

Ηγεσία

- Ηγετικοί τύποι
- Διευθυντικό πλέγμα

Ηγεσία

1^η διδακτική ώρα

Στόχοι της διδακτικής ενότητας

1. Να προσδιορίσουμε την έννοια του ηγέτη.
2. Να περιγράψουμε τις διαφορές μεταξύ του Προϊστάμενου-ηγέτη και του Τυπικού προϊστάμενου.
3. Να περιγράψουμε τις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων.
4. Να αναγνωρίζουμε τις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων μέσα από ένα παιχνίδι ρόλων.

Ηγεσία

Τι σημαίνει ότι τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ηγέτες;

Πώς θα μπορούσαμε να ορίσουμε τον ηγέτη;

Ορισμός Ηγέτη

Ηγέτης είναι το άτομο/πρόσωπο που ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου με τέτοιο τρόπο που καταφέρνει να κάνει άλλα άτομα να τον ακολουθούν «πρόθυμα και εθελοντικά».

Ηγεσία

Η έννοια του ηγέτη αφορά μόνο στον χώρο των επιχειρήσεων; Σε ποιους άλλους χώρους αφορά;

Ηγεσία

Βασικές διαφορές μεταξύ Τυπικού προϊσταμένου και Προϊσταμένου-Ηγέτη (1):

<u>Προϊστάμενος-Ηγέτης</u>	<u>Τυπικός Προϊστάμενος</u>
Αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα	Διορίζεται ή εξελίσσεται βάσει τυπικών προσόντων
Εμπνέει	Ελέγχει
Εμπνέει εκτίμηση	Προκαλεί φόβο
Αναζητά την καινοτομία	Διαχειρίζεται τους υπάρχοντες πόρους
Μιλάει στην καρδιά	Μιλάει στο μυαλό
Καθοδηγεί με οράματα	Καθοδηγεί με κανόνες
Είναι διαθέσιμος, λύνει προβλήματα, παρέχει συμβουλές	Δίνει απλά εντολές

<u>Προϊστάμενος-Ηγέτης</u>	<u>Τυπικός Προϊστάμενος</u>
Είναι καλός ακροατής	Πάντα μιλά, σπάνια ακούει
Είναι δίκαιος με όλους	Δίκαιος με τους ανωτέρους του
Αναλαμβάνει τις ευθύνες του	Επιρρίπτει τις ευθύνες σε άλλους
Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων	Οικειοποιείται την εργασία των άλλων
Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του	Εμπιστεύεται μόνο συμβόλαια και γραπτά κείμενα
Είναι ταπεινόφρων	Είναι φαντασμένος

Ηγεσία

Βασικές διαφορές μεταξύ Τυπικού προϊσταμένου και Προϊσταμένου-Ηγέτη (2):

<u>Προϊστάμενος-Ηγέτης</u>	<u>Τυπικός Προϊστάμενος</u>
Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση	Επιδιώκει δημοσιότητα για τον εαυτό του, αδιαφορεί για την προβολή της επιχείρησης
Ασχολείται με όλες τις εργασίες	Ασχολείται μόνο με την εργασία του
Δημιουργεί στελέχη μέσα από την ομάδα	Πρωθεί στελέχη εκτός επιχείρησης
Πραγματοποιεί όσα υπόσχεται	Αθετεί συχνά τις υποσχέσεις του
Είναι ανοικτός με όλους	Έχει επιφυλάξεις για τους συνεργάτες του

<u>Προϊστάμενος-Ηγέτης</u>	<u>Τυπικός Προϊστάμενος</u>
Προτιμά την άμεση επικοινωνία	Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
Γνωρίζει τα ονόματα όλων	Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα. Θυμάται επιλεκτικά
Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο	Βαριά επίπλωση. Το γραφείο είναι στοιχείο επιβολής
Είναι ευθύς	Είναι πονηρός και κρύβει τα αληθινά του αισθήματα.

Ηγεσία

Βασικές κατηγορίες ηγετικών
τύπων

```
graph TD; A[Βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων] --> B[Εξουσιαστικός]; A --> C[Γραφειοκρατικός]; A --> D[Δημοκρατικός]; A --> E[Χαλαρός];
```

Εξουσιαστικός

Γραφειοκρατικός

Δημοκρατικός

Χαλαρός

Εξουσιαστικός τύπος

Χαρακτηριστικά ηγέτη

- Λαμβάνει μόνος αποφάσεις.
- Δίνει εντολές και απαιτεί υπακοή.
- Συγκεντρωτικός, ελεγκτικός, δεν εμπιστεύεται τους συνεργάτες.

Τύπος εργαζομένου στον οποίο απευθύνονται

- Πρωτοδιοριζόμενος χωρίς εμπειρία.
- Έκτακτο ή/και εποχιακό προσωπικό.
- Άτομα που δεν παίρνουν πρωτοβουλίες.

Γραφειοκρατικός τύπος

Χαρακτηριστικά ηγέτη

- Διοικεί βάσει οδηγιών και συμπεριφέρεται βάσει κανόνων και εγκυκλίων.
- Δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου.
- Όταν υπάρχει πρόβλημα απευθύνεται στα ανώτερα κλιμάκια.

Τύπος εργαζομένου στον οποίο απευθύνονται

- Εργαζόμενοι που η εργασία τους βασίζεται στην εφαρμογή οδηγιών και διαδικασιών: π.χ. λογιστές, εφοριακοί, προσωπικό αγορών κ.α.

Δημοκρατικός τύπος

Χαρακτηριστικά ηγέτη

- Συνεργάζεται, ζητά τη γνώμη και τη συμμετοχή των συνεργατών του.

Τύπος εργαζομένου στον οποίο απευθύνονται

- Εργαζόμενοι με γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες.
- Εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν ευθύνες.
- Εργαζόμενοι που εκφράζουν ελεύθερα, απόψεις, λύσεις και παράπονα.
- **Ωριμότητα.**

Χαλαρός τύπος

Χαρακτηριστικά ηγέτη

- Μεταβιβάζει εξουσίες στους υφισταμένους.
- Δίνει λίγες κατευθύνσεις και καθοδηγεί σε μικρό βαθμό.
- Αφήνει μεγάλους βαθμούς ελευθερίας.

Τύπος εργαζομένου στον οποίο απευθύνονται

- Εργαζόμενοι αυτοϋποκινούνται.
- Εργαζόμενοι με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία.

Εφαρμογή-Παιχνίδι ρόλων

Σενάριο

- Έστω ότι είστε ο επικεφαλής της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ στην Escape Room A.E..
- Από τους εργαζόμενους της Διεύθυνσης αυτής δέχεστε παράπονα και, συγκεκριμένα, ότι το στέλεχος που βρίσκεται ακριβώς χαμηλότερα στη διοικητική ιεραρχία από εσάς στην ίδια Διεύθυνση, συμπεριφέρεται αυταρχικά, αλαζονικά και, όταν ακούει ιδέες που δεν τις βρίσκει σωστές, υποτιμά εμφανώς τον συνομιλητή του.
- Πώς θα αντιμετωπίζατε μια τέτοια περίπτωση, αν ανήκατε σε καθεμιά από τις 4 παραπάνω κατηγορίες ηγετικών τύπων;

Εφαρμογή-Παιχνίδι ρόλων

Διαδικασία

- Ένας μαθητής αναλαμβάνει τον ρόλο του εργαζόμενου που θα εκφράσει το παράπονο στον Διευθυντή Μάρκετινγκ.
- 4 μαθητές ενσαρκώνουν, αντίστοιχα, τον ρόλο ενός εκ των τεσσάρων ηγετικών τύπων. Κάθε ηγέτης προετοιμάζει για 2-3 λεπτά τη λύση που θα δώσει στο πρόβλημα ανάλογα με τον ηγετικό τύπο που ενσαρκώνει.
- Οι υπόλοιποι μαθητές δε γνωρίζουν ποιον ηγετικό τύπο ενσαρκώνει καθένας από τους 4 μαθητές και καλούνται να αναγνωρίσουν σε ποιον ηγετικό τύπο ανήκει.
- Ακολουθεί συζήτηση για τα συναισθήματα των «εργαζομένων» στο παιχνίδι ρόλων και τον αποτελεσματικότερο ηγετικό τύπο.

Πιθανές ερωτήσεις για τη διεξαγωγή της συζήτησης

- Ποιον ηγετικό τύπο εκφράζει κάθε μαθητής;
- Ποια στοιχεία της συμπεριφοράς κάθε ηγέτη σας έκαναν να του αποδώσετε τον συγκεκριμένο ηγετικό τύπο;
- Πώς είναι πιθανό να αισθάνονται οι εργαζόμενοι με τη συμπεριφορά του κατώτερου στελέχους και ποιο είδος σχέσεων καλλιεργεί στη Διεύθυνση Marketing της εταιρίας η συμπεριφορά του;
- Κατά τη γνώμη σας, ποιος από τους τέσσερις ηγετικούς τύπους έδωσε την καλύτερη λύση στο ζήτημα που θέτει το σενάριο;
- Πιστεύεται ότι υπάρχει ένας και μόνο ιδανικός ηγετικός τύπος; Να αιτιολογήσετε την άποψή σας.

Ηγεσία

2^η διδακτική ώρα

Στόχοι της διδακτικής ενότητας

1. Να περιγράψουμε την τεχνική του Διευθυντικού πλέγματος ή της Διοικητικής Σχάρας, μέσα από μια σύντομη μελέτη περίπτωσης.

Διευθυντικό Πλέγμα

Σύντομη μελέτη περίπτωσης

Σενάριο

Έστω ότι είστε διοικητικό στέλεχος στην Escape Room A.E.. Για τέταρτη συνεχή μέρα παρατηρείτε ότι ένας υφιστάμενός σας δεν αποδίδει όσο θα έπρεπε βάσει του προγραμματισμού της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, διεκπεραιώνει τα 2/3 του έργου που του αναθέσατε. **Ποια από τις παρακάτω ενέργειες θα υιοθετούσατε;**

Διευθυντικό Πλέγμα

Σύντομη μελέτη περίπτωσης

Σενάριο

1. Απευθύνεστε στον ανώτερό σας για να σας δώσει οδηγίες.
2. Διαθέτετε όλη την ημέρα για να διαπιστώσετε που οφείλεται η χαμηλή απόδοση του εργαζόμενου, ώστε να τον κάνετε να νιώσει καλύτερα.
3. Τον ρωτάτε ποιο είναι το πρόβλημα και του επισημαίνετε με έμφαση ότι, πιθανά προσωπικά προβλήματα, δεν πρέπει να επηρεάζουν την απόδοσή του και ότι χρειάζεται να εστιάσει το ενδιαφέρον του στο έργο που έχει να επιτελέσει.
4. Τον πλησιάζετε, του λέτε «είμαστε εντάξει;», δίχως να πάρετε απάντηση τον χαλαρώνετε για λίγα δευτερόλεπτα και του λέτε να εστιάσει στην εργασία του.
5. Συζητώντας μαζί του, προσπαθείτε να κατανοήσετε την ακριβή αιτία της μειωμένης αποδοτικότητάς του και τον καθοδηγείτε να επιτελέσει το έργο του λαμβάνοντας, «κατά το δυνατόν», υπόψιν την κατάστασή του.

Διαδικασία

- Οι μαθητές επιλέγουν μία από τις πέντε ενέργειες. Καθεμιά από τις ενέργειες αυτές αντιστοιχούν στους πέντε βασικούς τύπους διοικητικής συμπεριφοράς: (1,1), (1,9), (9,1), (5,5) και (9,9) του Διευθυντικού Πλέγματος.
- Ένας μαθητής σημειώνει στον πίνακα τον αριθμό των προτιμήσεων που συγκέντρωσε κάθε ενέργεια και υπολογίζει τα σχετικά αθροίσματα ή ποσοστά.
- Αφού οι μαθητές διδαχθούν την Τεχνική του Διευθυντικού πλέγματος που ακολουθεί, αντιστοιχούν τις ενέργειες του σεναρίου σε καθέναν από τους πέντε βασικούς τύπους διοικητικής συμπεριφοράς και τοποθετούν τον εαυτό τους στον τύπο εκείνο που αντιστοιχεί στην ενέργεια που επέλεξαν.
- Κατόπιν, καλούνται να σχολιάσουν τα ποσοστά σε επίπεδο τάξης και την αποτελεσματικότητα κάθε τύπου διοικητικής συμπεριφοράς.

Διευθυντικό Πλέγμα

Να σχολιάσετε τις πέντε εναλλακτικές αντιδράσεις στο περιστατικό του παραπάνω σεναρίου. (Τι προσπαθούν να επιτύχουν; Είναι αποτελεσματικές; Ποιον τύπο ηγέτη «φωτογραφίζουν»;

- Το στοιχείο που διαφοροποιεί τους 4 ηγετικούς τύπους που είδαμε στο προηγούμενο μάθημα είναι η συμπεριφορά του ηγέτη.
- Η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να λάβει δύο προσανατολισμούς:
 - Προσανατολισμός στα καθήκοντα.
 - Προσανατολισμός στους ανθρώπους.
- Όπως έδειξε η έρευνα των Blake & Mouton, μεταξύ των δύο αυτών προσανατολισμών μπορούμε να εντάξουμε τις συμπεριφορές των ηγετών.
- Η ένταξη/κατάταξή τους μπορεί να γίνει με το Διευθυντικό πλέγμα/Διοικητική σχάρα.

Διευθυντικό Πλέγμα

Διευθυντικό Πλέγμα

Υψηλό
Ενδιαφέρον
για τα
άτομα
Χαμηλό

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Χαμηλό

Ενδιαφέρον για την
παραγωγή

Υψηλό

Διευθυντικό Πλέγμα

- Το Διευθυντικό πλέγμα δείχνει 5 βασικά σημεία, μέσα στα οποία μπορεί να εμφανιστεί μια ηγετική συμπεριφορά.
- Το 1^ο ψηφίο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το 2^ο στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Τύποι διοικητικής συμπεριφοράς

```
graph TD; A[Τύποι διοικητικής συμπεριφοράς] --> B[1,1 «Αποδυναμωμένα μένη διοίκηση»]; A --> C[1,9 «Διοίκηση της λήσξης»]; A --> D[9,1 «Αυταρχική διοίκηση»]; A --> E[5,5 «Διοίκηση των ισορροπιών»]; A --> F[9,9 «Συνεργατική διοίκηση»];
```

1,1

«Αποδυναμωμένα μένη διοίκηση»

1,9

«Διοίκηση της λήσξης»

9,1

«Αυταρχική διοίκηση»

5,5

«Διοίκηση των ισορροπιών»

9,9

«Συνεργατική διοίκηση»

Τύποι διοίκησης

Τύπος διοίκησης

Χαρακτηριστικά

1,1

- Χαμηλό ενδιαφέρον και για τα άτομα και για την παραγωγή.
- Μεταφέρει εντολές και οδηγίες μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.

1,9

- Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, υψηλό για τα άτομα.
- Φιλική ατμόσφαιρα, ευχάριστο εργασιακό κλίμα.
- Δεν ενδιαφέρεται για τη συντονισμένη προσπάθεια.

Τύποι διοίκησης

Τύπος διοίκησης

Χαρακτηριστικά

9,1

- Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, χαμηλό για τα άτομα.
- Καθοδηγεί σύμφωνα με τους στόχους.
- Ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα.
- Αυταρχική διοίκηση.

5,5

- Μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα.
- Ισορροπία μεταξύ απαιτήσεων παραγωγής και ικανοποίησης εργαζομένων.
- Στελέχη του καθήκοντος, χωρίς να αδιαφορούν για τα συναισθήματα.

Τύποι διοίκησης

Τύπος διοίκησης

Χαρακτηριστικά

9,9

- Υψηλό ενδιαφέρον και για τα άτομα και για την παραγωγή.
- Κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης και ταυτόχρονα καθοδήγηση σύμφωνα με τους στόχους.

Ηγεσία

Ερωτήσεις

- Σε ποιον τύπο διοικητικής συμπεριφοράς αντιστοιχεί κάθε ενέργεια που περιγράφει το σενάριο;
- Να τοποθετήσετε τον εαυτό σας σε εκείνον τον τύπο διοικητικής συμπεριφοράς που αντιστοιχεί στην ενέργεια που επιλέξατε.
- Για ποιο λόγο επιλέξατε τη συγκεκριμένη ενέργεια;
- Ποια ενέργεια συγκέντρωσε τα υψηλότερα ποσοστά της τάξης; Για ποιο λόγο;
- Ποιος είναι ο αποτελεσματικότερος τύπος διοικητικής συμπεριφοράς και γιατί;