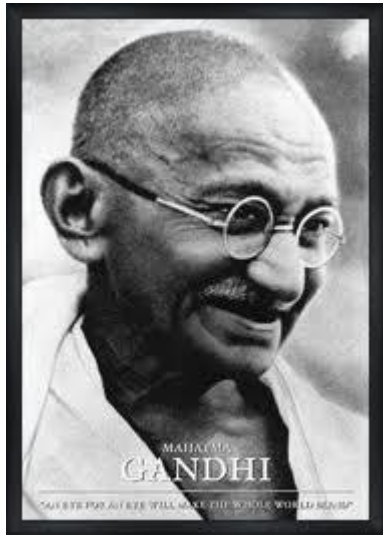
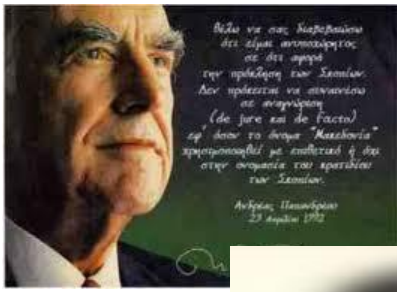
οι ηγέτες που εργάζονται πιο αποτελεσματικά είναι αυτοί που δεν λένε ποτέ «εγώ» και αυτό όχι γιατί έχουν εκπαιδεύσει τον εαυτό τους να μην το λένε αλλά γιατί δεν σκέφτονται με αυτό τον τρόπο. Σκέφτονται ομαδικά. Αντιλαμβάνονται ότι δουλειά τους είναι η λειτουργία της ομάδας (Drucker, 1999)

εάν οι πράξεις σου εμπνέουν του άλλους να ονειρευτούν περισσότερο, να μάθουν περισσότερα, να κάνουν περισσότερα και να γίνουν περισσότερα,
τότε είσαι ηγέτης

(John Quincy Adams, 1825)

Ο ηγέτης είναι ένας έμπορος ελπίδας

(Ναπολέον Βοναπάρτης)



Πολιτικοί ηγέτες



Οικονομικοί ηγέτες



Steve Jobs
Apple Computer



Jack Ma
Alibaba Group



Αριστοτέλης
Ωνάσης
Ολυμπιακή
Αεροπορία



Elon Reeve Musk
Tesla, Inc



Richard Nicholas
Virgin Group



Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://www.youtube.com/watch?v=yPqq-Ef8AiU>
και να παρακολουθήσουν μια ομιλία του

Πλήρες όνομα:	Στίβεν Πωλ Τζομπς	
Ημερομηνία Γέννησης:	24/02/1955	
Ημερομηνία Θανάτου:	05/10/2011	
Αιτία Θανάτου:	Καρκίνος στο πάγκρεας	
Ετών:	56	
Τόπος Γέννησης:	Καλιφόρνια/ΗΠΑ	
Κατάσταση:	Υιοθετημένος	
Σπουδές:	Πανεπιστήμιο Reed:	[1 εξάμηνο & σταμάτησε]
Θρησκεία:	Βουδιστής	
Διατροφική Συνήθεια:	Χορτοφάγος	
Αξίωμα:	Συνιδρυτής Apple	
Φίλος & Συνιδρυτής:	Στιβ Βόζνιακ	
Σύντροφος (1972-1978):	Κρίσαν Μπέρναν:	[1 παιδί: Λίζα]
Σύζυγος (1991- τέλος):	Λορίν Πάουελ:	[3 παιδιά: Ρίντ, Έριν, Ίβ]
Περιουσία:	8,3 δις δολάρια	

ΓΟΝΕΙΣ



ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΙ:

Αμπντουλφατάχ Τζαντάλι (Σύριος)
Τζόαν Κάρολ Σίμπλε (Γερμανίδα)

❖ *Ο πατέρας της ήταν πολύ συντηρητικός καθολικός & ήταν εκτός συζήτησης η κόρη του, να παντρευτεί μουσουλμάνο, παρόλο που ήταν έγκυος. Έτσι αποφάσισαν να δώσουν τον Steve για υιοθεσία.*

ΑΝΑΔΟΧΟΙ:

Πωλ Τζομπς (απόφοιτος γυμνασίου)
Κλάρα Τζομπς (απόφοιτος λυκείου)

❖ *Οι βιολογικοί γονείς του Στηβ, είχαν & οι δύο πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Στην αρχή δεν υπέγραφαν τα χαρτιά της υιοθεσίας γιατί ο Πωλ & η Κλάρα δεν είχαν σπουδάσει. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε μόνο όταν οι τελευταίοι δεσμεύτηκαν να στείλουν τον Στηβ στο πανεπιστήμιο όταν μεγαλώσει.*

ΣΠΟΥΔΕΣ



Αποφάσισε να εγγραφεί στο Reed College

Παρακολούθησε το μάθημα της καλλιγραφίας & έμαθε όλα τα μυστικά της τυπογραφίας



Δεν είχε κατασταλάξει τι θέλει να κάνει στη ζωή του

Έγινε φοιτητής «drop – in», [δεν παίρνεις πτυχίο, αντί για 4 χρόνια παρακολουθείς 2 & επιλέγεις εσύ πόσα & ποια μαθήματα θα παρακολουθήσεις]

τα μαθήματα που παρακολουθούσε δεν του άρεσαν καθόλου

Εγκατέλειψε έτσι το κανονικό πρόγραμμα σπουδών ένα εξάμηνο μετά!

ΠΟΡΕΙΑ 1/2

1974 Εργάζεται στην Atari



(εταιρεία κατασκευής video game)



1974 Πηγαίνει ταξίδι στην Ινδία από την οποία επιστρέφει Βουδιστής

1976 Ιδρύει την Apple μαζί με τον Στηβ Βόζνιακ

& τα πιο σημαντικά προϊόντα που δημιουργούν είναι:

1977 Apple II (ο πρώτος προσωπικός υπολογιστής στον κόσμο)

1983 Lisa

1984 Macintosh

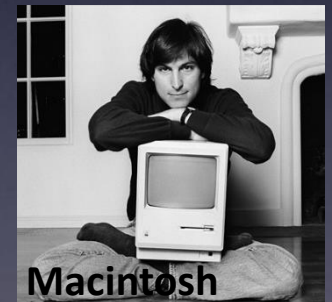
1985 Τον διώχνουν
από την Apple



Apple II



Lisa



Macintosh

ΠΟΡΕΙΑ 2/2



1986 Ιδρύει: την NEXT



& την Pixar



[η πρώτη εταιρεία στον κόσμο που έφτιαξε κινούμενο σχέδιο εξ ολοκλήρου στον υπολογιστή: το γνωστό: Toy Story]

1997 Η Apple αγοράζει την Next & έτσι ο Στηβ, ξαναγίνεται CEO της Apple.

Ξεκινά τότε την διαφημιστική καμπάνια “ Think Different” που γίνεται παγκοσμίως γνωστή & δημιουργεί μία γραμμή προϊόντων που άλλαξαν τον τρόπο ζωής όλου του πλανήτη:

iMac, iTunes, Apple Stores, iPod, iPhone, iPad

Έρθε στο γραφείο μου,
έκατσε στην καρέκλα μπροστά
μου
& μου είπε

γεμάτος αυτοπεποίθηση:

« Δεν φεύγω εάν δεν με προσλάβετε »

Μέσα σε 4 μόνο ημέρες

έφτιαξε, μαζί με τον Στηβ Βόζνιακ,

για λογαριασμό της Atari
που το απαίτησε,

ένα video game
που κανονικά θα χρειαζόταν

μήνες.

Το γνωστό Breakout.



**Νόλαν Μπούσνελ,
Συνιδρυτής Atari**



**«Ο Στηβ μπορούσε
να φτάνει σε ένα σταυροδρόμι
και να διαλέγει πάντα το σωστό μονοπάτι.»**

**Δεν ήταν ιδιαίτερα καλός
σε κανέναν τεχνικό κομμάτι ...
ούτε στο να γράφει κώδικα..
ούτε στο να κατασκευάζει...
αυτό όμως που ήξερε να κάνει σωστά
ήταν να επιλέγει:**

**Τους σωστούς
ανθρώπους
να δουλέψουν
για αυτόν.**

**Τι
θέλουν
οι
καταναλωτές.**

**Ποια προϊόντα
θα αγαπήσει
ο κόσμος
& ποια
όχι.**


**Τζομπ Ρούμπιστειν,
Διευθυντής
Hardware, Apple**

There's work and there's your life's work.

The kind of work that has your fingerprints all over it. The kind of work that you'd never compromise on. That you'd sacrifice a weekend for. You can do that kind of work at Apple. People don't come here to play it safe. They come here to swim in the deep end.

They want their work to add up to something.

Something big. Something that couldn't happen anywhere else.

 Welcome to Apple.

**Με πήρε τηλέφωνο απρόσμενα.
Δούλευα στη Xerox.**



Μου είπε:

**« Έμαθα ότι είσαι καλός,
αλλά κάνεις μόνο άχρηστα πράγματα.
Έλα να δουλέψεις για εμένα! »**

Είπα στη γυναίκα μου: « Θα πάω! Τι έχω να χάσω; »

Τελικά . . .

**« Άλλαξε όλη μου η ζωή. Ήταν φοβερή εμπειρία
να δουλεύεις για τον Τζομπς, αλλά στην πορεία:
Έχασα τη γυναίκα μου.
Έχασα τα παιδιά μου.
Ολόκληρη η δομή της ζωής μου
άλλαξε για πάντα
γιατί ήταν πολύ απαιτητικό
να δουλεύεις για τον Στηβ Τζόμπς. »**

**Μπομπ Μπελεβίλ,
Αρχιμηχανικός Macintosh**

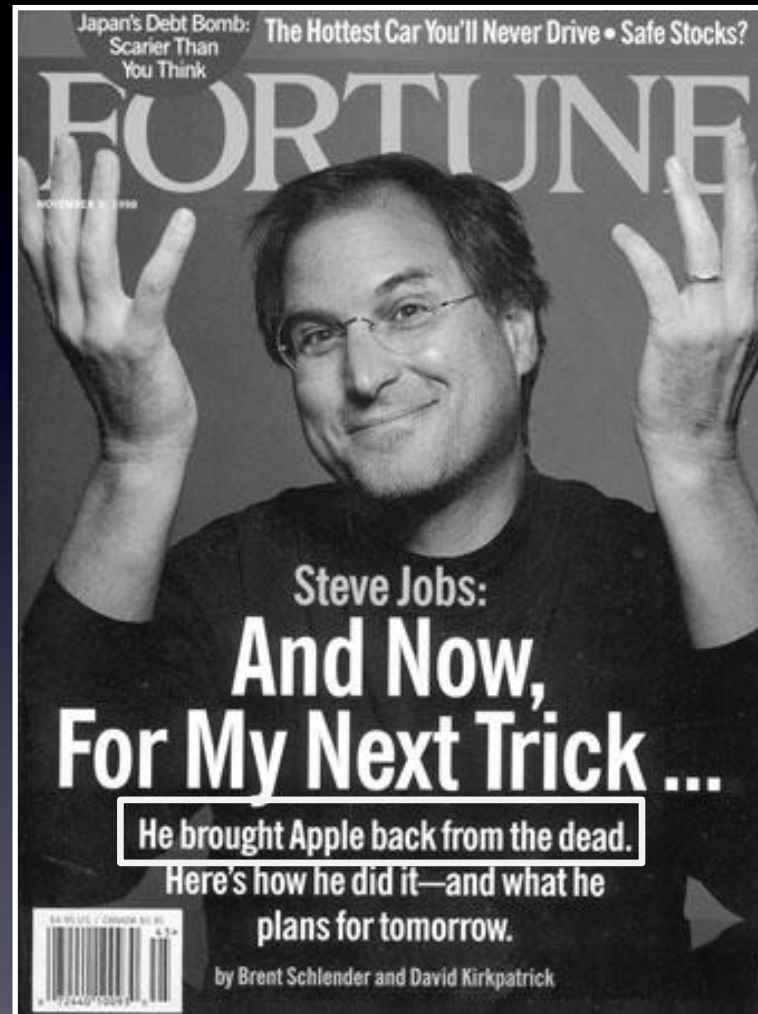


Το 1997 ο Στηβ Τζομπς
επιστρέφει στο τιμόνι της Apple

η Apple βρίσκεται
στο χείλος της χρεοκοπίας
και από 1 δις χασούρα
την προηγούμενη χρονιά

της φέρνει κέρδη 200 εκατομμυρίων
στους πρώτους 9 μήνες της επόμενης.

Τελικά, μάλλον κάτι ήξερε παραπάνω!



Θεωρίες ηγεσίας

- Θεωρία του μεγάλου άνδρα (Great Man Theory) (έως 1900)

Οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί άνθρωποι με ιδιαίτερες ικανότητες που έχουν γεννηθεί για να οδηγούν τους υπόλοιπους

- Θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Approaches) (1900-1948)

Οι ηγέτες έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά-ικανότητες λόγω κληρονομικότητας (τι είναι)

- Θεωρίες της συμπεριφοράς (Behavioral Approaches) (1948-1950)

Οι ηγέτες υιοθετούν συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς για να πετύχουν τους στόχους τους (τι κάνει-πράξεις)

- Περιπτωσιακές ή ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Approaches) (1960-1970)

Οι ηγέτες επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον (τι συμβαίνει)

Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας (1970 - ...)

Ηγεσία # Μάνατζμεντ

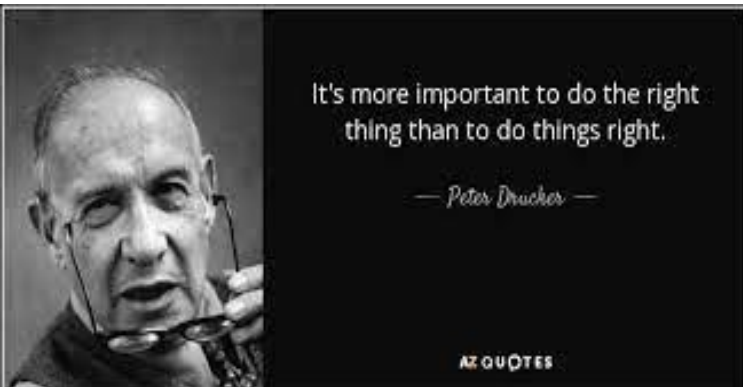


Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι **συμπληρωματικές** και **αλληλοεπηρεαζόμενες** λειτουργίες

η ηγεσία αφορά στην κινητοποίηση και στην κατεύθυνση των ανθρώπων για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος

ενώ

το μάνατζμεντ αφορά στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος) για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων



Manager # Ηγέτης

LEADERS VS MANAGERS

HOW THEY COMMUNICATE

- Leaders encourage
- Managers order

HOW THEY INFLUENCE

- Leaders motivate
- Managers control

OUTLOOK FOR NEW THINGS

- Leaders take risks
- Managers follow rules

HOW THEY CREATE GOALS

- Leaders create visions
- Managers work on small goals

THE IMPACT THEY CREATE

- Leaders create relationships
- Managers build employees

KIND OF QUESTIONS THEY ASK

- Leaders ask what & why
- Managers ask when & how

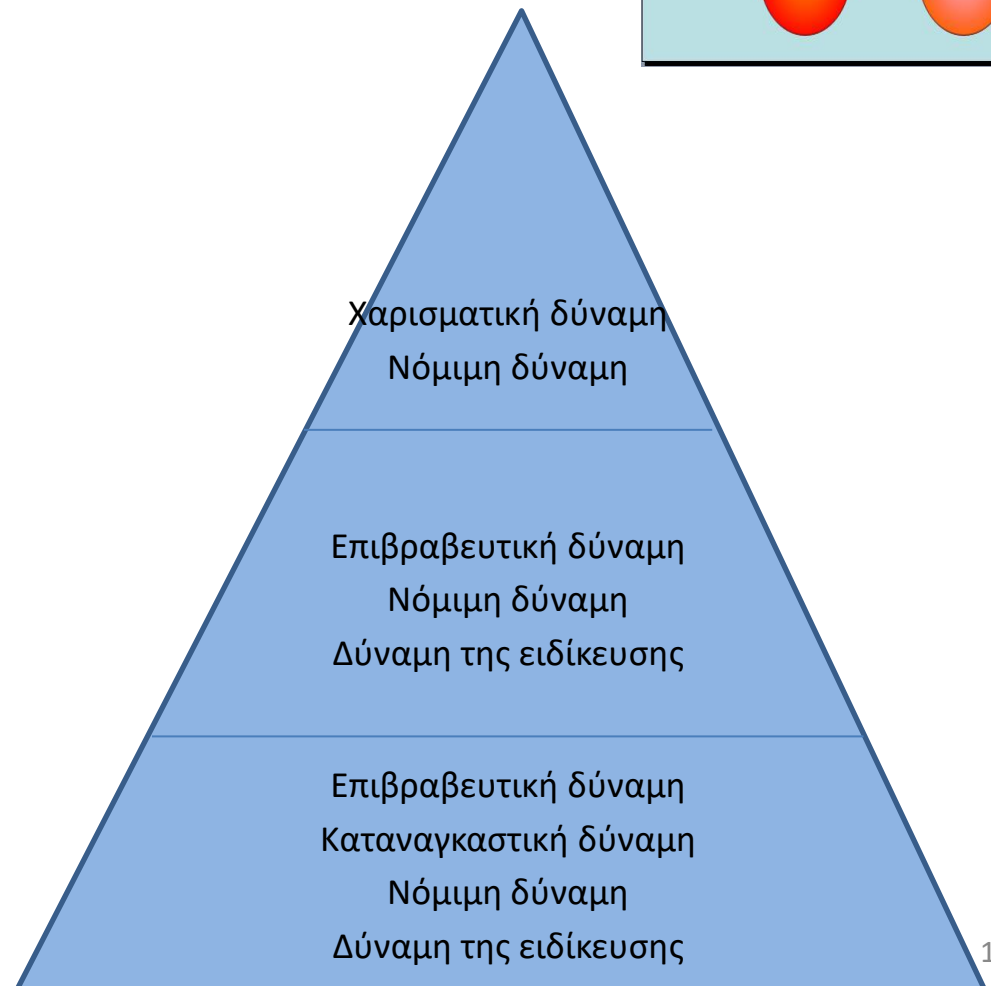
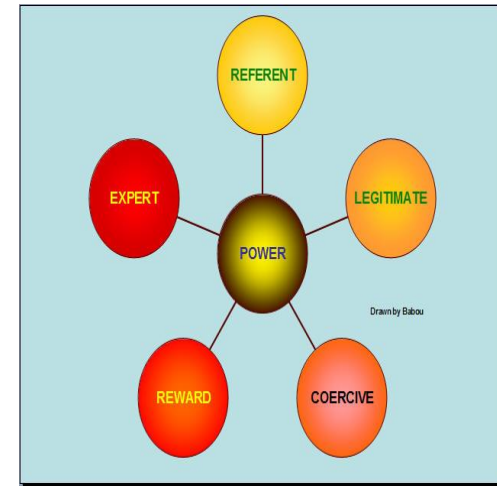
Copyright © TheMindFool, All rights reserved.
Designed by Freepik!

TheMindFool

Χρησιμοποιεί «δοτή» εξουσία (Διορίζεται)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη (Αναδεικνύεται)
Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και λειτουργεί με τη λογική	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και λειτουργεί με το συναίσθημα
Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια	Καινοτομεί Διευρύνει τους ορίζοντες
Ελέγχει - Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες	Εμπνέει, πείθει - Κερδίζει εμπιστοσύνη

Πηγές δύναμης ηγέτη-μάνατζερ

- Επιβραβευτική δύναμη
- Καταναγκαστική δύναμη
- Νόμιμη δύναμη
- Χαρισματική δύναμη
- Δύναμη της ειδικευσης



Στιλ ηγεσίας

είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του

Είναι προϊόν:

- των στάσεων του απέναντι στους συνεργάτες του
- της εξουσίας που κατέχει και χρησιμοποιεί
- του ενδιαφέροντος που δείχνει για την παραγωγή και τους ανθρώπους

(Χυτήρης, 2017)



Βασικά στιλ ηγεσίας

Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό

Ο ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί αυταρχικά παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση

Γραφειοκρατικό

Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών. Διοικεί με βάση «το βιβλίο»

Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό

Ο ηγέτης συνεργάζεται ή ζητά την συμμετοχή των εργαζόμενων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν ή τους επηρεάζουν.

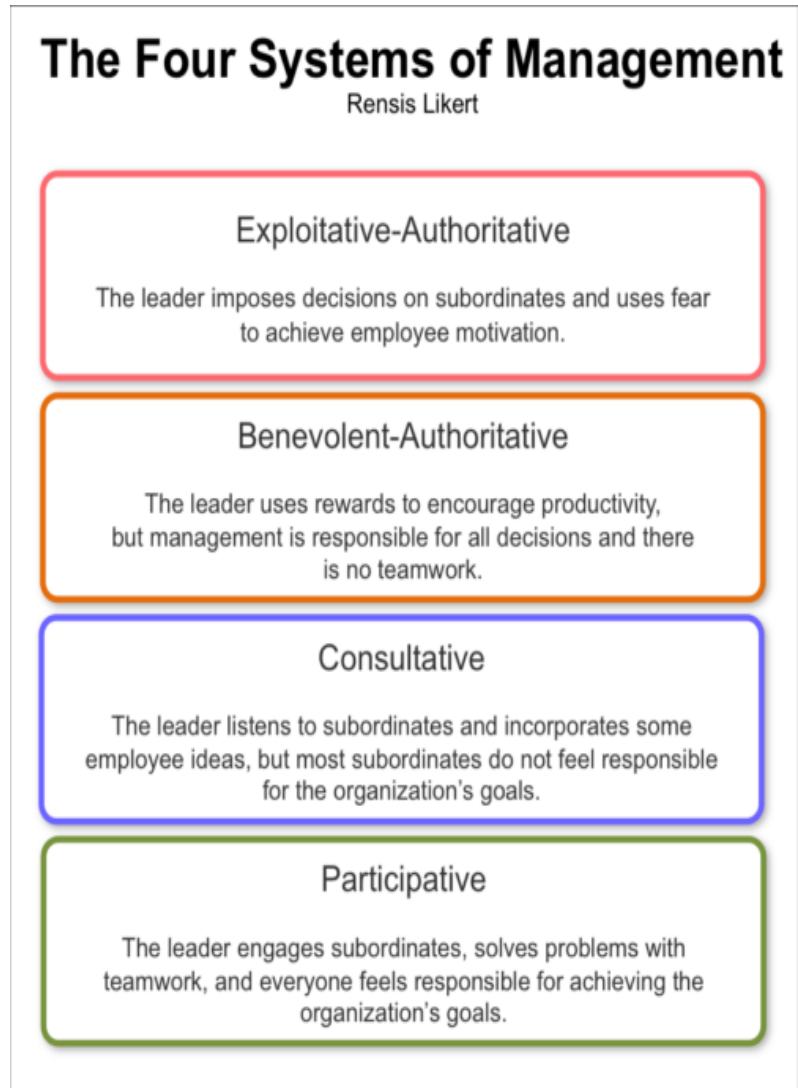
Χαλαρό

Ο ηγέτης μεταβιβάζει αρκετή εξουσία και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες και αρκετή ελευθερία στους υφισταμένους του

Τέσσερα συστήματα διοικήσεως

- Εκμεταλλευτικό-Εξουσιαστικό
- Φιλανθρωπικό-Εξουσιαστικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό

(Likert, 1939)

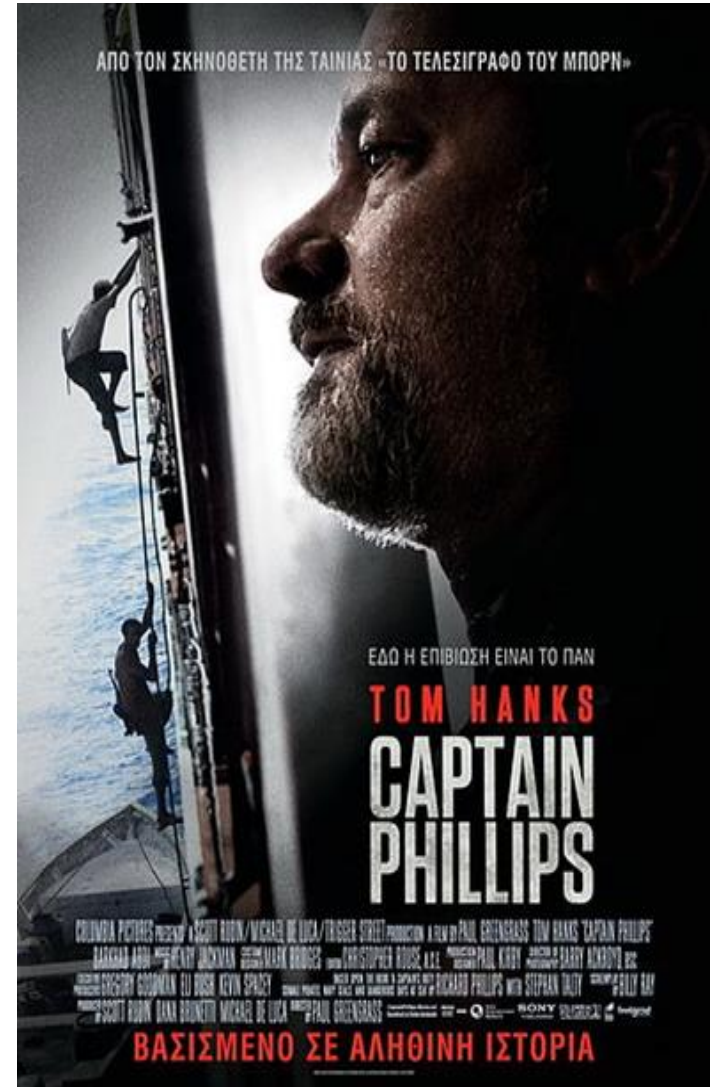


Άσκηση

Στην ταινία «Captain Phillips» παραγωγής 2013 παρουσιάζονται δύο διαφορετικά στιλ ηγεσίας με βάση τους δυο βασικούς πρωταγωνιστές, τον καπετάνιο P. Phillips και τον Σομαλό πειρατή A. Muse.

Καλείστε να παρακολουθήσετε προσεκτικά την ταινία και να προσδιορίσετε:

το κυρίαρχο στιλ ηγεσίας του καπετάνιου P. Phillips και του πειρατή A. Muse, σύμφωνα με τη θεωρία των Likert (1939). Αναφερθείτε σε συγκεκριμένες ενέργειες των πρωταγωνιστών για να υποστηρίξετε την απάντησή σας.



Το Διοικητικό Πλέγμα

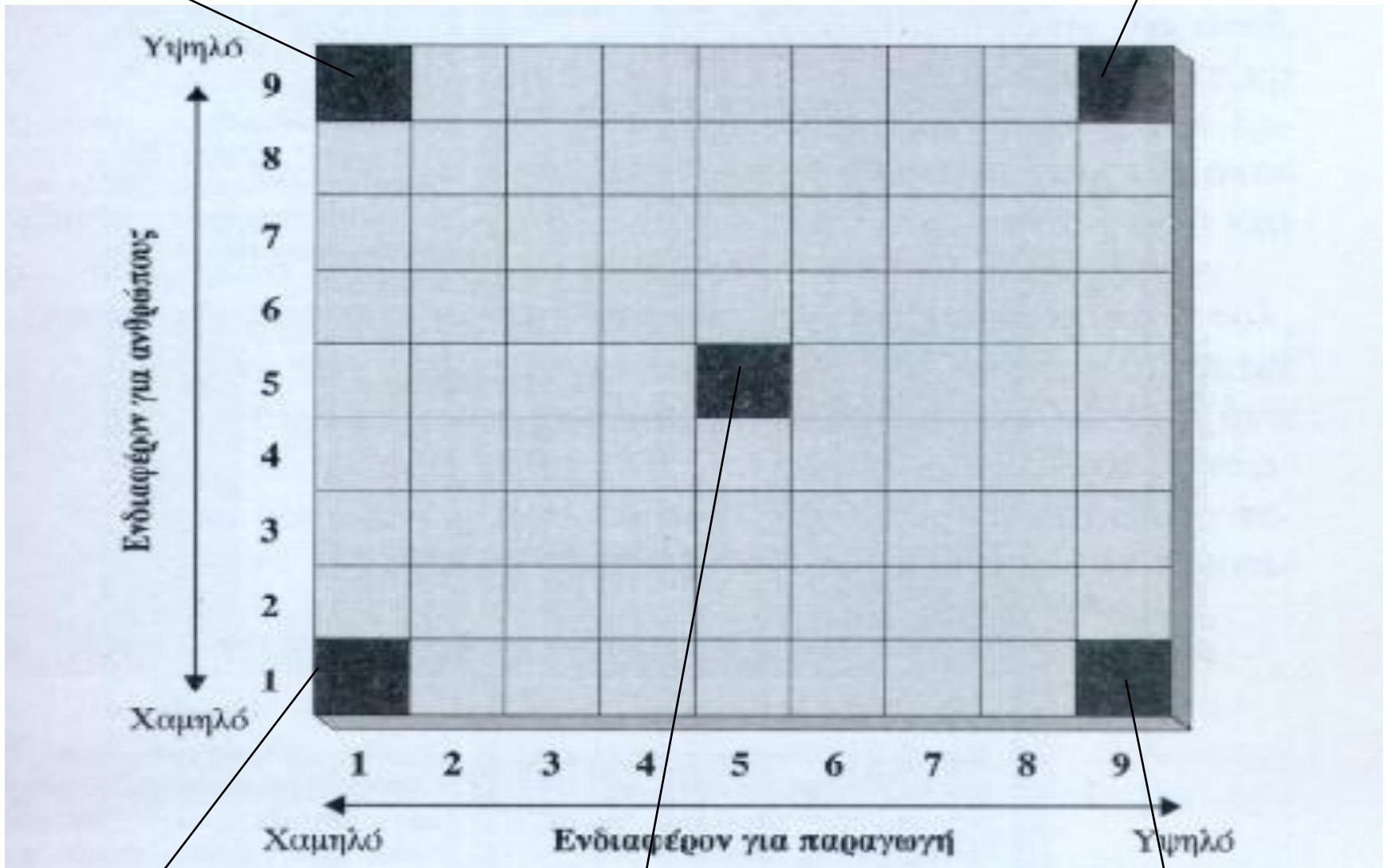
Βασικά **στιλ ηγεσίας** με κριτήριο την έμφαση στον άνθρωπο και την παραγωγή:

- **Ο ηγέτης του καθήκοντος (9/1):** η επάρκεια των λειτουργιών είναι αποτέλεσμα τακτοποίησης των συνθηκών εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε η επέμβαση του ανθρώπινου στοιχείου να γίνεται σε ελάχιστο βαθμό
- **Ο ηγέτης της λέσχης (1/9):** σημαντική προσοχή στις ανθρώπινες ανάγκες για ικανοποιητικές σχέσεις οδηγεί σε μια άνετη φιλική και οργανωτική ατμόσφαιρα καθώς επίσης και τον ρυθμό εργασίας
- **Ο «αδύνατος» ηγέτης (1/1):** καταβολή ελάχιστης προσπάθειας για να γίνει η απαιτούμενη εργασία που είναι κατάλληλη για την διατήρηση της ομαδικότητας του οργανισμού
- **Ο ηγέτης του εκκρεμούς (5/5):** η ικανοποιητική απόδοση του οργανισμού είναι δυνατή με την ισοροπία της ανάγκης να επιτευχθεί εργασία με διατήρηση συγχρόνως του ηθικού του ανθρώπου σ' ένα ικανοποιητικό επίπεδο
- **Ο συνεργατικός ηγέτης (9/9):** η αποπεράτωση εργασίας επιτυγχάνεται από συναινούντες ανθρώπους. Η αλληλεξάρτηση μέσα από κοινή υποστήριξη πάνω στον στόχο της επιχείρησης οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού

Το Διοικητικό Πλέγμα

Ηγέτης της λέσχης

Συνεργατικός ηγέτης

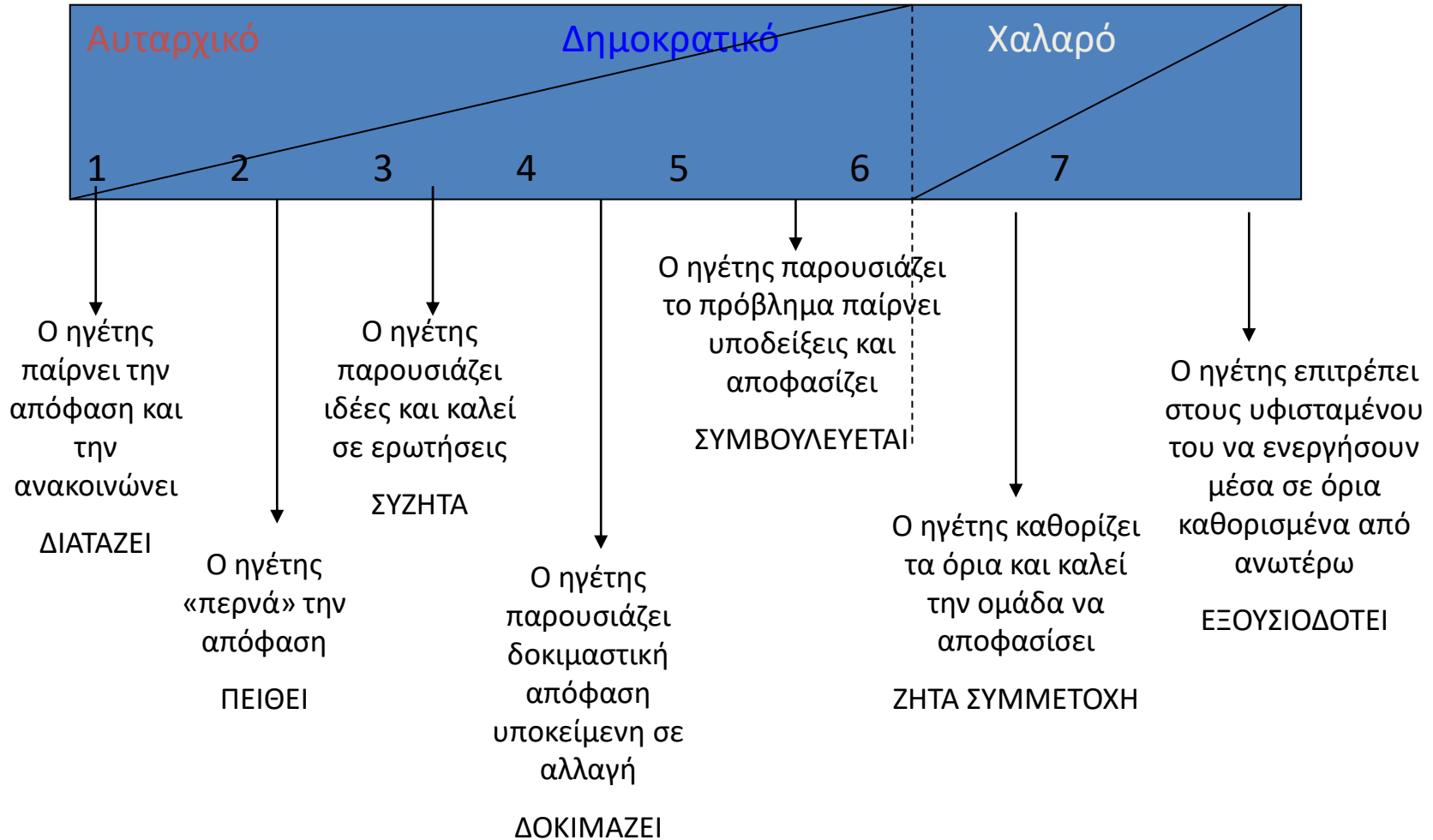


«Αδύνατος» ηγέτης

Ηγέτης του εκκρεμούς

Ηγέτης του καθήκοντος

Θεωρία της Συνεχούς Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς



(Tannenbaum et al., 1973)

Το μοντέλο των Vroom-Yetton 1/3

Η απόφαση βασίζεται σε τρία κριτήρια:

- Αποδοχή απόφασης
- Ποιότητα απόφασης
- Χρόνος λήψης της απόφασης

Στιλ ηγεσίας:

- *Το πρώτο αυταρχικό στιλ I:* ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του
- *Το δεύτερο αυταρχικό στιλ II:* ο ηγέτης αποφασίζει αφού ζητήσει πληροφορίες από τους υφισταμένους του
- *Το πρώτο συμβουλευτικό στιλ III:* ο ηγέτης αποφασίζει αφού συμβουλευθεί υφιστάμενο, σε ατομικό επίπεδο
- *Το δεύτερο συμβουλευτικό στιλ IV:* ο ηγέτης αποφασίζει αφού συμβουλευθεί υφισταμένους, σε ομαδικό επίπεδο
- *Το ομαδικό στιλ V:* το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα, η οποία και αποφασίζει από κοινού

Το μοντέλο των Vroom-Yetton 2/3

A: Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί;

B: Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες;

Γ: Γνωρίζω ποιες πληροφορίες χρειάζονται;

Δ: Έχει σημασία να είναι αποδεκτή η απόφαση;

E: Θα είναι αποδεκτή η απόφαση;

Z: Μπορώ να εμπιστευτώ τους συναδέλφους μου;

H: Είναι πιθανή μια σύγκρουση;

Παράδειγμα

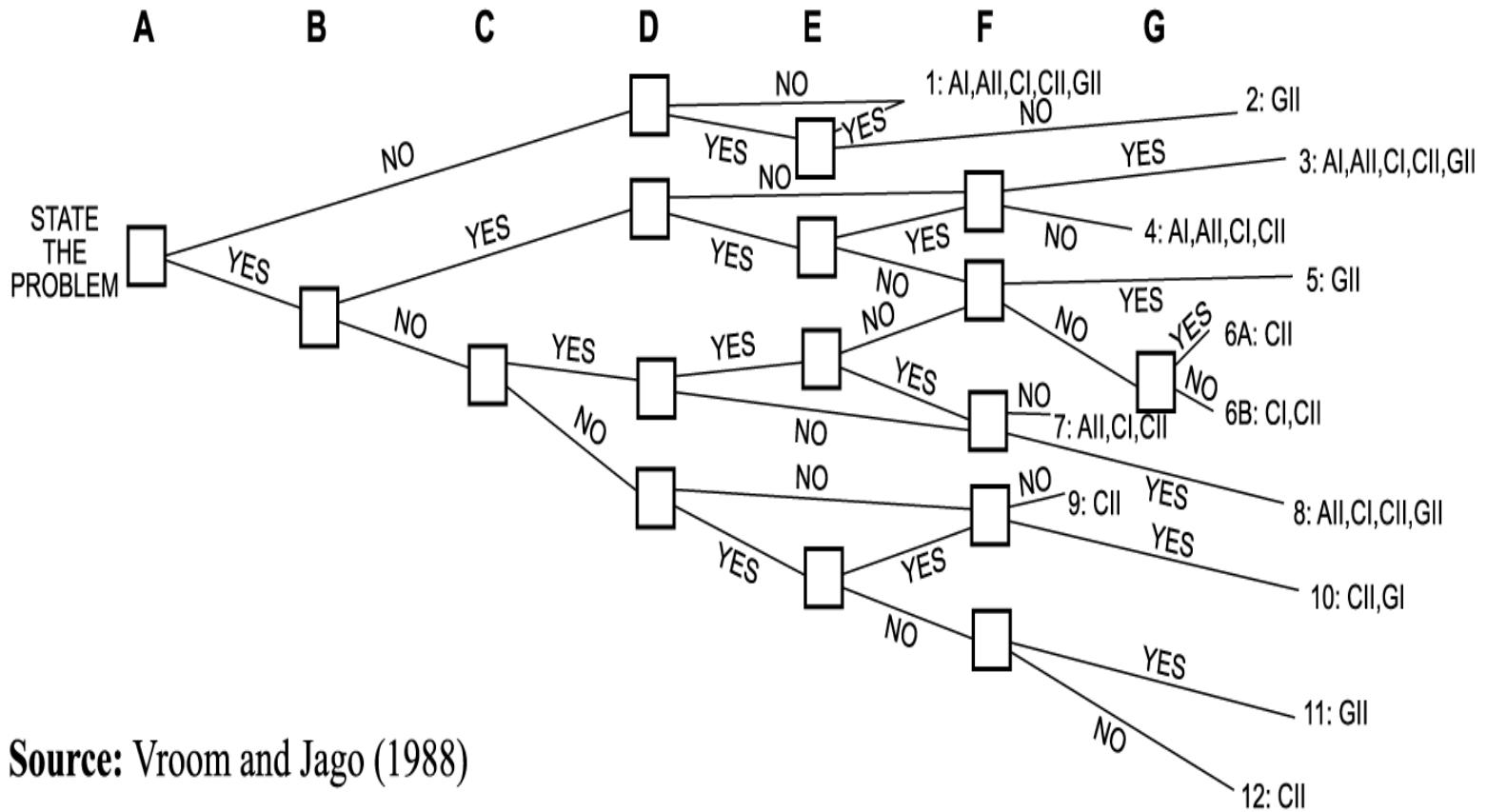
A: Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί? ΟΧΙ

Δ: Έχει σημασία να είναι αποδεκτή η απόφαση? ΟΧΙ (ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ II)

Δ: Έχει σημασία να είναι αποδεκτή η απόφαση? ΝΑΙ

E: Θα είναι αποδεκτή η απόφαση? ΟΧΙ (ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ)

Το μοντέλο των Vroom-Yetton 3/3

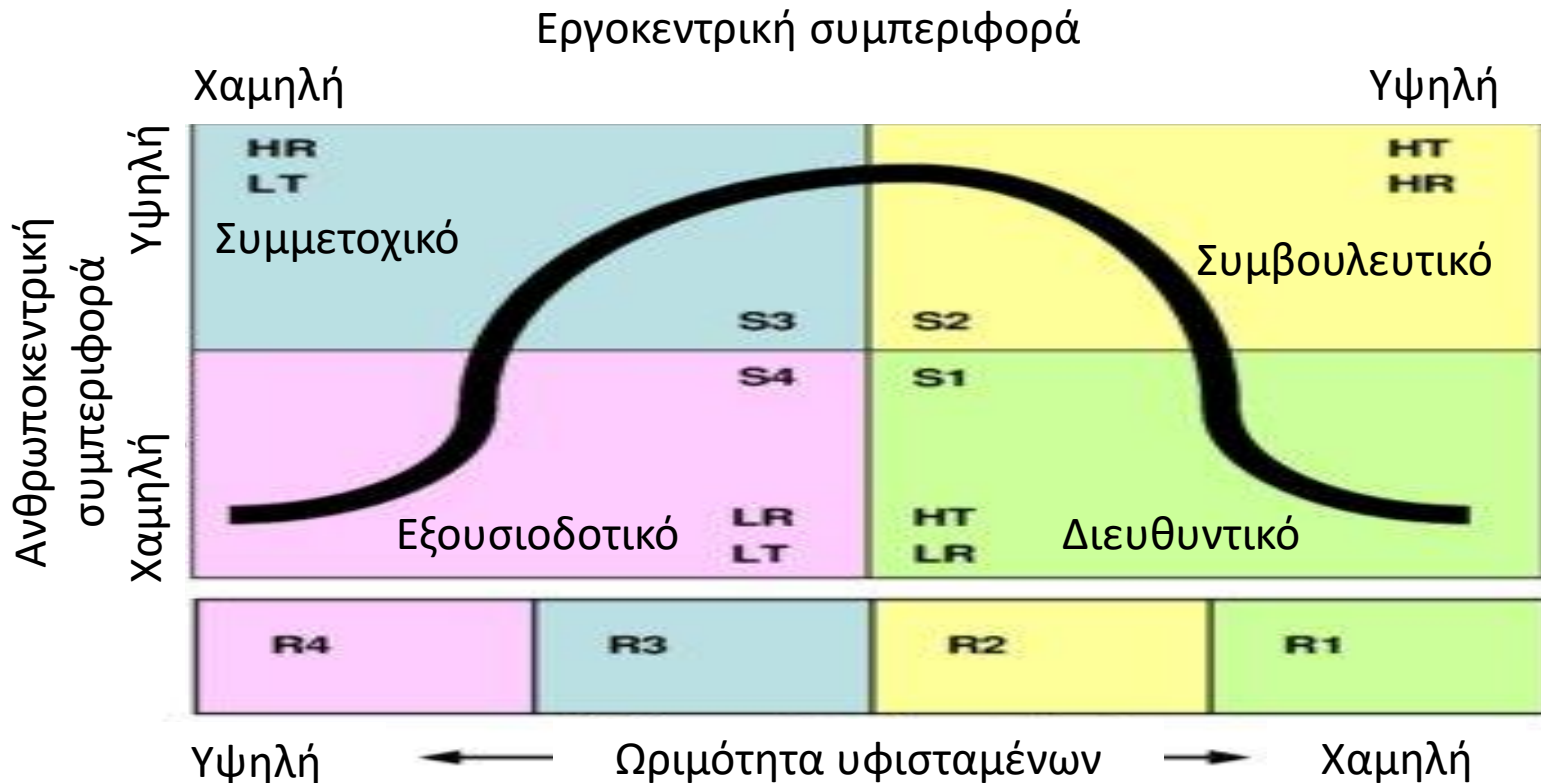


Source: Vroom and Jago (1988)

Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

Ωριμότητα υφισταμένων: ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει στόχους δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο

Η ωριμότητα έχει έννοια μόνο σε σχέση με μια συγκεκριμένη εργασία



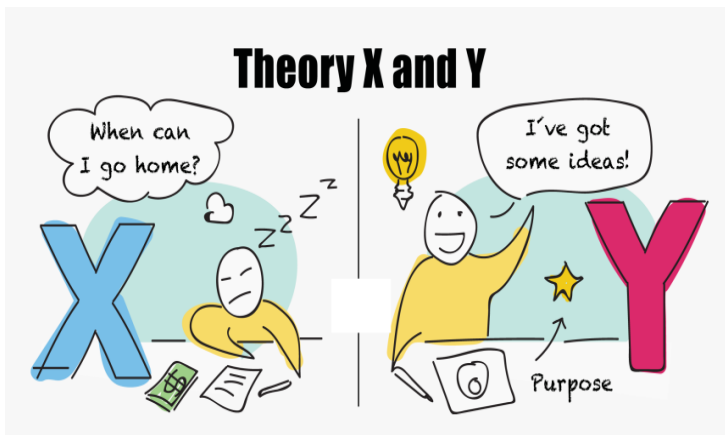
Περιστασιακή Θεωρία Ηγεσία 1/2

- **R4** - Εργαζόμενος με υψηλές ικανότητες και ισχυρή δέσμευση επίτευξης στόχου. Συνήθως πρόκειται για ένα έμπειρο στέλεχος, το οποίο γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της δουλειά του, και έχει την ικανότητα να εκτελέσει επιτυχώς. Στο αντικείμενο εργασίας του μάλιστα, μπορεί να είναι περισσότερο καταρτισμένος και από τον προϊστάμενο του.
- **R3** - Εργαζόμενος με μεγάλες ικανότητες και «κυμαινόμενη» δέσμευση επίτευξης στόχου. Είναι έμπειρο και ικανό άτομο, αλλά κάποιες φορές στερείται αυτοπεποίθησης ή κινήτρου για να κάνει τη δουλειά σωστά / γρήγορα.
- **R2** - Εργαζόμενος με κάποιες ικανότητες και χαμηλή δέσμευση επίτευξης στόχου. Έχει αναπτύξει σχετικές με τη δουλειά δεξιότητες, αλλά χρειάζεται καθοδήγηση.
- **R1** - Εργαζόμενος με χαμηλές ικανότητες και ισχυρή δέσμευση επίτευξης στόχου. Το στέλεχος σε γενικές γραμμές δεν διαθέτει τις απαιτούμενες για τη δουλειά ικανότητες, αλλά παρόλα αυτά διαθέτει αυτοπεποίθηση ή κίνητρο για να την εκτελέσει.

Η θεωρία «Χ» & «Ψ» του Mc Gregor

Θεωρία «Χ»

- Ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί άπο τη φύση του την εργασία και την αποφεύγει όταν του δίνεται η δυνατότητα
- Επειδή λοιπόν οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία πρέπει να εξαναγκάζονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρία προκειμένου να εργαστούν
- Ο μέσος άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες και έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες



Θεωρία «Ψ»

- Η καταβολή σωματικής & πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι το φυσικό όπως το παιχνίδι.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι ο μόνος τρόπος υποκίνησης των εργαζομένων
- Η προσήλωση στους στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξη των στόχων
- Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα
- η ικανότητα να επιδειχθεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό
- στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας και επικοινωνίας οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται μόνο μερικώς

Ηγετικά στιλ του Goleman 1/2

Καταπιεστικό-αυταρχικό

- Βασίζεται σε εντολές
- Ταιριάζει σε καταστάσεις κρίσης
- Έχει αρνητική επίδραση στο κλίμα

Οράματος

- Δημιουργεί όραμα
- Ταιριάζει σε αλλαγές και στην ανάγκη δημιουργίας οράματος
- Έχει πολύ θετική επίδραση στο κλίμα

Ανθρωπιστικό-συνεργατικό

- Δημιουργεί σχέσεις
- Ταιριάζει στην επίλυση ομαδικών συγκρούσεων – Παρακινεί τους ανθρώπους
- Έχει θετική επίδραση στο κλίμα



Ηγετικά στιλ του Goleman 2/2

Δημοκρατικό

- Ζητά τη συμμετοχή υπαλλήλων
- Ταιριάζει όταν υπάρχει ανάγκη για συναίνεση
- Έχει θετική επίδραση στο κλίμα

Καθοδηγητικό

- Θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης
- Ταιριάζει όταν απαιτούνται γρήγορα αποτελέσματα
- Έχει συνήθως αρνητική επίδραση στο κλίμα

Συμβουλευτικό

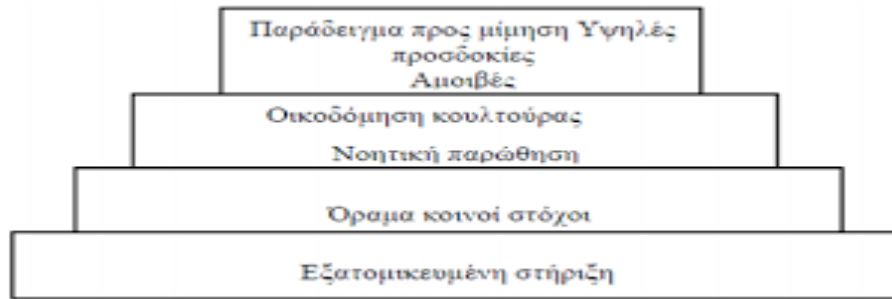
- Αναπτύσσει ανθρώπους
- Ταιριάζει όταν υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης των ανθρώπων και βελτίωσης της απόδοσής τους
- Έχει πολύ θετική επίδραση στο κλίμα



Μετασχηματιστική ηγεσία - Συναλλακτική ηγεσία

- Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)

Οι ηγέτες εστιάζουν στην αλλαγή, δημιουργούν νέο όραμα, εστιάζουν στην επίτευξη μακροχρόνιων στόχων, δίνουν σημασία στις ατομικές ανησυχίες, εμπνέουν του υφισταμένους τους να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια υπερβαίνοντας το ίδιο συμφέρον



- Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)

Οι ηγέτες προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών της ομάδας τους με παροχές και εκείνοι ως ανταπόδοση τους προσφέρουν την αφοσίωση τους. Κατευθύνουν τους υφισταμένους τους προς καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντα

Κριτική / Σύγκριση

Μετασχηματιστική ηγεσία

- χρησιμοποιήθηκε αποτελεσματικά σε διάφορα επίπεδα εργασίας και σε διαφορετικά επαγγέλματα
- είναι συνήθως πιο αποτελεσματική στις μικρότερες εταιρείες
- λειτουργεί καλύτερα όταν ο ηγέτης είναι πιο κοντά στους υφισταμένους
- έχει θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως χαμηλότερη κινητικότητα και αποχή από τα καθήκοντα

Μετασχηματιστική ηγεσία # Συναλλακτική ηγεσία

Και οι δύο σχετίζονται θετικά με την παρακίνηση, την ικανοποίηση, την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία

Άλλες θεωρίες ηγεσίας 1/3

- Συναλλαγής ηγέτη-μέλους (leader-member exchange theory-LMX)

Οι ηγέτες αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση με μια **μικρή ομάδα** υφισταμένων (εσω-ομάδα) που χαίρουν εμπιστοσύνη και απολαμβάνουν ειδικά προνομία

- Ηγεσία ομάδας (team leadership)

Οι ηγέτες δημιουργούν αυτόνομες ομάδες εργασίας (αυτό-οδηγούμενες) που κάθε μια έχει το δικό της ηγέτη

- Διαδικτυακή ηγεσία (digital leadership)

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν τα ψηφιακά μέσα για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Οι υφιστάμενοι είναι απομακρυσμένοι και δεν υπάρχει φυσική παρουσία

Άλλες θεωρίες ηγεσίας 2/3

- Αυτό-ηγεσία (self-leadership)

Οι ηγέτες προωθούν την εσωτερική δέσμευση, την ανάληψη ευθυνών και τον αυτο-έλεγχο από τα μέλη της ομάδας τους

- Υπηρετική ηγεσία (servant leadership)

Οι ηγέτες επικεντρώνονται περισσότερο στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας τους ή των πελατών τους από ότι στις ανάγκες τις δικές τους ή του οργανισμού

- Αυθεντική ηγεσία (authentic leadership)

Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από γνησιότητα χωρίς την προβολή ενός τεχνητού προσωπίου, γνωρίζουν ποιοι είναι, γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους, και ενεργούν με βάση αυτά τα πιστεύω και τις αξίες ανοιχτά και ειλικρινά, θεωρούνται από τους συνεργάτες τους ηθικά άτομα

Άλλες θεωρίες ηγεσίας 3/3

- Ηθική ηγεσία (Ethical leadership)

τα άτομα συμπεριφέρονται σύμφωνα με ένα σύνολο αρχών και αξιών που αναγνωρίζονται από την πλειοψηφία ως μια υγιής βάση για το κοινό καλό.

Διαστάσεις

- Δικαιοσύνη
- Κατανομή εξουσίας
- Αποσαφήνιση ρόλων
- Εστίαση ρόλων
- Ακεραιότητα
- Ηθική καθοδήγηση
- Ενδιαφέρον για βιωσιμότητα

(Kalshoven, 1977)

Χαρακτηριστικά ηγέτη



- Λαμβάνει και διοχετεύει πληροφορίες
- Κατανοεί τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της ομάδας του
- Γνωρίζει τις δυνατότητες της ομάδας του
- Ελέγχει την ομάδα του
- Συμβουλεύει
- Αποτελεί το παράδειγμα
- Εκπροσωπεί την ομάδα
- Προγραμματίζει
- Αξιολογεί
- Κατανέμει εξουσία
- Είναι δεκτικός σε νέα γνώση
- Διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

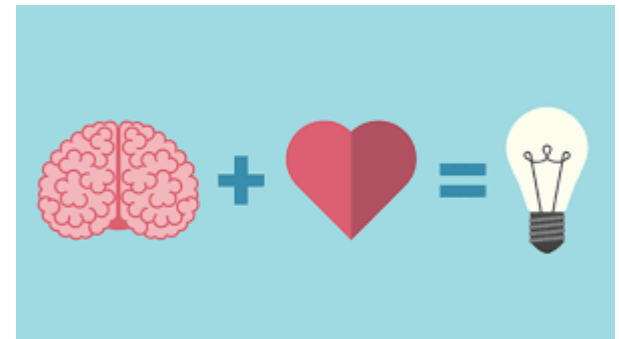
(Banathy, 1969)
«Αν δεν υπάρχει ένας αρχηγός που να έχει εξασφαλίσει την απόλυτη πειθαρχία των υφισταμένων του, κανένα έργο δεν μπορεί να ολοκληρωθεί σωστά» Κομφούκιος

Συναισθηματική νοημοσύνη

η ικανότητα του ανθρώπου να συμπεριφέρεται εκείνες τις φορές που χρειάζεται σύμφωνα με τα συναισθήματά του και κάποιες άλλες φορές παρά τα συναισθήματα του, μπορεί να βοηθήσει το άτομο σε μια καλύτερη προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται.

Tests συναισθηματικής νοημοσύνης

- EQi-Bar-On Emotional Quotient Inventory GalaEmo Test
- Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)
- Emotional Competence Inventory (ECI)
- Greek Emotional Intelligence Scale (GEIS)



Συναισθηματικές Ικανότητες



ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

Συναισθηματική αυτογνωσία
Ακριβής αυτό-αξιολόγηση
Αυτοπεποίθηση

ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Αυτοέλεγχος
Προσαρμοστικότητα
Τάση προς επίτευξη
Αξιοπιστία
Δέσμευση
Αισιοδοξία
Πρωτοβουλία

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

Ενσυναίσθηση
Κατανόηση των άλλων
Παροχή βοήθειας σε άλλους
Χειρισμός διαφορετικότητας

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

Επικοινωνία
Επιρροή
Ηγεσία
Ανάπτυξη υφισταμένων-συνεργατών
Διαχείριση συγκρούσεων
Ομαδική συνεργασία
Καταλύτης αλλαγών
Δίκτυο σχέσεων