

Ηγεσία

12^ο Κεφάλαιο

11η Έκδοση

Διοίκηση Επιχειρήσεων



Bateman | Snell



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΙΑ

Μαθησιακοί στόχοι (1)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

1. Κατανοήσετε τι σημαίνει να είσαι ηγέτης.
2. Συνοψίσετε τι θέλουν οι άνθρωποι και τι χρειάζονται οι επιχειρήσεις από τους ηγέτες τους.
3. Εξηγήσετε πως το σωστό όραμα, σας βοηθάει να γίνετε καλύτερος ηγέτης.
4. Αναγνωρίσετε τις πηγές δύναμης που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις.
5. Απαριθμήσετε τα προσωπικά στοιχεία και τις δεξιότητες των αποτελεσματικών ηγετών.

Μαθησιακοί στόχοι (2)

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

6. Περιγράψετε τις συμπεριφορές που θα σας κάνουν καλύτερο ηγέτη και να αναγνωρίσετε πότε οι καταστάσεις απαιτούν τέτοιες συμπεριφορές.
7. Διαχωρίσετε τους χαρισματικούς ηγέτες από τους ηγέτες αλλαγής.
8. Συζητήσετε πως θα μπορέσετε να αναπτύξετε τις ηγετικές σας ικανότητες.

Ηγεσία

★ Ηγεσία

- ↳ Κάποιος που επηρεάζει τους άλλους προκειμένου να πετύχουν διάφορους στόχους.
- ↳ Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των «ακολουθών» ενός ηγέτη, τόσο μεγαλύτερη και η επιρροή του.



Βασικές ηγετικές συμπεριφορές

1. Αμφισβήτηση των διαδικασιών.
2. Έμπνευση κοινού οράματος.
3. Διευκόλυνση των άλλων προκειμένου να δράσουν.
4. Επίδειξη της διαδρομής (δείχνει το δρόμο).
5. Ψυχική ενθάρρυνση.

Όραμα

★ Όραμα

↳ Μια νοητική εικόνα της πιθανής και επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης του οργανισμού.



Ηγεσία και διοίκηση

★ Εποπτική ηγεσία

↳ Η συμπεριφορά που προσφέρει καθοδήγηση, υποστήριξη και διορθωτική ανατροφοδότηση στις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων.

★ Στρατηγική ηγεσία

↳ Η συμπεριφορά που παρέχει στόχο και νόημα στις επιχειρήσεις, διαμορφώνοντας ένα όραμα και δημιουργώντας μια θετική εικόνα για το μέλλον.

Ισχύς και ηγεσία

★ Ισχύς (δύναμη)

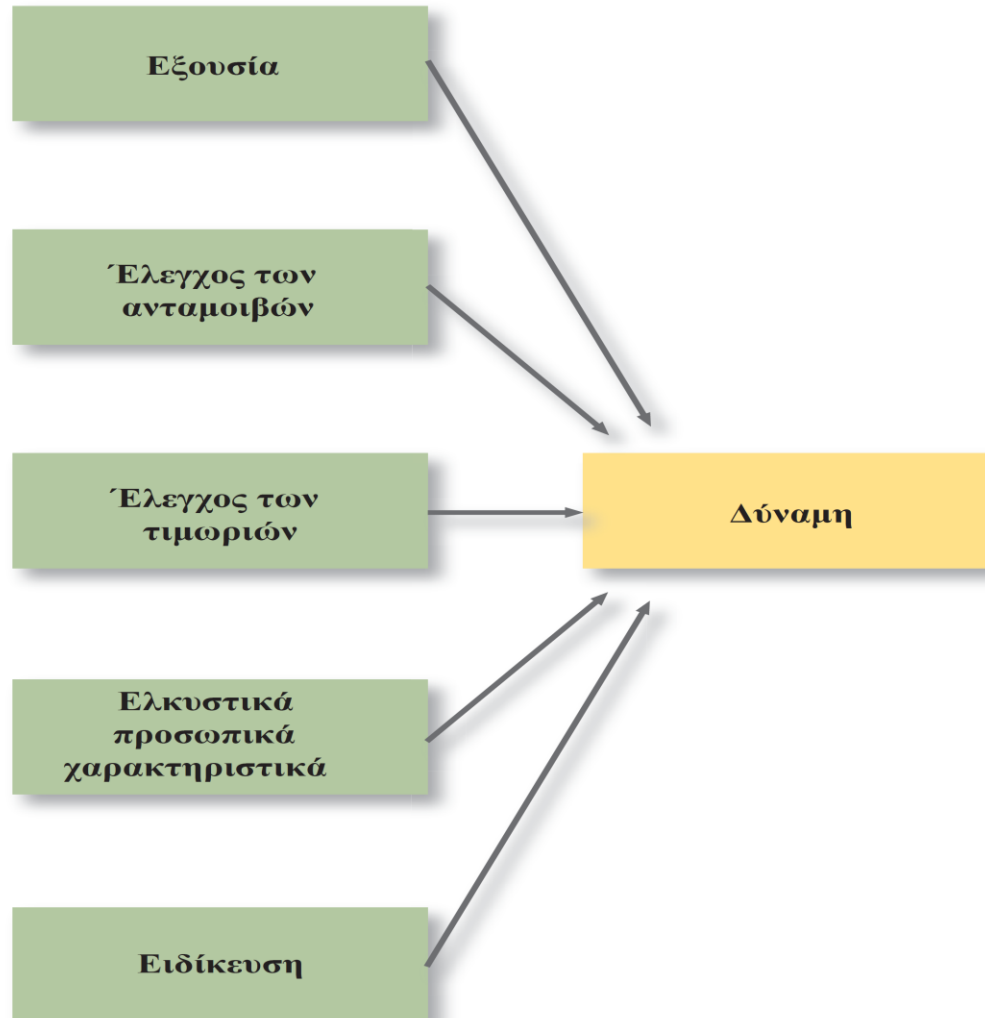
↳ Η ικανότητα επιρροής άλλων ανθρώπων.



Πηγές ισχύος (δύναμης) (1)

- ★ Δύναμη του νόμιμου.
- ★ Δύναμη της ανταμοιβής.
- ★ Δύναμη του εξαναγκασμού.
- ★ Δύναμη της επιβολής.
- ★ Δύναμη του ειδικού.

Πηγές ισχύος (δύναμης) (2)



Παραδοσιακές προσεγγίσεις

★ Προσέγγιση χαρακτηριστικών

↳ Μια προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία προσπαθεί να προσδιορίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι μεγάλοι ηγέτες.

Χαρακτηριστικά ηγεσίας

Θέληση / δυναμική

Κίνητρο για επιτυχία

Ακεραιότητα

Αυτοπεποίθηση

Γνώση του αντικειμένου

Συμπεριφορές ηγετών (1)

★ Προσέγγιση συμπεριφοράς

↳ Μια προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία επιχειρεί να προσδιορίσει τι κάνουν οι μεγάλοι ηγέτες, με άλλα λόγια, τι συμπεριφορές επιδεικνύουν.

Συμπεριφορές ηγετών (2)

★ Συμπεριφορές εκπλήρωσης καθηκόντων

- ↳ Τα μέτρα που λαμβάνονται για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός (ή κάποια ομάδα εργασίας) θα πετύχει τους στόχους του.
- ↳ Επομένως, αυτές οι συμπεριφορές εστιάζουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Διατήρηση της ομάδας

★ Συμπεριφορές διατήρησης της ομάδας

↳ Τα μέτρα που λαμβάνονται για να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας είναι ικανοποιημένα, δημιουργούν και διατηρούν αρμονικές εργασιακές σχέσεις και απολαμβάνουν κοινωνική σταθερότητα.

★ Η θεωρία της ανταλλαγής ηγέτη-μελών

↳ Τονίζει τη σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς, όχι μόνο απέναντι στην ομάδα ως σύνολο, αλλά και απέναντι στα άτομα σε προσωπική βάση.

Ερωτήσεις που αξιολογούν την ηγεσία που εστιάζει στα καθήκοντα και την ηγεσία που εστιάζει στην ομάδα (1)

Ηγεσία που εστιάζει στα καθήκοντα

1. Είναι ο προϊστάμενός αυστηρός σχετικά με τη τήρηση των κανονισμών;
2. Σε ποιο βαθμό σας δίνει ο προϊστάμενός σας οδηγίες και διαταγές;
3. Είναι αυστηρός σχετικά με το εύρος της εργασίας σας;
4. Σας πιέζει ο προϊστάμενός σας να ολοκληρώσετε την εργασία σας μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο;
5. Προσπαθεί ο προϊστάμενός σας να σας κάνει να εργάζεστε στο μέγιστο των δυνατοτήτων σας;
6. Όταν το αποτέλεσμα της εργασία σας δεν είναι ικανοποιητικό, εστιάζει ο προϊστάμενός σας στο λάθος τρόπο που έγινε η εργασία;
7. Σας ζητάει αναφορές για την πρόοδο της εργασίας σας;
8. Με πόση ακρίβεια προετοιμάζει ο προϊστάμενός σας τις αναφορές για την εκπλήρωση των μηνιαίων στόχων;

Ερωτήσεις που αξιολογούν την ηγεσία που εστιάζει στα καθήκοντα και την ηγεσία που εστιάζει στην ομάδα (2)

Ηγεσία που εστιάζει στην ομάδα

1. Μπορείτε να μιλήσετε ελεύθερα για τη δουλειά σας με τον προϊστάμενό σας;
2. Σε γενικές γραμμές, σας υποστηρίζει ο προϊστάμενός σας;
3. Απασχολούν τον προϊστάμενό σας τα προσωπικά σας προβλήματα;
4. Σας αποδίδει τα εύσημα ο προϊστάμενός σας, όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας;
5. Όταν παρουσιάζεται πρόβλημα στον εργασιακό σας χώρο, ζητάει τη γνώμη σας για το πως θα το λύσετε;
6. Είναι ο προϊστάμενός σας απασχολημένος με την μελλοντική σας εργασιακή κατάσταση (αποδοχές, προαγωγές, αυξήσεις);
7. Σας συμπεριφέρεται δίκαια ο προϊστάμενός σας;

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (1)

★ Αυταρχικό στυλ ηγεσίας

↳ Μια μορφή ηγεσίας, στην οποία ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις μόνος του και μετά τις ανακοινώνει στην ομάδα.

★ Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

↳ Μια μορφή ηγεσίας, στην οποία ο ηγέτης χρησιμοποιεί πληροφορίες που προέρχονται από τους υφισταμένους του.

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (2)

★ Φιλελεύθερο ή εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας (Laissez-faire)

↳ Μια φιλοσοφία περί ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από την απουσία λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

Διοικητική Σχάρα

Τα διοικητικά στελέχη αξιολογούνται βάσει:

(α) της συμπεριφοράς που εστιάζει στην απόδοση («ενασχόληση με την παραγωγή») και

(β) της συμπεριφοράς που εστιάζει στη διατήρηση («ενασχόληση με τους ανθρώπους»).

<p>Υψηλή</p> <p>Ενασχόληση με ανθρώπους</p> <p>Χαμηλή</p>	9	<p>1,9 Στυλ διοίκησης λέσχης Η προσοχή κατόπιν σκέψης στις ανάγκες των ανθρώπων για ικανοποιητικές σχέσεις οδηγεί σε μια άνετη, φιλική ατμόσφαιρα και εργασιακό ρυθμό στην επιχείρηση.</p>		<p>9,9 Στυλ διοίκησης ομάδας Η ολοκλήρωση της εργασίας γίνεται από αφοσιωμένα άτομα – η αλληλεξάρτηση μέσα από έναν «κοινό σκοπό» που είναι ο υπέρτατος στόχος της επιχείρησης οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.</p>					
	8								
	7								
	6								
	5		<p>5,9 Στυλ ενδιάμεσης διοίκησης Η ισορροπία μεταξύ της ανάγκης να παραχθεί εργασία και της διατήρησης του ηθικού των ανθρώπων σε ικανοποιητικό επίπεδο καθιστά δυνατή την επαρκή απόδοση της επιχείρησης.</p>						
	4								
	3			<p>9,1 Στυλ διοίκησης καθηκόντων Όταν οι καταστάσεις εργασίας τακτοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε τα ανθρώπινα στοιχεία να εμπλέκονται στο χαμηλότερο δυνατό βαθμό, επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα των εγχειρημάτων.</p>					
	2	<p>1,1 Στυλ χρεοκοπημένης διοίκησης Για τη διατήρηση των μελών της επιχείρησης είναι αποδεκτή η εξάσκηση της ελάχιστης δυνατής προσπάθειας για να γίνει η απαραίτητη εργασία.</p>							
	1								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Χαμηλή		Χαμηλή Ενασχόληση με παραγωγή					Υψηλή	

Προσεγγίσεις περιστασιακής ηγεσίας

★ Περιστασιακή προσέγγιση

↳ Μια προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία θεωρεί ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που ενισχύουν την ηγετική συμπεριφορά σε όλες τις περιστάσεις, αλλά ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά διαφέρει από τη μια περίπτωση στην άλλη.

Το μοντέλο ηγεσίας του Vroom

★ Μοντέλο του Vroom

↳ Ένα περιπτωσιολογικό μοντέλο που εστιάζει στη συμμετοχική διάσταση της ηγεσίας.

Μοντέλο Χρονικής Οδού

	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	Σημεία της Σημεία της Ειδικού του Πιθανότητα της Υποστήριξη της Ειδικού της Ικανότητα της	
ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	Y	Y	Y	Y	-	-	-	Αποφασίστε	
				X	Y	Y	Y	Διαπραγματευτείτε	
			X	Y	Y	Y	Y	X	Συμβουλευτείτε (Ομαδικά)
					X	Y	X	-	Διευκολύνετε
			X	X	Y	Y	Y	X	Συμβουλευτείτε (Ατομικά)
					X	Y	X	-	Διευκολύνετε
	X	Y	X	Y	-	-	-	Αποφασίστε	
				X	-	Y	Y	Διευκολύνετε	
			X	-	Y	Y	Y	X	Συμβουλευτείτε (Ατομικά)
					X	-	-	-	Αποφασίστε
			X	-	Y	-	-	-	Αποφασίστε
					X	-	-	Y	Διαπραγματευτείτε
X	X	-	-	-	-	Διευκολύνετε			

Οδηγίες: Το σχεδιάγραμμα λειτουργεί ως οδηγός. Αρχίστε από τα αριστερά με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα απόφασης στο μυαλό σας. Οι επικεφαλές των στελών υποδηλώνουν περιστασιακούς παράγοντες που μπορεί να παρουσιαστούν στο δεδομένο πρόβλημα. Συνεχίστε επιλέγοντας Υ/Χ/ή Χ/Χ/ή Χ/Χ/ή Χ/Χ για κάθε σχετικό περιστασιακό παράγοντα. Συνεχίστε προς τα κάτω στο σχεδιάγραμμα, κρίνοντας μόνο εκείνους τους περιστασιακούς παράγοντες που χρειάζεται να κρίνετε, μέχρι να φτάσετε στην επιθυμητή διαύκλιση.

Περιστασιακοί παράγοντες για την ανάλυση προβλημάτων

Σημασία της απόφασης	Η σημασία της απόφασης στην επιτυχία του σχεδίου ή της επιχείρησης.
Σημασία της αφοσίωσης	Η σημασία της αφοσίωσης των μελών της ομάδας στην απόφαση.
Ειδίκευση του ηγέτη	Η γνώση ή εξειδίκευση σε σχέση με αυτό το πρόβλημα.
Πιθανότητα της αφοσίωσης	Η πιθανότητα ότι η ομάδα θα αφοσιωθεί σε μια απόφαση.
Υποστήριξη της ομάδας στους στόχους	Ο βαθμός στον οποίο η ομάδα υποστηρίζει τους στόχους της επιχείρησης που διακυβεύονται στο συγκεκριμένο πρόβλημα.
Ειδίκευση της ομάδας	Η γνώση ή εξειδίκευση των μελών της ομάδας σε σχέση με αυτό το πρόβλημα.
Ικανότητα της ομάδας	Η ικανότητα των μελών της ομάδας να εργαστούν μαζί για την επίλυση προβλημάτων.

Στυλ ηγετικών αποφάσεων του Vroom (1)

Αποφασίστε: Λαμβάνετε μόνος σας την απόφαση και στη συνέχεια, είτε την ανακοινώνετε, είτε την «πλασάρετε» στην ομάδα. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις δεξιότητές σας, ώστε να συλλέξετε πληροφορίες που θεωρείτε σχετικές με το πρόβλημα.

Συμβουλευτείτε ατομικά: Παρουσιάζετε το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας ξεχωριστά, ακούτε τις προτάσεις που έχουν να κάνουν, και έπειτα λαμβάνετε την απόφαση.

Συμβουλευτείτε ομαδικά: Παρουσιάζετε το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας σε ένα συμβούλιο, ακούτε τις προτάσεις που έχουν να κάνουν, και έπειτα λαμβάνετε την απόφαση.

Στυλ ηγετικών αποφάσεων του Vroom (2)

Διευκολύνετε: Παρουσιάζετε το πρόβλημα στην ομάδα σε ένα συμβούλιο. Έχετε το ρόλο του μεσάζοντα, προσδιορίζοντας το πρόβλημα και τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να λυθεί. Ο σκοπός σας είναι να εξασφαλίσετε τη συμφωνία. Πάνω από όλα, προσέχετε να μη δοθεί μεγαλύτερο βάρος στις ιδέες σας, απλά και μόνο λόγω της θέσης σας.

Αναθέστε: Επιτρέπετε στην ομάδα να πάρει την απόφαση μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια. Η ομάδα αναλαμβάνει την αναγνώριση και τη διάγνωση του προβλήματος και επιλέγει μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Ενώ δεν παίζετε άμεσο ρόλο στις διαπραγματεύσεις της ομάδας, παρά μόνο αν σας ζητηθεί, ο ρόλος σας στο παρασκήνιο είναι σημαντικός, παρέχοντας αναγκαίες πληροφορίες και ενθάρρυνση.

Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler (1)

★ Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler για την αποτελεσματική ηγεσία

↳ Μια ενδεχομενική προσέγγιση, η οποία υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το προσωπικό στυλ του ηγέτη και το βαθμό κατά τον οποίο μια περίσταση παρέχει στον ηγέτη δύναμη, έλεγχο και επιρροή.

Ανάλυση περιστάσεων του Fiedler

Σχέσεις ηγέτη-μέλους:	Καλές				Φτωχές				
Δομή καθήκοντος:	Δομημένο		Αδόμητο		Δομημένο		Αδόμητο		
Δύναμη θέσης ηγέτη:	Υψηλή	Ασθενής	Υψηλή	Ασθενής	Υψηλή	Ασθενής	Υψηλή	Ασθενής	
Ευνοϊκή για ηγέτη									Μη-ευνοϊκή για ηγέτη
Είδος ηγέτη που είναι αποτελεσματικότερος στην περίπτωση	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στο καθήκον	

Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler (2)

★ Ηγεσία που έχει ως κίνητρο το καθήκον

↳ Ηγεσία που εστιάζει πρωταρχικά στην ολοκλήρωση ενός καθήκοντος (αποστολής, στόχου).

★ Ηγεσία που έχει ως κίνητρο τις σχέσεις

↳ Ηγεσία που εστιάζει πρωταρχικά στην διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

Θεωρία των περιστάσεων των Hersey και Blanchard (1)

★ Θεωρία των περιστάσεων των Hersey και Blanchard

↳ Μια περιστασιακή προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία υποστηρίζει ότι ένα διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ψυχολογική και εργασιακή ωριμότητα των εργαζομένων πριν αποφασίσει ποια συμπεριφορά είναι η πλέον κατάλληλη: η συμπεριφορά που επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση του καθήκοντος ή αυτή που επικεντρώνεται στη διατήρηση της ομάδας.

Θεωρία των περιστάσεων των Hersey και Blanchard (2)

★ Εργασιακή ωριμότητα

↳ Το επίπεδο των δεξιοτήτων και των τεχνικών γνώσεων των εργαζομένων, σχετικά με το καθήκον που εκτελούν.

★ Ψυχολογική ωριμότητα

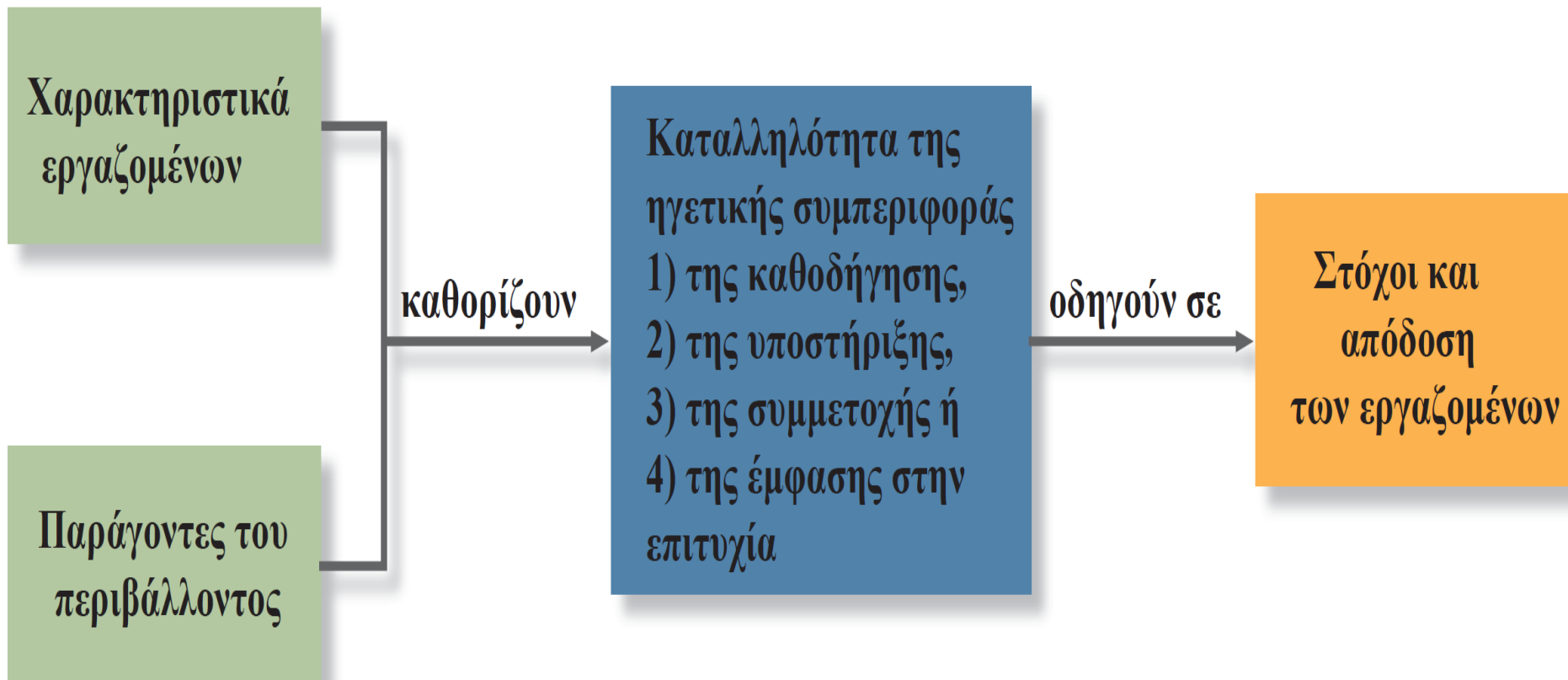
↳ Η αυτοπεποίθηση και ο αυτοσεβασμός των εργαζομένων.

Θεωρία διαδρομής-στόχου

★ Θεωρία διαδρομής-στόχου

- ↳ Μια περιστασιακή προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία δίνει έμφαση στο πως οι ηγέτες επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τους εργασιακούς τους στόχους, καθώς και την πορεία που ακολουθούν για την εκπλήρωση των στόχων αυτών.

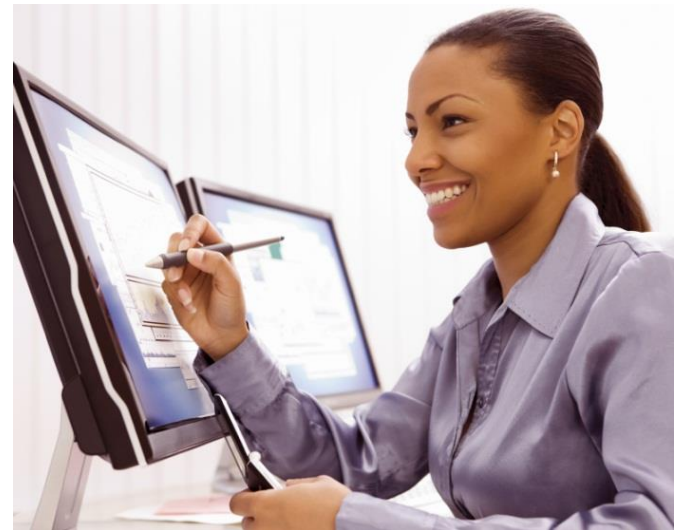
Πλαίσιο διαδρομής-στόχου



Υποκατάστατα ηγεσίας

★ Υποκατάστατα ηγεσίας

↳ Παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που είναι σε θέση να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα στους εργαζόμενους, με αυτό που θα είχε ένας ηγέτης.



Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας (1)

★ Χαρισματικός ηγέτης

↳ Ένας άνθρωπος που διαθέτει κυρίαρχη προσωπικότητα, έχει αυτοπεποίθηση, είναι πεπεισμένος για την ηθική ορθότητα των απόψεων του και είναι ικανός να δημιουργήσει ενθουσιασμό στους ανθρώπους που τον ακολουθούν.

Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας (2)

★ Ηγέτης που εστιάζει στην αλλαγή

↳ Ο ηγέτης που παρέχει στους ανθρώπους κίνητρο, ώστε να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας.

★ Συναλλακτικός ηγέτης

↳ Ηγέτης που διοικεί μέσω συναλλαγών, χρησιμοποιώντας τη δύναμη του νόμιμου, της ανταμοιβής και του εξαναγκασμού για να δώσει εντολές και να προσφέρει ανταμοιβές για τις υπηρεσίες των εργαζομένων.

Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας (3)

★ Ηγεσία επιπέδου 5

- ↳ Ένας συνδυασμός ισχυρής επαγγελματικής θέλησης (αποφασιστικότητας) και προσωπικής μετριοφροσύνης που δημιουργεί ένα διαχρονικό αποτέλεσμα.

Αυθεντικότητα

★ Αυθεντικό στυλ ηγεσίας

↳ Ένα στυλ ηγεσίας, στο οποίο ο ηγέτης παραμένει αληθινός απέναντι στον εαυτό του.

★ Ψευδο-ηγέτες της αλλαγής

↳ Ηγέτες που μιλούν για θετική αλλαγή, αλλά αφήνουν τα δικά τους συμφέροντα να μπουν μπροστά από τις ανάγκες των ανθρώπων που τους ακολουθούν.

Ευκαιρίες για τους ηγέτες (1)

★ Ηγέτης-υπηρέτης

↳ Ένας ηγέτης που εξυπηρετεί τις ανάγκες των άλλων, ενώ παράλληλα ενδυναμώνει την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

★ Ενωτικός ηγέτης

↳ Ένας ηγέτης που ενώνει αντικρουόμενα συστήματα αξιών ή διαφορετικές κουλτούρες.

Ευκαιρίες για τους ηγέτες (2)

★ Διαμοιραζόμενη ηγεσία

↳ Περιστρεφόμενη μορφή ηγεσίας, στην οποία οι άνθρωποι διαδέχονται ο ένας τον άλλο στον ηγετικό ρόλο, με βάση το ποιος έχει τα περισσότερα σχετικά προσόντα την κάθε συγκεκριμένη στιγμή.

★ Οριζόντιο στυλ ηγεσίας

↳ Ένα στυλ ηγεσίας, στο οποίο συνάδελφοι του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου καλούνται να συνεργαστούν και να διευκολύνουν την κοινή επίλυση προβλημάτων.

Παρακολούθηση βίντεο: Αξίζουν οι Αμερικάνοι CEO τις αμοιβές τους;

- ★ Τι ευθύνεται για τις τεράστιες διαφορές στις αμοιβές των διευθυνόντων συμβούλων της Ευρώπης, του Ηνωμένου Βασιλείου και των ΗΠΑ;

