

ΗΓΕΣΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

Λήδα Τσενέ
lbsene@gmail.com

ΗΓΕΣΙΑ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ



**“LEADERSHIP
IS THE CAPACITY
TO translate
VISION INTO
reality.”**

Warren Bennis

LEADERSHIP IS.....

...η διαδικασία κατά την οποία κανείς επηρεάζει τη δραστηριότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Επίσημη ηγεσία

Ανεπίσημη ηγεσία

QUESTIONS

- Γιατί η ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας είναι σημαντική σήμερα;
- Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται;
- Τι είδους ηγέτες χρειαζόμαστε;
- Ποιες είναι οι δεξιότητες για τους ηγέτες του μέλλοντος;

ΓΙΑΤΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΣΗΜΕΡΑ;

- Μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα
- Νέες προκλήσεις, σύνθετα προβλήματα
- Ανάγκη συνεργασίας & συνδημιουργίας για επίλυση προβλημάτων
- Ανάγκη για περισσότερη ηγεσία από περισσότερους ανθρώπους
- Έλλειμμα ηγεσίας

Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΣΟΥ ΗΓΕΤΗΣ



Περιέγραψε τον ιδανικό ηγέτη

ΗΓΕΣΙΑ



Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται;

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών (trait theories)

Ποιος είναι ο ηγέτης; Έμφαση στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Φυσικά χαρακτηριστικά (εμφάνιση, ενέργεια κλπ)
- Χαρακτηριστικά ευφυΐας (ικανότητα κρίσης κλπ)
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (αυτοπεποίθηση, αντικειμενικότητα κλπ)
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά (συνεργατικότητα, δημοτικότητα κλπ)
- Χαρακτηριστικά που αφορούν το καθήκον (υπεθυνότητα, πρωτοβουλία κλπ)
- Κοινωνικό υπόβαθρο (εκπαίδευση κλπ)

Stogdill (1981)

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ- BIG 5

- Εξωστρέφεια
- Ευσυνειδησία
- Προσήνεια
- Δεκτικότητα στην εμπειρία
- Νευρωτισμός

Costa and McCrae (1992)

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Συμπεριφορικές θεωρίες (behavioural theories)

Τι κάνει ο ηγέτης;

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Αυταρχικό στυλ: ο ηγέτης παίρνει μόνος τις αποφάσεις και η ομάδα εκτελεί
- Δημοκρατικό στυλ: ο ηγέτης συμβουλεύεται τα μέλη της ομάδας και τα καλεί να λάβουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Εξουσιοδοτικό στυλ: ο ηγέτης είναι περιορισμένος και η ομάδα παίρνει μόνη της τις αποφάσεις.

Lippitt and White (1930)

Η ΘΕΩΡΙΑ Χ & Ψ - ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

(Mc Gregor, 1960)

ΘΕΩΡΙΑ Χ (αυταρχικό στυλ)

- ✓ Ο μέσος άνθρωπος είναι τεμπέλης εκ φύσεως και εργάζεται όσο λιγότερο μπορεί
- ✓ Δεν είναι φιλόδοξος, αντιπαθεί την υπευθυνότητα και προτιμά να καθοδηγείται
- ✓ Αντιδρά εκ φύσεως στις αλλαγές
- ✓ Είναι εγωκεντρικός και αδιαφορεί για τις ανάγκες του οργανισμού
- ✓ Δεν είναι ιδιαίτερα ευφυής και επηρεάζεται εύκολα από δημαγωγούς

ΘΕΩΡΙΑ Ψ (δημοκρατικό στυλ)

- ✓ Η σωματική και διανοητική προσπάθεια στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση
- ✓ Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει κάτω από κατάλληλες συνθήκες και όχι μόνο αποδέχεται αλλά αναζητά την ευθύνη
- ✓ Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα παρακίνησης.
- ✓ Η δέσμευση στην επίτευξη στόχων οδηγεί στην αυτοδιαχείριση και τον αυτοέλεγχο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση (contingency theories)

Πού και πώς ασκείται η ηγεσία;

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς

Manager-Oriented
Leadership
(High Use of Authority
by Manager)

Team-Oriented
Leadership
(High Freedom for Team)



Tells Sells Suggests Consults Joins Delegates Abdicates

Leadership Style

Tannenbaum and Schmidt (1958)

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Η θεωρία του κύκλου ζωής (Hersey and Blanchard, 1969)
 1. έντονος προσανατολισμός στα καθήκοντα και περιορισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις
 2. έντονος προσανατολισμός στα καθήκοντα όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις
 3. περιορισμένος προσανατολισμός στα καθήκοντα και έντονος στις ανθρώπινες σχέσεις
 4. περιορισμένος προσανατολισμός τόσο στα καθήκοντα, όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Συμμετοχικό μοντέλο (Vroom and Yetton, 1973): έμφαση στη λήψη αποφάσεων
 1. το πρώτο αυταρχικό: ο ηγέτης αποφασίζει και διατάσσει
 2. το δεύτερο αυταρχικό: ο ηγέτης αποφασίζει, αφού συγκεντρώσει πληροφορίες από τους συνεργάτες του
 3. το πρώτο συμβουλευτικό: ο ηγέτης αποφασίζει αφού συζητήσει ατομικά με τους συνεργάτες του
 4. το δεύτερο συμβουλευτικό: ο ηγέτης αποφασίζει αφού συζητήσει με τους συνεργάτες του ανά ομάδες
 5. το δημοκρατικό ή συλλογικό

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Η θεωρία της συμπεριφορικής πολυπλοκότητας (behavioural complexity theory)
- Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης

ΓΙΑΤΙ ΚΑΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΙΚΑΝΟΙ ΗΓΕΤΕΣ;

“Becoming a leader
is synonymous with
becoming yourself.

It is precisely that simple, and it is also that difficult.”

—Warren Bennis



ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ 21 ΑΙΩΝΑ

- Συνεργατική
- Διμοιρασμένη
- Συνδεδεμένη



*21st Century
Leadership*

Are You Ready?

BOSS



- Drives employee
- Depends on authority
- Inspires fear
- Says, "I"
- Places blame for the breakdown
- Knows how it is done
- Uses people
- Take credit
- Commands
- Says, "Go"

DIFFERENCE BETWEEN

VS.

LEADER



- Coaches them
- On goodwill
- Generates enthusiasm
- Says, "We"
- Fixes the breakdowns
- Shows how it is done
- Develops people
- Gives credit
- Asks
- Says, "Let's go"



MANAGER VS LEADER

Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Διαχειρίζεται
Συνεχίζει
Αντιγράφει
Ενδιαφέρον για συστήματα
Ελέγχει
Βλέπει κοντά
Ρωτάει ΠΩΣ και ΠΟΤΕ
Κάνει τα πράγματα σωστά

Ο ΗΓΕΤΗΣ

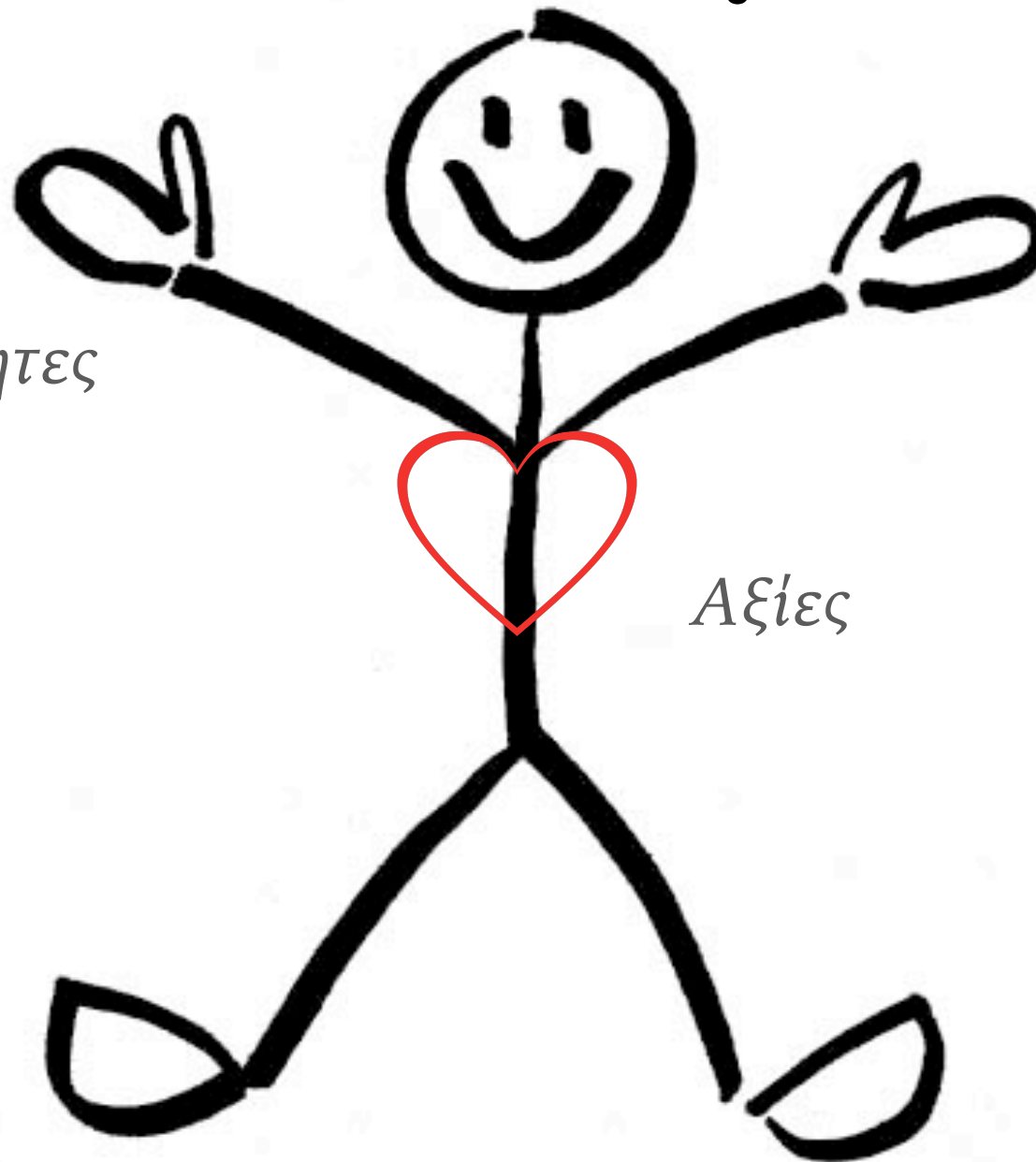
Καινοτομεί
Μετασχηματίζει
Πρωτοτυπεί
Ενδιαφέρον για ανθρώπους
Εμπνέει
Βλέπει μακριά
Ρωτάει ΤΙ και ΓΙΑΤΙ
Κάνει τα σωστά πράγματα



Γνώση



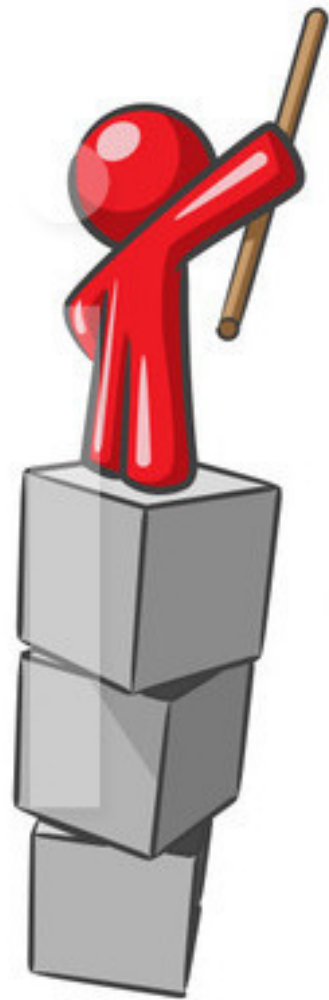
Δεξιότητες



Αξίες

**ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ
ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΣΗΜΕΡΑ;**

Αυταρχικοί?



Χαρισματικούς;



Οραματιστές;



Ηρωικούς;



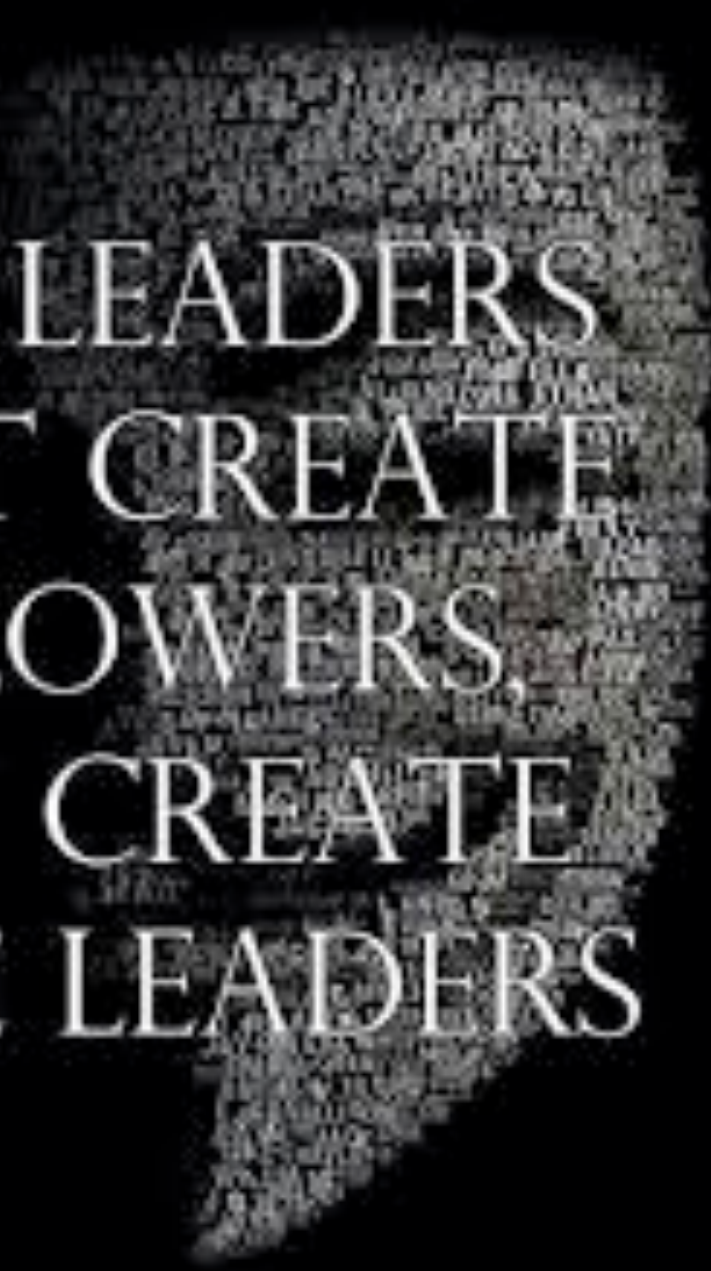
Μετα-ηρωικούς;



ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΑΡΜΟΝΙΑ (Goleman, Boyatzis, McKee 2002)

Ηγετικό στυλ	ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ	ΟΡΑΜΑΤΟΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ	ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ
Περιγραφή του στυλ	Βασίζεται στις εντολές	Δημιουργεί όραμα	Βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων	Συμμετοχή υπαλλήλων	Θέτει υψηλούς στόχους απόδοσης	Αναπτύσσει ανθρώπους
Το στυλ σε μια φράση	"Κάνε ότι σου λεω"	"Έλα μαζί μου"	"Πρώτα οι άνθρωποι"	"Ποια είναι η γνώμη σου"	"Κάνε ότι κάνω, τώρα"	"Δοκίμασε αυτό"
Καταστάσεις που ταιριάζει το στυλ	Κρίση	Αλλαγές Ανάγκη νέου οράματος	Ομαδικές συγκρούσεις Ανάγκη για παρακίνηση ανθρώπων	Ανάγκη για συναίνεση. Συλλογή πληροφοριών από υπαλλήλους	Γρήγορα αποτελέσματα από ικανή και με μεγάλη παρακίνηση ομάδα	Ανάπτυξη ανθρώπων και βελτίωση απόδοσης
Επίδραση στο κλίμα	ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΘΕΤΙΚΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΗ



TRUE LEADERS
DON'T CREATE
FOLLOWERS,
THEY CREATE
MORE LEADERS

ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

- Αυτοπεποίθηση
- Όραμα
- Ισχυρή αφοσίωση
- Φορέας αλλαγών
- Μη συμβατική συμπεριφορά
- Επικοινωνία
- Ευαισθησία απέναντι στους συνεργάτες
- Εξωστρέφεια

ΤΙ ΔΕΝ ΚΑΝΕΙ ΕΝΑΣ ΚΑΛΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

10 horrible leadership habits you need to get rid of

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ;

Self Management Skills

- Εμπιστοσύνη
- Αισιοδοξία
- Αυτοπεποίθηση

Business Management Skills

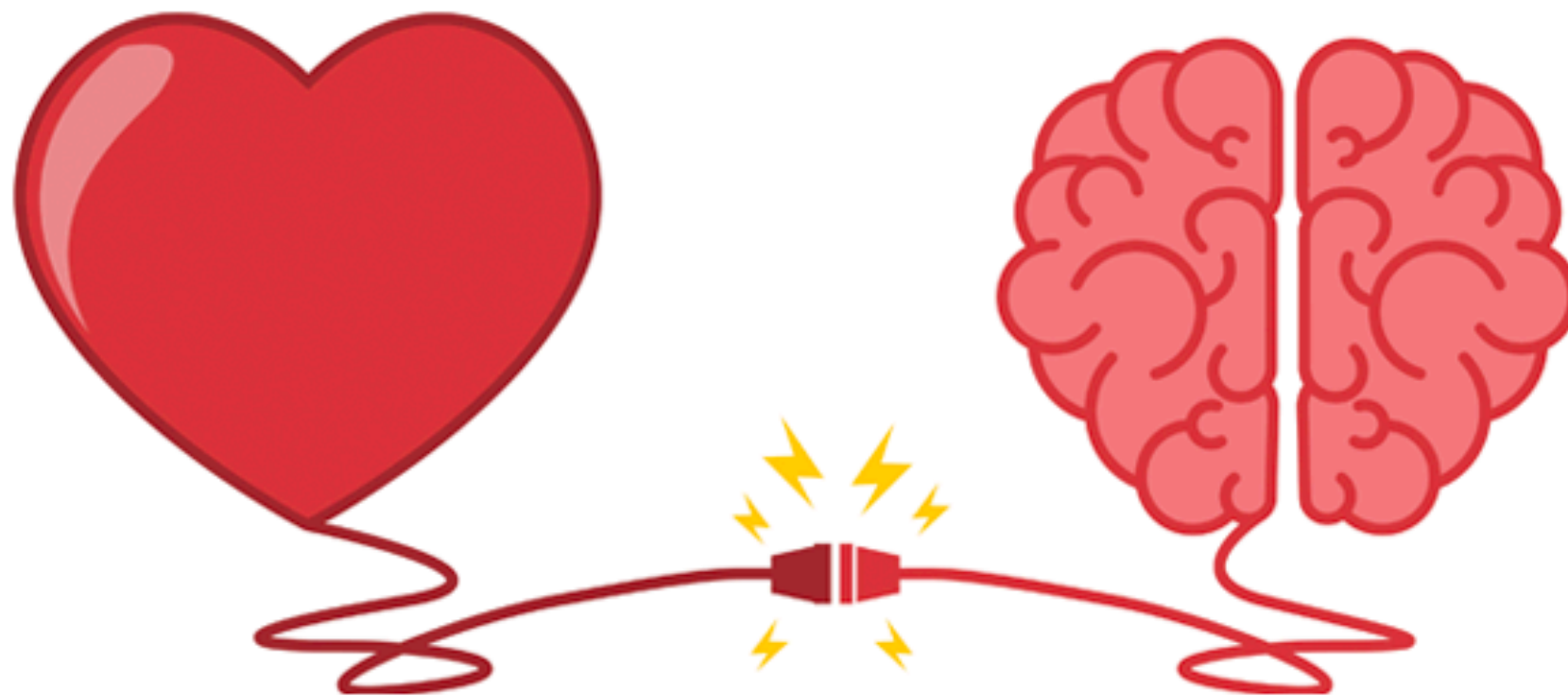
- Αναλυτική λήψη αποφάσεων
- Στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός
- Δημιουργική επίλυση προβλημάτων

ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ;

People Management Skills

- Συνεργασία και ομαδικότητα
- Διαπροσωπική επικοινωνία
- Κινητοποίηση των άλλων
- Δόμηση δικτύων

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ



“Emotional intelligence is the ability to identify your own emotions and those of others, to self-motivate ourselves and to know how to monitor our emotions and those of the people around us.

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

	Recognition	Regulation
Personal Competence	Self-Awareness ✓ Self-confidence ✓ Awareness of your emotional state ✓ Recognizing how your behavior impacts others ✓ Paying attention to how others influence your emotional state	Self-Management ✓ Getting along well with others ✓ Handling conflict effectively ✓ Clearly expressing ideas and information ✓ Using sensitivity to another person's feelings (empathy) to manage interactions successfully
Social Competence	Social Awareness ✓ Picking up on the mood in the room ✓ Caring what others are going through ✓ Hearing what the other person is "really" saying	Relationship Management ✓ Getting along well with others ✓ Handling conflict effectively ✓ Clearly expressing ideas/information ✓ Using sensitivity to another person's feelings (empathy) to manage interactions successfully

David Goleman

GOLEMAN'S LEADERSHIP STYLES Adapted from "Leadership That Gets Results," Goleman, D.	Commanding 	Pacesetting 	Democratic 	Affiliative 	Visionary 	Coaching 
The style in a phrase	Do what I tell you	Do as I do	Let's decide what to do together	Let's do what's best for everyone	Do what will help us reach our goals	How can I help you do it better?
The leader's way of working	Demands immediate compliance	Sets high standards of performance	Creates consensus through participation	Creates harmony and builds emotional bonds	Mobilises people towards a vision	Develops people for the future
Underlying emotional intelligence competencies	Achievement Initiative Self-control	Conscientiousness Achievement Initiative	Collaboration Team leadership Communication	Empathy Building relationships Communication	Self-confidence Empathy Change catalyst	Developing others Empathy Self-awareness
When the style works best	In a crisis To start a new project With problem employees	To get quick results from a highly motivated competent team	To gain acceptance or consensus To get input from valued team members	To manage splits in a team Motivation during stressful circumstances	When changes require a new vision When clear direction is needed	To help someone improve performance To develop long term strategies
Overall impact on climate	Negative	Positive	Positive	Positive	Strongly Positive	Strongly Positive



ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ



"Great things in
business are never
done by one person"
- Steve Jobs

BENEFITS OF TEAMWORK/ CONDITIONS FOR TEAM SUCCESS

- Συνέργεια
- Συντονισμός
- Ηθικό
- Ικανοποίηση

- Κατεύθυνση (ξεκάθαρη)
- Δομή
- Ανθρώπινοι πόροι
- Υποστήριξη
- Feedback

ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Forming

Team acquaints and establishes ground rules. Formalities are preserved and members are treated as strangers.



Storming

Members start to communicate their feelings but still view themselves as individuals rather than part of the team. They resist control by group leaders and show hostility.



Norming

People feel part of the team and realize that they can achieve work if they accept other viewpoints.



Performing

The team works in an open and trusting atmosphere where flexibility is the key and hierarchy is of little importance.



Adjourning

The team conducts an assessment of the year and implements a plan for transitioning roles and recognizing members' contributions.



ΡΟΛΟΙ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ

.....

Εσυ ποιο ρόλο έχεις;

BELBIN®

Team Role Summary Descriptions

Team Role	Contribution	Allowable Weaknesses
Plant 	Creative, imaginative, free-thinking. Generates ideas and solves difficult problems.	Ignores incidentals. Too preoccupied to communicate effectively.
Resource Investigator 	Outgoing, enthusiastic, communicative. Explores opportunities and develops contacts.	Over-optimistic. Loses interest once initial enthusiasm has passed.
Co-ordinator 	Mature, confident, identifies talent. Clarifies goals. Delegates effectively.	Can be seen as manipulative. Offloads own share of the work.
Shaper 	Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has the drive and courage to overcome obstacles.	Prone to provocation. Offends people's feelings.
Monitor Evaluator 	Sober, strategic and discerning. Sees all options and judges accurately.	Lacks drive and ability to inspire others. Can be overly critical.
Teamworker 	Co-operative, perceptive and diplomatic. Listens and averts friction.	Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation.
Implementer 	Practical, reliable, efficient. Turns ideas into actions and organises work that needs to be done.	Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.
Completer Finisher 	Painstaking, conscientious, anxious. Searches out errors. Polishes and perfects.	Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.
Specialist 	Single-minded, self-starting, dedicated. Provides knowledge and skills in rare supply.	Contributes only on a narrow front. Dwells on technicalities.

A SUPER TEAM



“If no
mistake you
have made,
losing you
are. A
different
game you
should play.”

