

# Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος	xix
Ευχαριστίες	xxv
Λίγα Λόγια για τον Συγγραφέα	xxix
Λίγα Λόγια για τους Συντελεστές	xxxι
<b>1. Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
Ορισμοί της Ηγεσίας	2
<i>Τρόποι Κατανόησης της Ηγεσίας</i>	5
<i>Ορισμοί και Συνιστώσες της Ηγεσίας</i>	5
Περιγραφή της Ηγεσίας	6
<i>Ηγεσία ως Χαρακτηριστικά Έναντι Ηγεσίας ως Διαδικασία</i>	7
<i>Αναπιθέμενη Έναντι Αναδυόμενη Ηγεσίας</i>	8
<i>Ηγεσία και Ισχύς</i>	9
<i>Ηγεσία και Εξαναγκασμός</i>	11
<i>Ηγεσία και Μάνατζμεντ</i>	12
Η Δομή του Βιβλίου	14
Σύνοψη	15
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	16
<b>2. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών</b>	<b>19</b>
Περιγραφή	19
<i>Ευφύια</i>	23
<i>Αυτοπεποίθηση</i>	24
<i>Αποφασιστικότητα</i>	24
<i>Ακεραιότητα</i>	25
<i>Κοινωνικότητα</i>	25
<i>Το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας και η ηγεσία</i>	26
<i>Προτερήματα και Ηγεσία</i>	27
<i>Συναισθηματική νοημοσύνη</i>	28

Πώς λειτουργεί η προσέγγιση των χαρακτηριστικών;	29
Πλεονεκτήματα	30
Κριτική	30
Εφαρμογή	32
Μελέτες Περίπτωσης	32
<i>Περίπτωση 2.1 Επιλογή Νέου Διευθυντή Έρευνας</i>	32
<i>Περίπτωση 2.2 Μια σπουδαία ανατροπή</i>	34
<i>Περίπτωση 2.3 Προσλήψεις στην τράπεζα</i>	35
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	36
<i>Ερωτηματολόγιο για τα Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας (LTQ)</i>	37
Σύνοψη	39
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	40
<b>3. Η προσέγγιση των δεξιοτήτων</b>	<b>43</b>
Περιγραφή	43
<i>Η προσέγγιση των τριών δεξιοτήτων</i>	44
Τεχνικές δεξιότητες	44
Ανθρώπινες δεξιότητες	44
Νοητικές δεξιότητες	45
Σύνοψη της προσέγγισης των τριών δεξιοτήτων	46
<i>Το μοντέλο των δεξιοτήτων</i>	46
Ικανότητες	48
Ατομικά γνωρίσματα	52
Αποτελέσματα της ηγεσίας	54
Εργασιακή εμπειρία	54
Επιρροές του περιβάλλοντος	55
Σύνοψη του μοντέλου των δεξιοτήτων	56
Πώς λειτουργεί η προσέγγιση των δεξιοτήτων;	57
Πλεονεκτήματα	58
Κριτική	58
Εφαρμογή	59
Μελέτες Περίπτωσης	60
<i>Περίπτωση 3.1 Μια εξαντλημένη ερευνητική ομάδα</i>	60
<i>Περίπτωση 3.2 Αλλαγή πορείας για τον αντισομήναρχο Adams</i>	62
<i>Περίπτωση 3.3 Η συνταγή του Άντυ</i>	64
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	66
<i>Κατάλογος δεξιοτήτων</i>	67
Σύνοψη	69
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	70
<b>4. Η συμπεριφορική προσέγγιση</b>	<b>73</b>
Περιγραφή	73
<i>Οι έρευνες του Πανεπιστημίου του Οχάιο</i>	74

<i>Οι έρευνες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν</i>	75
<i>Το Διοικητικό (Ηγετικό) Πλέγμα των Blake και Mouton</i>	76
Εξουσία-συμμόρφωση (9,1)	77
Συναδελφική διοίκηση (1,9)	77
Χρεωκοπημένη διοίκηση (1,1)	78
Ενδιάμεση διοίκηση (5,5)	78
Διοίκηση ομάδας (9,9)	78
<i>Πατερναλισμός/Ματερναλισμός</i>	78
<i>Οπορτουνισμός</i>	79
Πώς λειτουργεί η συμπεριφορική προσέγγιση;	80
Πλεονεκτήματα	81
Κριτική	82
Εφαρμογή	83
Μελέτες Περίπτωσης	84
<i>Περίπτωση 4.1 Συμπεριφερόμουν σαν λοχίας στην αρχή</i>	84
<i>Περίπτωση 4.2 Μεσημεριανό στα όρθια</i>	85
<i>Περίπτωση 4.3 Είμαστε οικογένεια</i>	86
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	88
<i>Ερωτηματολόγιο για την Ηγετική Συμπεριφορά</i>	89
Σύνοψη	91
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	92
<b>5. Η Καταστασιακή Προσέγγιση</b>	<b>95</b>
Περιγραφή	95
<i>Στυλ ηγεσίας</i>	96
<i>Επίπεδο Ανάπτυξης</i>	98
Πώς λειτουργεί η καταστασιακή προσέγγιση ;	98
Πλεονεκτήματα	100
Κριτική	102
Εφαρμογή	105
Μελέτες Περίπτωσης	105
<i>Περίπτωση 5.1 Μαραθωνοδρόμοι Διαφορετικών Επιπέδων</i>	105
<i>Περίπτωση 5.2 Γιατί Δεν Ακούνε;</i>	107
<i>Περίπτωση 5.3 Πώς θα Περάσει το Μήνυμα;</i>	108
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	110
<i>Ενδεικτικό Ερωτηματολόγιο για την Καταστασιακή Ηγεσία®</i>	111
Σύνοψη	114
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	115
<b>6. Θεωρία Πορείας-Στόχου</b>	<b>117</b>
Περιγραφή	117
<i>Ηγετικές Συμπεριφορές</i>	119
Κατευθυντική ηγεσία	120

Υποστηρικτική ηγεσία	120
Συμμετοχική Ηγεσία	120
Ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων	120
<i>Χαρακτηριστικά των υφιστάμενων</i>	121
<i>Χαρακτηριστικά των εργασιακών καθηκόντων</i>	122
Πώς λειτουργεί η θεωρία πορείας-στόχου;	123
Πλεονεκτήματα	124
Κριτική	125
Εφαρμογή	126
Μελέτες Περίπτωσης	127
<i>Περίπτωση 6.1 Τρεις βάρδιες, τρεις επιβλέποντες</i>	127
<i>Περίπτωση 6.2 Καθοδήγηση για κάποιους, υποστήριξη για άλλους</i>	129
<i>Περίπτωση 6.3 Παιζοντας στην ορχήστρα</i>	131
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	133
<i>Ερωτηματολόγιο για την Ηγεσία Βάσει Πορείας-Στόχου</i>	134
Σύνοψη	136
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	137
<b>7. Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους</b>	<b>139</b>
Περιγραφή	139
<i>Πρώιμες μελέτες</i>	139
<i>Μεταγενέστερες μελέτες</i>	141
<i>Κατασκευή της ηγεσίας</i>	144
Πώς λειτουργεί η θεωρία ΣΗΜ;	146
Πλεονεκτήματα	147
Κριτική	148
Εφαρμογή	150
Μελέτες Περίπτωσης	151
<i>Περίπτωση 7.1 Η ομάδα του αναλαμβάνει τις καλύτερες δουλειές</i>	151
<i>Περίπτωση 7.2 Προσπαθεί σκληρά για να είναι δίκαιη</i>	153
<i>Περίπτωση 7.3 Αναλαμβάνοντας επιπλέον αρμοδιότητες</i>	154
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	156
<i>Ερωτηματολόγιο για το ΣΗΜ 7</i>	157
Σύνοψη	159
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	160
<b>8. Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>	<b>163</b>
Περιγραφή	163
<i>Ορισμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας</i>	164
<i>Μετασχηματιστική ηγεσία και χαρισματικότητα</i>	166
<i>Ένα μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας</i>	168
<i>Διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας</i>	169
<i>Διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας</i>	173

Διάσταση μη-ηγεσίας	174
<i>Άλλες προσεγγίσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας</i>	174
Bennis και Nanus	175
Kouzes και Posner	176
Πώς λειτουργεί η προσέγγιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας;	177
Πλεονεκτήματα	178
Κριτική	180
Εφαρμογή	183
Μελέτες Περίπτωσης	184
<i>Περίπτωση 8.1 Το όραμα απέτυχε</i>	184
<i>Περίπτωση 8.2 Εξερευνήσεις πάνω στην ηγεσία</i>	186
<i>Περίπτωση 8.3 Όραμα για ένα Πρότυπο Ερευνητικό Κέντρο</i>	187
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	189
<i>Ενδεικτικό Ερωτηματολόγιο για τη Μετασχηματιστική Ηγεσία</i>	191
Σύνοψη	192
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	193
<b>9. Αυθεντική ηγεσία</b>	<b>197</b>
Περιγραφή	197
<i>Ορισμός της αυθεντικής ηγεσίας</i>	197
<i>Προσεγγίσεις της αυθεντικής ηγεσίας</i>	198
Πρακτική προσέγγιση	199
Θεωρητική προσέγγιση	202
Πώς Λειτουργεί η Αυθεντική Ηγεσία;	206
Πλεονεκτήματα	208
Κριτική	209
Εφαρμογή	210
Μελέτες Περίπτωσης	211
<i>Περίπτωση 9.1 Είμαι πράγματι ηγέτιδα;</i>	211
<i>Περίπτωση 9.2 Ένας ηγέτης δέχεται πυρά</i>	214
<i>Περίπτωση 9.3 Η Διστακτική Πρώτη Κυρία</i>	216
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	219
<i>Ερωτηματολόγιο Αυτοαξιολόγησης για την Αυθεντική Ηγεσία</i>	220
Σύνοψη	222
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	223
<b>10. Υπηρετική ηγεσία</b>	<b>227</b>
Περιγραφή	227
<i>Ορισμός της υπηρετικής ηγεσίας</i>	228
<i>Ιστορικά θεμέλια της υπηρετικής ηγεσίας</i>	228
<i>Δέκα χαρακτηριστικά ενός υπηρετικού ηγέτη</i>	229
<i>Οικοδόμηση μιας θεωρίας για την υπηρετική ηγεσία</i>	231

Πρότυπο Υπηρετικής Ηγεσίας	233
<i>Προϋπάρχουσες συνθήκες</i>	233
<i>Συμπεριφορές του υπηρετικού ηγέτη</i>	235
<i>Αποτελέσματα</i>	238
<i>Σύνοψη του μοντέλου της υπηρετικής ηγεσίας</i>	240
Πώς Λειτουργεί η Υπηρετική Ηγεσία;	240
Πλεονεκτήματα	241
Κριτική	242
Εφαρμογή	243
Μελέτες Περίπτωσης	244
<i>Περίπτωση 10.1 Όλοι αγαπούν την κα. Noble</i>	244
<i>Περίπτωση 10.2 Ο γιατρός των φτωχών</i>	246
<i>Περίπτωση 10.3 Η υπηρετική ηγεσία απογειώνεται</i>	248
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	250
<i>Ενδεικτικό Ερωτηματολόγιο για την Υπηρετική Ηγεσία</i>	251
Σύνοψη	253
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	254
<b>11. Προσαρμοστική Ηγεσία</b>	<b>257</b>
Περιγραφή	257
<i>Ορισμός της προσαρμοστικής ηγεσίας</i>	258
Ένα Μοντέλο Προσαρμοστικής Ηγεσίας	260
<i>Προκλήσεις που αφορούν καταστάσεις</i>	260
<i>Τεχνικές προκλήσεις</i>	260
<i>Τεχνικές και προσαρμοστικές προκλήσεις</i>	261
<i>Προσαρμοστικές προκλήσεις</i>	262
<i>Ηγετικές συμπεριφορές</i>	262
<i>Προσαρμοστική εργασία</i>	271
Πώς Λειτουργεί η Προσαρμοστική Ηγεσία;	272
Πλεονεκτήματα	273
Κριτική	274
Εφαρμογή	275
Μελέτες Περίπτωσης	277
<i>Περίπτωση 11.1 Σιωπή, στιγμή και ψυχική νόσος</i>	277
<i>Περίπτωση 11.2 Δαμάζοντας τον Βάκχο</i>	279
<i>Περίπτωση 11.3 Όχι πια Ερυθρόδερμοι</i>	281
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	284
<i>Ερωτηματολόγιο για την Προσαρμοστική Ηγεσία</i>	285
Σύνοψη	290
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	291
<b>12. Υφιστάμενοι</b>	<b>293</b>
Περιγραφή	293
<i>Ορισμός της ιδιότητας του υφισταμένου</i>	294

<i>Τρόποι Θεώρησης: Βάσει Ρόλων και Βάσει Σχέσεων</i>	295
<i>Τυπολογίες υφισταμένων</i>	296
<i>Η Τυπολογία του Zaleznik</i>	296
<i>Η Τυπολογία του Kelley</i>	297
<i>Η Τυπολογία του Chaleff</i>	298
<i>Η Τυπολογία της Kellerman</i>	300
<i>Θεωρητικές προσεγγίσεις της ιδιότητας του υφισταμένου</i>	302
<i>Αντιστροφή της οπτικής</i>	303
<i>Διαδικασία συνεργατικής ηγεσίας</i>	304
<i>Νέες θεωρήσεις του ρόλου των υφισταμένων</i>	306
1η Θεώρηση: Οι υφιστάμενοι φέρνουν σε πέρας το έργο	307
2η Θεώρηση: Οι υφιστάμενοι εργάζονται προς το συμφέρον του οργανισμού	307
3η Θεώρηση: Οι υφιστάμενοι αμφισβητούν τους ηγέτες	307
4η Θεώρηση: Οι υφιστάμενοι στηρίζουν τον ηγέτη	308
5η Θεώρηση: Οι υφιστάμενοι μαθαίνουν από τους ηγέτες	309
<i>Υφιστάμενοι και καταστροφικοί ηγέτες</i>	309
1. Η ανάγκη μας για μορφές εξουσίας που λειτουργούν καθησυχαστικά	310
2. Η ανάγκη μας για ασφάλεια και σιγουριά	310
3. Η ανάγκη μας να νιώθουμε εκλεκτοί ή ιδιαίτεροι	311
4. Η ανάγκη μας να ανήκουμε σε κοινότητες	311
5. Ο φόβος μας για εξοστρακισμό, απομόνωση και κοινωνικό αποκλεισμό	312
6. Ο φόβος της αδυναμίας αμφισβήτησης ενός κακού ηγέτη	312
<i>Πώς Λειτουργούν οι Υφιστάμενοι;</i>	313
<i>Πλεονεκτήματα</i>	314
<i>Κριτική</i>	315
<i>Εφαρμογή</i>	316
<i>Μελέτες Περίπτωσης</i>	317
<i>Περίπτωση 12.1 Bluebird Care: Υπηρεσίες Φροντίδας Κατ' Οίκου</i>	318
<i>Περίπτωση 12.2 Ολυμπιακή ομάδα κωπηλασίας</i>	320
<i>Περίπτωση 12.3 Σκάνδαλο Σεξουαλικής Κακοποίησης στο Πολιτειακό Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια</i>	322
<i>Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας</i>	326
<i>Ερωτηματολόγιο για τον Ρόλο των Υφισταμένων στην Ηγεσία</i>	326
<i>Σύνοψη</i>	330
<i>Βιβλιογραφικές Παραπομπές</i>	331
<b>13. Ηθική της Ηγεσίας</b>	<b>335</b>
<i>Περιγραφή</i>	335
<i>Ορισμός της ηθικής</i>	336
<i>Επίπεδο 1. Προσυμβατική ηθική</i>	336

Επίπεδο 2. Συμβατική ηθική	337
Επίπεδο 3. Μετασυμβατική ηθική	338
<i>Θεωρίες Περί Ηθικής</i>	339
<i>Σημασία της ηθικής για την ηγεσία</i>	342
<i>Η οπτική του Heifetz για την ηθική ηγεσία</i>	343
<i>Η οπτική του Burns για την ηθική ηγεσία</i>	343
<i>Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας</i>	344
<i>Αρχές της ηθικής ηγεσίας</i>	346
Οι ηθικοί ηγέτες σέβονται τους άλλους	346
Οι ηθικοί ηγέτες υπηρετούν τους άλλους	347
Οι ηθικοί ηγέτες είναι δίκαιοι	348
Οι ηθικοί ηγέτες είναι έντιμοι	350
Οι ηθικοί ηγέτες οικοδομούν κοινότητες	351
Πλεονεκτήματα	352
Κριτική	353
Εφαρμογή	354
Μελέτες Περίπτωσης	355
<i>Περίπτωση 13.1 Επιλέγοντας βοηθό ερευνητή</i>	355
<i>Περίπτωση 13.2 Αρκετά ασφαλείς;</i>	356
<i>Περίπτωση 13.3 Αναθεωρώντας μια πρόταση</i>	358
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	359
<i>Ερωτηματολόγιο για το Στυλ της Ηθικής Ηγεσίας (Σύντομη Μορφή)</i>	360
Σύνοψη	365
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	366
<b>14. Ηγεσία Ομάδας</b>	<b>371</b>
<i>Susan E. Kogler Hill</i>	
Περιγραφή	371
<i>Μοντέλο Ηγεσίας Ομάδας</i>	373
Αποτελεσματικότητα της ομάδας	375
Αποφάσεις από την Πλευρά του Ηγέτη	380
Ενέργειες από την Πλευρά του Ηγέτη	384
Πώς Λειτουργεί το Μοντέλο της Ηγεσίας Ομάδας;	388
Πλεονεκτήματα	389
Κριτική	390
Εφαρμογή	391
Μελέτες Περίπτωσης	392
<i>Περίπτωση 14.1 Μπορεί να λειτουργήσει αυτή η εικονική ομάδα;</i>	392
<i>Περίπτωση 14.2 Κρίση στην ομάδα IT</i>	393
<i>Περίπτωση 14.3 Ξεκίνησε δυνατά, τελείωσε άτονα</i>	394
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	395
<i>Ερωτηματολόγιο για την Αριστεία Ομάδας και τη Συνεργασία Ηγέτη-Ομάδας</i>	397



Σύνοψη	399
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	399
<b>15. Φύλο και Ηγεσία</b>	<b>403</b>
<i>Stefanie Simon και Crystal L. Hoyt</i>	
Περιγραφή	403
<i>Η γυάλινη οροφή που έγινε λαβύρινθος</i>	404
Στοιχεία για τον Λαβύρινθο της Ηγεσίας	404
Κατανοώντας τον Λαβύρινθο	405
Έμφυλες Διαφορές στα Στιλ Ηγεσίας και στην Αποτελεσματικότητα	407
Διασχίζοντας τον Λαβύρινθο	412
Πλεονεκτήματα	414
Κριτική	415
Εφαρμογή	416
Μελέτες Περίπτωσης	417
<i>Περίπτωση 15.1 Η «γυάλινη οροφή»</i>	417
<i>Περίπτωση 15.2 Έλλειψη συμπερίληψης και αξιοπιστίας</i>	418
<i>Περίπτωση 15.3 Η εγκυμοσύνη ως εμπόδιο στο επαγγελματικό</i> <i>στάτους</i>	419
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	420
<i>Τεστ Έμμεσου Συσχετισμού ως προς το Φύλο του Ηγέτη</i>	421
Σύνοψη	424
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	425
<b>16. Πολιτισμός και Ηγεσία</b>	<b>433</b>
Περιγραφή	433
<i>Πώς ορίζουμε τον πολιτισμό</i>	434
<i>Σχετιζόμενες έννοιες</i>	434
Εθνοκεντρισμός	434
Προκατάληψη	435
<i>Διαστάσεις του Πολιτισμού</i>	436
Αποφυγή της Αβεβαιότητας	437
Απόσταση Ισχύος	438
Θεσμική Συλλογικότητα	438
Ομαδική Συλλογικότητα	438
Ισότητα των Φύλων	439
Δυναμισμός	439
Προσανατολισμός στο Μέλλον	439
Προσανατολισμός στις Επιδόσεις	439
Προσανατολισμός στον Άνθρωπο	440
<i>Συμπλέγματα Πολιτισμών ανά τον Κόσμο</i>	440
<i>Χαρακτηριστικά των Συμπλεγμάτων</i>	441
Αγγλοσαξωνικές Κοινωνίες	443

Ασιατικές Κοινωνίες, Κομφουκιανοί	443
Ανατολική Ευρώπη	443
Γερμανική Ευρώπη	443
Λατινική Αμερική	443
Λατινόφωνη Ευρώπη	444
Μέση Ανατολή	444
Βόρεια Ευρώπη	444
Νότια Ασία	445
Υποσαχάρια Αφρική	445
<i>Ηγετική Συμπεριφορά και Πολιτισμικά Συμπλέγματα</i>	445
Ηγετικό προφίλ Ανατολικής Ευρώπης	447
Ηγετικό Προφίλ Λατινικής Αμερικής	447
Ηγετικό Προφίλ Λατινόφωνης Ευρώπης	447
Ηγετικό Προφίλ Κομφουκιανής Ασίας	448
Ηγετικό Προφίλ Βόρειας Ευρώπης	449
Ηγετικό Προφίλ Αγγλοσαξόνων	449
Ηγετικό Προφίλ Υποσαχάριας Αφρικής	449
Ηγετικό Προφίλ Νότιας Ασίας	450
Ηγετικό Προφίλ Γερμανικής Ευρώπης	451
Ηγετικό Προφίλ Μέσης Ανατολής	451
<i>Καθολικώς Επιθυμητά και Ανεπιθύμητα Ηγετικά Χαρακτηριστικά</i>	452
Πλεονεκτήματα	454
Κριτική	455
Εφαρμογή	456
Μελέτες Περίπτωσης	457
<i>Περίπτωση 16.1 Ένας απαιτητικός χώρος εργασίας</i>	457
<i>Περίπτωση 16.2 Ένας ιδιαίτερος τρόπος χρηματοδότησης</i>	459
<i>Περίπτωση 16.3 Σε ποιον απευθύνεται το Κέντρο Λατινοαμερικανών;</i>	460
Εργαλεία αξιολόγησης της ηγεσίας	463
<i>Ερωτηματολόγιο για τις Διαστάσεις του Πολιτισμού</i>	464
Σύνοψη	469
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	470
<b>Ευρετήριο Ερευνητών</b>	<b>473</b>
<b>Θεματικό Ευρετήριο</b>	<b>483</b>