

## ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

ΔΙΑΛΕΞΗ:

ΗΓΕΣΙΑ



# Αντικείμενο διάλεξης

1. Ποια είναι η φύση της ηγεσίας
2. Ποια είναι τα σημαντικότερα ηγετικά γνωρίσματα και ποιες οι σημαντικότερες ηγετικές συμπεριφορές
3. Ποιες οι δυνατές προσεγγίσεις της ηγεσίας
4. Ενδιαφέροντα ζητήματα και προκλήσεις στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων



# Τί Είναι Ηγεσία;

## Ηγεσία

Η ικανότητα επιρροής σε μια ομάδα προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Όσο περισσότεροι οι ακόλουθοι-οπαδοί τόσο μεγαλύτερη η δύναμη της επιρροής.



---

## Διοίκηση

Η χρήση της εξουσίας που συνδέεται με την επίσημη ιεραρχία με στόχο την συμμόρφωση των μελών του οργανισμού.



# Τί περιμένουμε από τους ηγέτες

1. Να αμφισβητούν τις «κατεστημένες» πρακτικές
2. Να εμπνέουν ένα κοινό όραμα
3. Να υποστηρίζουν και να διευκολύνουν την δράση των άλλων
4. Να δείχνουν τον δρόμο
5. Να ενθαρρύνουν τις καρδιές των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων



# Ισχύς και Ηγεσία



# Θεωρία χαρακτηριστικών

**Θεωρία Χαρακτηριστικών**  
Θεωρία που μελετάει την προσωπικότητα και τα κοινωνικά, φυσικά ή διανοητικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες.

## Γνωρίσματα Ηγετών:

- Δυναμισμός
- Αυτοπεποίθηση
- Δημιουργικότητα
- Ευφυΐα και αναλυτική ικανότητα
- Γνώσεις σχετικές με την δουλειά
- Κίνητρο και Επιθυμία για ηγεσία
- Εντιμότητα και Ακεραιότητα
- Ευελιξία



# Θεωρία Χαρακτηριστικών

## Όμως...

- Δεν έχουν βρεθεί χαρακτηριστικά με παγκόσμια ισχύ τα οποία προβλέπουν την ηγεσία σε όλες τις περιπτώσεις.
- Τα χαρακτηριστικά προβλέπουν καλύτερα την συμπεριφορά σε στιγμές «αδυναμίας».
- Δεν παρέχουν ξεκάθαρα στοιχεία αιτίας και αποτελέσματος της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και χαρακτηριστικών.
- Προβλέπουν καλύτερα την «εικόνα» της ηγεσίας χωρίς να διαχωρίζουν τους αποτελεσματικούς και αναποτελεσματικούς ηγέτες.



# Θεωρίες Συμπεριφοράς

Θεωρίες που αφορούν σε **στυλ ηγεσίας** – δηλαδή **επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς** που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες.

- Θεωρία Χαρακτηριστικών:

*Ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι.*

- Θεωρία Συμπεριφοράς:

*Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορούν να διδασχθούν,  
καλλιεργηθούν*





# Θεωρίες συμπεριφοράς

Οι μελέτες επικέντρωσαν την προσοχή κυρίως σε τρεις διαστάσεις:

- Μέριμνα για την εργασία που πρέπει να ολοκληρωθεί
- Μέριμνα για τους ανθρώπους που εκτελούν την εργασία
- Μέριμνα για την συνεισφορά των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων



# Συμπεριφορά Εκπλήρωσης Καθηκόντων

## *Task performance behaviour*

**Τα μέτρα που λαμβάνονται για να εξασφαλιστεί  
ότι ο οργανισμός/εργασιακή ομάδα θα πετύχει  
τους στόχους της.**

Η μέριμνα του ηγέτη αφορά στην ταχύτητα  
εκτέλεσης εργασίας, την ποιότητα, την ακρίβεια,  
την ποσότητα παραγωγής, κλπ



# Συμπεριφορά Διατήρησης Ομάδας

## *Group Maintenance behaviour*

**Τα μέτρα που λαμβάνονται για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι , δημιουργούν, κρατούν αρμονικές σχέσεις και διατηρούν την κοινωνική σταθερότητα και συνοχή της ομάδας.**

Η μέριμνα του ηγέτη εστιάζει στα συναισθήματα των ανθρώπων, την άνεση, την μείωση του άγχους και έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των υφισταμένων το κίνητρο και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.



# Θεωρία Ανταλλαγής Ηγετών Μελών *Leader Member Exchange Theory (LMX)*

**Υπογραμμίζει την σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς όχι μόνο απέναντι στην ομάδα ως σύνολο αλλά και απέναντι στα άτομα σε προσωπική βάση**

*«Η δουλειά ενός ηγέτη είναι να διαχωρίζει τις δυνατότητες των άλλων ανθρώπων» -  
Cathy Fiorina, πρώην CEO Hewlett Packard*



# Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

## Βαθμός εμπλοκής / συμμετοχής των εργαζομένων-υφισταμένων στην λήψη αποφάσεων

Αυταρχική	Δημοκρατική
Παίρνει αποφάσεις και κατόπιν τις ανακοινώνει στην ομάδα	Επιθυμεί και ζητάει πληροφορίες από τους υφισταμένους – αποφάσεις αποτελεσμα συζητήσεων, ή και ψηφοφοριών



# Συμπεριφορές απόδοσης και διατήρησης

Μελέτες Ohio State University / Michigan University

Ohio S. U	Michigan U.
Κίνητρα Δομής	Παραγοκεντρικές
Ενδιαφέρον	Υπαλληλοκεντρικές

**« Ιδανικός ηγέτης αυτός που δείχνει συμπεριφορά εστιασμένη τόσο στην απόδοση όσο και στην διατήρηση της ομάδας**



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 2<sup>ο</sup> εξάμηνο

# Το Πλέγμα της Ηγεσίας (Blake και Mouton)

Υψηλό

High

Μέριμνα για τους  
εργαζόμενους

Concern for people

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2  
1

Χαμηλό

Low

Χαμηλό

1

Μέριμνα για την παραγωγή

7

Υψηλό

Low

Concern for production

High



Οργάνωση και Διοίκηση, 2<sup>ο</sup> εξάμηνο

Ένας πίνακας 9 επί 9 που καθορίζει 81 διαφορετικά είδη ηγεσίας.

# Προσεγγίσεις ηγεσίας κατά περίπτωση / κατάσταση (Situational Approaches)

**Η προσέγγιση της ηγεσίας που προτείνει ότι δεν υπάρχουν παγκόσμια σημαντικά – ιδανικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ηγεσίας, αλλά η αποτελεσματική ηγεσία διαφέρει από μια δεδομένη κατάσταση στην άλλη.**





# Το Μοντέλο Ηγεσίας του Vroom

**Ένα μοντέλο ηγεσίας βάσει καταστάσεων που εστιάζει στην συμμετοχική διάσταση της ηγεσίας**

Χαρακτηρισμός Υψηλό (Υ), Χαμηλό (Χ) σε μια δεδομένη σειρά ερωτημάτων που αφορούν παράγοντες ανάλυσης της κατάστασης.

Ανάλογα με τις απαντήσεις καθοδηγείται ο χρήστης του μοντέλου στο πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την λήψη αποφάσεων (14 πιθανά τελικά σημεία)

Time-Driven Model

		Decision Significance	Importance of Commitment	Leader Expertise	Likelihood of Commitment	Group Support	Group Expertise	Team Competence	
PROBLEM STATEMENT	H	H	H	H	H	-	-	-	Decide
					L	H	H	H	Delegate
					L	L	L	-	Consult (Group)
							-	-	
				L	H	H	H	H	Facilitate
					L	L	L	-	Consult (Individually)
							-	-	
					L	H	H	H	Facilitate
	L	L	L	L	L	L	L	-	Consult (Group)
							-	-	
					L	L	-	-	Decide
							-	-	
				L	L	L	H	H	Facilitate
							L	-	
	L	L	L	L	L	L	L	L	Decide

Instructions: The Matrix operates like a funnel. You start at the left with a specific decision problem in mind. The column headings denote situational factors which may or may not be present in that problem. You progress by selecting High or Low (H or L) for each relevant situational factor. Proceed down from the funnel, judging only those situational factors for which a judgement is called for, until you reach the recommended process.



# Το Μοντέλο Ηγεσίας του Vroom

## Παράγοντες ανάλυσης της κατάστασης

<b>Σημασία της απόφασης..</b>	στην επιτυχία του έργου/στόχου/οργανισμού
<b>Σημασία της δέσμευσης..</b>	των μελών της ομάδας στην απόφαση
<b>Αυθεντία του ηγέτη..</b>	σε σχέση με το πρόβλημα
<b>Πιθανότητα δέσμευσης της ομάδας..</b>	σε μια απόφαση που μπορεί να πάρετε και μόνος σας
<b>Ομαδική Υποστήριξη</b>	των σχετικών στόχων που διακυβεύονται
<b>Αυθεντία /γνώσεις της ομάδας</b>	σε σχέση με το πρόβλημα
<b>Ικανότητα της ομάδας</b>	να (συν)εργαστούν για την επίλυση του προβλήματος



# Το Μοντέλο Ηγεσίας του Vroom

## Στυλ ηγετικού τρόπου λήψης αποφάσεων

**Αποφασίστε**

**Συμβουλευτείτε ατομικά**

**Συμβουλευτείτε ομαδικά**

**Διευκολύνετε**

**Αναθέστε / Εξουσιοδοτήστε**



# Ενδεχομενικές Θεωρίες Ηγεσίας

## Ενδεχομενικό Μοντέλο του Fielder

Η θεωρία ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το ταίριασμα του ηγετικού στυλ και των απαιτήσεων των καταστάσεων

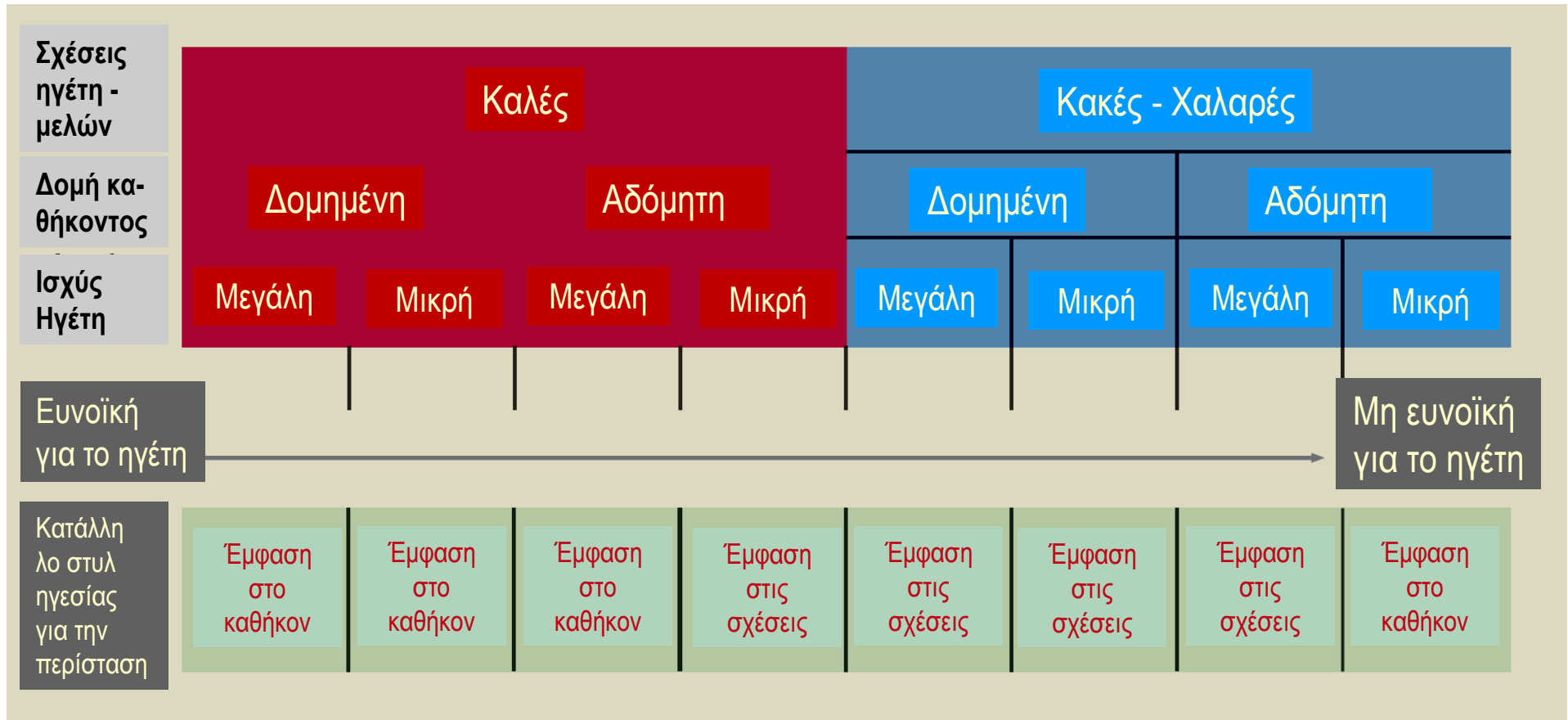
---

### Καθορισμός Ηγετικού στυλ ατόμου - Ερωτηματολόγιο του Ελάχιστα Προτιμώμενου Συνεργάτη (ΕΠΣ)

Ένα εργαλείο το οποίο μετρά κατά πόσο ένα άτομο κλίνει προς την ηγεσία με έμφαση το καθήκον (εργασία) ή με έμφαση τις σχέσεις.



# Ανάλυση κατάστασης του Fiedler's



# Μοντέλο του Fielder - Συμπέρασμα

## Πρόταση 1

Ένας ηγέτης που το στυλ του επικεντρώνεται στο καθήκον – εργασία είναι πιο κατάλληλος στις πολύ ευνοϊκές (υψηλού ελέγχου) ή στις πολύ δυσμενείς (χαμηλού ελέγχου) καταστάσεις (1,2,3,8)

## Πρόταση 2

Ένας ηγέτης που το στυλ του επικεντρώνεται στις σχέσεις είναι πιο κατάλληλος στις καταστάσεις μέτριου ελέγχου (4,5,6,7)



# Ενδεχομενικές Θεωρίες Ηγεσίας

## Μοντέλο των Hersey & Blanchard

Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας – υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να λάβει υπόψη του την ψυχολογική και εργασιακή ετοιμότητα/ωριμότητα των εργαζομένων και κατόπιν να επιλέξει την κατάλληλη συμπεριφορά.



# Μοντέλο των Hersey & Blanchard

- **Εργασιακή ωριμότητα**

- Το επίπεδο των δεξιοτήτων και τεχνικών γνώσεων των εργαζομένων σχετικά με τα καθήκοντα που εκτελεί

- **Ψυχολογική ωριμότητα**

- Το επίπεδο αυτοπεποίθησης και αυτοσεβασμού των εργαζομένων





# Είδη Ηγεσίας και Ετοιμότητα Εκτελεστή (Hersey και Blanchard)

Ετοιμότητα  
Εκτελεστή

Απρόθυμος

Πρόθυμος

Ικανός

Υποστήριξη και  
Ηγεσία

Παρακολούθηση

Είδη Ηγεσίας

Ανίκανος

Διεύθυνση

Επικέντρωση στις  
Σχέσεις και στις  
Εργασίες  
«Υψηλότερου  
Προφίλ»



# Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους

## Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους (ΣΗΜ)

Οι ηγέτες δημιουργούν κλειστές (in-groups) και ανοιχτές (out-groups) ομάδες και οι υφιστάμενοι που ανήκουν στις κλειστές ομάδες έχουν υψηλότερα ποσοστά απόδοσης, λιγότερη εργασιακή αστάθεια (turnover) και περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση.

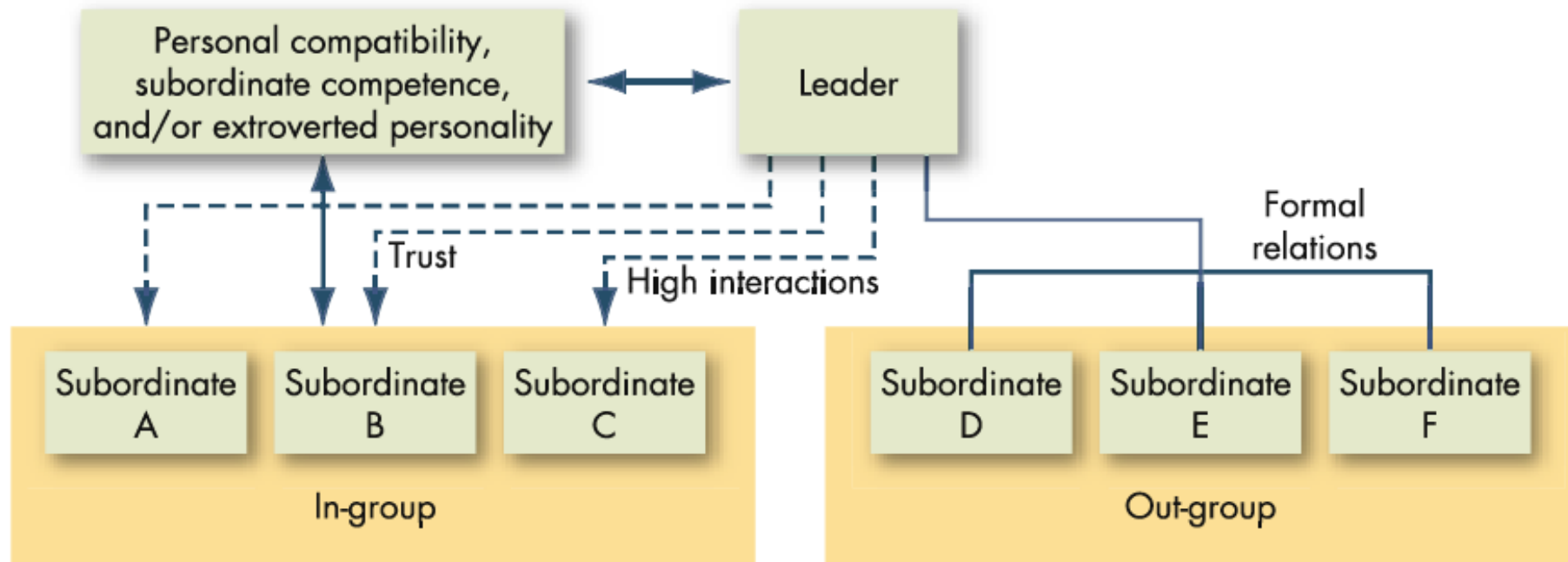


Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 2<sup>ο</sup> εξάμηνο



# Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους



# Η Θεωρία Στόχου – “Μονοπατιού”

## Θεωρία Στόχου - “Μονοπατιού”

Η θεωρία κατά την οποία είναι ευθύνη του ηγέτη να βοηθά τους εκτελεστές να πετύχουν τους σκοπούς τους και να τους παράσχει τη απαραίτητη καθοδήγηση και/ή υποστήριξη ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι στόχοι τους είναι συμβατοί με τους συλλογικούς στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.

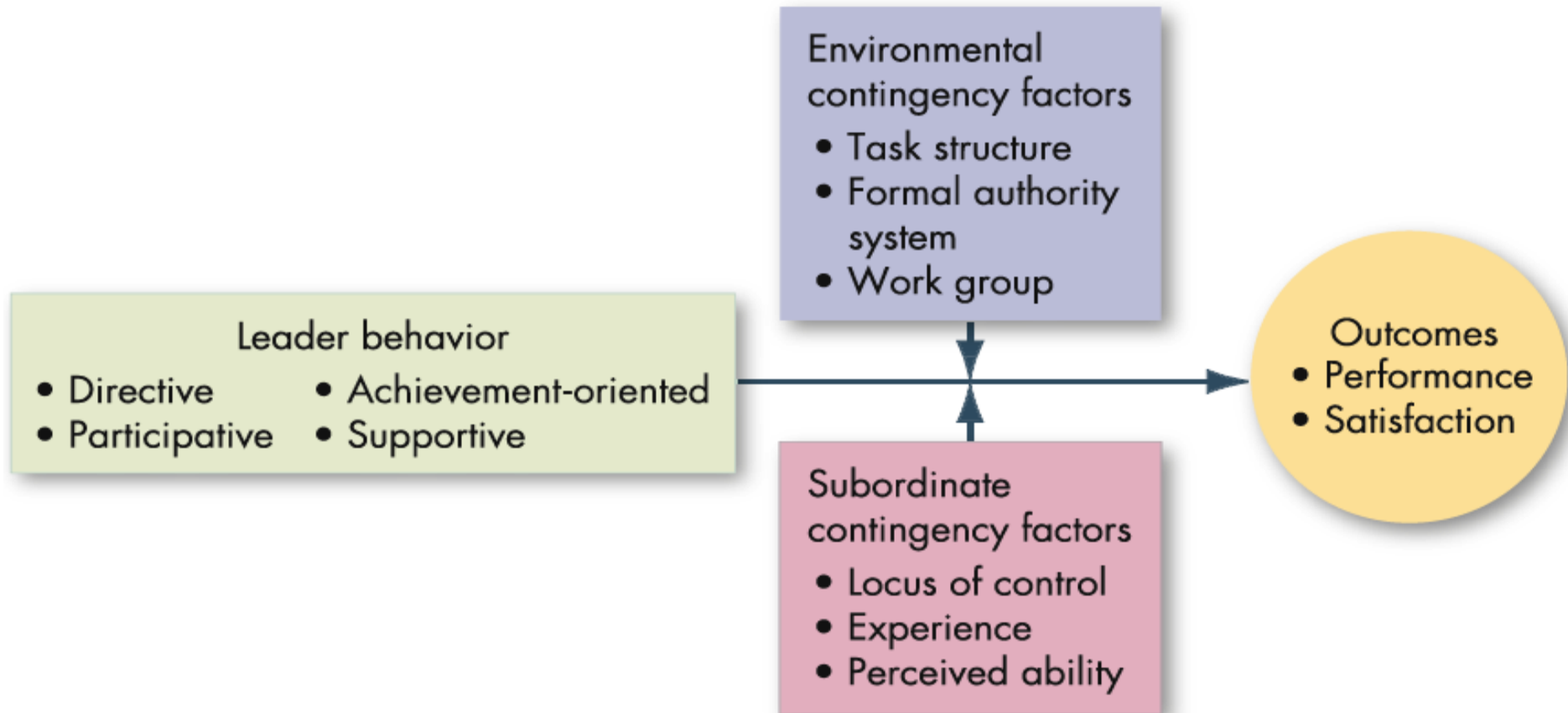


Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 2<sup>ο</sup> εξάμηνο



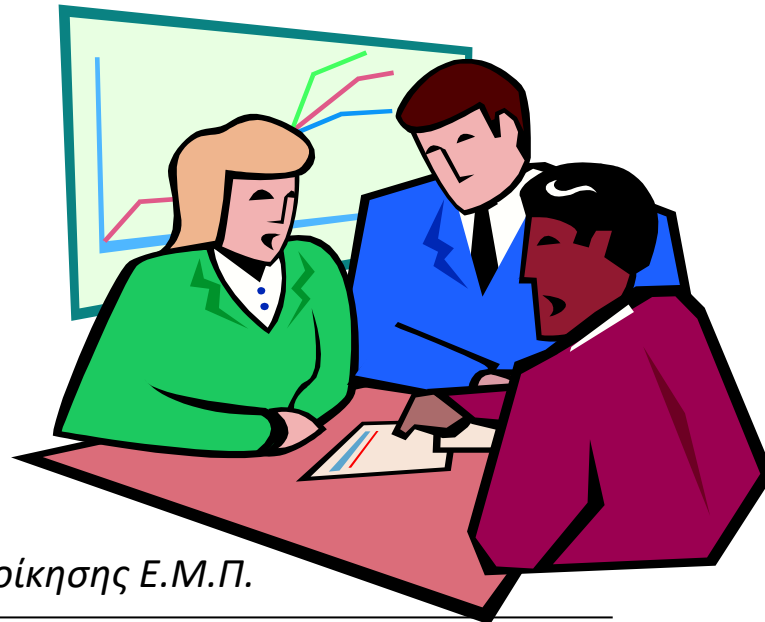
# Η Θεωρία Στόχου - “Μονοπατιού”



# Μοντέλο Ηγετικής Συμμετοχής

## Μοντέλο Ηγετικής Συμμετοχής (Vroom & Yetton)

Μια θεωρία ηγεσίας η οποία περιλαμβάνει ένα σύστημα κανόνων προκειμένου να καθοριστεί το είδος και το ποσοστό της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων σε διαφορετικές καταστάσεις.



Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων & Διοίκησης Ε.Μ.Π.

Οργάνωση και Διοίκηση, 2<sup>ο</sup> εξάμηνο



# Ενδεχομενικές Μεταβλητές στο Αναθεωρημένο Μοντέλο Ηγετικής Συμμετοχής

1. Σημαντικότητα της απόφασης
2. Σημαντικότητα απόκτησης δέσμευσης του εκτελεστή στην απόφαση
3. Αν ο ηγέτης έχει επαρκείς πληροφορίες για να πάρει μια απόφαση
4. Πόσο καλά δομημένο είναι το πρόβλημα
5. Αν μια απολυταρχική απόφαση θα έχριζε δέσμευσης των εκτελεστών
6. Αν οι εκτελεστές πιστεύουν (“buy into”) στους συλλογικούς στόχους
7. Αν ενδέχεται να υπάρξει διαμάχη μεταξύ των εκτελεστών για τις εναλλακτικές λύσεις
8. Αν οι εκτελεστές έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να πάρουν μια καλή απόφαση
9. Χρονικοί περιορισμοί του ηγέτη που περιορίζουν τη συμμετοχή εκτελεστών
10. Αν δικαιολογούνται τα κόστη για την ένωση γεωγραφικά διασκορπισμένων μελών
11. Η σημασία κατά τον ηγέτη της ελαχιστοποίησης του απαραίτητου χρόνου για τη λήψη της απόφασης
12. Σημαντικότητα της χρήσης της συμμετοχής ως εργαλείο εξέλιξης/βελτίωσης της λήψης αποφάσεων των εκτελεστών



# Σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία

## ● Χαρισματικός ηγέτης

- Άτομο του οποίου το όραμα και η ισχυρή προσωπικότητα ασκούν πολύ σημαντική επιρροή στους άλλους.
- Ένας άνθρωπος που είναι κυρίαρχος, έχει αυτοπεποίθηση, είναι πεπεισμένος για την ηθική ορθότητα των απόψεών του και είναι ικανός να ξεσηκώσει μια αίσθηση ενθουσιασμού και περιπέτειας στους οπαδούς του.





# Σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία

- **Ο ηγέτης της αλλαγής**

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

- **Ο ηγέτης της συναλλαγής**

- Ο ηγέτης που διοικεί μέσω συναλλαγών χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της ιεραρχικής εξουσίας, της ανταμοιβής και του εξαναγκασμού για να δίνουν εντολές και να ανταλλάσσουν τις αμοιβές με προσφερόμενες υπηρεσίες



# Σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία

## ● Ηγεσία Επιπέδου 5

- Ένας συνδυασμός ισχυρής επαγγελματικής θέλησης (αποφασιστικότητας) και ταπεινότητας που χτίζει διαχρονικό μεγαλείο
- Θεωρείται το ανώτερο ηγετικό στυλ

...όμως είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη να επιδεικνύει και να εφαρμόζει συνδυασμό του στυλ της μεταμόρφωσης/αλλαγής και του στυλ της συναλλαγής



# Αυθεντικότητα

- **Αυθεντική ηγεσία**

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

- **Ψευδο-ηγέτες της αλλαγής**

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



# Ευκαιρίες για ηγέτες

- **Υπηρέτης ηγέτης**

- Υπηρετεί τις ανάγκες των άλλων και ενδυναμώνει τον οργανισμό όπου εργάζεται



- **Ηγέτης των γεφυρών**

- Γεφυρώνει αντικρουόμενα συστήματα αξιών ή διαφορετικούς πολιτισμούς - κουλτούρες



# Ευκαιρίες για ηγέτες

## • Μοιρασμένη ηγεσία

- Η εναλλαγή της ηγεσίας στην οποία πολλοί άνθρωποι εναλλάσσονται στον ηγετικό ρόλο βάσει της καταλληλότητας των προσόντων τους για κάθε κατάσταση

## • Παράπλευρη ηγεσία

- Ηγετικό στυλ στο οποίο συνάδελφοι του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου καλούνται να συνεργαστούν και να διευκολύνουν την επίλυση των προβλημάτων



# Σύγχρονα θέματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

## ➤ Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικών ηγετών:

- Όραμα
- Χάρisma
- Συμβολισμός
- Ενδυνάμωση
- Πνευματική διέγερση
- Ακεραιότητα



## ➤ Συναισθηματική νοημοσύνη

- Η ικανότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους.
- Συστατικά συναισθηματικής νοημοσύνης:
  - ◆ Αυτογνωσία
  - ◆ Αυτο-ρύθμιση
  - ◆ Κίνητρο
  - ◆ Κατανόηση
  - ◆ Κοινωνική συναίσθηση



# Σύγχρονα θέματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

## ➤ Φύλο και ηγεσία

- Αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να είναι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες.
- Οι γυναίκες τείνουν να χρησιμοποιούν διαδραστική ηγεσία.
  - ◆ Ένα στιλ που έχει κοινά στοιχεία με τη μετασχηματιστική ηγεσία.
- Οι άνδρες τείνουν να χρησιμοποιούν ηγεσία συναλλαγής.
- Η διαδραστική ηγεσία ταιριάζει καλά με τις απαιτήσεις ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού και το νέο εργασιακό περιβάλλον.





## ➤ Φύλο και ηγεσία

- Η επιτυχία των μελλοντικών ηγετών θα εξαρτάται από την ικανότητά τους να ηγούνται μέσα από:
  - ♦ Ανοικτές στάσεις
  - ♦ Θετικές σχέσεις
  - ♦ Υποστήριξη
  - ♦ Ενδυνάμωση



# Σύγχρονα θέματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

## ➤ Η «παλιομοδίτικη» ηγεσία του Drucker

- Η ηγεσία είναι κάτι παραπάνω από χάρισμα. Είναι η σκληρή δουλειά «του παλιού καλού καιρού».
- Βασικά στοιχεία της «παλιομοδίτικης» ηγεσίας:
  - ◆ Καθορισμός και δημιουργία αίσθησης αποστολής
  - ◆ Αποδοχή της ηγεσίας ως «ευθύνης» μάλλον παρά ως κοινωνικής θέσης
  - ◆ Κατάκτηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης των άλλων



# Σύγχρονα θέματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

## ➤ Ηθική ηγεσία

- Η ηθική ηγεσία είναι πιστή στα ηθικά πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία είναι «καλή» και «σωστή».
- Υπάρχει η προσδοκία να τηρούν όλοι οι ηγέτες υψηλά ηθικά πρότυπα.
- Η μακροπρόθεσμη, βιώσιμη επιτυχία προϋποθέτει ηθική συμπεριφορά.
- Ακεραιότητα στην ηγεσία σημαίνει εντιμότητα, αξιοπιστία και συνέπεια στην εφαρμογή των αξιών στην πράξη.



# Σύγχρονα θέματα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων;

## ➤ Ηθική ηγεσία

- Οι ηγέτες με ακεραιότητα κερδίζουν την εμπιστοσύνη αυτών που καθοδηγούν.
- Οι ηγέτες έχουν την ηθική υποχρέωση να οικοδομούν ικανότητες απόδοσης αφυπνίζοντας τις δυνατότητες των ανθρώπων.
- Η αυθεντική ηγεσία ενεργοποιεί την απόδοση μέσω των θετικών ψυχολογικών καταστάσεων της εμπιστοσύνης, της ελπίδας, της αισιοδοξίας και της προσαρμοστικότητας.
- Η αυθεντική ηγεσία βοηθά στη σαφή οριοθέτηση των ηθικών διλημμάτων και στην ανταπόκριση σε αυτά, καθώς επίσης και στη λειτουργία του ηγέτη ως ηθικού προτύπου.

