

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αποτελεσματική ηγεσία

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αποτελεσματική ηγεσία

1. Στο σύγχρονο περιβάλλον τα επιτυχημένα μέλη δεν αρκεί να είναι μόνο σύγχρονοι *Managers*.

Κυρίως χρειάζεται να είναι ΗΓΕΤΕΣ

2. Χρειαζόμαστε ηγέτες σε όλα τα επίπεδα, από το απλό στέλεχος μέχρι και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, που θα δώσουν ώθηση στους οργανισμούς και στις εταιρείες. Στο κράτος και στον ιδιωτικό τομέα.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αποτελεσματική ηγεσία

Αποτελεσματική Ηγεσία σημαίνει άσκηση επιρροής στους γύρω μας σε όλα τα επίπεδα, ώστε να:

- i. αναπτυχθούν οι δεξιότητες των στελεχών
- ii. αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας,
- iii. γίνει ποιοτικότερη η εργασία,
- iv. αναπτυχθεί η καινοτόμος σκέψη,
- v. αναπτυχθεί η ανταγωνιστικότητα και η υπεροχή της εταιρείας.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αποτελεσματική Ηγετική Συμπεριφορά

Η σημασία της Αποτελεσματικής Ηγεσίας

1. Η Ηγεσία ως Άσκηση Επιρροής
2. Χαρακτηριστικά του Επιτυχημένου Ηγέτη
3. Ηγεσία και Διαχείριση Αλλαγών
4. Ηγεσία και Ενδυνάμωση Ανθρώπων
5. Ηγεσία - Έμπνευση - Όραμα - Επικοινωνία
6. Ηγεσία και Επιχειρησιακή Αριστεία

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διαγνωστικά Εργαλεία

1. Μοντέλο Διαρκούς Επιτυχίας στην Εταιρεία
2. Πόσο λειτουργούμε ως Ηγέτες
3. Αξιολόγηση του χαρακτήρα της Ηγετικής Συμπεριφοράς
4. Αξιολόγηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
5. Πόσο τσαγανό έχει ο ηγέτης;
6. Αυτο-διάγνωση αποτελεσματικής καθοδήγησης
7. Πόσο σωστά λαμβάνονται οι αποφάσεις
8. Αποτελεσματικό μέλος ομάδας
9. Διάγνωση ρόλου "Ανάπτυξης Κουλτούρας"
10. Διάγνωση "Ηγεσίας Αλλαγών"
11. Διάγνωση της κατάλληλης Κουλτούρας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η Φύση της Ηγεσίας

Τα κύρια συστατικά που συνιστούν τη φύση της ηγεσίας:

→ Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από διάφορα πράγματα, σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις.

→ Η ικανότητα του ατόμου να εμπνέει.

→ Η ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με τρόπο, που να αναπτύσσει κατάλληλο κλίμα για την ανταπόκριση στους υποκινητικούς παράγοντες και για τη διέγερσή τους.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρήσεις της Ηγεσίας

→ Η αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η «γενετική θεώρησης», η πίστη δηλαδή ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική. Η πεποίθηση αυτή διατηρήθηκε μέχρι και αρκετά χρόνια μέσα στον εικοστό αιώνα, επειδή προσέφερε μία άμεση ερμηνεία στην καταγωγή της ηγεσίας. Χρονικά κατέρρευσε με τη θύελλα του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου.

→ Οι πρώτες ουσιαστικές μελέτες, κυρίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, βασίσθηκαν στην προσπάθεια εντοπισμού των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη - φυσικών πνευματικών, ψυχικών - δηλαδή χαρακτήρα και ικανοτήτων. Πρόκειται για την «βάσει χαρακτηριστικών θεώρηση της ηγεσίας».

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρήσεις της Ηγεσίας

- Όλοι, όμως οι ηγέτες δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και πολλά άτομα, που δεν είναι ηγέτες, μπορεί να έχουν τα περισσότερα ή και όλα.
- Επίσης, αυτή η θεώρηση δεν εξηγεί σε ποιο βαθμό θα πρέπει να έχει κάθε χαρακτηριστικό ένας ηγέτης.
- Δεν έχει διαπιστωθεί ομοιομορφία των εντοπιζόμενων χαρακτηριστικών με πραγματικές περιπτώσεις ηγεσίας. Παρόλα αυτά έχει εντοπισθεί συσχετισμός μεταξύ ορισμένων χαρακτηριστικών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας

- (1) Ευφυΐα / νοημοσύνη
- (2) Συναισθηματική νοημοσύνη
- (3) Γνώσεις / πολυμαθία
- (4) Αυτογνωσία / αυτοπεποίθηση
- (5) Συστηματική σκέψη
- (6) Ακεραιότητα
- (7) Πίστη σε αξίες
- (8) Ταπεινότητα
- (9) Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα
- (10) Δικαιοσύνη
- (11) Θάρρος
- (12) Αντοχή

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αρχές Ηγεσίας

Έχουν υπάρξει πολλές διατυπώσεις αρχών ηγεσίας τόσο στη γενική βιβλιογραφία όσο και σε στρατιωτικά εγχειρίδια. Στις περισσότερες των περιπτώσεων κυριαρχεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση μεταξύ των εννοιών «αρχή» «χαρακτηριστικό», «καθήκον». Βασικές αρχές είναι:

α. **«Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών»**, που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αρχές Ηγεσίας

β. **«Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών»**, που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.

γ. **«Αρχή της ενότητας των εντολών»**, που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοίκησης.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αρχές Ηγεσίας

δ. **«Αρχή της υποκινήσεως»** που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούνε κείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

ε. **«Αρχή της άμεσης εποπτείας»**. Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Καλλιέργεια της Ηγετικής Ικανότητας

- Οι πρώτες μελέτες της ηγεσίας βασίσθηκαν, κυρίως, σε μία απόπειρα να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά που κατείχαν πράγματι οι ηγέτες.
- Άρχισαν με την άποψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται, πεποιθήσεως που χρονολογείται από τους αρχαίους Έλληνες και Ρωμαίους.
- Η θεωρία αυτή έχασε σημαντικό έδαφος με την άνοδο της επιρροής της ψυχολογίας, κυρίως.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Καλλιέργεια της Ηγετικής Ικανότητας

- Το «χάρισμα», η κληρονομική καταβολή, χωρίς καλλιέργεια δεν αποδίδει.
- Το εκ καταβολής «μικρότερο χάρισμα», με συστηματική καλλιέργεια, βελτιώνεται σημαντικά.
- Η άποψη αυτή τεκμηριώνεται αν αναλύσουμε το περιεχόμενο των θεωρήσεων της ηγεσίας. Στην προσπάθεια βελτιώσεως συμβάλλουν : η αυτογνωσία, η ενημέρωση, η διανοητική ταύτιση, η αντικειμενικότητα.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ

- Το μάνατζμεντ κατά κύριο λόγο αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις κι οργανισμούς, δηλαδή ασχολείται με τις περίπλοκες υποθέσεις.
- Είναι δηλαδή η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ

- Οι πρακτικές και οι διαδικασίες του μάνατζμεντ, σε μεγάλο βαθμό, αποτελούν μια απάντηση στη σημαντικότερη ίσως εξέλιξη του 20^{ου} αιώνα, αυτής της εμφάνισης κι ανάπτυξης μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών.
- Χωρίς καλό μάνατζμεντ, μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να καταστούν χαοτικές με τρόπους που απειλούν την ύπαρξη τους .
- Αντίθετα, το καλό μάνατζμεντ εξασφαλίζει συνήθως την τάξη και την συνέπεια σε κρίσιμες διαστάσεις της επιχειρήσεις όπως π.χ. η ποιότητα και η κερδοφορία των προϊόντων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ

- Η ηγεσία, σε αντίθεση με το μάνατζμεντ, αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου.
- Το γεγονός ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθής και περισσότερο ανταγωνιστικός, είναι ένας από τους λόγους που ο ρόλος της ηγεσίας έχει καταστεί τόσο σημαντικός την περίοδο που ζούμε.
- Είναι κατά κύριο λόγο η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου, που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού).

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ

- Ο γρήγορος ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας, ο μεγαλύτερος διεθνής ανταγωνισμός, η απορύθμιση των αγορών καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές του εργατικού δυναμικού, είναι μεταξύ των πολλών παραγόντων που έχουν συνεισφέρει σ' αυτή την αλλαγή.
- Δεν αποτελεί πλέον για τις επιχειρήσεις φόρμουλα επιτυχίας η αλλαγή, αν ό,τι γίνεται σήμερα στην επιχείρηση είναι το ίδιο μ' αυτό που γίνονταν χτες.
- Απαιτούνται μεγαλύτερου εύρους αλλαγές, οι οποίες είναι ολοένα και περισσότερο αναγκαίες για την επιβίωση και την αποτελεσματική ανταγωνιστικότητα του νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, που διαμορφώνεται.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

Η ηγεσία διαφέρει από το μάνατζμεντ στα ακόλουθα:

- Η ηγεσία δεν είναι μυστική και μυστηριώδης. Δεν έχει σχέση με το «χάρisma» και τη χαρισματικότητα του ατόμου ή άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, ούτε είναι αρμοδιότητα των ολίγων επιλεγμένων.
- Επίσης, η ηγεσία δεν είναι κατ' ανάγκη καλύτερη του μάνατζμεντ. Είναι πρώτα και πάνω απ' όλα μια διαπροσωπική σχέση.

Αυτή η σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας της ηγεσίας.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

1. Η διαδικασία της ηγεσίας είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται.
2. Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών κι εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες τώρα μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πως και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

- Η Διοίκηση (Management) και η Ηγεσία (Leadership) είναι δύο διαφορετικές μέθοδοι να οργανώσει κάποιος μια ομάδα ανθρώπων να πετύχει ένα στόχο.
- Είναι απαραίτητα στοιχεία για να φτάσει κανείς στην επιτυχία του σκοπού του, μα όχι απαραίτητα συμβατά μεταξύ τους.
- Είναι δυο συστήματα πράξεων, διαφοροποιημένα και συμπληρωματικά μεταξύ τους. Τα δυο αυτά συστήματα διαμορφώνουν τις δικές τους λειτουργίες και χαρακτηριστικές δραστηριότητες και είναι αναγκαία για την επιτυχία σ' ένα αυξητικά πολύπλοκο και ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

Μάνατζμεντ

Προϋπολογισμός → Προγραμματισμός και οικονομικός απολογισμός

- Προσδιορίζει λεπτομερή βήματα για την επιτυχία των στόχων
- Κατανέμει τους πόρους για την εκτέλεση των σχεδίων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

Ηγεσία

Οριοθέτηση της κατεύθυνσης

Παρουσίαση ενός οράματος για το απώτερο μέλλον μαζί με τις απαιτούμενες στρατηγικές για την παραγωγή των αλλαγών που συμβάλλουν στην επιτυχία του οράματος

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

Με ποιους και πως πρέπει να γίνει

Μάνατζμεντ: Οργάνωση και στελέχωση

- Δημιουργία οργανωτικής δομής και συνόλου εργασιών για την επίτευξη των απαιτούμενων σχεδίων.
- Στελέχωση θέσεων εργασίας
- Μεταβίβαση των σχεδίων προς τους εργαζόμενους
- Ανάθεση υπευθυνότητας για την εκτέλεση των σχεδίων
- Επινόηση συστημάτων για την παρακολούθηση της υλοποίησης

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

Ηγεσία

- Ευθυγράμμιση ατόμων και Δημιουργία κλίματος επικοινωνίας
- Μεταβίβαση της νέας κατεύθυνσης σε εκείνους που μπορούν να δημιουργήσουν συνασπισμούς, που καταλαβαίνουν το όραμα και δεσμεύονται για τα επιτεύγματα του οράματος

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

3. Έλεγχος αποτελεσμάτων

Μάνατζμεντ

Έλεγχος και Επίλυση Προβλημάτων

Παρακολούθηση αποτελεσμάτων συγκριτικά με τα πρότυπα σχεδιασμού, μέσω αναφορών συνεδριάσεων ή άλλων διαθέσιμων μέσων.

- Διαπίστωση των αποκλίσεων
- Σχεδιασμός και οργάνωση επίλυσης των προβλημάτων
- Ευθυγράμμιση ατόμων και Δημιουργία κλίματος επικοινωνίας
- Μεταβίβαση της νέας κατεύθυνσης σε εκείνους που μπορούν να δημιουργήσουν συνασπισμούς, που καταλαβαίνουν το όραμα και δεσμεύονται για τα επιτεύγματα του οράματος

Ηγεσία και Μάνατζμεντ-Διαφορές

3. Έλεγχος αποτελεσμάτων

Ηγεσία

- Παρακίνηση και Έμπνευση
- Διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού προς τη σωστή κατεύθυνση παρακάμπτοντας τα εμπόδια για αλλαγή, ικανοποιώντας βασικές αλλά συχνά αναξιοποίητες ανθρώπινες ανάγκες, αξίες και συναισθήματα

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικός χαρακτήρας

Η ουσία της Ηγεσίας

- Πολλοί αναποτελεσματικοί ηγέτες προσβλέπουν σε μια ηγετική θέση πιστεύοντας ότι θα έχουν τη δύναμη και την εξουσία να κάνουν κάποια πράγματα.
- Έχουν την εντύπωση ότι θα αποκτήσουν τη δύναμη αν κάνουν κάποια πράγματα με τον τρόπο που εκείνοι θέλουν ή πιστεύουν.
- Ωστόσο, η εμπειρία λέει ότι οι πιο πολλοί αποτελεσματικοί ηγέτες αρχίζουν να αναπτύσσονται ρωτώντας τους εαυτούς τους όχι τι θα μπορούσαν να κάνουν έχοντας τη δύναμη του ηγέτη, αλλά τι είδους ηγέτες θα ήθελαν να είναι.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικός χαρακτήρας

Η ουσία της Ηγεσίας

- Ο Ηγετικός Χαρακτήρας αποτελείται από αξίες, χαρακτηριστικά και μια καθαρότητα του σκοπού και του ευρύτερου στόχου που θέτει, σε ατομικό επίπεδο, ο κάθε ηγέτης.
- Ο Ηγετικός Χαρακτήρας εκφράζεται μέσω της συνέπειας της συμπεριφοράς – που είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης συνδέει τις πράξεις του με όσα λέει και εκφράζει.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικός χαρακτήρας

Η ουσία της Ηγεσίας

- Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν βιώσει, είτε στην επαγγελματική είτε στη προσωπική τους ζωή, έναν ηγέτη που λειτούργησε ως πρότυπο Ηγετικού Χαρακτήρα.
- Ήταν εκείνος ο ηγέτης που επέδειξε πραγματικό ενδιαφέρον για σας, σε ατομικό επίπεδο, που σας βοήθησε ή υποστήριξε να αναπτυχθείτε επαγγελματικά και που πάντα έμοιαζε να παίρνει αποφάσεις έχοντας διαύγεια, καθαρότητα και σαφή προσανατολισμό.
- Είναι το είδος του ηγέτη το οποίο «τραβάει» τους ανθρώπους και τους καθιστά πρόθυμους να δώσουν το υψηλότερο επίπεδο της ενέργειας τους.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικός χαρακτήρας

Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας

Η Wilson Learning τους κατηγοριοποιεί σε τρία βασικά συστατικά στοιχεία:

1. Προσωπικός Χαρακτήρας,
2. Κοινωνικός Χαρακτήρας και
3. Εταιρικός Χαρακτήρας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικός χαρακτήρας

Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας

- **Προσωπικός Χαρακτήρας:** είναι ο χαρακτήρας που θα πρέπει να παραμένει σταθερός και αποφασιστικός σε κάθε αλλαγή που συμβαίνει στο περιβάλλον.
- **Κοινωνικός Χαρακτήρας:** δείχνοντας σεβασμό στους άλλους, κατανόηση και αναγνωρίζοντας τις ατομικές διαφοροποιήσεις
- **Εταιρικός Χαρακτήρας:** η προθυμία να τοποθετήσουμε τις ανάγκες των πελατών και της εταιρείας μπροστά από τις προσωπικές μας ανάγκες.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικός χαρακτήρας

Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας

- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν μια ισορροπία και των τριών βασικών συστατικών στοιχείων και τις δέχονται σαν πρωταρχικές αξίες.
- Ο Ηγετικός Χαρακτήρας αποτελεί τη βάση ή την Ουσία για την αποτελεσματική ηγεσία.
- Πρόκειται, επίσης, για ένα από τα ελάχιστα απτά στοιχεία της ηγεσίας. Υπάρχουν κάποιοι που πιστεύουν ότι ο Ηγετικός Χαρακτήρας δεν μπορεί να αναπτυχθεί – είτε το έχουν κάποιοι μέσα τους είτε όχι.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικός χαρακτήρας

Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας

- Η ανάπτυξη του Ηγετικού Χαρακτήρα προϋποθέτει από τους ηγέτες να κατανοήσουν και αξιολογήσουν το δικό τους σύστημα αξιών, να αυξήσουν το επίπεδο της αυτογνωσίας τους, να βιώσουν την επιρροή το χαρακτήρα τους στις ζωές τους και να απεμπλακούν από ξεπερασμένα πρότυπα σκέψης και δράσης.
- Μέσα από ένα συνδυασμό εμπειριών, καθοδήγησης και υποστήριξης, κάποιος μπορεί να δημιουργήσει το απαραίτητο υπόβαθρο προκειμένου να αναπτύξει τον Ηγετικό του Χαρακτήρα

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ

Καθοδηγεί τις ενέργειες για εταιρική και ατομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας και επικοινωνίας του οράματος και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής.

Βασικές Ικανότητες

- Δημιουργία στρατηγικής
- Κατανόηση της αγοράς: των πελατών και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Ανάπτυξη των ανθρώπων
- Φορέας έμπνευσης για τους εργαζόμενους

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ

- Ο Οραματιστής καθοδηγεί την ατομική και εταιρική ανάπτυξη μέσα από τη δημιουργία ενός οράματος, το οποίο έχει μέσα του το στοιχείο της πρόκλησης.
- Αν και ο ρόλος του οραματιστή είναι σημαντικός σε κάθε επίπεδο ηγεσίας, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διαδικασία του ελέγχου που υπάρχει και ασκείται σε κάθε επίπεδο.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

Διασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι μέσα από τον σωστό προγραμματισμό, την αξιολόγηση της απόδοσης και των βελτιώσεων σε συστήματα και διαδικασίες

Βασικές λειτουργίες

- Προσέλκυση και επιλογή ταλέντων
- Προβλέψεις και ιεράρχηση προτεραιοτήτων
- Βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων
- Βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών
- Συντονισμός δραστηριοτήτων

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

- Αυτός ο ρόλος θέλει τον ηγέτη να διασφαλίζει τα εταιρικά αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνονται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, έχοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και τακτικές.
- Ο αποτελεσματικός Στρατηγικός ηγέτης σχεδιάζει διαδικασίες οι οποίες είναι εφικτές και εμπεριέχουν το στοιχείο της πρόκλησης για τους εργαζόμενους.
- Αναθέτει αρμοδιότητες και καθήκοντα, θέτει στόχους, υποστηρίζει τους άλλους στη λήψη αποφάσεων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

Δημιουργεί ένα περιβάλλον συναντίληψης και συμμετοχής με στόχο να διασφαλίσει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας

Βασικές λειτουργίες

- Ικανότητα δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων
- Εσωτερική επιρροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- Χειρισμός αντιπαραθέσεων
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Διαπραγμάτευση και επηρεασμός

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

- Ο Διευκολυντής δημιουργεί ένα περιβάλλον συμμετοχής με στόχο να προάγει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας - μια σημαντική υπευθυνότητα σε κάθε επίπεδο ηγεσίας.
- Στον ρόλο του Διευκολυντή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν να χειριστούν τις αντιπαραθέσεις, να κτίσουν ομαδικό πνεύμα, να εφαρμόσουν τεχνικές επικοινωνίας, να επηρεάσουν ανθρώπους και καταστάσεις.
- Οι ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν και ότι η δουλειά του έχει συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρίας.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΩΝ

Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, συνεισφέροντας με τις δικές του εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες

Βασικές λειτουργίες

- Δημιουργία κλίματος πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων
- Οξύνεια σε θέματα εμπορικής και οικονομικής πολιτικής
- Δημιουργικότητα και νεωτερισμός

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μοντέλο ηγεσίας της Wilson Learning

ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΩΝ

- Ο Συνεισφέρων εστιάζει στη δημιουργία της εταιρικής ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας μέσω των προσωπικών ικανοτήτων του και των ταλέντων που τον διακρίνουν.
- Ειδικότερα, τα υψηλότερα διευθυντικά στελέχη στην ιεραρχία μιας εταιρίας χρειάζεται να αξιοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους για το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ηγετικά Στυλ

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες; Το ποιο είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ.
- Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων.
- Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, ηγετικό στυλ ανωτέρων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρίες Ηγεσίας

- **Αυταρχικός:** Ο Ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης, δηλαδή παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.
- **Πειστικός:** Ο Ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρίες Ηγεσίας

- Ανθρωπιστικός: Ο Ηγέτης συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.
- Αδιάφορος/ Εξουσιοδοτημένος: Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί, "παραλείπων τις υποχρεώσεις του" αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρίες Ηγεσίας

- Δημοκρατικός: Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συμπερασματικά έχουμε εργαζόμενους με ανάμιξη στη παραγωγή.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρίες Ηγεσίας

ΚΑΤΑ RALPH STOGDILL

Τα βασικά ηγετικά στυλ είναι:

1. Ηγεσία με έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης
2. Ηγεσία με έμφαση στην άσκηση επιρροής
3. Ηγεσία με έμφαση στην πράξη ή συμπεριφορά
4. Ηγεσία με έμφαση στην πειθώ
5. Ηγεσία με έμφαση στην επίτευξη του στόχου
6. Ηγεσία με έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης
7. Ηγεσία με έμφαση στο διαφορετικό πόλο
8. Ηγεσία με έμφαση στην πρωτοβουλία

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρίες Ηγεσίας

Θεωρία Χ, Υ

Ο D.McGregor ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και
2. το δημοκρατικό.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D.McGregor, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε Χ και τη δεύτερη Υ.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρίες Ηγεσίας

Θεωρία Χ, Υ

Υποθέσεις της ομάδας Χ (Αυταρχικό στυλ)

1. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί.
2. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεωρίες Ηγεσίας

Θεωρία Χ, Υ

Υποθέσεις της ομάδας Χ (Δημοκρατικό στυλ)

1. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
2. Είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες.
3. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι ο πιο αποτελεσματικός.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μοντέλα Ηγεσίας

Κατά τους Blake-Mouton, έχουμε 5 στυλ ηγεσίας.

Ενδιαφέρον για τα πρόσωπα	Υψηλό	9	Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης (1,9)						Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης (9,9)		
		8									
		7									
		6									
		5				Πιεστικό στυλ διοίκησης (5,5)					
		4									
		3									
		2	Laissez Faire Στυλ διοίκησης (1,1)				Αυταρχικό στυλ διοίκησης (9,1)				
		1									
	Χαμηλό		1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Χαμηλό								Υψηλό
Ενδιαφέρον για την παραγωγή											

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μοντέλα Ηγεσίας

Στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton:

(1,1): **Laissez-faire (Λεσέ Φερ) στυλ διοίκησης**- Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα. Ο ηγέτης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι αυτό είναι γενικά το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στην χαμηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας.

(9,1): **Αυταρχικό στυλ διοίκησης**- Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τα πρόσωπα

(5,5): **Πιεστικό στυλ διοίκησης**- Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα (5,5)

(9,1): **Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης**- Υψηλό ενδιαφέρον για τα πρόσωπα και χαμηλό για την παραγωγή

(9,9): **Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης** - Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα πρόσωπα

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μοντέλα Ηγεσίας

- Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ (1,9) δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της.
- Ο ηγέτης του στυλ (9,1) εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής, οι νέες διαδικασίες, κτλ.
- Το στυλ ηγεσίας (1,1) δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζόμενους (ανθρώπινος παράγοντας), αλλά ούτε και για την παραγωγή.
- Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς (5,5) δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται στην παραγωγή και στους εργαζόμενους. Η έμφαση άλλοτε δίνεται στο άτομο-εργαζόμενο και άλλοτε στους εργαζόμενους.
- Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton είναι το (9,9). Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του, όσο και για την επίτευξη του στόχου.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αναζήτηση Διάδοχης Κατάστασης

Αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων

1. Ο αλαζόνας ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τη δόξα και τη φήμη του ονόματός του παρά να αφήσει ως κληρονομιά διαδόχους που θα συνεχίσουν τη διαρκή επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης.
2. Δεν ενδιαφέρεται να αναπτύξει άλλους ηγέτες και σε καμιά περίπτωση δεν επιθυμεί οι συνάδελφοί του ή οι συνεργάτες του να γίνουν καλύτεροι από αυτόν.
3. Οι συνεργάτες του μένουν πάντα στη σκιά του.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αναζήτηση Διάδοχης Κατάστασης

Τρόποι αντιμετώπισης αλαζονείας ηγετών

1. Η αντικατάστασή τους, αν αυτή δεν είναι εξαιρετικά δύσκολη.
2. Ο προϊστάμενος ή η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει για την πρόληψη, την έγκαιρη διάγνωση και την αποθάρρυνση των αλαζονικών συμπεριφορών μέσω του συστήματος αξιολόγησης, των προσλήψεων και προαγωγών.
3. Προσπάθεια βελτίωσής τους μέσω συμβουλευτικής και καθοδήγησης.