

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Διοίκηση και ηγεσία



- Δρ. Κατσαρός Κλεάνθης
- Δρ. Μανούκης Αλέξανδρος
- MSc Μπουρσανίδης Χρήστος
- Δρ. Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη

Επιμέλεια ενότητας: Δρ. Παναγιωτοπούλου Καλλιόπη

Δομή εισήγησης

➤ Ηγεσία

η έννοια

οι προσεγγίσεις

ο μετασχηματιστικός ηγέτης ως ηγέτης της
αλλαγής

Στοχασμός Γεννιούνται ή γίνονται;

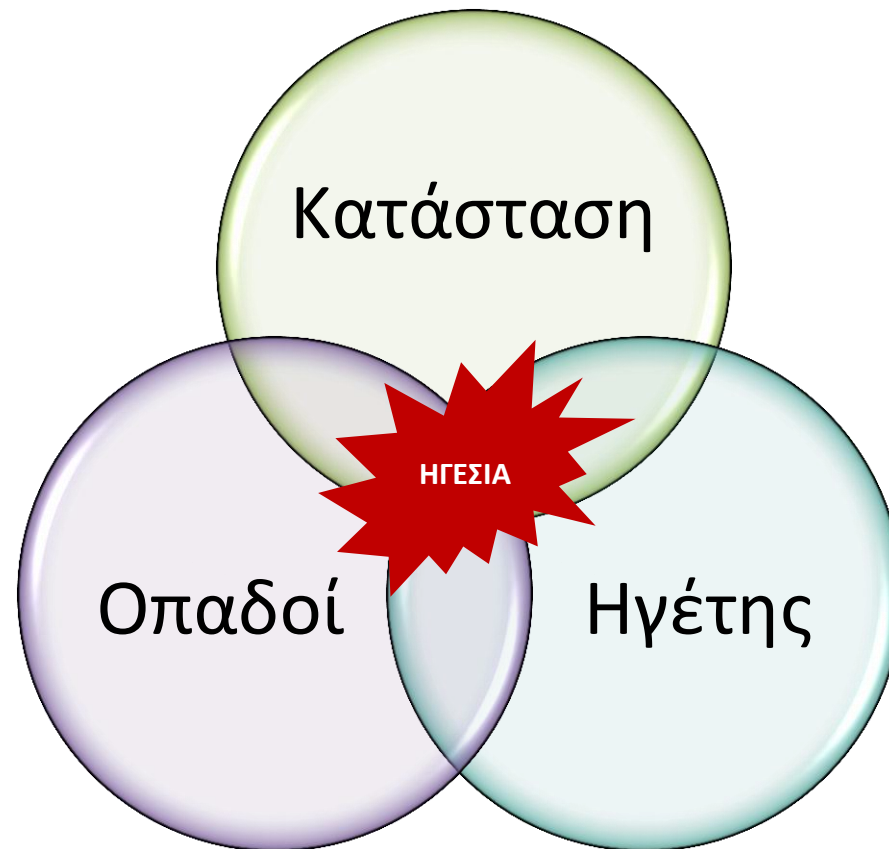


Η έννοια της ηγεσίας

... ηγεσία είναι 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**

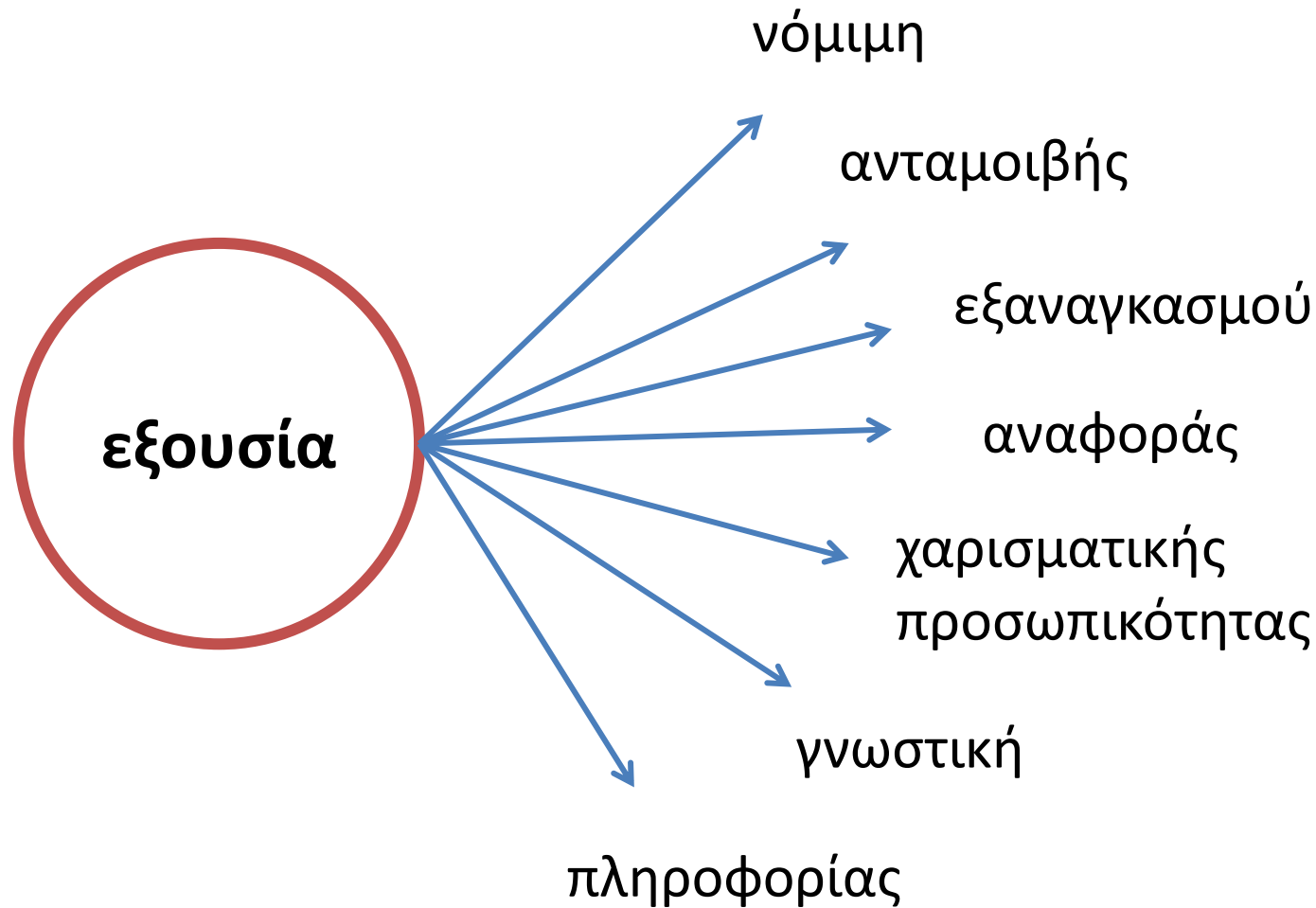
(Μπουραντάς, 2005)

Συνιστώσες της ηγεσίας



Smith, M. (2011)

Πηγές ηγεσίας στους οργανισμούς



Μάνατζμεντ και Ηγεσία

- ❑ Το μάνατζμεντ διαχειρίζεται και αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα μέσω πρακτικών και διαδικασιών και απάντησε σε ένα από τα πιο καθοριστικά οικονομικά φαινόμενα του εικοστού πρώτου αιώνα: την εμφάνιση μεγάλων επιχειρησιακών μονάδων/ομάδων
- ❑ Η ηγεσία ανταποκρίνεται στις αλλαγές και έχει αποκτήσει βαρύτητα λόγω της ανταγωνιστικότητας και της αστάθειας.
Περισσότερη αλλαγή χρειάζεται περισσότερη ηγεσία

J. Kotter, 2011

Μάνατζμεντ και Ηγεσία

«Το μάνατζμεντ χωρίς την ηγεσία ενθαρρύνει ένα στυλ χωρίς έμπνευση, που νεκρώνει τις δραστηριότητες, ενώ η ηγεσία χωρίς το μάνατζμεντ ενθαρρύνει ένα στυλ αποδιοργάνωσης που προάγει την ύβρη [αλαζονεία]

Henry Mintzberg, 2008, McGill University of Montreal

Μάνατζμεντ χωρίς ηγεσία σημαίνει αδύνατη αύξηση των κεκτημένων, ενώ ηγεσία χωρίς μάνατζμεντ σημαίνει αδύνατη διατήρηση των κεκτημένων

Anderson D, 2007

Άξονες Διαφορών Μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας

*Οι ρόλοι του Manager και του Ηγέτη
διαφοροποιούνται στα εξής σημεία:*

- ☐ Δημιουργία Περιεχομένου Δράσης
- ☐ Ανάπτυξη Δικτύου Ανθρώπων για την Υλοποίηση του Περιεχομένου
- ☐ Υλοποίηση
- ☐ Αποτέλεσμα

Δημιουργία Περιεχομένου Δράσης

Τι πρέπει να γίνει

Διοίκηση

- Σχεδιασμός και προϋπολογισμός
- Αναλυτικός καθορισμός φάσεων υλοποίησης
- Χρονοδιάγραμμα
- Πόροι

Ηγεσία

- Καθορισμός κατεύθυνσης
- Όραμα
- Στρατηγική για τις αλλαγές που θα οδηγήσουν στο όραμα

Ανάπτυξη Δικτύου Ανθρώπων

Με ποιους και πως πρέπει να γίνει

Διοίκηση

- Δημιουργία δομής για την υλοποίηση των δράσεων
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των ατόμων
- Καθιέρωση πολιτικής και διαδικασιών
- Ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης της εφαρμογής

Ηγεσία

- Ευθυγράμμιση ανθρώπων
- Επικοινωνία με λόγια και έργα με στόχο την κατανόηση του οράματος
- Επιρροή στις ομάδες προκειμένου να μοιραστούν το ίδιο όραμα

Υλοποίηση

Δράσεις

Διοίκηση

- Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων
- Καταγραφή αποτελεσμάτων
- Σχεδιασμός και οργάνωση διορθωτικών ενεργειών

Ηγεσία

- Παρακίνηση
- Έμπνευση
- Ενεργοποίηση των ανθρώπων για να ξεπεράσουν τα εμπόδια
- Ώθηση για την αλλαγή

Αποτέλεσμα Έλεγχος

Διοίκηση

- Δημιουργία συστήματος Μέτρησης
- Προσδιορισμός δεικτών απόδοσης και συνεχής παρακολούθησή τους

Ηγεσία

- Επίτευξη αλλαγής σε μακρο - κλίμακα
- Νέες προσεγγίσεις, νέα προϊόντα, νέες αγορές

Στοχασμός



Ένας manager είναι και ηγέτης;

Ένας ηγέτης είναι και αποτελεσματικός manager ?

Συστημική προσέγγιση ηγεσίας

“ΕΙΜΑΙ” και “ΕΧΩ”



ΑΞΙΕΣ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

“ΤΙ ΚΑΝΩ” και
“ΠΩΣ ΤΟ ΚΑΝΩ”



ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΡΟΛΟΙ
ΣΤΥΛ



ΑΤΟΜΑ
ΟΜΑΔΕΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΜΕΤΟΧΟΙ

Σχολές ερμηνείας της ηγεσίας

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας



ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ / ΤΙ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

Η θεωρία των μεγάλων αντρών

Οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί άνθρωποι με
ιδιαίτερες ικανότητες που έχουν γεννηθεί
για να οδηγούν τους υπόλοιπους

....οι πραγματικοί ηγέτες ήταν οι άντρες που διέθεταν
συγκεκριμένα σωματικά, πνευματικά και προσωπικά
κληρονομικά χαρακτηριστικά, τα οποία τους επέτρεψαν να
διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στη παγκόσμια ιστορία

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Χαρακτηριστικά	Ικανότητες
Νοημοσύνη Αυτοπεποίθηση Αποφασιστικότητα Ακεραιότητα Κοινωνικότητα Προσαρμοστικότητα Επαγρύπνηση Φιλοδοξία Αισιοδοξία Απαιτητικός Ενεργητικότητα Επιμονή Ανοχή στο άγχος Επιθυμία για ανάληψη ευθυνών	Ευφυΐα Κρίση Δημιουργικότητα Διπλωματία και τακτική Ευφράδεια Γνώση αντικειμένου Οργανωτικότητα Πειθώ Κοινωνικότητα (Τεχνικές-Διαπροσωπικές-Διανοητικές) Stogdill, 1948

Η κατοχή όμως και μόνο των παραπάνω χαρακτηριστικών είναι απλά μια προϋπόθεση και δεν εξασφαλίζει την ύπαρξη ηγεσίας παρά μόνο την δυνατότητα εμφάνισης της

Διευρυμένες ικανότητες ηγέτη

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΘΕΩΡΗΣΗΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ	ΤΕΧΝΙΚΕΣ
Δημιουργική σκέψη	Συναισθηματική νοημοσύνη	Στοχοθεσία- προγραμματισμός
Στρατηγική σκέψη	Ηγετική ικανότητα	Ανάλυση κόστους- ωφελειών
Ικανότητα λήψης απόφασης	Ικανότητα συνεργασίας	Αναζήτηση-αξιοποίηση πληροφοριών
Αναλυτική-συνθετική ικανότητα	Ικανότητα επικοινωνίας	Χρήση νέων τεχνολογιών
Ικανότητα μάθησης και αλλαγών	Διαπραγματευτική ικανότητα	Διαχείριση χρόνου
Συστημική σκέψη	Πειθώ-άσκηση επιρροής	Χρήση μοντέλων, εργαλείων
Σφαιρική-παγκόσμια αντίληψη		

Διαμόρφωση 3 χαρακτήρων για τον ηγέτη

Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διαμορφώνουν τρεις χαρακτήρες:

- ☐ Προσωπικός χαρακτήρας
- ☐ Κοινωνικός χαρακτήρας
- ☐ Εταιρικός χαρακτήρας

Wilson Learning

Διαμόρφωση ρόλων για τον ηγέτη

Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διαμορφώνουν τέσσερις ρόλους:

- ☐ Οραματιστής
- ☐ Στρατηγικός
- ☐ Διευκολυντής
- ☐ Συνεισφέρων

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΙ ΚΑΝΕΙ / ΠΩΣ ΤΟ ΚΑΝΕΙ

Τι κάνει ο ηγέτης;

- Προγραμματίζει
- Οργανώνει
- Διευθύνει/καθοδηγεί
- Ελέγχει
- Προσωπική ανάπτυξη
- Ανάπτυξη συνεργατών
- Ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης
- Δημιουργία παρακινητικού περιβάλλοντος
- Ανάπτυξη ομάδας
- Διοίκηση αλλαγής
- Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών

Το **όραμα** του ηγέτη
καθορίζει

σκοπούς και **αξίες**

που διασπώνται

σε **στόχους**

που καθοδηγούν το
σχέδιο δράσης



υποκινούν τη
συμπεριφορά

**η συμπεριφορά
υλοποιεί ...**



Πρότυπα συμπεριφοράς

κριτήριο: τρόπος λήψης απόφασης

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939).



ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ-ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ-ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ

Ο αυταρχικός

- Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει
- Δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας
- Θεωρεί το χρήμα σημαντικό κίνητρο για εργασία
- Οι εντολές του διαβιβάζονται στα μέλη της ομάδας χωρίς επεξηγήσεις

Τα μέλη της ομάδας

- Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα διότι εκτελούν διαταγές
- Η απουσία του συνεπάγεται χαμηλή απόδοση.

Ο εξουσιοδοτικός...

- Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα
- Δεν θέτει στόχους για την ομάδα

Τα μέλη της ομάδας

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με τις επιδιώξεις του
- Η αποδοτικότητα είναι περιορισμένη
- Τα άτομα δεν ενδιαφέρονται για τη δουλειά και το ηθικό της ομάδας είναι χαμηλό.

Ο δημοκρατικός...

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή της ομάδας
- Οι κριτικές και οι έπαινοι είναι αντικειμενικοί

Τα μέλη της ομάδας

- Δέχονται τις αλλαγές
- Έχουν το αίσθημα της ευθύνης
- Η αποδοτικότητα και η παραγωγή της εργασίας είναι ποιοτική
- Η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ/ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ/ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Σε ποιο περιβάλλον/κατάσταση;



Η περιπτωσιακή ηγεσία των Hersey και Blanchard, 1988

Η λειτουργία του μοντέλου περιστρέφεται γύρω από την αλληλεπίδραση:

- Της έντασης της καθοδήγησης και κατεύθυνσης που δίνει ένας ηγέτης.
- Της κοινωνικό-συναισθηματικής υποστήριξης που παρέχει ένας ηγέτης.
- Του επιπέδου ετοιμότητας των μελών της ομάδας να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία ή λειτουργία και να πετύχουν καθορισμένους στόχους

Τα τέσσερα αυτά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι:

- ✓ Προσήλωση στην εκτέλεση της εργασίας και χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για τις ανθρώπινες σχέσεις.
- ✓ Προσήλωση τόσο στην εργασία όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις.
- ✓ Υψηλό ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις και χαμηλή προσήλωση στην εκτέλεση της εργασίας.
- ✓ Χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για την εργασία όσο και για τον άνθρωπο.

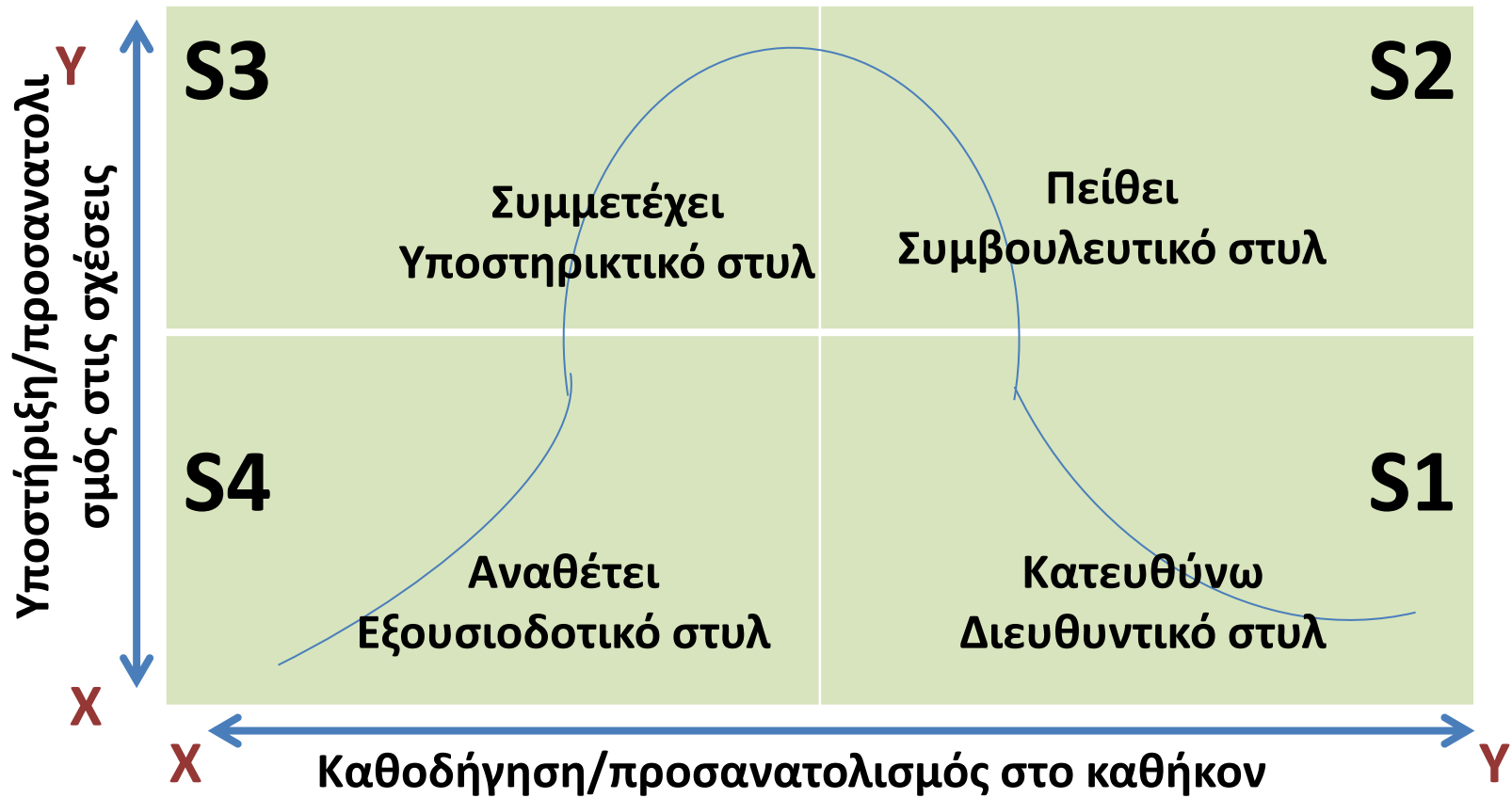
Μοντέλο περιπτωσιακής ηγεσίας Hersey και Blanchard

Ταξινόμηση επιπέδου ετοιμότητας των μελών της ομάδας

D4 ΜΠΟΡΕΙ ΘΕΛΕΙ	D3 ΜΠΟΡΕΙ ΔΕΝ ΘΕΛΕΙ	D2 ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΘΕΛΕΙ	D1 ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΔΕΝ ΘΕΛΕΙ
S4, S3, S2, S1	S3, S2, S4, S1	S2, S1, S3, S4	S1, S2, S3, S4
ΥΨΗΛΟ	ΜΕΣΟ		ΧΑΜΗΛΟ



Το μοντέλο περιπτωσιακής ηγεσίας



D4 ΜΠΟΡΕΙ ΘΕΛΕΙ	D3 ΜΠΟΡΕΙ ΔΕΝ ΘΕΛΕΙ	D2 ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΘΕΛΕΙ	D1 ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΔΕΝ ΘΕΛΕΙ
S4, S3, S2, S1	S3, S2, S4, S1	S2, S1, S3, S4	S1, S2, S3, S4

Δυνάμεις του ηγέτη

- το σύστημα αξιών:
 - η στάση του στο ρόλο και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
 - η εστίασή του στην αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα
- η εμπιστοσύνη προς υφισταμένους
- οι αντιλήψεις του για τη φύση του ανθρώπου
- Η κλίση του στο στυλ ηγεσίας
- Η ανασφάλεια

Δυνάμεις των υφισταμένων

- η ανάγκη ανεξαρτησίας των υφισταμένων
- η προθυμία τους να αναλάβουν την ευθύνη της λήψης αποφάσεων
- ο βαθμός ανοχής τους προς την αμφιβολία
- το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα ή το έργο και η σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτό
- ο σεβασμός ως προς τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων

Δυνάμεις της κατάστασης

- ✓ Στον τύπο της οργάνωσης (συγκεντρωτική-αποκεντρωτική, μέγεθος της ομάδας, απόσταση)
- ✓ Στην αποτελεσματικότητα της ομάδας
- ✓ Στον τύπο του προβλήματος
- ✓ Στην πίεση του χρόνου
- ✓ Στο περιβάλλον

Η επιλογή του διοικητικού στυλ προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας

- Όταν είναι επείγουσα...
- Όταν είναι εμπιστευτική...
- Όταν υπάρχει πιθανότητα συγκρούσεων...
- Όταν είναι ξεκάθαροι οι στόχοι και τα μέσα επίτευξης...
- Όταν απαιτείται μεγάλη εξειδίκευση...

Βασικό ερώτημα για αποτελεσματική ηγεσία

*«πως μπορώ να διαχειρίζομαι κάθε
ζήτημα, ώστε να αξιοποιούνται οι
συνεργάτες μου, να αναπτύσσονται οι
ικανότητές τους και η συναίνεση των
μελών της ομάδας;»*

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ «ΝΕΑΣ ΗΓΕΣΙΑΣ»

Βασικό μέσο του ηγέτη είναι η κινητοποίηση των οπαδών / υφισταμένων / μελών της ομάδας προς ένα ευρύτερο συλλογικό σκοπό, ο οποίος εδράζεται σε ένα πλαίσιο υψηλών ιδανικών και αξιών

Μορφές ηγεσίας

- ❖ Διαπραγματευτική-Συναλλακτική ηγεσία
(Transactional leadership)
- ❖ Μετασχηματιστική ηγεσία
(Transformational leadership)

Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)

Είναι η ηγεσία που βασίζεται στην κοινωνική συναναστροφή, στη δοσοληψία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων - εξαρτάται από την αντίληψη και τις προσδοκίες των υφισταμένων για τις ικανότητες του ηγέτη τους.

Διαστάσεις συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership)

- ❑ έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward),
- ❑ ενεργητική διαχείριση (active management),
- ❑ παθητική διαχείριση (passive management) και
- ❑ ηγεσία τύπου «laissez – faire».

(Bass, 1985)

Ο ηγέτης της συναλλαγής

- ✓ αναγνωρίζει τι θέλουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους και προσπαθεί να τους το εξασφαλίσει μόνο αν η επίδοσή τους είναι ικανοποιητική
- ✓ επιδοκιμάζει με κατάλληλες αμοιβές τα υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα επικρίνει όταν η απόδοση είναι χαμηλή
- ✓ καλύπτει τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων μόνο αυτές συμβάλουν και συμβαδίζουν με τους στόχους του οργανισμού
- ✓ δέσμευση στους κανόνες και προσπάθεια διατήρησης σταθερότητας και όχι προώθησης της αλλαγής

Συμπερασματικά: α) Αμοιβή βάση της απόδοσης
β) επικριτική ηγεσία

Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)

είναι η μορφή της ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν. Ο ηγέτης ωθεί τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και ενεργοποιεί σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου (ενδυνάμωση = empowerment)

Συναλλακτική vs Μετασχηματιστική

Συναλλακτική

- Βασίζεται στην ανάγκη του ανθρώπου να έχει μια δουλειά και να βγάζει τα προς το ζην
- Είναι απασχολημένη με τη δύναμη και τη θέση, την πολιτική και τα προνόμια
- Είναι βυθισμένη σε καθημερινές υποθέσεις
- Είναι μικρής διάρκειας με σκληρά δεδομένα και προσανατολισμό
- Εστιάζει σε τακτικά θέματα
- Βασίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις για να λιπαίνει τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις
- Ακολουθεί και εκπληρώνει τις προσδοκίες του ρόλου προσπαθώντας να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο πλαίσιο των υφισταμένων συστημάτων
- Υποστηρίζει τις δομές και τα συστήματα που ενισχύουν την κατώτατη γραμμή, τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και την εγγύηση κερδών

Μετασχηματιστική

- Βασίζεται στην ανάγκη του ανθρώπου για νόημα
- Είναι απασχολημένη με τους σκοπούς, τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα
- Ξεπερνά τις καθημερινές υποθέσεις
- Είναι προσανατολισμένη προς τους μακροπρόθεσμους στόχους, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο ανθρώπινες αξίες και αρχές
- Εστιάζει περισσότερο στις αποστολές και στις στρατηγικές
- Ενδιαφέρεται για την απελευθέρωση και τον εντοπισμό ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη νέων ταλέντων
- Σχεδιάζει και ανασχηματίζει θέσεις εργασίας για να γίνουν ουσιαστικές και προκλητικές
- Στοιχίζει εσωτερικές δομές και συστήματα για να ενισχύσει πρωταρχικές αξίες και στόχους

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης
ως ηγέτης της αλλαγής : ρόλοι και δράσεις

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ως ηγέτης της αλλαγής

- Διοίκηση ομάδων
- Διοίκηση διαπροσωπικών σχέσεων
- Διοίκηση της απόδοσης των άλλων
- Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης
- Διοίκηση ανταγωνιστικότητας
- Ενεργοποίηση των εργαζομένων
- Διοίκηση απόδοσης

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ως ηγέτης της αλλαγής

- επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των αναγκών ενός οπαδού
- μετατρέπει την ιδιοτέλεια του οπαδού
- αυξάνει την εμπιστοσύνη των οπαδών
- ανεβάζει τις προσδοκίες των οπαδών
- αυξάνει την αξία των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του ηγέτη για τον οπαδό
- ενθαρρύνει την αλλαγή συμπεριφοράς
- παρακινήσει και άλλους για υψηλότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης σύμφωνα με τον Maslow

(Bass, 1985)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως coach και mentor

Coach	Mentor
Task-oriented Πώς να διοικείς αποτελεσματικά Πώς να διατυπώνεις με ακρίβεια Πώς να σκέφτεσαι στρατηγικά	Relationship-oriented «Διευκολύνει» τον συνεργάτη του, δημιουργώντας ασφάλεια Ισορροπία εργασίας/προσωπικής ζωής Αυτοεκτίμηση, αυτογνωσία ...
Short term	Long term > 9 μήνες
Εστίαση στην απόδοση στην εργασία Μόλις αποκτηθούν οι απαραίτητες δεξιότητες, λήγει η σχέση	Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη...
Άμεσος σχεδιασμός και εφαρμογή	Απαιτείται φάση σχεδιασμού

Μελέτη περίπτωσης

Ενδυνάμωση των στελεχών με τη χρήση του μοντέλου ιεράρχησης αναγκών του Maslow: ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη-προϊσταμένου στο δημόσιο οργανισμό

Ενδυνάμωση παρακίνηση προσωπικού «βασικές ανάγκες»

- ✓ Σωστή συμπεριφορά
- ✓ Ασφαλείς συνθήκες εργασίας
- ✓ Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός
- ✓ Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός
- ✓ Επαρκή διαλείμματα εργασίας
- ✓ Ανίχνευση αναγκών

Ενδυνάμωση παρακίνηση προσωπικού «κοινωνικές ανάγκες»

- ✓ Αρμονική συνεργασία με την ομάδα
καλές σχέσεις
- ✓ Ανταμοιβές και αναγνώριση για την απόδοση
ατομική/ομαδική
- ✓ Διοργάνωση ομαδικών εξόδων
- ✓ Ευχές/δώρα...

Ενδυνάμωση παρακίνηση προσωπικού «ανάγκες αυτοπραγμάτωσης»

- ✓ Διάχυση πληροφόρησης και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα
- ✓ Επαρκής εκπαίδευση-κατάρτιση, κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζομένου
- ✓ Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα
- ✓ Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία, ελευθερία και αυτονομία
- ✓ Ανατροφοδότηση εργαζομένων

Ο ηγέτης της ομάδας

ως μετασχηματιστής :

- είναι ο σύνδεσμος με το εξωτερικό της Ομάδας περιβάλλον (ανώτατη διοίκηση, άλλες ομάδες, πελάτες, προμηθευτές)
- επιλύει τα προβλήματα
- διαχειρίζεται τις αντιθέσεις
- λειτουργεί ως coach

Για την Επίλυση Προβλημάτων φροντίζει για:

- ☐ Καθορισμό της ευκαιρίας πίσω από το πρόβλημα
- ☐ Καθορισμό του στόχου
- ☐ Διατύπωση του τρόπου δράσης
- ☐ Δημιουργία σχεδίου δράσης
- ☐ Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης
- ☐ Επαλήθευση της κατανόησης από όλους
- ☐ Διασφάλιση της δέσμευσης καθενός για συγκεκριμένο έργο σε συγκεκριμένο χρόνο

Είναι ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης...

- Συνοδεύει την κριτική από εποικοδομητικά σχόλια δίνοντας έτσι περιθώρια βελτίωσης.
- Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τη δικιά του εμπειρία για να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει ξεκάθαρους στόχους.
- Είναι έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες των πράξεών του και ανοιχτός στην κριτική.
- Καταλήγει σε αποφάσεις αφού πρώτα ακροαστεί όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους.
- Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια αλλά δε χάνεται σε αυτή.
- Δίνει μεγάλη έμφαση στην προσωπική επικοινωνία.
- Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται πολύτιμοι συνεργάτες κι ότι συντελούν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.
- Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού γίνουν ανεξέλεγκτες.
- Διαθέτει ζήλο χωρίς, όμως, να θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον.
- Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να αναπτυχθούν, παροτρύνοντάς τους να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους

Ryback (1998),

Ηγεσία σε περίοδο κρίσης;

Ron Heifetz και συν, Harvard

- ✓ **Υποστήριξε την προσαρμογή:** βιώσιμες επιλογές
- ✓ **Αποδέχου την έλλειψη ισορροπίας:** αναπόφευκτη η σύγκρουση
- ✓ **Δημιούργησε ηγεσία:** μικρές «μπουκιές»
- ✓ **Φρόντισε τον εαυτό σου:**
 - Ρεαλισμός και αισιοδοξία
 - Βαλβίδες εκτόνωσης
 - Μίλα σε έμπιστους φίλους
 - Συναισθηματικός συντονισμός στη δουλειά
 - Μοίρασε το «ρίσκο»

Εκτροχιασμός των ηγετών

- Προβληματικά οράματα
- Χειραγώγηση ανθρώπων
- Προβληματική λήψη αποφάσεων
- Μη αποδοχή κριτικής-έλλειψη μάθησης
- Ευνοιοκρατία και ανταγωνισμός
- Ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης
- Αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης
- Αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων
- Αλαζονεία

Αναστοχασμός

Τι είναι περισσότερο απαραίτητο; Να είσαι
χαρισματικός ή ηγέτης που εμπνέει;

Ανακεφαλαιώνοντας...

Σας ευχαριστούμε