

13^η
Έκδοση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Bateman | Snell | Konopaske



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ

Διοίκηση Επιχειρήσεων

13η Έκδοση

Συγγραφείς: Bateman | Snell | Konopaske



Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Εισαγωγική Ρήση

Κάθε στρατιώτης έχει δικαίωμα να έχει ικανή ηγεσία.

Ιούλιος Καίσαρας

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1. Συζητήσετε τι σημαίνει να είσαι ηγέτης.
2. Συνοψίσετε τι θέλουν οι άνθρωποι και τι χρειάζονται οι οργανισμοί από τους ηγέτες τους.
3. Εξηγήσετε πώς το σωστό όραμα, σας βοηθάει να είστε καλύτερος ηγέτης.
4. Αναγνωρίσετε τις πηγές της δύναμης μέσα στους οργανισμούς.
5. Απαριθμήσετε τα προσωπικά στοιχεία και τις δεξιότητες των αποτελεσματικών ηγετών.
6. Περιγράψετε τις συμπεριφορές που θα σας κάνουν καλύτερο ηγέτη και να αναγνωρίζετε τότε οι καταστάσεις τις απαιτούν.
7. Διαχωρίσετε τους χαρισματικούς ηγέτες από τους ηγέτες της αλλαγής.
8. Περιγράψετε τους τύπους των καταστάσεων μέσα στις οποίες θα γίνετε ηγέτες μιας οργάνωσης.
9. Συζητήσετε πώς να αναπτύξετε τις ηγετικές σας δεξιότητες.

Ηγεσία

Τι Επιθυμούμε από Τους Ηγέτες Μας;

- Χρειάζονται βοήθεια, έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους.
- Χρειάζονται να βοηθούν στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κατεύθυνσης.

1. Συγκρούονται με τις διαδικασίες. Έρχονται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές πεποιθήσεις και λειτουργίες, προκαλώντας έτσι δημιουργικές αλλαγές.

2. Εμπνέουν ένα κοινό όραμα. Απευθύνονται στις αξίες των ανθρώπων και τους δίνουν κίνητρο για να ενδιαφερθούν για μια σημαντική αποστολή.

3. Διευκολύνουν τους άλλους να δράσουν. Αφήνουν τους ανθρώπους να αποκτούν πληροφορίες και τους δίνουν τη δύναμη να αποδώσουν στο έπακρο των δυνατοτήτων τους.

4. Δείχνουν τον δρόμο. Δεν λένε απλώς στους ανθρώπους τι να κάνουν, αλλά αποτελούν ζωντανό παράδειγμα των ιδανικών στα οποία πιστεύουν.

5. Ψυχική ενθάρρυνση. Δείχνουν εκτίμηση, ανταμείβουν και χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, για να δώσουν κίνητρα με θετικούς τρόπους.

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Όραμα

Όραμα

Μια νοητική εικόνα μιας πιθανής και επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης της οργάνωσης.



©Tetra Images/Getty Images RF

Λόγοι Αποτυχίας Οραμάτων

Τα οράματα μπορεί να είναι ακατάλληλα, ακόμα και να αποτύχουν, για διάφορους λόγους:

- Το όραμα αντικατοπτρίζει τις προσωπικές ανάγκες του ηγέτη
- Το όραμα αγνοεί τις ανάγκες των ενδιαφερομένων
- Το όραμα γίνεται παρωχημένο



Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Το να Ηγείσαι και το να Διοικείς

Εποπτική ηγεσία

Η συμπεριφορά που παρέχει καθοδήγηση, υποστήριξη και διορθωτική ανατροφοδότηση για καθημερινές δραστηριότητες

Στρατηγική ηγεσία

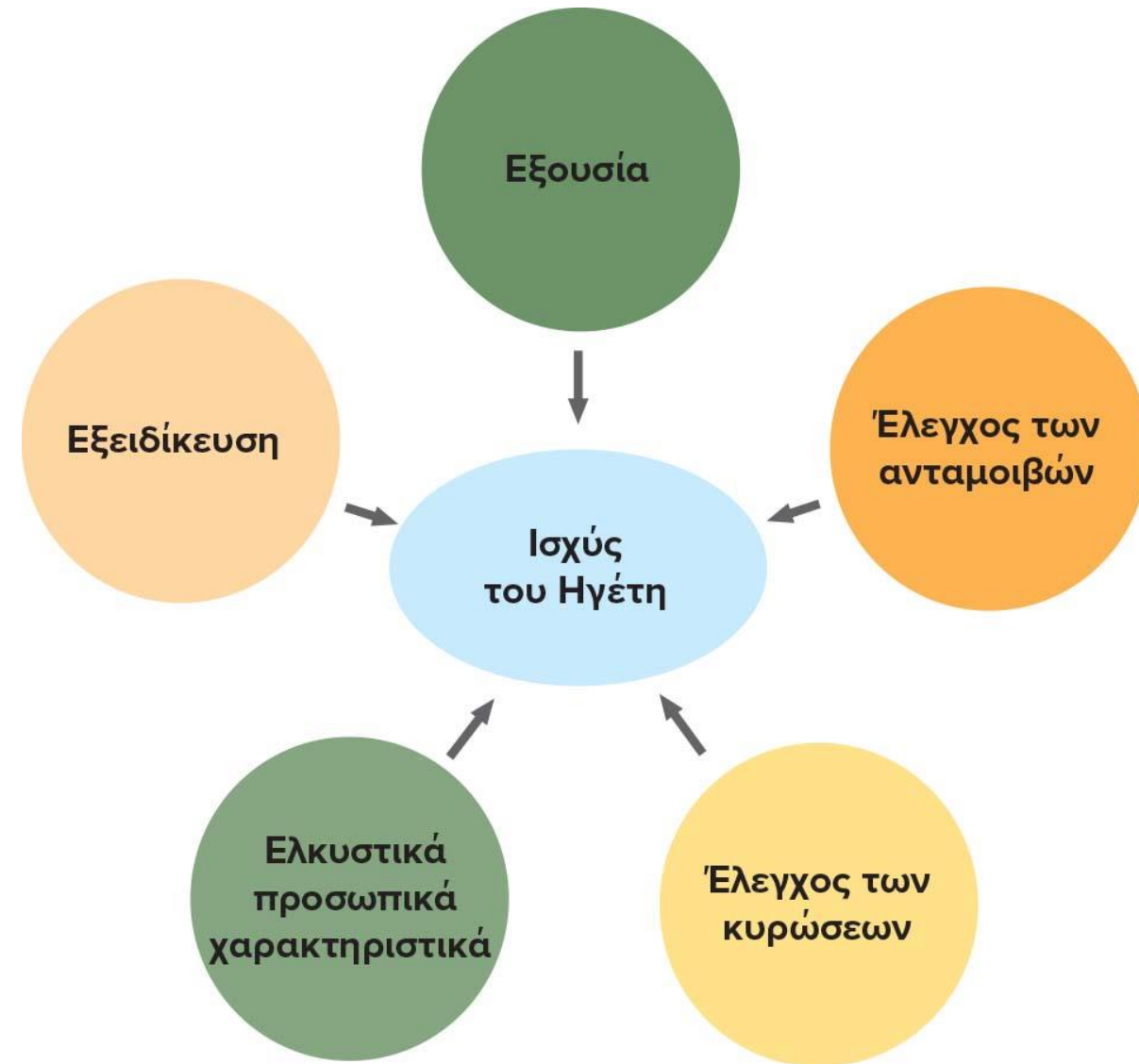
Η συμπεριφορά που παρέχει σκοπό και λόγο ύπαρξης στις επιχειρήσεις, διαμορφώνοντας όραμα και δημιουργώντας ένα θετικό μέλλον

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Συμπεριφορές Αποτελεσματικών Ακολούθων

1. **Εθελοντισμός** στην ανάληψη καθηκόντων και στην παροχή βοήθειας για την επίτευξη στόχων.
2. **Αποδοχή** καθηκόντων με προθυμία.
3. **Επίδειξη** πίστης στην ομάδα.
4. **Διατύπωση** διαφορετικών απόψεων, αλλά υποστήριξη των αποφάσεων της ομάδας.
5. **Παροχή** προτάσεων.
6. **Διατήρηση** θετικής συμπεριφοράς, ακόμα και σε δύσκολους καιρούς.
7. **Εργασία** με αποτελεσματικό τρόπο ως μέλος μιας ομάδας.

Δύναμη και Ηγεσία



Παραδοσιακές Προσεγγίσεις για την Κατανόηση της Ηγεσίας

**Προσέγγιση των
χαρακτηριστικών**

- Μια προσέγγιση στην ηγεσία που προσπαθεί να προσδιορίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι μεγάλοι ηγέτες



©REUTERS/Alamy Stock Photo

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Προσωπικά Χαρακτηριστικά που Συμβάλλουν στην Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας

Δυναμική

Κίνητρο για ηγεσία

Αξιοπιστία

Αυτοπεποίθηση

Αυτοπεποίθηση

Γνώση του αντικειμένου

Συμπεριφορά του Ηγέτη

Προσέγγιση συμπεριφοράς

- Μια προσέγγιση της ηγεσίας που επιχειρεί να κατανοήσει τι κάνουν οι μεγάλοι ηγέτες - δηλαδή, τι συμπεριφορές επιδεικνύουν
- Τρεις γενικές κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς:
 - Εκπλήρωση καθηκόντων
 - Διατήρηση της ομάδας
 - Συνεισφορά των εργαζομένων

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Ηγεσία Εστιασμένη στην Εκπλήρωση Καθηκόντων

1. Είναι ο προϊστάμενός σας αυστηρός σχετικά με την παρακολούθηση των κανονισμών;
2. Σε ποιο βαθμό σας δίνει ο προϊστάμενός σας οδηγίες και διαταγές;
3. Είναι ο προϊστάμενός σας αυστηρός σχετικά με το εύρος της δουλειάς 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 η εργασία σας δεν είναι ικανοποιητική, εστιάζει ο προϊστάμενός σας στον μη-ικανοποιητικό τρόπο που έγινε η εργασία;
7. Σας ζητάει ο προϊστάμενός σας αναφορές για την πρόοδο της εργασίας σας;
8. Με πόση ακρίβεια προετοιμάζει ο προϊστάμενός σας τα σχέδια για την εκπλήρωση των μηνιαίων στόχων;

Ηγεσία Εστιασμένη στη Διατήρηση Ομάδας

1. Μπορείτε να μιλήσετε ελεύθερα με τον προϊστάμενό σας για τη δουλειά σας;
2. Σε γενικές γραμμές, σας υποστηρίζει ο προϊστάμενός σας;
3. Απασχολούν τον προϊστάμενό σας τα προσωπικά σας προβλήματα;
4. Πιστεύετε πως σας εμπιστεύεται ο προϊστάμενος σας;
5. Σας αποδίδει τα εύσημα ο προϊστάμενός σας όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας;
6. Όταν παρουσιάζεται πρόβλημα στον εργασιακό σας χώρο, ο προϊστάμενός σας ζητάει τη γνώμη σας για τον τρόπο επίλυσής του;
7. Απασχολούν τον προϊστάμενό σας οι μελλοντικές σας αποδοχές, όπως οι προαγωγές και οι αυξήσεις στον μισθό;
8. Σας συμπεριφέρεται δίκαια ο προϊστάμενός σας;

Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Αυταρχικό στυλ ηγεσίας

- Μια μορφή ηγεσίας όπου ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις μόνος του και μετά τις ανακοινώνει στην ομάδα

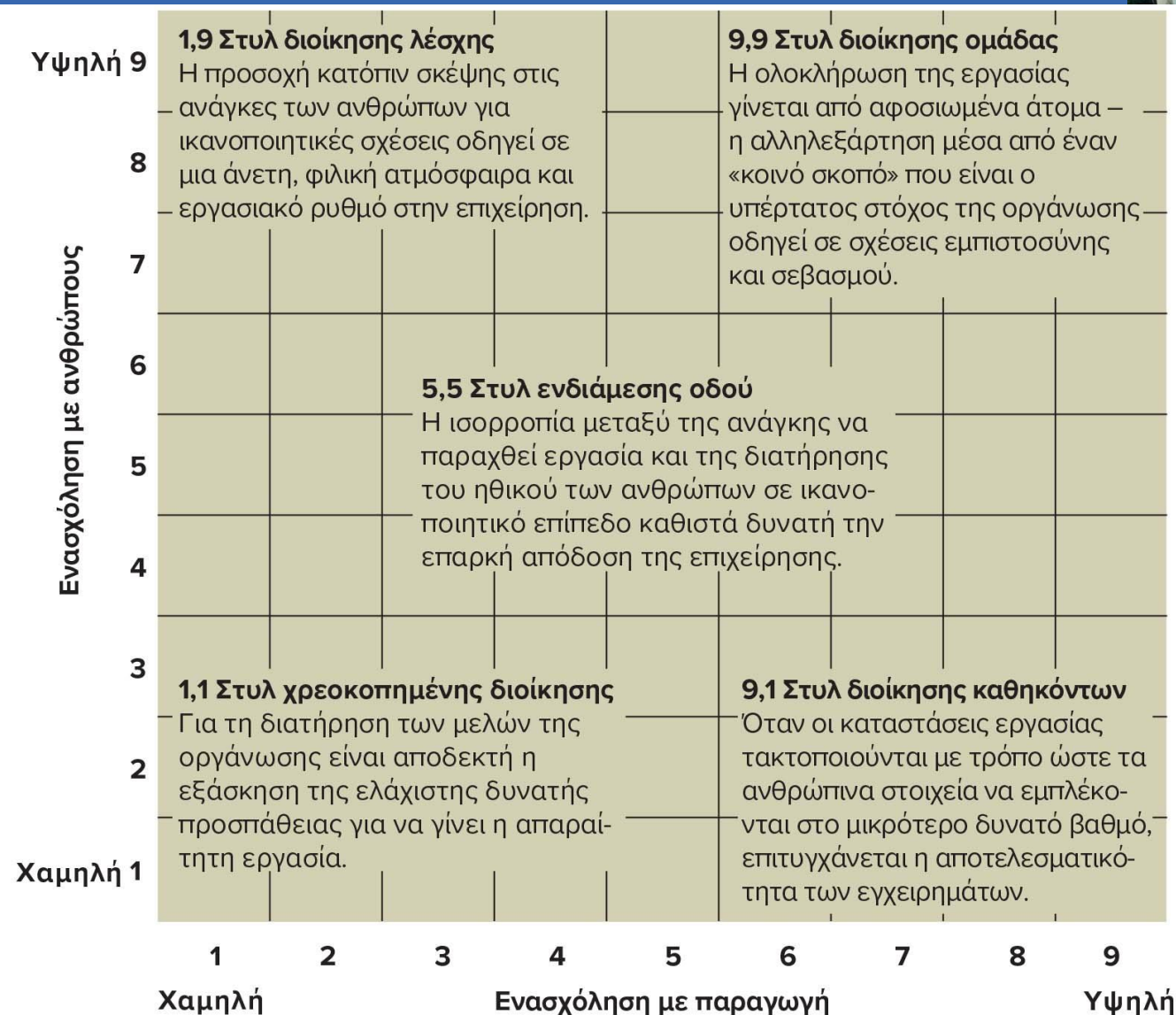
Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

- Μια μορφή ηγεσίας όπου ο ηγέτης επιζητά την άντληση πληροφοριών από τους υφισταμένους του

Φιλελεύθερο ή εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας

- Μια φιλοσοφία περί ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη (managers)

Η Σχάρα Ηγεσίας



[Μεταβείτε στο Παράρτημα 1 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Προσεγγίσεις Περιστασιακής Ηγεσίας

Περιστασιακή προσέγγιση

- Η προσέγγιση στην ηγεσία που προτείνει ότι δεν υπάρχουν γενικά σημαντικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, αλλά ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά διαφέρει από τη μια περίπτωση στην άλλη



©monkeybusinessimages/GettyImages RF

Μοντέλο του Vroom

Δίνει έμφαση στη διάσταση της συμμετοχής στην ηγεσία

Το μοντέλο του Vroom λειτουργεί ως ένα δέντρο αποφάσεων

Τα πέντε στυλ ηγετικών αποφάσεων υποδεικνύουν ότι υπάρχουν διάφορες βαθμίδες συμμετοχής, όχι μόνο αυταρχικές ή δημοκρατικές

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Ανάλυση των Περιπτώσεων του Fiedler στις Οποίες η Εστιασμένη σε Καθήκοντα ή Εστιασμένη σε Σχέσεις Ηγεσία Είναι Αποτελεσματικότερη

Σχέσεις ηγέτη-μέλους:	Καλές				Φτωχές			
Δομή καθήκοντος:	Δομημένο		Αδόμητο		Δομημένο		Αδόμητο	
Ισχύς θέσης ηγέτη:	Υψηλή	Ασθενής	Υψηλή	Ασθενής	Υψηλή	Ασθενής	Υψηλή	Ασθενής
Ευνοϊκή για ηγέτη	→						Μη-ευνοϊκή για ηγέτη	
Είδος ηγέτη που είναι αποτελεσματικότερος στην περίπτωση	1	2	3	4	5	6	7	8
	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στο καθήκον

[Μεταβείτε στο Παράρτημα 2 για την ανάλυση του σχήματος](#)

Θεωρία των Περιστάσεων των Hersey και Blanchard

Υπογραμμίζει την ωριμότητα των ακολούθων ως τον πιο σημαντικό παράγοντα

Ωριμότητα

- Το επίπεδο των προσόντων και των τεχνικών γνώσεων του ακολούθου σχετικά με το καθήκον που

εκτελείται

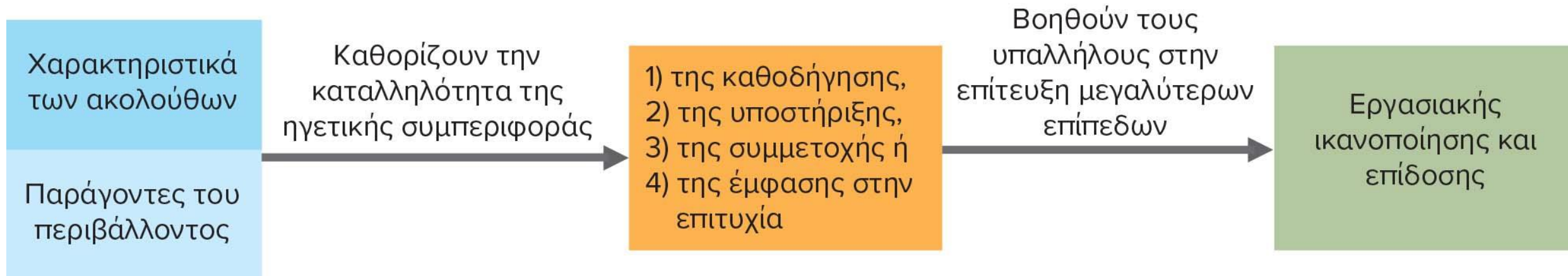
Ψυχολογική ωριμότητα

- Η αυτοπεποίθηση και ο αυτοσεβασμός του ακολούθου

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Το Πλαίσιο του Μονοπατιού των Στόχων

Η θεωρία διαδρομής-στόχου υποστηρίζει πως τα προσωπικά χαρακτηριστικά καθορίζουν την καταλληλότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας.



[Jump to Appendix 3 for long description image.](#)

Υποκατάστατα Ηγεσίας

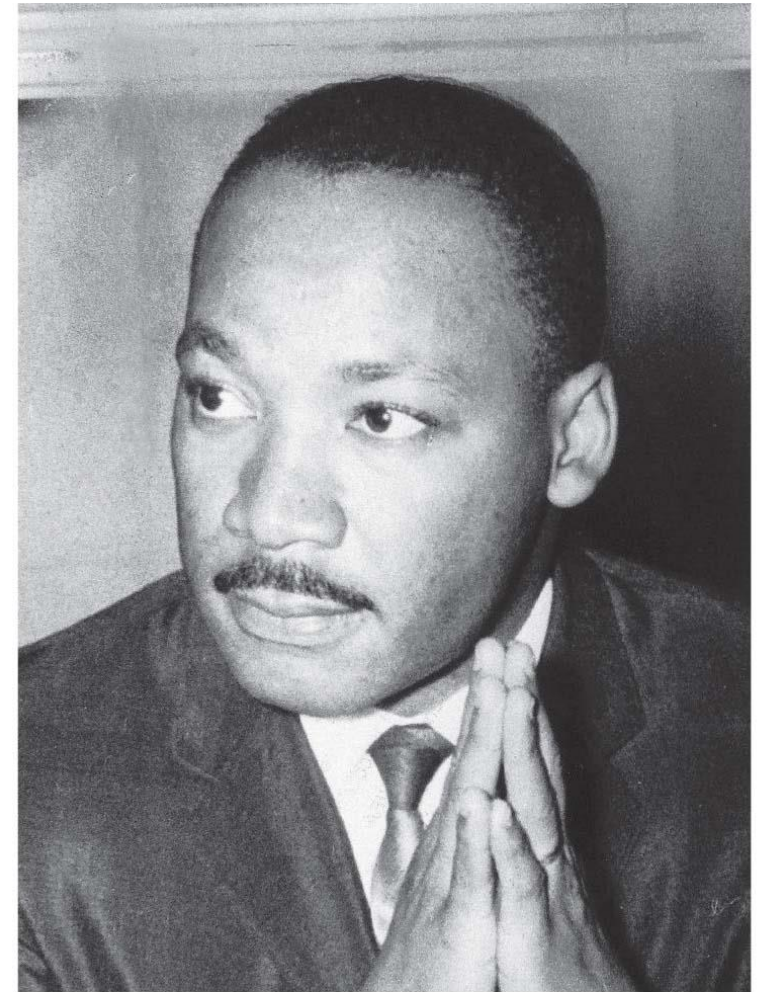
Παράγοντες στο χώρο εργασίας που μπορούν να έχουν την ίδια επίδραση στους υπαλλήλους όπως θα έκαναν οι ηγέτες

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Σύγχρονες Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Χαρισματικός ηγέτης

- Ένας άνθρωπος που είναι κυρίαρχος, έχει αυτοπεποίθηση, είναι πεπεισμένος για την ηθική ορθότητα των πεποιθήσεών του και είναι ικανός να δημιουργήσει μια αίσθηση ενθουσιασμού και περιπέτειας στους ακολούθους του



©Trinity Mirror/Mirrorpix/Alamy Stock Photo

Ηγέτης που εστιάζει στην αλλαγή έναντι συναλλακτικού ηγέτη

Ηγέτης που εστιάζει στην αλλαγή

- Ο ηγέτης που παρακινεί τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας

Συναλλακτικός ηγέτης

- Οι ηγέτες που διοικούν μέσω συναλλαγών, χρησιμοποιώντας τη δύναμη του νόμιμου, της ανταμοιβής και του εξαναγκασμού για να δώσουν εντολές και να ανταλλάξουν αμοιβές για τις υπηρεσίες που προσφέρουν

Ηγεσία Επιπέδου 5

Ηγεσία Επιπέδου 5

- Ένας συνδυασμός ισχυρής επαγγελματικής θέλησης (αποφασιστικότητας) και προσωπικής μετριοφροσύνης που χτίζει διαχρονικό μεγαλείο

Αυθεντικό στυλ ηγεσίας

- Ένας τρόπος ηγεσίας όπου ο ηγέτης παραμένει αληθινός στον εαυτό του ενώ ηγείται

Ηγέτες της υποτιθέμενης αλλαγής

- Ηγέτες που μιλούν για θετική αλλαγή αλλά αφήνουν τα δικά τους συμφέροντα να μπουν μπροστά από τις ανάγκες των ακολούθων τους

Ευκαιρίες για τους Ηγέτες

«Ηγέτης-υπηρέτης» ή διαπροσωπικός ηγέτης

- Ένας ηγέτης που εξυπηρετεί τις ανάγκες των άλλων ενώ ενδυναμώνει την επιχείρηση στην οποία εργάζεται

Ενωτικός ηγέτης

- Ένας ηγέτης που ενώνει αντικρουόμενα συστήματα αξιών ή διαφορετικές κουλτούρες

Διαμοιραζόμενη ηγεσία

- Η εναλλασσόμενη ηγεσία, κατά την οποία οι άνθρωποι αλλάζουν ηγετικούς ρόλους, με βάση το ποιος έχει τα περισσότερα σχετικά προσόντα σε μια συγκεκριμένη στιγμή

Οριζόντιο στυλ ηγεσίας

- Ένα στυλ ηγεσίας, στο οποίο συνάδελφοι του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας προσκαλούνται να συνεργαστούν και να διευκολύνουν την κοινή επίλυση προβλημάτων

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Κοινωνική Επιχείρηση

Η Elizabeth Hausler Κατασκευάζει Σπίτια Ανθεκτικά στις Καταστροφές

Έχοντας παρακινηθεί να χρησιμοποιήσει τις τεχνικές δεξιότητές της για να μειώσει την κλίμακα της απώλειας από τα μη ασφαλή κτίρια, η Hausler ίδρυσε μια μη κερδοσκοπική εταιρεία με την ονομασία Build Change. Στόχος της είναι να συγκεντρώσει τις προσπάθειες των οργανισμών αρωγής, της κυβέρνησης, των τοπικών αρχιτεκτόνων, των μηχανικών και των κατασκευαστών να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν ασφαλείς, προσιτές και κατάλληλες κατοικίες για να αντέξουν τις καταστροφές.

- Τι κάνει την Elizabeth Hausler τόσο αποτελεσματική ηγέτη;
- Σε ποιο βαθμό είναι η Hausler υπηρέτης-ηγέτης; Ηγέτης επιπέδου 5;

Αποτελεσματικές Εμπειρίες Εξέλιξης

Οι πιο αποτελεσματικές εμπειρίες εξέλιξης περιλαμβάνουν τρία χαρακτηριστικά:

- Αξιολόγηση
- Πρόκληση
- Υποστήριξη

Κεφάλαιο 12: Ηγεσία

Μια Ματιά στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Η ΝΟΟΥΙ ΕΧΕΙ Ο,ΤΙ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΕΞΕΛΙΧΘΕΙ Η PEPsiCo

Η PepsiCo είναι ένας παγκόσμιος γίγαντας τροφίμων και ποτών, όμως, η Indra Nooyi, η Διευθύνουσα Συμβούλου της PepsiCo από το 2006, δεν έχει ξεχάσει πόσο πολύ οι άνθρωποι εκτιμούν το σεβασμό των άλλων για τους οικογενειακούς τους δεσμούς.

- Η Nooyi απολαμβάνει έγκριση σε βαθμό 75% μεταξύ των εργαζομένων. Ποια στοιχεία, αν υπάρχουν, βλέπετε σε αυτή που την κάνουν χαρισματική ηγέτιδα; Μεταμορφωτική ηγέτιδα; Αυθεντική ηγέτιδα; Ηγέτιδα-υπηρέτη;
- Ψάξτε τις πρόσφατες επιχειρηματικές ειδήσεις για να μάθετε τις τρέχουσες επιδόσεις της PepsiCo και αν η Nooyi παραμένει Διευθύνουσα Σύμβουλος. Είναι μια επιτυχημένη ηγέτιδα για την εταιρεία; Γιατί ναι ή γιατί όχι;

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

1. Συζητήσετε τι σημαίνει να είσαι ηγέτης.
2. Συνοψίσετε τι θέλουν οι άνθρωποι και τι χρειάζονται οι οργανισμοί από τους ηγέτες τους.
3. Εξηγήσετε πώς το σωστό όραμα, σας βοηθάει να είστε καλύτερος ηγέτης.
4. Αναγνωρίσετε τις πηγές της δύναμης μέσα στους οργανισμούς.
5. Απαριθμήσετε τα προσωπικά στοιχεία και τις δεξιότητες των αποτελεσματικών ηγετών.
6. Περιγράψτε τις συμπεριφορές που θα σας κάνουν καλύτερο ηγέτη και να αναγνωρίζετε τότε οι καταστάσεις τις απαιτούν.
7. Διαχωρίσετε τους χαρισματικούς ηγέτες από τους ηγέτες της αλλαγής.
8. Περιγράψτε τους τύπους των καταστάσεων μέσα στις οποίες θα γίνετε ηγέτες μιας οργάνωσης.
9. Συζητήσετε πώς να αναπτύξετε τις ηγετικές σας δεξιότητες.