



Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Ενότητα 4: Ηγεσία

Ευγενία Πετρίδου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





Ηγεσία



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Περιεχόμενα ενότητας

1. Ορισμοί ηγεσίας.
2. Η έννοια της ηγεσίας.
3. Ηγεσία – δύναμη.
4. Πηγές εξουσίας.
5. Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη.
6. Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες;
7. Θεωρίες Ηγεσίας:
 - Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait theories): Likert, Blake – Mouton.
 - Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories): Mc Gregor – Kurt Lewin (X, Y, Z), Argyris – Hersey – Blanchard.
 - Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης (Contingency theories): Fiedler, Vroom – Yetton, Οργανωτικό Κλίμα.
 - Σύγχρονες θεωρίες Ηγεσίας: Χαρισματική (Charismatic), Μετασχηματιστική (Transformational), Συναλλακτική (Transactional), Ηθική (Ethical), Αυθεντική (Authentic), Ενδυναμωτική (Empowering).



Σκοποί ενότητας

- Η παρούσα ενότητα αναφέρεται στη λειτουργία της Διεύθυνσης και στοχεύει στην παρουσίαση και ανάλυση της έννοιας και των διαφόρων ειδών - στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και στις βασικές σχετικές θεωρίες και υποδείγματα, όπως οι θεωρίες των χαρακτηριστικών (Trait theories), οι συμπεριφορικές θεωρίες (Behavioral theories), οι θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (Contingency theories) και οι σύγχρονες θεωρίες.



Η έννοια της ηγεσίας (1)

- Είναι η διαδικασία **επηρεασμού** των πράξεων και της συμπεριφοράς μιας τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από έναν ηγέτη έτσι ώστε **εθελοντικά και πρόθυμα** να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας.
- Λειτουργίες της ηγεσίας είναι:
 - Η καθοδήγηση.
 - Η ανάπτυξη των ατόμων και της ομάδας.
 - Η πειθώ.
 - Η εμπύχωση.
 - Η δημιουργία οράματος.
 - Η υποκίνηση.



Η έννοια της ηγεσίας (2)

- Η ηγεσία δεν είναι ταυτόσημη έννοια με τις:
 - **Δύναμη**: είναι η δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους.
 - **Εξουσία**: είναι το δικαίωμα που έχει το άτομο να επιβάλλει τις επιθυμίες του.
 - **Επιρροή**: είναι η αλλαγή της σκέψης και των ενεργειών των άλλων.
- Ηγέτης είναι αυτός **που αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά** από τους συνεργάτες τους, **ότι άξια κατέχει τη θέση του προϊσταμένου.**



Ηγεσία – δύναμη

- Είδη Δύναμης:
 - Δύναμη Ανταμοιβής.
 - Δύναμη Πληροφοριών.
 - Δύναμη των Ειδικών.
 - Δύναμη Αναφοράς.
 - Δύναμη Τιμωρίας.
 - Νόμιμη Δύναμη.



Πηγές εξουσίας

1. **Νόμιμη (legitimate):** πηγάζει από μία επίσημη θέση με συγκεκριμένα δικαιώματα, ευθύνες, αρμοδιότητες και προνόμια. Οι συνεργάτες τους 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 παρέχει διάφορες ανταμοιβές στους συνεργάτες του. Οι ηγέτες ελέγχουν τους πόρους και ο τρόπος διανομής τους μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα, ως παροχές/ανταμοιβές, ώστε να επηρεαστούν οι συνεργάτες τους.
3. **Καταναγκασμού (coercive):** η εξουσία να τιμωρεί ή να προτείνει τιμωρία.



Πηγές εξουσίας (προσωπική)

4. Αυθεντίας (expert): προέρχεται από τις εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις που έχει ο ηγέτης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επηρεασθούν ή να περιορισθούν οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα γραμμικά διοικητικά στελέχη.
5. Αναφοράς (referent): πηγάζει από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και μπορεί να εκδηλώνεται με την τάση ταύτισης προς τον ηγέτη, ή με εκδηλώσεις θαυμασμού, εξάρτησης, σεβασμού προς αυτόν.



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.



Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες; (1)

- Τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ή οι οπαδοί μιας οργάνωσης ερμηνεύουν τα εξωτερικά γεγονότα.
- Την επιλογή των στόχων και των στρατηγικών που ακολουθούν.
- Τα κίνητρα των μελών μιας οργάνωσης, ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.
- Την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.
- Την οργάνωση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων κάθε εργασίας.
- Την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες και τους στόχους.



Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες; (2)

- Την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών της οργάνωσης.
- Την απόκτηση και διάχυση νέας γνώσης στα μέλη της οργάνωσης.
- Την υποστήριξη και συνεργασία της οργάνωσης από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες.
- Το σχεδιασμό της επίσημης δομής, των προγραμμάτων και των συστημάτων της οργάνωσης.
- Τις κοινές πεποιθήσεις και τις αξίες των μελών της οργάνωσης.



Θεωρίες Ηγεσίας

1. Θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών (**Θεωρίες Χαρακτηριστικών**, Trait theories): Likert, Blake – Mouton.
2. Θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά της ομάδας των υφισταμένων συνεργατών του ηγέτη και πώς αυτά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του (**Συμπεριφορικές θεωρίες**, Behavioral theories): Mc Gregor – Kurt Lewin (X, Y, Z), Argyris – Hersey – Blanchard.
3. Θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στον οργανισμό που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί (**Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης** (Contingency theories): Fiedler, Vroom – Yetton, Οργανωτικό Κλίμα.
4. **Σύγχρονες θεωρίες.**



Θεωρίες Χαρακτηριστικών (Trait theories)

- Αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών (π.χ. χάρισμα, αυτοπεποίθηση, ευφυΐα, κ.λπ.).
- Σύμφωνα με το μοντέλο των 5 μεγάλων χαρακτηριστικών προσωπικότητας, η εξωστρέφεια αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών.
- 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 ενός ηγέτη.



Θεωρία Likert (1)

Βαθμός συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων:

- **Αυταρχικό:** Οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία. Υπάρχει περιορισμένη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους από τον ηγέτη και έντονος έλεγχος. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται για μεγαλύτερη απόδοση 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.



Θεωρία Likert (2)

- **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. Υπάρχει άρτια λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας.



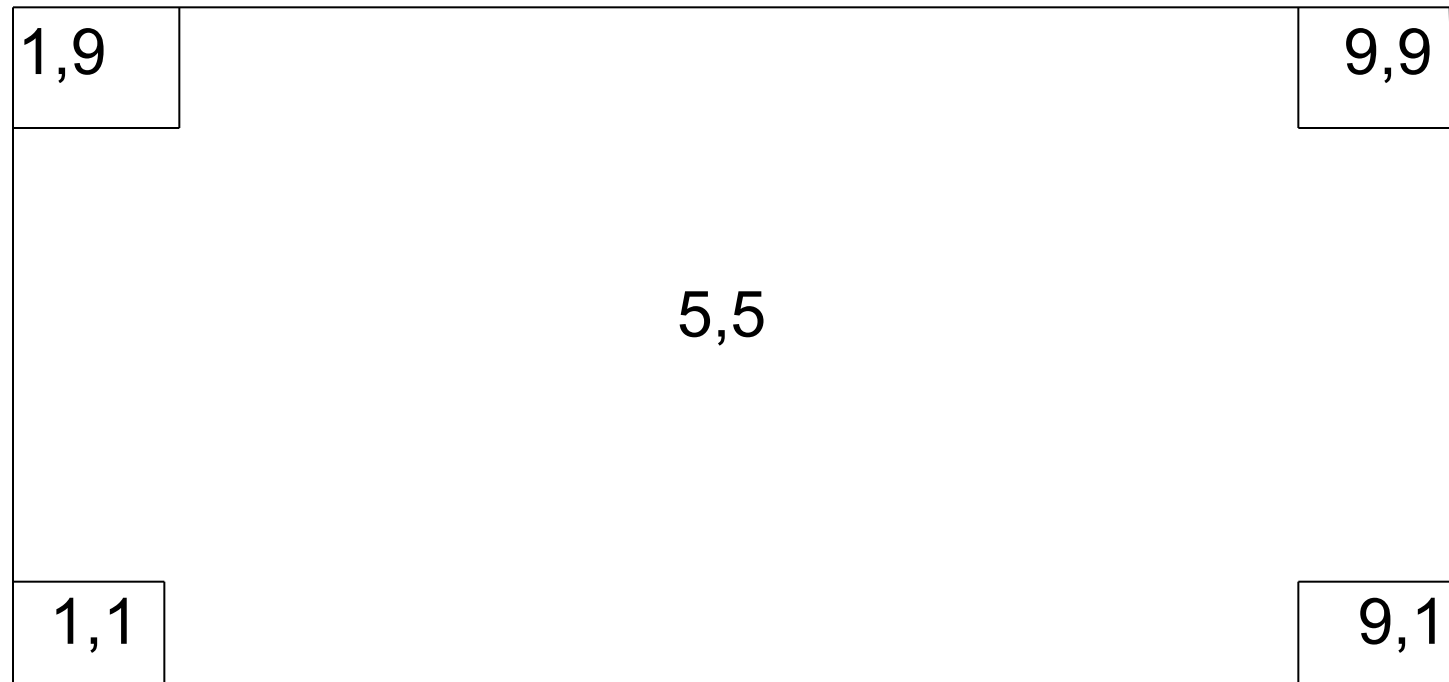
Θεωρία Διοικητικής σχέσης Blake – Mouton

- Ισάξιο ενδιαφέρον για την επίτευξη αποτελεσμάτων και για τις ανθρώπινες σχέσεις.
- Το «αιώνιο δίλημμα» του προϊστάμενου - ηγέτη: να επιτύχει οπωσδήποτε τους στόχους (στοχοπροσανατολισμένος) ή να έχει αρμονικές εργασιακές σχέσεις (ανθρωποκεντρικός);



Managerial Grid: Το πλέγμα του Προϊσταμένου (αποτελέσματα – σχέσεις)

Μοντέλο Blake-Mouton



Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral theories)

- Η ηγετική συμπεριφορά διδάσκεται...
- **Μελέτες του Πανεπιστημίου του Ohio** έδειξαν ότι ο ηγέτης χρειάζεται να δίνει **ισάξια** προσοχή: α) στην οργάνωση και δομή του οργανισμού και του έργου, έτσι ώστε να διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού και β) στη συναισθηματική και ψυχική υγεία των εργαζόμενων.
- **Μελέτες του Πανεπιστημίου του Michigan** έδειξαν ότι ο ηγέτης χρειάζεται να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των εργαζομένων.



Θεωρίες McGREGOR - KURT LEWIN

(1)

Υποθέσεις Θεωρίας McGREGOR	Στυλ Ηγεσίας LEWIN	Αντιδράσεις εργαζομένων
<p>τύπος χ: Ο άνθρωπος βασικά είναι από τη φύση του αδιάφορος για την εργασία, ωθείται από τις βιολογικές του παρορμήσεις και ο βασικός τρόπος επίδρασής του είναι ο συναγωνισμός.</p>	<p>αυταρχικό στυλ: ο ηγέτης αποφασίζει μόνος, χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο, είναι δογματικός, δεν δέχεται υποδείξεις ή προτάσεις.</p>	<ul style="list-style-type: none">• επιθετική συμπεριφορά.• τάσεις διαφυγής, καταστροφής.• δουλοπρέπεια.• έλλειψη συνεργασίας στην ομάδα.• εξάρτηση από τον ηγέτη.



Θεωρίες McGREGOR - KURT LEWIN

(2)

Υποθέσεις Θεωρίας McGREGOR	Στιλ Ηγεσίας κατά K. LEWIN	Αντιδράσεις εργαζομένων
<p>τύπος γ: Ο άνθρωπος βασικά είναι ένα αυτοπραγματούμενο άτομο που εργάζεται καλύτερα με λίγους ελέγχους, είναι από ένστικτο καλός, ωθείται από την ανθρωπιά του και βασικός τρόπος επίδρασής του είναι η συνεργασία.</p>	<p>δημοκρατικό στυλ: Διοικεί συλλογικά, αποφασίζει συμμετοχικά, αποκεντρώνει εξουσίες, αναθέτει πρωτοβουλίες.</p>	<ul style="list-style-type: none">• καλή συμπεριφορά.• άριστες ανθρώπινες σχέσεις.• πολλές επικοινωνητικές προτάσεις.• άριστο περιβάλλον εργασίας.



Θεωρίες McGREGOR - KURT LEWIN

(3)

Υποθέσεις Θεωρίας McGREGOR	Στιλ Ηγεσίας κατά K. LEWIN	Αντιδράσεις εργαζομένων
<p>τύπος z: Ο άνθρωπος βασικά είναι λογικό ον ελεγχόμενο από τη λογική, είναι εκ φύσεως ούτε καλός, ούτε κακός, αλλά ανοιχτός και στα δύο και βασικός τρόπος επίδρασής του είναι η αλληλεξάρτηση.</p>	<p>Let them alone: Οι αποφάσεις παίρνονται από τα άτομα συλλογικά. Ο ρόλος του ηγέτη είναι απλά να παρέχει πληροφορίες προς την ομάδα.</p>	<ul style="list-style-type: none">• υπερφορτωμένοι ρόλοι.• ασάφεια και μη συνοχή ενεργειών.• συγκρούσεις.



Θεωρία Ανωριμότητας - Ωριμότητας

ARGYRIS - HERSEY - BLANCHARD

- Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να μετακινηθούν από ένα στάδιο ανωριμότητας ή εξάρτησης προς ένα στάδιο ωριμότητας.
- **Χαρακτηριστικά ανωριμότητας:** παθητικός, εξαρτημένος, συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους, εκδηλώνει περίεργα, συμπτωματικά και χωρίς βάθος ενδιαφέροντα, έχει βραχυχρόνια προοπτική, ικανοποιείται από την κατοχή κατώτερης θέσης, δεν γνωρίζει τον εαυτό του.
- **Χαρακτηριστικά ωριμότητας:** ενεργητικός, ανεξάρτητος, συμπεριφέρεται με πολλούς τρόπους, έχει βαθύτερα και δυνατότερα ενδιαφέροντα και μακροχρόνια προοπτική, ικανοποιείται από την κατοχή ίσης ή ανώτερης θέσης, γνωρίζει και ελέγχει τον εαυτό του.



Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης (Contingency theories)

- Δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (π.χ. παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός, πολιτικές - οικονομικές συγκυρίες), ή στα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης επιχείρησης ή της συγκεκριμένης εργασίας.



Ενδεχομενική Θεώρηση της Ηγεσίας από τον Fiedler

- Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από:
 1. **Σχέσεις ηγέτη – υφισταμένου** (πόσο αρεστός είναι, πόση επιρροή έχει).
 2. **Φύση εργασίας** (είναι σαφώς καθορισμένη; Οι αρμοδιότητες όλων είναι συγκεκριμένες;).
 3. **Δύναμη θέσης** (οργανωτικό επίπεδο, είδος και έκταση εξουσίας της θέσης).
- Κάτω από διαφορετικές συνθήκες μπορούν να είναι αποτελεσματικά όλα τα στυλ διοίκησης, π.χ. καταλληλότερο είναι ένα αυταρχικό στυλ όταν η εργασία δεν είναι σαφώς καθορισμένη, τα καθήκοντα των μελών της ομάδας είναι αμφιλεγόμενα και ο ηγέτης είναι αρεστός.



Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας

- Χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership).
- Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership).
- Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership).
- Ηθική ηγεσία (Ethical leadership).
- Αυθεντική ηγεσία (Authentic leadership).
- Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering leadership).



Χαρισματική ηγεσία

Βασικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών:

- Όραμα και επικοινωνία.
- Προσωπικό ρίσκο.
- Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων.
- Αντισυμβατική συμπεριφορά.



Συναλλακτική ηγεσία

Η αμοιβαία συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων:

- ο ηγέτης ζητάει υπακοή.
- οι υφιστάμενοι ζητούν ανταμοιβές που θα τους ικανοποιούν και ξεκάθαρους ρόλους και εργασιακά καθήκοντα.



Μετασχηματιστική ηγεσία

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του οργανισμού, ασκώντας τους σημαντική επιρροή.



Χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη

- Δείχνει αυθόρμητα το ενδιαφέρον του.
- Προσεγγίζεται εύκολα.
- Ενεργοποιεί τους συνεργάτες του.
- Ενθαρρύνει το διάλογο.
- Εμπνέει τους συνεργάτες του.
- Εστιάζει στην ομαδική προσπάθεια.
- Αναπτύσσει κοινό όραμα.
- Συναναστρέφεται άνετα με πολλούς.
- Επιλύει περίπλοκα ζητήματα.
- Διευκολύνει την αλλαγή.
- Είναι ειλικρινής, ακέραιος και συνεπής.
- Είναι αποφασιστικός, υποστηρίζει την κουλτούρα ανάπτυξης.



Συναλλακτική vs Μετασχηματιστική Ηγεσία

Συναλλακτική:

- Ανταμείβει ανάλογα με την προσπάθεια και την απόδοση.
- Αναγνωρίζει αποτελέσματα.
- Παρακολουθεί, αναζητά αποκλίσεις από τους κανόνες και τις διορθώνει.
- Επεμβαίνει μόνο αν δεν τηρούνται οι προδιαγραφές.

Μετασχηματιστική:

- Δίνει όραμα και αίσθημα αποστολής.
- Ενισχύει την υπερηφάνεια.
- Κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη.
- Δημιουργεί υψηλές προσδοκίες.
- Εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλά λόγια.
- Επιβραβεύει την ευφυΐα και τον ορθολογισμό.
- Επιλύει προβλήματα προσεκτικά.
- Καθοδηγεί – συμβουλεύει, συζητά με τον καθένα προσωπικά.



Ηθική ηγεσία

- Οι ηγέτες που συμπεριφέρονται δίκαια, με διαφάνεια και αξιοκρατία, παρέχοντας ειλικρινή, συχνή και ακριβή πληροφόρηση θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί.
- Η ηθική ηγεσία συμβάλλει περισσότερο στην αξιόπιστη επιχειρηματική δραστηριότητα.



Αυθεντική ηγεσία

- Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν αυτογνωσία, γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους και ενεργούν βάσει αυτών με ειλικρίνεια.
- Οι αυθεντικοί ηγέτες μοιράζονται πληροφορίες, ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και μένουν πιστοί στα ιδανικά τους.
- Πολλές σύγχρονες μελέτες δείχνουν υψηλή συσχέτιση της αυθεντικής ηγεσίας με σημαντικά αποτελέσματα (εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση, κ.λπ.).



Ενδυναμωτική ηγεσία

- Η παροχή ελευθερίας, εξουσίας και πρωτοβουλίας στους υφισταμένους από τον προϊστάμενο.
- Πρόσφατες μελέτες αποδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο της αυθεντικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της στάσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων (π.χ. δημιουργικότητα και καινοτομία, εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση).



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ευγενία Πετρίδου.
«Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Ηγεσία».
Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή
διεύθυνση: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS479/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>





Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Μάντη Αναστασία
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2014-2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

