

STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO, MARY COULTER

Διοίκηση επιχειρήσεων

Αρχές και εφαρμογές



11

Κεφάλαιο

Ηγεσία

και

εμπιστοσύνη

Μαθησιακά αποτελέσματα

- **Ορίστε** τον ηγέτη και την ηγεσία
- **Συγκρίνετε** και **αντιπαραβάλετε** τις πρώιμες θεωρίες περί ηγεσίας
- **Περιγράψτε** τις τέσσερις κύριες συγκυριακές θεωρίες της ηγεσίας
- **Περιγράψτε** τις σύγχρονες απόψεις περί ηγεσίας και τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες του σήμερα
- **Συζητήστε** την εμπιστοσύνη ως πεμπτούσια της ηγεσίας

Ποιοι είναι ηγέτες και τι σημαίνει ηγεσία;

- Ηγέτης

- Το πρόσωπο που μπορεί να επηρεάσει άλλους και κατέχει διοικητική εξουσία

- Ηγεσία

- Η διαδικασία καθοδήγησης και επιρροής μιας ομάδας, ώστε να πετύχει τους στόχους της

Ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα φέρουν οι ηγέτες;

- Θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της ηγεσίας
 - Θεωρίες που απομονώνουν χαρακτηριστικά (γνωρίσματα) που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες

Τα επτά γνωρίσματα που φαίνεται ότι σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία περιγράφονται συνοπτικά στον Πίνακα 11-1

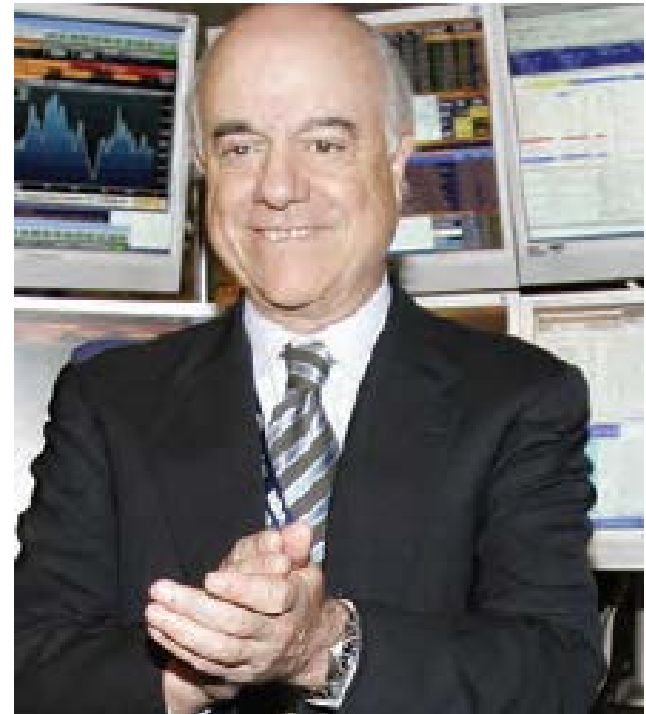
Πίνακας 11-1 Γνωρίσματα που σχετίζονται με την ηγεσία

1. **Δυναμισμός** Οι ηγέτες επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Φέρουν σχετικά έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα, είναι φιλόδοξα, γεμάτοι ενέργεια, επιμένουν ακούραστα στις δραστηριότητές τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
2. **Επιθυμία να καθοδηγούν** Νιώθουν έντονη την επιθυμία να κατευθύνουν άλλους. Επιδεικνύουν την προθυμία να επωμιστούν ευθύνες.
3. **Ενημότητα και ακεραιότητα** Σφυρηλατούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ακολούθους τους καθώς συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και φιλοφιλία και επιδεικνύουν συνέπεια λόγων και πράξεων.
4. **Αυτοπειθισμοί** Οι υψιστάμενοι αναζητούν την αιτιολογία αυτο-αμφισβήτησης στους ηγέτες. Οι ηγέτες, λοιπόν, εκδηλώνουν αυτοπειθισμοί προκειμένου να πείθουν τους ακολούθους τους για την ορθότητα των στόχων και των αποφάσεών τους.
5. **Ευφυΐα** Είναι αρκετά αυθυπόθετοι, ώστε να συγκεντρώνουν, να συνθέτουν και να ερμηνεύουν μεγάλους όγκους πληροφοριών, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργούν όραμα, να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.
6. **Γνώση συναφή με τα εργασιακά καθήκοντα** Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να κατέχουν πλήθος γνώσεων για την εταιρεία, τον κλάδο και θέματα τεχνικής φύσης. Η βαθιά γνώση τους επιτρέπει να προβαίνουν σε καλά ενημερωμένες αποφάσεις και να κατανοούν τις συνέπειες αυτών.
7. **Εξωστρέφεια** Οι ηγέτες είναι άνθρωποι γεμάτοι ενέργεια και ζωντάνια. Είναι κοινωνικοί, δυναμικοί και απάνια σε απηλίες ή απομονωμένοι.

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

Τι συμπεριφορές εκδηλώνουν οι ηγέτες;

- Συμπεριφορικές Θεωρίες της ηγεσίας
 - Θεωρίες που απομονώνουν συμπεριφορές οι οποίες διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους αναποτελεσματικούς



Ηγετική συμπεριφορά

- **Δεσποτικό/αυταρχικό στιλ**
 - Η εξουσία συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος υπαγορεύει μεθόδους εργασίας, παίρνει μονόπλευρες αποφάσεις και περιορίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων
- **Δημοκρατικό στιλ**
 - Ηγέτης που εμπλέκει τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων, εκχωρεί εξουσία, ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις αποφάσεις περί εργασιακών μεθόδων και χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων

Ηγετική συμπεριφορά (συν.)

- Φιλελεύθερο στιλ (laissez-faire)
 - Ηγέτης που σε γενικές γραμμές παρέχει πλήρη ελευθερία στους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις και να ολοκληρώνουν την εργασία τους όπως κρίνουν σωστό

Τι έδειξαν οι μελέτες της πολιτείας του Οχάιο;

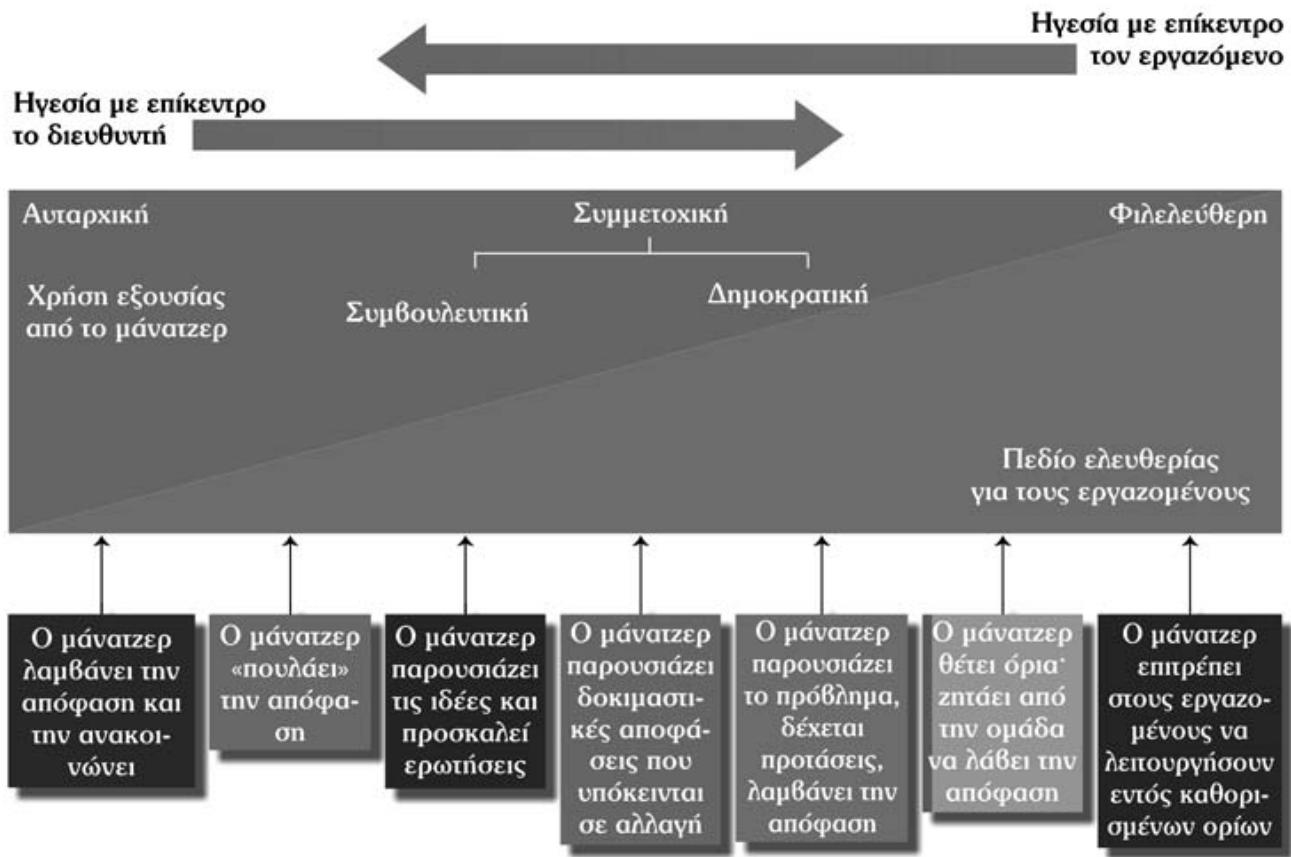
Εντόπισαν δύο κατηγορίες, οι οποίες ερμήνευαν το μεγαλύτερο μέρος της ηγετικής συμπεριφοράς

- **Ενεργοποίηση δομής**

- Ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης καθορίζει και δομεί τον ρόλο του και τους ρόλους των εργαζομένων για την επίτευξη στόχων

- **Ευαισθησία**

- Ο βαθμός στον οποίο ένας μάνατζερ καταφέρνει οι επαγγελματικές σχέσεις να χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό για τις ιδέες των εργαζομένων και εκτίμηση για τα συναισθήματά τους



Πού διέφεραν οι έρευνες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν;

Επίσης επισήμαναν δύο συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των ηγετών

- Ηγέτες προσανατολισμένοι στους εργαζομένους
 - Δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις
- Ηγέτες προσανατολισμένοι στην παραγωγή
 - Αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία σε τεχνικές πτυχές ή συγκεκριμένες εργασιακές αρμοδιότητες

Τι είναι το διοικητικό πλέγμα;

- Διοικητικό πλέγμα
 - Ένα πλέγμα που χρησιμοποιεί δύο παραμέτρους για την αξιολόγηση του στιλ ηγεσίας
- Εντοπίστηκαν πέντε στιλ ηγεσίας
 - φτωχό μάνατζμεντ
 - διαχείριση εργασιών
 - μάνατζμεντ μέσης οδού
 - μάνατζμεντ λέσχης
 - διοίκηση ομάδας

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ενδιαφέρον για την παραγωγή

Ενδιαφέρον για τους εργαζομένους

(1,9) Μάνατζμεντ λέσχης:
Το ευγενικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων για μια ικανοποιητική σχέση οδηγεί σε άνετη, φιλική ατμόσφαιρα στον οργανισμό και ρυθμούς εργασίας.

(9,9) Διοίκηση ομάδας:
Η διεκπεραιωμένη εργασία προέρχεται από αφοσιωμένους εργαζομένους' η αλληλεξάρτηση μέσω «κοινών ενδιαφερόντων» για τον σκοπό του οργανισμού οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

(5,5) Μάνατζμεντ μέσης οδού:
Επαρκής οργανωσιακή απόδοση καθίσταται δυνατή μέσω της εξισορρόπησης της αναγκαιότητας παραγωγής έργου και της συγκράτησης του ηθικού των εργαζομένων σε ικανοποιητικά επίπεδα.

(1,1) Φτωχό μάνατζμεντ:
Καταβολή της ελάχιστης προσπάθειας για τη διεκπεραίωση του απαιτούμενου έργου αρκεί για την υποστήριξη των μελών του οργανισμού.

(9,1) Διαχείριση εργασιών:
Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων απορρέει από τη διευθέτηση των συνθηκών εργασίας με τρόπο που το ανθρώπινο στοιχείο να παρεμβαίνει σε ελάχιστο βαθμό.

Ποιο ήταν το πρώτο ολοκληρωμένο συγκυριακό μοντέλο;

- Συγκυριακό μοντέλο του Fiedler
 - Θεωρία της ηγεσίας που προτείνει ότι η αποτελεσματική απόδοση της ομάδας εξαρτάται από την ορθή ανταπόκριση του στιλ του ηγέτη και του βαθμού στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει σε αυτόν να ελέγχει και να επηρεάζει
- Ερωτηματολόγιο του λιγότερου επιθυμητού συναδέλφου
 - Ερωτηματολόγιο που εκτιμάει αν ένας ηγέτης ήταν προσανατολισμένος στο έργο ή τις σχέσεις

Τρεις συγκυριακές παράμετροι

- Σχέσεις ηγέτη – μελών
 - Ο βαθμός σιγουριάς, εμπιστοσύνης και σεβασμού που οι εργαζόμενοι έτρεφαν για τον ηγέτη τους
- Διάρθρωση εργασιών
 - Ο βαθμός στον οποίο οι επιμέρους εργασίες τυποποιούνται και δομούνται
- Ισχύς θέσεως
 - Ο βαθμός επιρροής που ο ηγέτης έχει επί δραστηριοτήτων, όπως την πρόσληψη, την απόλυση, την πειθαρχία, τις προαγωγές και τις μισθολογικές αυξήσεις

Περιβαλλοντικοί συγκυριακοί παράγοντες

- Δομή εργασίας
- Τυπική δομή εξουσίας
- Ομάδα εργασίας

Συμπεριφορά ηγέτη

- Κατευθυντική
- Υποστηρικτική
- Συμμετοχική
- Προσανατολισμένη στα επιτεύγματα

Αποτελέσματα

- Απόδοση
- Ικανοποίηση

Συγκυριακοί παράγοντες εργαζομένου

- Επίκεντρο ελέγχου
- Εμπειρία
- Αντιληπτική ικανότητα

Πώς επηρεάζουν τους ηγέτες η προθυμία και οι ικανότητες των ακολούθων (followers) τους;

- Καταστασιακή θεωρία ηγεσίας (SLT)
 - Συγκυριακή θεωρία που εστιάζεται στην προθυμία των υφισταμένων
- Ετοιμότητα
 - Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι διαθέτουν την ικανότητα και προθυμία να πραγματοποιήσουν μια συγκεκριμένη εργασία

Τέσσερα στιλ ηγεσίας

- *Κατευθυντικό (υψηλή η παράμετρος εργασίας – χαμηλή η παράμετρος σχέσης)*
 - Ο ηγέτης καθορίζει ρόλους και υποδεικνύει στους εργαζομένους τι θα κάνουν, πώς, πότε και πού να κάνουν ποικίλες εργασίες
- *Πώλησης (υψηλή η παράμετρος εργασίας – υψηλή η παράμετρος σχέσης)*
 - Ο ηγέτης επιδεικνύει κατευθυντική και υποστηρικτική συμπεριφορά

Τέσσερα στιλ ηγεσίας (συν.)

- Συμμετοχικό (χαμηλή η παράμετρος εργασίας – υψηλή η παράμετρος σχέσης)
 - Ο ηγέτης και οι ακόλουθοι μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων· κύριος ρόλος του ηγέτη είναι η διευκόλυνση και η επικοινωνία.
- Εκχώρησης (χαμηλή η παράμετρος εργασίας – χαμηλή η παράμετρος σχέσης)
 - Ο ηγέτης παρέχει λίγες κατευθύνσεις ή υποστήριξη

Πόσο συμμετοχικός πρέπει να είναι ο ηγέτης;

- Μοντέλο ηγετικής συμμετοχής
 - Θεωρία περί ηγεσίας που βασίζεται σε ένα σύνολο αλληλοδιαδεχόμενων κανόνων για τον καθορισμό του βαθμού συμμετοχής του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ανάλογα με τις διαφορετικές καταστάσεις

Πίνακας 11-2**Συγκυριακές μεταβλητές στο αναθεωρημένο μοντέλο ηγετικής συμμετοχής**

1. Η σημασία της απόφασης.
2. Η σημασία εξασφάλισης της αφοσίωσης των ακολούθων στην απόφαση.
3. Αν ο ηγέτης διαθέτει επαρκείς πληροφορίες για τη λήψη μιας καλής απόφασης.
4. Πόσο καλά δομημένο είναι το πρόβλημα.
5. Αν μια αυταρκή απόφαση θα εξασφάλιζε την αφοσίωση των ακολούθων.
6. Αν οι ακόλουθοι «πέθονται» από τους στόχους του οργανισμού.
7. Αν είναι πιθανή η σύγκρουση μεταξύ ακολούθων αναφορικά με εναλλακτικές λύσεις.
8. Αν οι ακόλουθοι διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες για τη λήψη μιας καλής απόφασης.
9. Χρονικοί περιορισμοί που τίθενται στον ηγέτη ίσως περιορίσουν τη συμμετοχή των ακολούθων.
10. Αν μπορεί να δικαιολογηθεί το κόστος για τη συγκέντρωση μελών διασκορπισμένων γεωγραφικά.
11. Σημασία έχει για τον ηγέτη η ελαχιστοποίηση του χρόνου που αφιερώνεται στη λήψη της απόφασης.
12. Σημασία της χρήσης της συμμετοχής ως μέσο για την ανάπτυξη δεξιοτήτων απόφασης των ακολούθων.

Πηγή: Robbins, S. P. και Judge, T. A. (2009), *Organizational Behavior*, 13η έκδ., Upper River Saddle, NJ: Prentice Hall, σ. 400.

Πώς οι ηγέτες βοηθούν τους ακολούθους;

- Θεωρία του μονοπατιού-στόχου
 - Θεωρία ηγεσίας που πρεσβεύει ότι ευθύνη του ηγέτη είναι η αρωγή προς τους υφισταμένους και η παροχή της απαραίτητης καθοδήγησης ή υποστήριξης, προκειμένου να διασφαλίσουν τη συμβατότητα των στόχων τους με τους στόχους του οργανισμού ή της ομάδας

Περιβαλλοντικοί συγκυριακοί παράγοντες

- Δομή εργασίας
- Τυπική δομή εξουσίας
- Ομάδα εργασίας

Συμπεριφορά ηγέτη

- Κατευθυντική
- Υποστηρικτική
- Συμμετοχική
- Προσανατολισμένη στα επιτεύγματα

Αποτελέσματα

- Απόδοση
- Ικανοποίηση

Συγκυριακοί παράγοντες εργαζομένου

- Επίκεντρο ελέγχου
- Εμπειρία
- Αντιληπτική ικανότητα

Τι υποστηρίζουν οι σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας;

- **Συναλλακτικοί ηγέτες**
 - Ηγέτες που καθοδηγούν πρωτίστως μέσω κοινωνικών συνδιαλλαγών (ή συναλλαγών)
- **Μετασχηματιστικοί ηγέτες**
 - Ηγέτες που κινητοποιούν και εμπνέουν (μεταμορφώνουν) τους ακολούθους τους, ώστε να κατακτήσουν εξαιρετικά αποτελέσματα

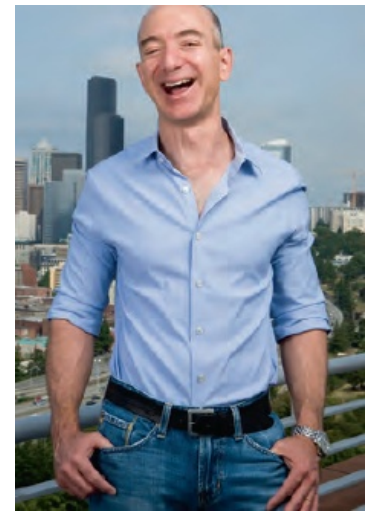
Ποια η διαφορά χαρισματικής και οραματιστικής ηγεσίας

- Χαρισματικοί ηγέτες

- Ενθουσιώδεις ηγέτες, γεμάτοι αυτοπεποίθηση των οποίων οι προσωπικότητες και οι ενέργειες επηρεάζουν τους άλλους ώστε να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένους τρόπους

- Οραματιστική ηγεσία

- Η ικανότητα να δημιουργεί και να διατυπώνει κανείς με καθαρότητα ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ελκυστικό όραμα του μέλλοντος με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας κατάστασης





Γιατί οι ηγέτες πρέπει να ενδυναμώνουν τους εργαζομένους;

- Ενδυνάμωση

- Πράξη ενίσχυσης της ευχέρειας των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων

Ένας λόγος για τον οποίο όλο και περισσότερες εταιρείες ενδυναμώνουν τους εργαζομένους εντοπίζεται στην ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις από εκείνους που γνωρίζουν περισσότερα αναφορικά με τα ζητήματα – συχνά πρόκειται για υφισταμένους στις χαμηλότερες βαθμίδες του οργανισμού.

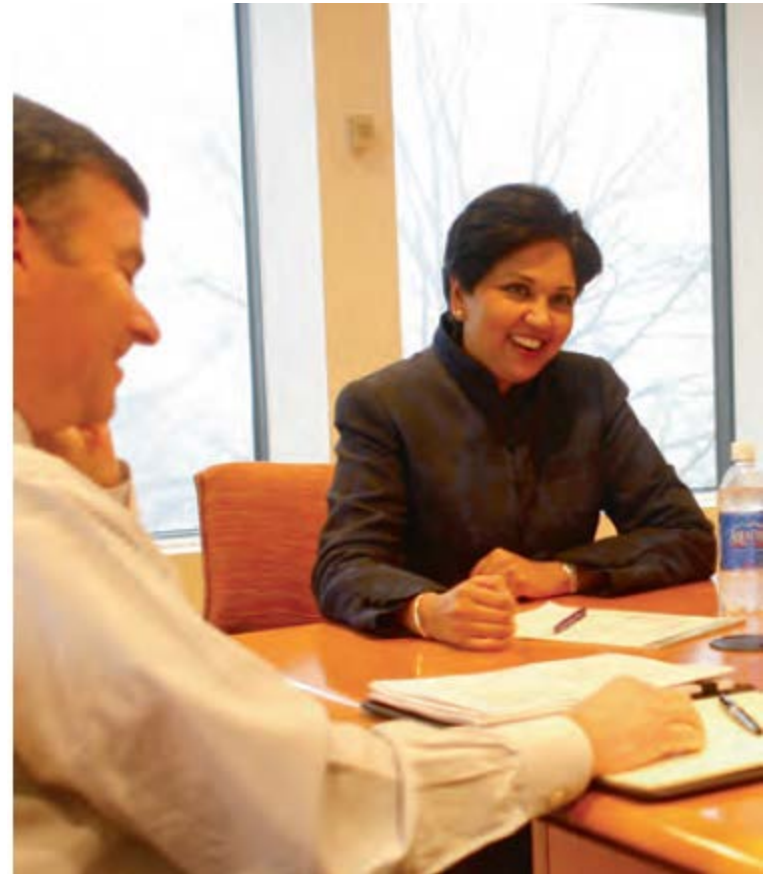
Πίνακας 11-3 Διαπολιτισμική ηγεσία

- ▶ Οι κορπαίτες ηγέτες είναι κατά κανόνα πιο πατερναλιστικοί απέναντι στους υφιστάμενούς τους.
- ▶ Οι Άραβες ηγέτες που επιδεικνύουν καλαισότητα και γενναίοδαρία χωρίς να τους ζητηθεί θεωρούνται αδύναμοι από τους άλλους Άραβες.
- ▶ Οι Ιάπωνες ηγέτες καλούνται να είναι ταπεινά και να μιλούν σιγανά.
- ▶ Οι Σκανδιναβία και Δανοί ηγέτες που ξεχωρίζουν εργαζομένους και τους επαινούν δημοσίως πιθανότατα θα φέρουν σε αμείλικτη θέση, παρά θα ενεργοποιήσουν τους εργαζομένους αυτούς.
- ▶ 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 Kennedy, J. (2002), «Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook», *Academy of Management Executive* (Αύγουστος), σσ. 15-17· Brodbeck, F. C., Frese, M. και Javidan, M. (2002), «Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance», *Academy of Management Executive* (Φεβρουάριος), σσ. 16-29· Peterson, M. F. και Hunt, J. G. (1997), «International Perspectives on International Leadership», *Leadership Quarterly* (Φθινόπωρο), σσ. 203-31· House, R. J. και Aditya, R. N. (1997), «The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?», *Journal of Management* 23 (3), σ. 463 και House, J. R. (1995), «Leadership on the Twenty-First Century», στο A. Howard (επιμ.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass, σ. 442.

Γιατί η εμπιστοσύνη αποτελεί την πεμπτούσια της ηγεσίας;

- Φερεγγυότητα
 - Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο θεωρείται έντιμο, ικανό και σε θέση να εμπνεύσει
- Εμπιστοσύνη
 - Η πίστη στην ακεραιότητα, τον χαρακτήρα και τις ικανότητες του ηγέτη



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)