

# Ηγεςία

**Δρ. Βασιλική Καζάνα**

*Αναπλ. Καθηγήτρια*

*ΤΕΙ Καβάλας, Τμήμα Δασοπονίας & Διαχείρισης Φυσικού Περιβάλλοντος Δράμας*

*Εργαστήριο Δασικής Διαχειριστικής*

Τηλ. & Φαξ: 25210 60435

E-mail: [vkazana@teikav.edu.gr](mailto:vkazana@teikav.edu.gr) & [vkazana@gmail.com](mailto:vkazana@gmail.com)

# ΗΓΕΣΙΑ (Leadership)

**Ηγεσία**



Η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ανθρώπων ώστε αυτοί να αγωνίζονται με τη θέλησή τους και ενθουσιασμό για την επίτευξη των σκοπών της ομάδας

**Τι κάνει τον άνθρωπο ηγέτη;**

Η προθυμία των ανθρώπων να ακολουθούν. Οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που νομίζουν πως θα τους προσφέρουν τα μέσα για να πετύχουν τις επιθυμίες τους, θελήσεις τους και ανάγκες τους

## Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

- Ικανότητα για χρήση δύναμης αποτελεσματικά και με υπεύθυνο τρόπο
- Ικανότητα αντίληψης ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές δυνάμεις υποκίνησης σε διαφορετικό χρόνο και διαφορετικές καταστάσεις
- Ικανότητα έμπνευσης
- Ικανότητα σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι μπορούν να αποδώσουν

# Ηγετική συμπεριφορά και στυλ

## 1. Ηγεσία βασισμένη στη χρήση εξουσίας

### 3 βασικοί τύποι

#### **A. Αυταρχική (autocratic)**



Απαιτεί συμμόρφωση. Είναι δογματική και θετική. Η ηγεσία ασκείται μέσω της ικανότητας να δίνει ή όχι ανταμοιβές και τιμωρία

Παραλλαγή: Φιλάνθρωπη αυταρχική (Benevolent autocratic)

Υπολογίζει τις ιδέες των υφισταμένων πριν τη λήψη απόφασης, αλλά η απόφαση είναι τελικά του ηγέτη

**B. Δημοκρατική  
ή  
συμμετοχική  
(Democratic or  
participative)**

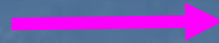


Συνδιαλλαγή με υφισταμένους. Ενθαρρύνει συμμετοχή. Ποικιλία τύπων ηγετών από αυτούς που δεν παίρνουν αποφάσεις χωρίς συμφωνία των υφισταμένων, ως εκείνους που παίρνουν αποφάσεις αφού απλά συμβουλευτούν τους υφισταμένους τους πριν τη λήψη απόφασης

Παραλλαγή: Υποστηρικτική (Supportive)

Υπολογίζει τους υφισταμένους στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους

**Γ. Χαλαρή (Free rain)**



Χρησιμοποιεί τη δύναμη πολύ λίγο ή καθόλου. Οι υφιστάμενοι έχουν πολύ ανεξαρτησία. Δίνει πληροφορίες στους οπαδούς και δρα σαν σύνδεσμος

## **2. Τα 4 συστήματα του Management του Likert**

**Σύστημα 1**



**Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό**  
(Exploitive- Authoritative)

Οι managers είναι πολύ αυταρχικοί. Εμπιστεύονται λίγο τους υφισταμένους τους. Υποκινούν με φόβο και τιμωρία χρησιμοποιώντας περιστασιακά ανταμοιβές. Επικοινωνία προς τα κάτω. Λήψη απόφασης στην κορυφή

## Σύστημα 2



### Φιλανθρωπικό – Εξουσιαστικό (Benevolent- Authoritative)

Οι managers εμπιστεύονται μέτρια τους υφισταμένους τους. Υποκινούν με ανταμοιβές και μερικές φορές φόβο και τιμωρία. Επιτρέπουν κάποια επικοινωνία προς τα πάνω. Παίρνουν κάποιες ιδέες και γνώμες από τους υφισταμένους τους. Επιτρέπουν κάποια εξουσιοδότηση στη λήψη απόφασης αλλά με στενό έλεγχο

## Σύστημα 3



### Συμβουλευτικό (Consultative)

Οι managers εμπιστεύονται σημαντικά αλλά όχι απόλυτα τους υφισταμένους. Χρησιμοποιούν τις ιδέες τους, υποκινούν με ανταμοιβές και περιστασιακά τιμωρία. Συμμετοχή μικρού βαθμού. Επικοινωνία και προς τα πάνω και προς τα κάτω. Πλατιές πολιτικές και γενικές αποφάσεις στην κορυφή. Ειδικές αποφάσεις σε κατώτερα επίπεδα. Ενεργούν γενικά συμβουλευτικά



## Σύστημα 4



### Συμμετοχικό (Participative group)

Οι managers έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους σ' όλα τα θέματα, χρησιμοποιούν εποικοδομητικά τις ιδέες των υφισταμένων. Δίνουν οικονομικές ανταμοιβές για συμμετοχή και δράση όσο αφορά τοποθέτηση στόχων και αξιολόγηση προόδου ως προς την επίτευξη των στόχων. Επικοινωνία και προς τα πάνω και προς τα κάτω. Ενθαρρύνουν την λήψη απόφασης σ' όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Λειτουργούν μεταξύ τους και με τους υφισταμένους τους σαν ομάδα

### 3. Διοικητικό πλέγμα (Managerial grid)

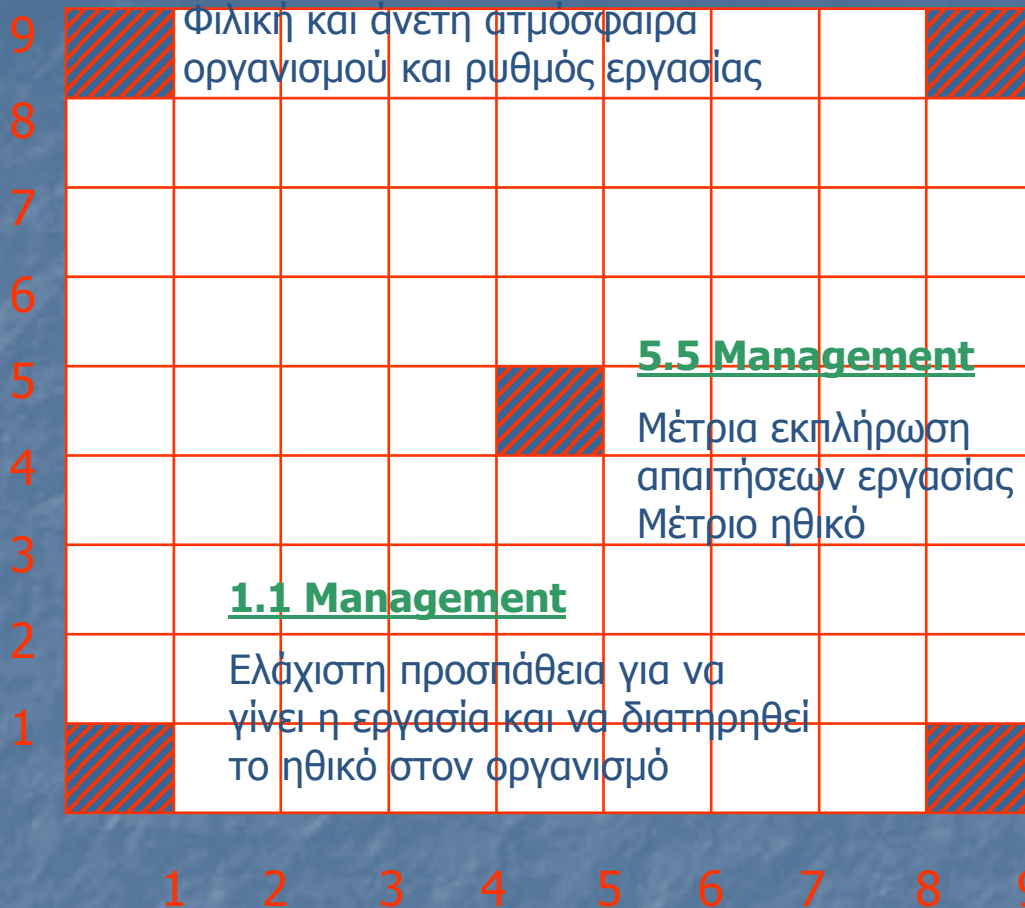
[Robert Slake and Jane Mouton]

Χρησιμοποιήθηκε σαν μέσο διοικητικής εκπαίδευσης και προσδιορισμού συνδυασμού τύπων ηγεσίας

## 1.9 Management

Υψηλό

Ενδιαφέρον για  
τους ανθρώπους



## 1.1 Management

Ελάχιστη προσπάθεια για να γίνει η εργασία και να διατηρηθεί το ηθικό στον οργανισμό

## 9.9 Management

Προσωπική δέσμευση ατόμων για επίτευξη σκοπών του οργανισμού

## 9.1 Management

Το ανθρώπινο στοιχείο έχει ελάχιστη επίδραση

Χαμηλό

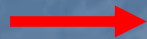
Χαμηλό

Ενδιαφέρον για παραγωγή

Υψηλό

## Διαστάσεις πλέγματος:

### Οριζόντια



Πως ενδιαφέρονται οι managers για την παραγωγή και όχι πόσο (αποδοτικότητα εργασίας, παραγόμενος όγκος, ποιότητα πολιτικών αποφάσεων, διαδικασιών κλπ)

### Κάθετη



Πως ενδιαφέρονται οι managers για τους ανθρώπους και όχι πόσο (προσωπική δέσμευση στους σκοπούς του οργανισμού, ευθύνη βασισμένη στην εμπιστοσύνη, καλές συνθήκες εργασίας, ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις)

# Οι 4 ακραίοι τύποι

## 1.1 τύπος

### Αδύναμος manager (Improverished manager)

Δείχνει λίγο ενδιαφέρον για παραγωγή και ανθρώπους και ελάχιστο ενδιαφέρον για την εργασία τους (κρατά χρόνο, μεταφέρει πληροφορίες από προϊσταμένους σε υφισταμένους κλπ)

## 9.1 τύπος

### Συνεργατικός manager (Cooperative manager)

Πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους εργαζομένους. Πραγματικοί «managers ομάδας» ικανοί να συνδυάσουν τις ανάγκες της επιχείρησης με τις ανάγκες των ατόμων

## 1.9 τύπος

### manager της λέσχης (Country club manager)

Καθόλου σχεδόν ενδιαφέρον για την παραγωγή και πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Προωθεί ένα περιβάλλον όπου όλοι νιώθουν άνετα, φιλικά και ευτυχείς και κανείς δεν ενδιαφέρεται για συντονισμένη προσπάθεια επίτευξης των στόχων

## 9.1 τύπος

### manager του καθήκοντος (Autocratic task manager)

Ενδιαφέρον μόνο για την ανάπτυξη αποδοτικών λειτουργιών. Καθόλου ενδιαφέρον ή πολύ λίγο για τους ανθρώπους. Αυταρχικός τύπος ηγέτη

**Επίσης**

**5.5 τύπος**

**manager του εκκρεμούς**

Μέτριο ενδιαφέρον για παραγωγή και ανθρώπους. Ικανοποιητική αλλά όχι άριστη παραγωγή και ηθικό εργαζομένων

-Χρησιμοποιώντας τους ακραίους τύπους κάθε διοικητική τεχνική, προσέγγιση ή τύπος μπορεί να τοποθετηθεί κάπου στο πλέγμα (81 ενδεχόμενοι τύποι)

-Το πλέγμα δεν δείχνει γιατί ο manager τοποθετείται στο συγκεκριμένο μέρος. Για να το βρούμε αυτό χρειαζόμαστε να δούμε την προσωπικότητα του ηγέτη, των οπαδών, ικανότητα και εκπαίδευση των managers, επιχειρηματικό περιβάλλον και περιστασιακούς παράγοντες