

Ηγεσία

Αθανάσιος Κουστέλιος

Καθηγητής

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ηγεσία (leadership)

- Είναι ένα από τα πιο διερευνημένα θέματα στο χώρο της οργανωτικής/βιομηχανικής ψυχολογίας
- Απασχολεί την κοινωνική ψυχολογία γιατί αποτελεί κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο
- Αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων

Ηγεσία: Έννοια

- Η οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία ξεκινά από την παραδοχή ότι η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας
- Πολλές φορές όμως αμφισβητείται αν κατά την άσκηση της διοίκησης σε ιδιωτικές ή κρατικές επιχειρήσεις έχουμε το φαινόμενο της διοίκησης.
- Στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας η ηγεσία ταυτίζεται με την άσκηση διευθυντικού ή εποπτικού ρόλου

Ως αντικείμενο των κοινωνικών επιστημών, η ηγεσία εμφανίζεται υπό τρεις μορφές...

- α) ως χαρακτηριστικό της θέσης
- β) ως χαρακτηριστικό του ατόμου, και
- γ) ως κατηγορία συμπεριφοράς

Στην έννοια της ηγεσίας, εμπριέχονται δύο στοιχεία...

- Ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και
- Κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή

Ηγεσία: έννοια

- Δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία, όταν έχουμε άσκηση επιρροής που προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μια θέση και η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο από όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση
- Προκειμένου να μιλήσουμε για ηγεσία, πρέπει να έχουμε συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύει η θέση

Ηγεσία: Ορισμοί

- Η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού (*Hollander, 1985*)
- Ο όρος ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων αυτών καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (*Yukl, 1989*)

Ηγεσία: Ορισμοί

- Η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) 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, 2015)

ΗΓΕΣΙΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ

(Διαφορετικές Έννοιες)

ΗΓΕΣΙΑ (LEADERSHIP)	ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)
Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (είτε είναι, για παράδειγμα, συνεργάτες είτε υφιστάμενοι), έτσι ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.	Η διοίκηση αναφέρεται στην εκτέλεση των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα.
Η ηγεσία αναφέρεται στο ΠΩΣ το στέλεχος εκτελεί τις λειτουργίες αυτές σε σχέση με τους συνεργάτες και υφισταμένους του.	Η διοίκηση αναφέρεται στο ΤΙ πρέπει να κάνει ένα στέλεχος.

Διαφορές Ηγεσία & Μάνατζμεντ (Kotter)

(Μπουραντάς, 2015, σελ.373)

Κύρια Ζητήματα	Προσεγγίσεις Διοίκησης	Προσεγγίσεις Ηγεσίας
Τι πρέπει να γίνει	<ul style="list-style-type: none">▪ Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.▪ Ενέργειες επίτευξης στόχων, διάθεση πόρων.	<ul style="list-style-type: none">▪ Σύλληψη μακροχρόνιου οράματος.▪ Ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του.
Με ποιους και πώς πρέπει να γίνει	<ul style="list-style-type: none">▪ Σχεδιασμός δομών, προγράμματα δράσης.▪ Ενημέρωση για τους στόχους, ανάθεση αρμοδιοτήτων.▪ Οδηγίες – διαδικασίες.▪ Παρακολούθηση διαδικασιών.	<ul style="list-style-type: none">▪ Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος.▪ Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες.
Έλεγχος αποτελεσμάτων	<ul style="list-style-type: none">▪ Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.▪ Εντοπισμός αποκλίσεων – διορθωτικές ενέργειες.	<ul style="list-style-type: none">▪ Παρακίνηση και έμπνευση ατόμων μέσα από την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών και συναισθημάτων.
Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none">▪ Τάξη – προβλεψιμότητα.▪ Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων.	<ul style="list-style-type: none">▪ Συνήθως ριζικές αλλαγές.▪ Προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές.

Διαφορές Ηγεσία & Μάνατζμεντ

- Οι διευθυντές (*managers*) είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ
- Οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα.

(Bennis & Nanus, 1985)

ΗΓΕΣΙΑ – ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ενέργεια του
ηγέτη



Ανταπόκριση των
υφισταμένων του



Εκ νέου
αντίδραση του
ηγέτη

Ηγεσία – Επιρροή - Ισχύς

- Ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων
- Συνεπώς, η βαθύτερη κατανόηση της ηγεσίας προϋποθέτει την κατανόηση των εννοιών της δύναμης, της επιρροής και των πηγών της δύναμης επιρροής

ΔΥΝΑΜΗ (ισχύς)

- ❖ Η πιθανότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να **“περάσει”** τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση παρά την αντίσταση (Max Weber).
- ❖ Η ικανότητα επίδρασης ή ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους (Robbins).
- ❖ Η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα – ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται.
- ❖ Δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

(Μπουραντάς, 2015)

ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΔΥΝΑΜΗΣ

Επιβραβευτική δύναμη (ανταμοιβής) <i>(reward power)</i>	Καταναγκαστική δύναμη (τιμωρίας) <i>(coercive power)</i>	Νόμιμη δύναμη <i>(legitimate power)</i>	Χαρισματική δύναμη (αναφοράς) <i>(charismatic power)</i>	Δύναμη ειδίκευσης (ειδικού – γνώσης) <i>(expert power)</i>
Το άτομο Α ελέγχει τις επιβραβεύσεις (π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή), τις οποίες επιθυμεί το άτομο Β.	Το άτομο Α επιβάλλει κάποιο είδος τιμωρίας (π.χ. επίπληξη) στο άτομο Β, το οποίο θα πρέπει να τη θεωρεί σημαντική, αλλά και το άτομο Α πρέπει να μπορεί να την εκτελέσει.	Το άτομο Α διαθέτει νόμιμη δύναμη πάνω στο άτομο Β, αν το άτομο Α θεωρείται πως έχει το δικαίωμα να επηρεάσει το άτομο Β.	Το άτομο Α έχει χαρισματική δύναμη στο άτομο Β ανάλογη με τον θαυμασμό του ατόμου Β για τα χαρακτηριστικά και τη φήμη του ατόμου Α.	Το άτομο Α έχει δύναμη ειδίκευσης στο άτομο Β στον βαθμό που το άτομο Α έχει τη γνώση και την εξειδίκευση για ένα θέμα ή πρόβλημα.

ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΔΥΝΑΜΗΣ

- **Δύναμη Πληροφοριών** : η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται αποτελεί μια σημαντική πηγή δύναμης

ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΔΥΝΑΜΗΣ

- Η ηγεσία ανάλογα με τα άτομα στα οποία ασκείται και τις καταστάσεις μπορεί να στηριχθεί σε όλες τις παραπάνω πηγές δύναμης
- Κυρίως στηρίζεται όμως, στις δυνάμεις ανταμοιβής (επιβραβευτική δύναμη), αναφοράς (χαρισματική δύναμη) και γνώσης (δύναμη ειδίκευσης)

ΔΥΝΑΜΗ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ανώτατο διοικητικό επίπεδο	Μεσαίο διοικητικό επίπεδο	Κατώτερο διοικητικό επίπεδο
Κυριαρχεί η χαρισματική και η νόμιμη δύναμη.	Κυριαρχεί η νόμιμη, η δύναμη επιβράβευσης και η δύναμη του ειδικού.	Πιο συνήθης η δύναμη ειδίκευσης, επιβράβευσης αλλά και η καταναγκαστική και η νόμιμη δύναμη.

Οι θεωρίες της ηγεσίας μπορούν να υπαχθούν σε τρεις γενικότερες θεωρήσεις

- α) ο ρόλος των χαρακτηριστικών του ηγέτη
- β) η συμπεριφορά του ηγέτη σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία
- γ) κοινωνικές-γνωστικές προσεγγίσεις της ηγεσίας ή διαφορετικά, πως ηγέτες και οπαδοί βλέπουν οι μεν τους δε

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

<p>Προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (<i>leaders` trait approach</i>)</p>	<p>Προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (<i>leaders` behavioral approach</i>)</p>	<p>Προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες (καταστάσεις) (<i>contingency approach</i>)</p>	<p>Νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας</p>
<p>Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά ή προσωπικότητας (π.χ. ψηλός, όμορφος, μορφωμένος).</p>	<p>Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση.</p>	<p>Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφισταμένους του και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση.</p>	<p>Η μεταλλακτική (transformational) και χαρισματική (charismatic) ηγεσία, η συναλλακτική (transactional), η αυθεντική (authentic), η εξυπηρετική (servanthood) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).</p>
<p>Η προσέγγιση αυτή δεν γίνεται συνεπώς αποδεκτή λόγω του ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τις ιδιαίτερες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά, ούτε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης ηγεσίας.</p>	<p>Οι σχετικές έρευνες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτήν που εξετάζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διοικητικές λειτουργίες (π.χ. πώς επιλύονται οι συγκρούσεις) και αυτήν που προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.</p>	<p>Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά.</p>	

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό (autocratic)	Το γραφειοκρατικό (bureaucratic)	Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό (democratic)	Το χαλαρό (laissez faire)
<p>Το στέλεχος διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης.</p>	<p>Το στέλεχος διοικεί τυπικά με βάση το βιβλίο (by the book), ενώ δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργου και συμπεριφέρεται με βάση κανόνες, πολιτικές και συγκεκριμένες διαδικασίες.</p>	<p>Το στέλεχος επιζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.</p>	<p>Το στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία και το δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους, τους δίνει λίγες οδηγίες και τους επιτρέπει να έχουν ελευθερία.</p>
<p>Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των υφισταμένων του, οι οποίοι πρέπει να υπακούουν στις εντολές του.</p>	<p>Για να λύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από υφιστάμενους κανόνες βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.</p>	<p>Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.</p>	<p>Το χαλαρό στυλ ενδείκνυται για άτομα με μεγάλο βαθμό παρακίνησης, π.χ. συμβούλους ή εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.</p>
<p>Το στυλ αυτό ενδείκνυται για νέους εργαζομένους που πρέπει γρήγορα να μάθουν το έργο, για προσωρινούς υπαλλήλους, δύσκολους να διοικηθούν και που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα ηγετικά στυλ.</p>	<p>Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για ανθρώπους που πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, σε ειδικές συνθήκες ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό.</p>	<p>Το δημοκρατικό στυλ είναι κατάλληλο για εργαζομένους με εμπειρία, δεξιότητες, που επιδιώκουν αλλαγές στον χώρο εργασίας και που έχουν κοινά προβλήματα και θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους.</p>	

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η μεταλλακτική και χαρισματική ηγεσία (transformational & charismatic leadership)	Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership)	Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας (authentic leadership)	Η υπηρετική ηγεσία (servanthood leadership)	Θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence)
<p>Η μεταλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία οι ηγέτες παρακινούν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους.</p>	<p>Εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με όλους τους υφισταμένους του αλλά σε δυαδικό επίπεδο (ο ηγέτης με καθέναν υφιστάμενό του χωριστά).</p>	<p>Θεμελιώνεται πάνω στην έννοια της αυθεντικότητας, η οποία σχετίζεται με το γνώθι σαυτόν και την ικανότητα ενός ατόμου να έχει τον έλεγχο της ζωής του παραμένοντας πιστό στις αξίες του, διατηρώντας τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του, παρά τις οποιοσδήποτε εξωτερικές πιέσεις.</p>	<p>Αναφέρεται σε μια φιλοσοφία και ένα σύνολο από πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στον εξευγενισμό και εμπλουτισμό της ζωής των ανθρώπων, στη βελτίωση των οργανισμών και εντέλει στη δημιουργία ενός δικαιότερου κόσμου.</p>	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία επιτρέπει στα άτομα να αντιλαμβάνονται και να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων αλλά και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να καθοδηγούν τις σκέψεις και τις πράξεις τους.</p>
<p>Το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο δίνει σε ένα άτομο ασυνήθιστες/ξεχωριστές δυνάμεις, οι οποίες συντελούν στο να θεωρηθεί το άτομο αυτό ηγέτης.</p>	<p>Η καλή σχέση ηγέτη και υφισταμένων συντελεί στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύει τη δέσμευση στον οργανισμό και γενικά δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για προαγωγή και ανάπτυξη.</p>	<p>Το ενδιαφέρον για τη λεγόμενη αυθεντική ηγεσία, ειδικά στις μέρες μας, αυξάνεται λόγω των μεγάλων αναταραχών σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και της ανάγκης των ανθρώπων για αληθινούς ηγέτες.</p>	<p>Η υπηρετική ηγεσία συνεπώς δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των άλλων, σε μια ολοκληρωμένη αντίληψη της εργασίας, στην ανάπτυξη αισθήματος κοινότητας και στην κοινή χρήση της δύναμης κατά τη λήψη αποφάσεων.</p>	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται μέσα από τρία βασικά υποδείγματα: α) το υπόδειγμα των Mayer-Salovey (1997), β) το υπόδειγμα του Goleman (1995), και γ) το υπόδειγμα Bar-On (1997).</p>

Βιβλιογραφία

- Κάντας, Α. (1993). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.