

**ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165,  
Οργάνωση και Διοίκηση  
Οργανισμών**

**Θεματική Ενότητα 10  
Ηγεσία**



# ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

---

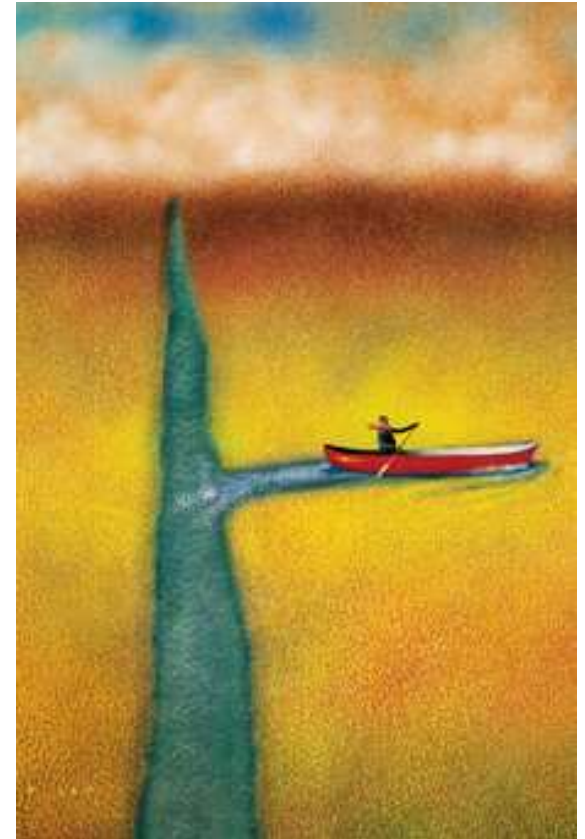
1. Τι είναι η ηγεσία;
2. Ηγέτης  $\neq$  Μάνατζερ.
3. Πηγές δύναμης (επιρροής) ηγέτη.
4. Θεωρίες ατομικών χαρακτηριστικών ηγέτη.
5. Θεωρίες συμπεριφοράς ηγέτη.
6. Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας.
7. Μετασχηματιστική, υπηρετική, αυθεντική ηγεσία.
8. «Εκτροχιασμός» ηγετών.
9. **Ηγεσία χωρίς ηγέτη (πολύπλοκα συστήματα).**

# 1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ;

---

*«Η ηγεσία είναι σαν την ομορφιά:  
δύσκολα την ορίζεις, αλλά όταν τη  
δεις, την αναγνωρίζεις»*

(Bennis στο Hoy & Miskel, 2013, 427)



Ηγεσία «είναι η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού ατόμων τα οποία θα επιδιώκουν **με προθυμία** και **με ενθουσιασμό** την επίτευξη ομαδικών στόχων»

(Σαρμανιώτης, 2019, 379)

## Η ηγεσία προϋποθέτει:

---

- **Ύπαρξη άλλων ατόμων** (μέλη ομάδας) που καθοδηγούνται από τον ηγέτη.
- **Ικανότητα ηγέτη να εμπνέει τα μέλη** να χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους για την επίτευξη ενός έργου.
- **Όραμα αλλαγής.**
- **Άνιση κατανομή δύναμης** μεταξύ ηγέτη και μελών **(είναι θεμιτό;;)**  
(ηγούμαι = προπορεύομαι, είμαι πρώτος, καθοδηγώ)



**ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

**ΖΗΤΕΤΗ**

- Τι είναι ο μάνατζερ;
- Τι είναι ο ηγέτης;
- Έχουν κοινά χαρακτηριστικά;
- Ποια είναι η διαφορά τους;



**Μάνατζμεντ**

**Ηγεσία**

## 2. ΗΓΕΤΗΣ ≠ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

---

### ΜΑΝΑΤΖΕΡ

- Διορίζεται
- Αποδέχεται το status quo
- Επιδιώκει υφιστάμενους στόχους (συντηρεί)
- Δίνει οδηγίες
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική
- Ελέγχει

### ΗΓΕΤΗΣ

- Αναδεικνύεται
- Ερευνά, αμφισβητεί το status quo
- Αναπτύσσει νέους στόχους (προωθεί αλλαγές, καινοτομεί)
- Οικοδομεί όραμα
- Μακροπρόθεσμη προοπτική
- Εμπιστεύεται και ενδυναμώνει

## ΜΑΝΑΤΖΕΡ

- Έχει γνώση
- Εστιάζει στα συστήματα (δομές και διαδικασίες)
- Ορθολογιστής (βασίζεται στη λογική)
- Ρωτά 'πώς' (μέσα, τεχνικές)
- Κάνει τα πράγματα σωστά
- Είναι ένα αντίγραφο

## ΗΓΕΤΗΣ

- Μαθαίνει
- Εστιάζει στους ανθρώπους (κουλτούρα)
- Οραματιστής (βασίζεται σε αξίες & συναισθήματα)
- Ρωτά 'γιατί' (παραδοχές, αξίες)
- Κάνει τα σωστά πράγματα
- Είναι το πρωτότυπο





Οι μάνατζερ μπορεί να είναι **και** ηγέτες. Οι ηγέτες δεν είναι απαραίτητο να είναι μάνατζερ.

### 3. ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ (ΕΠΙΡΡΟΗΣ) ΗΓΕΤΗ

---

1. Νόμιμη δύναμη (θέση στην ιεραρχία).
2. Δύναμη καταναγκασμού (επιβάλλω ποινές).
3. Δύναμη ανταμοιβής (ικανοποιώ ανάγκες/προσδοκίες άλλων).
4. Δύναμη ειδικού ή γνώσης.
5. Δύναμη αναφοράς (χαρίσματα, γίνομαι πρότυπο).
6. Δύναμη πληροφοριών.

***Σε ποιες πηγές δύναμης θεωρείτε ότι στηρίζεται κυρίως η ηγεσία;***

## 4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

---

*Ποιοι είναι οι ηγέτες; Ποια χαρακτηριστικά έχουν;  
(The great man theory)*

«Οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται»

«Οι ηγέτες δεν είναι σαν τους άλλους ανθρώπους»

(Carlyle 19<sup>ος</sup> αι. & Stogdill 20<sup>ος</sup> αι.)

(στις θεωρίες αυτές είναι εμφανείς οι πεποιθήσεις της «ευγονικής»)

- *Ποιο πρόσωπο σας έρχεται στο μυαλό όταν φαντάζεστε κάποιον ηγέτη;*
- *Ποια είναι εκείνα τα ατομικά χαρακτηριστικά που το καθιστούν «ηγέτη»;*

# Χαρακτηριστικά που κάνουν κάποιον αντιληπτό ως «ηγέτη»

---

- **Ευφυΐα:** γλωσσική ικανότητα, λογική/κριτική/συστημική σκέψη, επίλυση προβλημάτων, δημιουργικότητα.
- **Αυτοπεποίθηση:** βεβαιότητα για τις ικανότητες που διαθέτει κάποιος.
- **Αποφασιστικότητα:** επιθυμία να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο (πρωτοβουλία, επιμονή, κίνητρο, ανάληψη ευθυνών).
- **Ακεραιότητα:** ειλικρίνεια και αξιοπιστία.
- **Κοινωνικότητα:** επιθυμία για κοινωνικές σχέσεις (φιλικότητα, εξωστρέφεια).
- **Κοινωνική επιδεξιότητα:** διακριτικότητα, ανεκτικότητα, συνεργατικότητα.

(Northouse, 2022)

Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη έχουν δεχτεί έντονη κριτική.

**- Γιατί;**

**- Ποια νομίζετε ότι είναι αυτή η κριτική;**

# Κριτική

---

- Δυσκολία μέτρησης των ατομικών χαρακτηριστικών.
- Διαφορετικές έρευνες αναδεικνύουν διαφορετικά ηγετικά χαρακτηριστικά (δεν υπάρχει συμφωνία).
- Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δεν προβλέπουν τον βαθμό επιτυχίας του (τα αποτελέσματα της ηγεσίας του). Κυρίως προβλέπουν τον βαθμό στον οποίο θα γίνει αντιληπτός (και θα αναδειχθεί) ως ηγέτης.
- Ηγέτες με διαφορετικά ατομικά χαρακτηριστικά είναι εξίσου επιτυχημένοι.
- Είναι τα χαρακτηριστικά των ηγετών **οι αιτίες** της ηγετικής τους ικανότητας ή **το αποτέλεσμα** της εμπειρίας τους;

# 5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

---

*Τι κάνουν οι ηγέτες; Πώς συμπεριφέρονται;  
Βασικά στυλ ηγεσίας.*

## ΒΑΣΕΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

1. Έμφαση στο καθήκον (έργο)
2. Έμφαση στους ανθρώπους

## ΒΑΣΕΙ ΤΡΟΠΟΥ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. Αυταρχικό στυλ
2. Εκχωρητικό (δημοκρατικό) στυλ



Κάθε στυλ ηγεσίας βασίζεται σε διαφορετικές υποθέσεις (παραδοχές) για τη φύση του ανθρώπου.

***Ποιες μπορεί να είναι αυτές;***

# Θεωρία X και Y του McGregor

---

## ΘΕΩΡΙΑ X (αυταρχική ηγεσία)

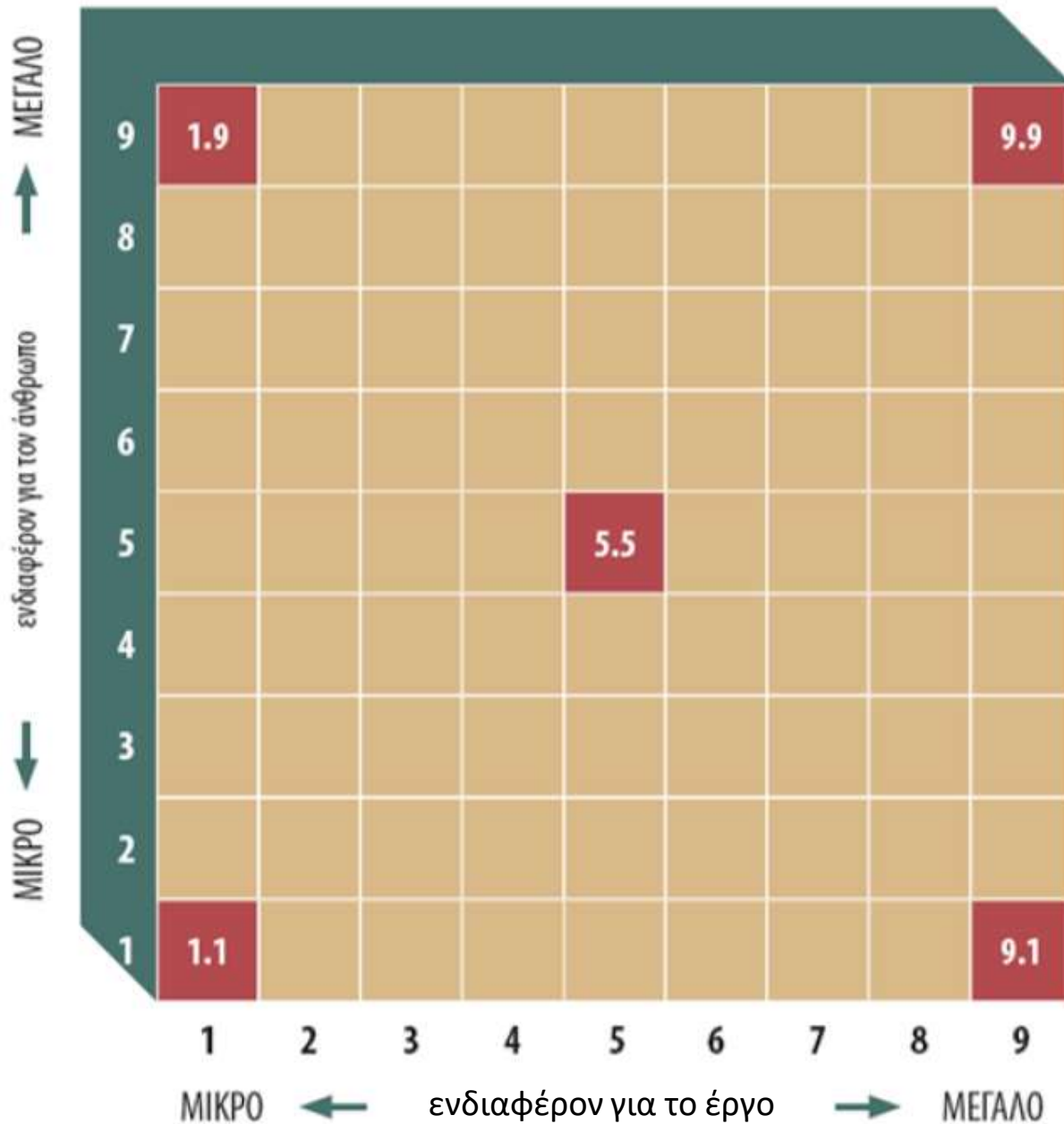
- Οι άνθρωποι είναι φύσει τεμπέληδες.
- Αποφεύγουν την εργασία.
- Δεν έχουν φιλοδοξίες.
- Έχουν μικρή δημιουργικότητα.
- Δεν τους αρέσουν οι πρωτοβουλίες, προτιμούν να κατευθύνονται.
- Μπορούν εύκολα να χειραγωγηθούν.
- Είναι εγωκεντρικοί, δεν ενδιαφέρονται για την ομάδα.
- Αντιστέκονται στις αλλαγές.
- Υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων και η «μάζα» που πρέπει να κατευθύνεται από τους πρώτους.

## ΘΕΩΡΙΑ Y (δημοκρατική ηγεσία)

- Οι άνθρωποι αγαπούν και απολαμβάνουν την εργασία.
- Μπορούν να αναλάβουν και επιζητούν τις ευθύνες.
- Διαθέτουν αυτοέλεγχο και αυτοπαρακίνηση.
- Είναι δημιουργικοί και ικανοί.
- Οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι μικρές. Δεν δικαιολογούν διαφορετικά δικαιώματα ή υποχρεώσεις.

**Θεωρία Χ** → αυταρχικά συστήματα διοίκησης, παρακίνηση μέσω ικανοποίησης κατώτερων αναγκών (άσκηση πίεσης, έλεγχος, απειλές, τιμωρίες, υλικές ανταμοιβές).

**Θεωρία Υ** → συμμετοχικά συστήματα διοίκησης, παρακίνηση μέσω ικανοποίησης ανώτερων αναγκών (αυτονομία, προσωπική ανάπτυξη, εμπλουτισμός εργασίας, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κ.λπ.)



## Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton

- 1.1 – Αποδυναμωμένη ηγεσία
- 1.9 – Ηγεσία της λέσχης
- 9.9 – Ηγεσία της ομάδας**
- 9.1 – Ηγεσία του καθήκοντος ή ηγεσία εξουσίας-υπακοής
- 5.5 – Ενδιάμεση ηγεσία

**Ποιος τύπος ηγεσίας θεωρείται αποτελεσματικότερος;**

**ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΛΕΣ**  
**«Το λιγότερο επιθυμητό άτομο για συνεργασία»**

## 6. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

---

*Ποιο είναι τελικά το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας;*

Εξαρτάται από τις περιστάσεις.

## ***Ποιο στυλ ηγεσίας θα υιοθετούσατε εάν:***

1. Έπιανε φωτιά στον οργανισμό σας.
2. Ένας υπάλληλος στο τμήμα υποδοχής του ξενοδοχείου σας ήταν πολύ στεναχωρημένος, σχεδόν συντετριμμένος.

## 6α) Ηγεσία ανάλογα με την ετοιμότητα των εργαζομένων (Hersey & Blanchard)

---

Πώς θα προσαρμόζατε το στυλ ηγεσίας σας - **έμφαση στο έργο (αποτελέσματα) ή στον άνθρωπο (σχέσεις)** - εάν η ομάδα σας αποτελούνταν από:

1. *Νέους, ενθουσιώδεις εργαζόμενους χωρίς προϋπηρεσία;*
2. *Εργαζόμενους με κάποια χρόνια υπηρεσίας (2-3) αλλά κάπως πεσμένο ηθικό;*
3. *Αυτόνομους εργαζόμενους με πολυετή εμπειρία και ισχυρά εσωτερικά κίνητρα;*



# Το κατάλληλο στυλ ηγεσίας εξαρτάται από το επίπεδο ετοιμότητας (ικανότητας + θέλησης) των μελών

---

## Επίπεδο ετοιμότητας

**E1:** Τα μέλη δεν ξέρουν, αλλά θέλουν.

**E2:** Τα μέλη ξέρουν σε κάποιο βαθμό, αλλά δεν θέλουν.

**E3** – Τα μέλη ξέρουν, αλλά δεν πολυθέλουν.

**E4** – Τα μέλη ξέρουν και θέλουν.

## Στυλ ηγεσίας

**Σ1: Καθοδηγητικό** - έμφαση στο καθήκον (*ο ηγέτης αποφασίζει*).

**Σ2: Ενισχυτικό** - έμφαση στον άνθρωπο **και** στο καθήκον (*συζητάμε, αλλά αποφασίζει ο ηγέτης*).

**Σ3: Υποστηρικτικό** - έμφαση στον άνθρωπο (*συζητάμε και αποφασίζουν τα μέλη*).

**Σ4: Εξουσιοδοτικό** - χαλαρό (*αποφασίζουν τα μέλη*).

## 6β) Άλλες διαστάσεις της περίπτωσης

---

*Τι αποτελέσματα επιδιώκουμε;*

**Καινοτομία:** εφαρμογή νέων ιδεών → Εκχωρητικό/συμμετοχικό  
στυλ

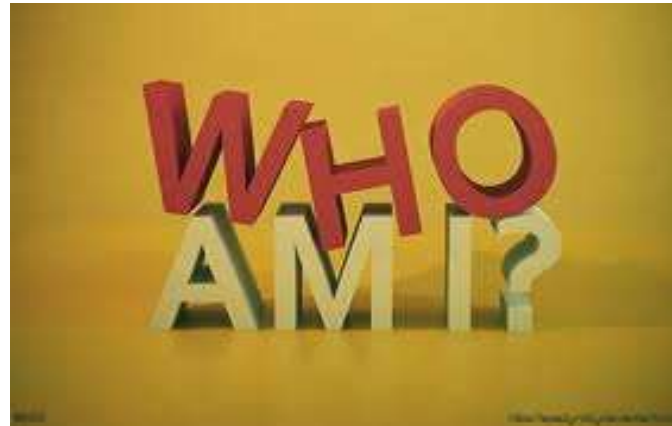
**Επίτευξη των συνήθων αποτελεσμάτων** → Καθοδηγητικό στυλ

(Somech, 2005)

# 7. “Μετασχηματιστική”, “υπηρετική” και “αυθεντική” ηγεσία

---

*Αντιστοιχίστε τους όρους με τις εικόνες. Ποια τα κύρια στοιχεία του κάθε στυλ ηγεσίας;*



- **Υπηρετική Ηγεσία (ΥΗ):** Τα μέλη έρχονται πρώτα. Φροντίδα για τους άλλους. Αλτρουισμός.
- **Μετασχηματική Ηγεσία (ΜΗ):** Ο οργανισμός έρχεται πρώτος.
- **ΥΗ:** Ενδυναμώνει και απελευθερώνει τα μέλη. Κοιτά τα λιγότερο προνομιούχα.
- **ΜΗ:** Ευθυγραμμίζει τα άτομα με τους στόχους τους οργανισμού. **Έλεγχος;**
- **ΥΗ:** Επηρεάζει μέσω παροχής ελευθεριών.
- **ΜΗ:** Επηρεάζει μέσω χαρισματικών προσεγγίσεων.

(Parolini et al., 2009)

- ***Σε ποιους οργανισμούς θα ταίριαζε το υπηρετικό στυλ ηγεσίας;***
- ***Σε ποιους οργανισμούς θα ταίριαζε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας;***



## Μετασχηματιστική ≠ ψευδομετασχηματιστική

- **Μετασχηματιστικός ηγέτης:** εμπνέει τα μέλη ώστε να διοχετεύσουν τις δυνάμεις τους προς όφελος του οργανισμού.
- **Ψευδο-μετασχηματιστικός:** εμπνέει τα μέλη ώστε να διοχετεύσουν τις δυνάμεις τους προς όφελος δικό του.



## 8. ΗΓΕΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΗΓΕΤΗ (πολύπλοκα συστήματα)

- Η ηγεσία δεν ασκείται από ένα πρόσωπο-ηγέτη.
- Είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης (χωρίς ηγέτες ή ακολούθους) που οδηγεί σε αλλαγές.
- Η θέση των ατόμων που αλληλοεπιδρούν δεν μας ενδιαφέρει.

(Crevani et al., 2010)





<https://www.youtube.com/watch?v=g5evD6AQeCQ>

(έως 2'25'')



## Αυτοοργανούμενη μάθηση: Hole in the wall (Sugata Mitra, TED Video) (μάθηση χωρίς δάσκαλο σε απομακρυσμένο χωριό της Ινδίας)

---



<https://youtu.be/y3jYVe1RGaU?t=245> (έως 12'48'')

## 9. «ΕΚΤΡΟΧΙΑΣΜΟΣ» ΗΓΕΤΩΝ

---

Ένα στέλεχος, μετά από μια επιτυχημένη πορεία, μπορεί να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του οργανισμού, να έχει αρνητικές επιδόσεις, να χάσει την εκτίμηση των άλλων, να παραμείνει στάσιμο ή να υποβιβαστεί.

*Ποιες είναι οι πιθανές αιτίες;*

## Κάθε προτέρημα μπορεί να μετατραπεί σε μειονέκτημα:

Ικανότητες/ταλέντα → αλαζονεία

Αυτοπεποίθηση → άρνηση να ακούσει

Τσαγανό → αυταρχισμός

Αναλυτική ικανότητα → διστακτικότητα λήψης αποφάσεων

Δημιουργική σκέψη → απουσία ρεαλισμού (σπατάλη πόρων)

Αποτελεσματικότητα → περιορισμός καινοτομιών

Ακεραιότητα → δογματισμός

Ομαδικό πνεύμα → αποφυγή διαφωνιών, απουσία ανεξάρτητης σκέψης

# Ταινία μικρού μήκους

---

[\(1\) Interview - \(μικρού μήκους\) του Γιάννη Μπουγιούκα - YouTube](#)

1. Ποιον τύπο ηγέτη αναζητά η εταιρεία;
2. Πώς εξηγείτε την αλλαγή συμπεριφοράς της υποψηφίας για τη θέση;
3. Θα προσλαμβάνατε την υποψήφια εάν ήσασταν εργοδότης;
4. Εάν ήσασταν εσείς ο/η υποψήφιος(α), πώς θα δρούσατε στη διάρκεια του ρόλου σας ως συνεντευκτής;
5. Θα θέλατε να δουλέψετε στην εταιρεία εάν σας πρόσφεραν τη θέση;

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Βακόλα, Μ. και Νικολαου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά (2η Έκδοση)*. Αθήνα: Rosili.
- Brandt, R. (2007). Prologue. On rethinking leadership: A conversation with Tom Sergiovanni. In T. J. Sergiovanni (Ed.), *Rethinking leadership: A collection of articles* (2<sup>nd</sup> ed., pp. vii-xiv). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: semantic or meaningful change? *Educational Management, Administration & Leadership*, 36(2), 271- 288.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77- 86.
- Cuthbert, R. (1984). The management process, E324 management in post compulsory education, block 3, part 2. Buckingham: Open University Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice* (9<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2015). *Μάνατζμεντ: Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες (Νέα Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Northouse, G. P. (2022). *Leadership: Theory and Practice (9<sup>th</sup> Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2014). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. London: Sage.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777-800.
- Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής] (5η έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74(3), 255- 316.