

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Γκορέζης Παναγιώτης
Επιστημονικός Συνεργάτης ΑΠΘ

Μπέλλου Βικτώρια
Επικ. Καθηγήτρια ΠΘ

ΗΓΕΣΙΑ

Δύναμη

Η ικανότητα των ατόμων να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων

→ Τα άτομα κατέχουν δύναμη μόνο στο βαθμό που οι άλλοι θεωρούν ότι οι πρώτοι κατέχουν δύναμη

→ Η δύναμη αποκτάται και τα άτομα είναι σε θέση να αυξάνουν ή να μειώνουν τη βάση της δύναμής τους

→ Ηθική;;;

Συνθήκες χρήσης δύναμης

- Αλληλεξάρτηση
- Έλλειψη πόρων
- Αντίθετοι στόχοι και σχέδια



σύγκρουση

Διαπροσωπική δύναμη

Τύποι δύναμης

- Δύναμη ανταμοιβών
- Δύναμη κυρώσεων
- Νόμιμη δύναμη
- Χαρισματική δύναμη / δύναμη αναφοράς
- Δύναμη του ειδικού

Πηγές εξουσίας (θέση)

1. **Νόμιμη (legitimate)** – πηγάζει από μία επίσημη θέση με συγκεκριμένα δικαιώματα, ευθύνες, αρμοδιότητες και προνόμια. Οι ακόλουθοι αποδέχονται τα νόμιμα δικαιώματα αυτών να λαμβάνουν αποφάσεις, να θέτουν στόχους και να κατευθύνουν τις δραστηριότητες
2. **Ανταμοιβής (reward)** – πηγάζει από τη δυνατότητα που έχει κάποιος να παράσχει ανταμοιβές στους άλλους. Οι ηγέτες ελέγχουν τους πόρους και η διανομή τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επηρεαστούν οι υφιστάμενοι
3. **Καταναγκασμού (coercive)** – η εξουσία να τιμωρεί ή να προτείνει τιμωρία. Η εν λόγω εξουσία είναι η αρνητική πλευρά των προαναφερθεισών μορφών εξουσίας

Πηγές εξουσίας (προσωπική)

4. Αυθεντίας (expert) – προέρχεται από τις εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις που κατέχει ένας άνθρωπος. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επηρεασθούν ή περιορισθούν οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ή οι ηγέτες να πετύχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα
5. Αναφοράς (referent) – πηγάζει από χαρακτηριστικά προσωπικότητας παρά από επίσημη θέση και αφορά στην ταύτιση, θαυμασμό και σεβασμό προς ένα άτομο. Μπορεί να αναφέρεται και ως χαρισματική ηγεσία

Διαπροσωπική δύναμη

Απόκτηση διαπροσωπικής δύναμης

- Κάνοντας τα σωστά πράγματα
- Αναπτύσσοντας κατάλληλες σχέσεις

Διατήρηση διαπροσωπικής δύναμης

(Δια)τμηματική δύναμη

Απόκτηση διατμηματικής δύναμης

- Έλεγχος πόρων
- Έλεγχος στρατηγικών λειτουργιών
- Αντιμετώπιση αβεβαιότητας
- Δημιουργία συνθήκης αναντικατάστατου
- Εκτέλεση βασικών λειτουργιών

Άσκηση Επιρροής

Έλεγχος των θεμάτων προς συζήτηση

Επιλογή κριτηρίων αποφάσεων

Πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή

Σχηματισμός συνασπισμού

Αποδοχή και συνεργασία με τους διαφωνούντες

Πρόσβαση στις πληροφορίες

Χρήση εξωτερικών ειδικών

Χειρισμός συμβόλων

Τακτικές άσκησης επιρροής

- Εξορθολογισμένη πειθώ
- Ενημέρωση – πληροφόρηση
- Εμπνευσμένες εκκλήσεις
- Διαβουλεύσεις
- Συνεργασία

Τακτικές άσκησης επιρροής

- Απόσπαση εύνοιας
- Προσωπικές εκκλήσεις
- Τακτικές ανταλλαγής
- Τακτική συμμαχιών
- Τακτικές νομιμοποίησης της εξουσίας
- Πίεση

Διοίκηση vs ηγεσία

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού

ΗΓΕΣΙΑ

Η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφιστάμενούς τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή μέρους αυτού)

Ορισμός ηγεσίας

- Η ηγεσία αφορά τη συλλογή των οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο διάφορες επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν (Richards & Engle, 1986)
- Ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση ενός έργου καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Yukl, 2002)
- Η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στην προσπάθεια της για την επίτευξη των στόχων της (Huczynski and Buchanan, 2007)
- Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μίας σειράς στόχων (Robbins & Judge, 2011)

Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες;

- Τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ή οι οπαδοί ερμηνεύουν τα εξωτερικά γεγονότα
- Την επιλογή των στόχων και των στρατηγικών που ακολουθούν
- Το κίνητρο των μελών για να επιτύχουν τους στόχους
- Την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία των μελών
- Την οργάνωση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων εργασίας

Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες;

- Την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες και τους στόχους
- Την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών
- Την εκμάθηση και τη διάχυση της νέας γνώσης από τα μέλη
- Την υποστήριξη και τη συνεργασία από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες
- Τον σχεδιασμό της επίσημης δομής, των προγραμμάτων και των συστημάτων του οργανισμού
- Τις κοινές πεποιθήσεις και τις αξίες των μελών

Σχολές για την ηγεσία

- Οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή να διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) (trait theories)
- Οι θεωρίες που επιχειρούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην επιχείρηση ή σε συγκεκριμένη οργάνωση (κοινωνικό περιβάλλον) οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί (behavioral theories)
- Θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (Contingency theories)

Θεωρίες Χαρακτηριστικών

- Αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών (π.χ. χάρισμα, αυτοπεποίθηση, ευφυΐα, κλπ.)
- Σύμφωνα με το μοντέλο των 5 μεγάλων χαρακτηριστικών προσωπικότητας, η εξωστρέφεια αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών (ανάδειξη ηγέτη)
- Τα χαρακτηριστικά της ευσυνειδησίας και της δεκτικότητας μαζί με την εξωστρέφεια συντελούν στην αυξημένη αποτελεσματικότητα του ηγέτη
- Η συναισθηματική νοημοσύνη, επίσης, συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική ηγεσία
- Τα χαρακτηριστικά λειτουργούν καλύτερα ως παράγοντες πρόβλεψης της ανάδειξης παρά της αποτελεσματικότητας του ηγέτη
- Δυσκολία εύρεσης μικρού και συγκεκριμένου αριθμού χαρακτηριστικών ηγέτη

Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη

Μάνατζερ

- Διορίζεται
- Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη
- Δίνει οδηγίες – εντολές
- Ελέγχει
- Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα
- Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια
- Αποδέχεται την πραγματικότητα
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική
- Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση

Ηγέτης

- Αναδεικνύεται
- Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
- Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
- Κερδίζει εμπιστοσύνη
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους
- Ανοίγει ορίζοντες
- Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές
- Ερευνά την πραγματικότητα
- Μακροπρόθεσμη προοπτική

Διαφορές Μάνατζερ - Ηγέτη

Ηγέτης (συναίσθημα)

Οραματιστής

Ένθερμος

Δημιουργικός

Ευέλικτος

Εμπνέων

Καινοτόμος

Θαρραλέος

Επινοητικός

Πειραματιστής

Φορέας αλλαγής

Προσωπική δύναμη

Μάνατζερ (λογική)

Ορθολογιστής

Συμβουλευτικός

Επίμονος

Λύτης προβλημάτων

ισχυρογνώμων

Αναλυτικός

Συγκροτημένος

Γνωστικός

Εξουσιαστικός

Ισοροπιστής

Δύναμη θέσης

Συμπεριφορικές Θεωρίες

- Στροφή από το ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά στο πως συμπεριφέρονται οι ηγέτες
- Έμφαση στις εμφανείς και παρατηρήσιμες συμπεριφορές των ηγετών
- Άρα, η ηγετική συμπεριφορά μαθαίνεται και συνεπώς διδάσκεται
- Μελέτες Πανεπιστημίου Ohio - δομή έργου και μέριμνα για το άτομο
- Μελέτες Πανεπιστημίου Michigan – προσανατολισμός προς την παραγωγή και τον άνθρωπο

Στυλ Ηγεσίας (Likert)

- **Αυταρχικό:** Οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία. Υπάρχει περιορισμένη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους από τον ηγέτη και έντονος έλεγχος. Η παρακίνηση επιδιώκεται κυρίως με το φόβο της τιμωρίας.
- **Καλοπροαίρετα αυταρχικό:** Έχει αρκετές ομοιότητες με το αυταρχικό στυλ ηγέτη. Ωστόσο διαφέρει στο ότι επιχειρεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι είναι καλός και ότι οι πράξεις του είναι για το δικό τους συμφέρον. Χρησιμοποιεί λιγότερο την τιμωρία και περισσότερο τις οικονομικές ανταμοιβές

Στυλ Ηγεσίας (Likert)

- **Συμβουλευτικό:** Χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία και ακούει τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων του. Παίρνει συχνά τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους του.
- **Συμμετοχικό:** Βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφιστάμενους του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο και γίνεται προσπάθεια να εφαρμόζεται η αρχή της πλειοψηφίας. Τέλος, υπάρχει άρτια λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας.

Ενδεικτικές προσεγγίσεις ηγεσίας

Διοικητική σχάρα ή πλέγμα ηγεσίας

Συνεχής κλίμακα ηγετική συμπεριφοράς

Υπόδειγμα Vroom – Yeton

Κύκλος ζωής ηγεσίας

Διοικητική Σχάρα

Blake & Mouton (1964) (1/4)

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από το ισάξιο ενδιαφέρον που δείχνει στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις ανθρώπινες σχέσεις



Διοικητική Σχάρα

Blake & Mouton (1964) (2/4)

Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο (εργοκεντρική)

- Η ηγέτης δείχνει φροντίδα, είναι φιλικός, προσιτός, προειδοποιεί τους εργαζόμενους σε περίπτωση αλλαγών

(1 έως 9)

Συμπεριφορά προσανατολισμένη στον άνθρωπο

(ανθρωποκεντρική)

- Αποφασίζει μόνος του, δίνει λεπτομερείς οδηγίες, ξεκαθαρίζει τη στάση του απέναντι στην ομάδα καθώς και τους ρόλους καθενός μέσα στην ομάδα

(1 έως 9)

Διοικητική Σχάρα

Blake & Mouton (1964) (3/4)

Ε ρ γ ο κ ε ν τ ρ ι κ ή	9,1								9,9
					5,5				
	1,1								1,9

Ανθρωποκεντρική συμπεριφορά

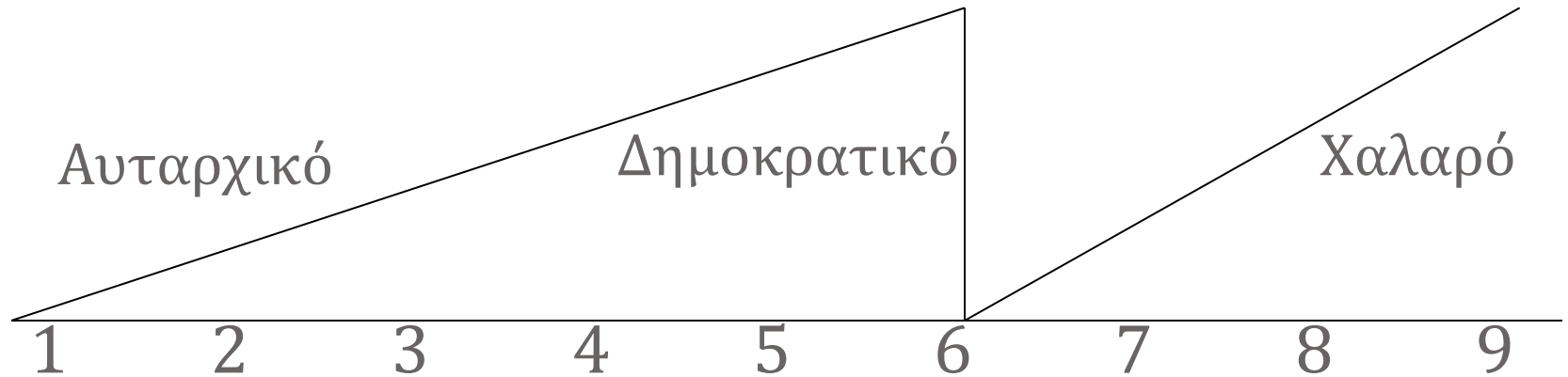
Διοικητική Σχάρα

Blake & Mouton (1964) (4/4)

- 1,1 → αποδυναμωμένη διοίκηση
- 1,9 → διοίκηση λήσξης
- 9,9 → συνεργατική διοίκηση
- 9,1 → αυταρχική διοίκηση
- 5,5 → διοίκηση ισορροπιών

→ Συνδυασμός των δύο μορφών συμπεριφοράς

Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς



1: Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει

9: Ο ηγέτης επιτρέπει στους υφιστάμενους να λάβουν αποφάσεις και να τις υλοποιήσουν μέσα σε ορισμένα πλαίσια

Το υπόδειγμα Vroom-Yetton

Χρήση διαγράμματος λήψης αποφάσεων για προσδιορισμό του ηγετικού στυλ

→ A1, A2 (αυταρχικά στυλ), Σ1, Σ2 (συμβουλευτικά στυλ), Ο (ομαδικό στυλ)

Θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης – Ενδεχομενικές Θεωρίες

- Ορισμένοι ηγέτες «ευδοκιμούν» σε κάποια εργασιακά πλαίσια ενώ αποτυγχάνουν σε άλλα
 - Ενδεχομενικό μοντέλο Fiedler
 - Θεωρία Συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)
 - Θεωρία κατάστασης
 - Μοντέλο πορείας - στόχου

Ενδεχομενικό μοντέλο Fiedler

- Τρεις ενδεχομενικές διαστάσεις:
 - Σχέσεις ηγέτη – μέλους
 - Δόμηση των καθηκόντων
 - Εξουσία της θέσης
- Όταν οι ηγέτες αντιμετωπίζουν μία «ακραία» κατάσταση τότε ενδείκνυνται οι ηγέτες προσανατολισμένοι στο καθήκον/έργο
- Ενώ σε μέτρια ευνοϊκές συνθήκες, απαιτούνται ηγέτες προσανατολισμένοι στις σχέσεις

Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους

- Ο ηγέτης διακρίνει τους υφιστάμενους του σε δύο κατηγορίες
 - Ενδοομάδα - αυτοί που ο ηγέτης εμπιστεύεται περισσότερο και έχει καλές και στενές σχέσεις μαζί τους
 - Εξωομάδα – αυτοί που ο ηγέτης έχει τυπική και επίσημη σχέση μαζί τους
- Οι υφιστάμενοι της ενδοομάδας επιδεικνύουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης

Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας

Θεωρία κατάστασης (ανωριμότητας –ωριμότητας)

Hersey and Blanchard Model

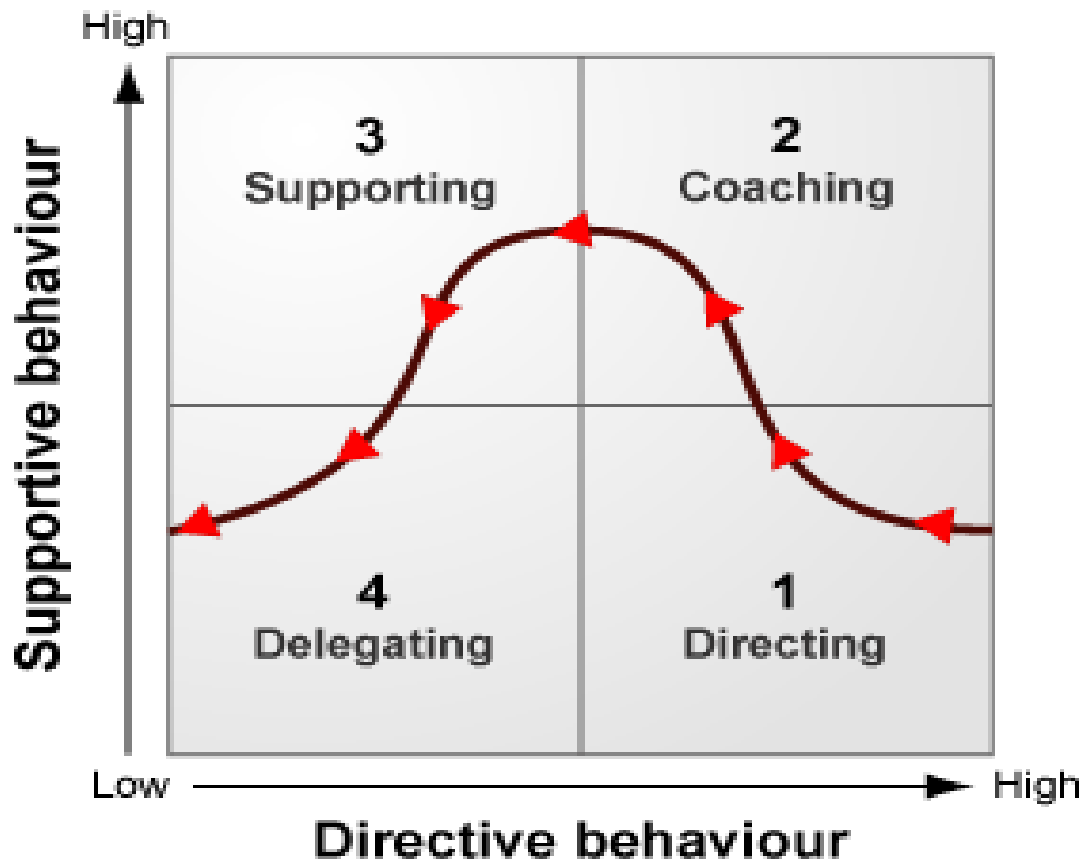
- **Ωριμότητα:** ο βαθμός στον οποίο οι οπαδοί διαθέτουν την ικανότητα και την επιθυμία να πραγματοποιήσουν ένα έργο.
- **Χαρακτηριστικά ανωριμότητας:** Παθητικός, Εξαρτημένος, Συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους, Περίεργα, συμπτωματικά, χωρίς βάθος ενδιαφέροντα, Βραχυχρόνια προοπτική, Ικανοποίηση από κατοχή κατώτερης θέσης, Δεν ξέρει τον εαυτό του.
- **Χαρακτηριστικά ωριμότητας:** Ενεργητικός, Ανεξάρτητος, Συμπεριφέρεται με πολλούς τρόπους, Βαθύτερα και δυνατότερα ενδιαφέροντα, Μακροχρόνια προοπτική, Ικανοποίηση από κατοχή ίσης ή ανώτερης θέσης, Γνωρίζει και ελέγχει τον εαυτό του.

Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που θα προσαρμόσει αποτελεσματικά το στυλ ηγεσίας του ανάλογα με το επίπεδο (αν)ωριμότητας των οπαδών του.

Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας

Θεωρία κατάστασης (ανωριμότητας –ωριμότητας)

Hersey and Blanchard Model



Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη

- Προσωπικότητα, εμπειρίες, σύστημα αξιών του ηγέτη
- Χαρακτηριστικά και απαιτήσεις έργου
- Προσδοκίες και συμπεριφορά προϊσταμένου
- Προσδοκίες και συμπεριφορά ομοιόβαθμων
- Δομή και διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Είδος επιχείρησης, στάδιο ανάπτυξής της
- Χαρακτηριστικά, ανάγκες, προσδοκίες, ωριμότητα και συμπεριφορά εργαζομένων
- Τυπική θέση στη διοικητική πυραμίδα και δύναμη ηγέτη
- Κουλτούρα και πολιτικές της επιχείρησης