**Συνοπτικός ορισμός Ηγεσίας:**

**Το σύνολο των ενεργειών ενός ατόμου, οι οποίες ασκούν επιρροή πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το εμπιστεύονται και να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.**

**Χαρακτηριστικά Ηγέτη:**

* Ευφυΐα
* Μόρφωση, γνώσεις
* Ήθος, αξίες
* Υπευθυνότητα
* Ακεραιότητα
* Αξιοπιστία
* Δικαιοσύνη
* Διορατικότητα
* Αυτοπεποίθηση
* Πρωτοβουλία
* Θάρρος
* Επιμονή
* Αγωνιστικότητα
* Αποτελεσματικότητα
* Κριτική σκέψη
* Συναισθηματική νοημοσύνη
* Ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς

**Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου:**

* Η σύλληψη ενός οράματος και η διάδοσή του στους συνεργάτες του.
* Η παρακίνηση και η εμψύχωση των συνεργατών του.
* Η δημιουργία ομάδας και η καλλιέργεια καλού κλίματος σ' αυτήν.
* Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους.
* Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων και των διαδικασιών.
* Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό.
* Η καλλιέργεια της επιθυμητής νοοτροπίας στο χώρο της ευθύνης του.

**Ενέργειες και τρόπος δράσης του Ηγέτη από τη σύλληψη το οράματος, μέχρι την επίτευξη του στόχου (Ηγεσιακή διαδικασία):**

* Παρακολουθεί το περιβάλλον και συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες - δεδομένα.
* Γνωρίζει τα μέλη της ομάδας, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους και καλλιεργεί υγιείς σχέσεις μαζί τους.

* Επεξηγεί το όραμά του στην ομάδα και πείθει με επιχειρήματα τα μέλη της να το ενστερνιστούν.
* Μετατρέπει το όραμά του σε προσωπικό όραμα του καθενός.
* Καθορίζει την κατεύθυνση για την επίτευξη του οράματος λαμβάνοντας έγκαιρα τις σωστές αποφάσεις.
* Διαμορφώνει τους επί μέρους στόχους και αναθέτει έργο ανάλογα με τις δυνατότητες και ικανότητες των μελών.
* Αναπτύσσει πνεύμα συνεργασίας εστιάζοντας στα θετικά στοιχεία του καθενός.
* Δίνει σαφείς οδηγίες που δεν αφήνουν περιθώρια αμφιβολίας και καθορίζει ευθύνες και αρμοδιότητες.
* Επικοινωνεί με τα μέλη της ομάδας για την πρόοδο του έργου που τους ανατέθηκε και εξασφαλίζει ότι οι οδηγίες κατανοήθηκαν και εκτελούνται.
* Εμψυχώνει και παρακινεί την ομάδα παρέχοντας κίνητρα και δίνοντας όπου απαιτείται το παράδειγμα.

* Αξιολογεί και ανταμείβει καθορίζοντας μετρήσιμα κριτήρια.

* Χειρίζεται δίκαια και αποτελεσματικά τις εντάσεις που δημιουργούνται.
* Μεριμνά για τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος και την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας
* Ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, εντός του πλαισίου των στόχων που καθορίστηκαν.

**Πρότυπα ηγεσίας:**

**1. Ο προϊστάμενος που διατάζει:** αναθεωρεί τις επιλογές, επανεξετάζει τα χρονοδιαγράμματα, αποφασίζει για τις περαιτέρω ενέργειες και ενημερώνει τους υφισταμένους του για τις αποφάσεις που πήρε. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ομάδα των υφισταμένων δεν παίζει κανέναν ενεργό ρόλο στη λήψη της απόφασης, παρόλο που ο προϊστάμενος είναι συνήθως σε θέση να γνωρίζει την αντίδραση της ομάδας στην απόφασή του. Από την άλλη οι υφιστάμενοι μπορεί να έχουν την εντύπωση ότι η δική τους θέση και αντίδραση απέναντι στην απόφαση δεν έχουν ληφθεί καθόλου υπόψη του προϊσταμένου και θεωρούν ότι τέτοιου είδους αποφάσεις έχουν καθαρά εγωκεντρικό χαρακτήρα.

**2. Ο προϊστάμενος που πείθει:** αποφασίζει μόνος του κάθε φορά, αλλά δεν ανακοινώνει την απόφαση με τη μορφή «τελεσιγράφου» στους υφισταμένους του. Αντίθετα, «πουλάει» την απόφαση στην ομάδα του, προσπαθώντας να τους πείσει ότι αυτή είναι η καλύτερη δυνατή, κάτω από τις δεδομένες συνθήκες. Δηλαδή, εξηγεί τους λόγους που τον οδήγησαν σ’ αυτή την απόφαση, αναλύοντας κυρίως τα θετικά σημεία για την ομάδα. Μ’ αυτόν τον τρόπο δείχνει ότι αναγνωρίζει τη σημασία της ομάδας του και ότι ενδιαφέρεται γι’ αυτήν.

**3. Ο προϊστάμενος που συζητά:** ανακοινώνει την απόφασή του, δέχεται ερωτήσεις από την ομάδα και συνεχίζει μαζί της την υλοποίηση. Είναι αυτονόητο ότι πρέπει να παρουσιαστεί και το υπόβαθρο της απόφασης, δηλαδή οι λόγοι που οδήγησαν τον προϊστάμενο σ’ αυτήν, προκειμένου να γίνει κατανοητή η λογική από την ομάδα και να συμφωνήσει πιο εύκολα με την απόφαση απ’ ότι στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις. Αυτή η πιο συμμετοχική προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα να σταθμίσει τους λόγους της απόφασης, καθώς και όλες τις επιπτώσεις που θα έχει αυτή. Δηλαδή, με τη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου από τον προϊστάμενο αυξάνεται το κίνητρο της ομάδας να εργαστεί προς το σκοπό της, αφού δίνει τη δυνατότητα για υψηλού επιπέδου συμμετοχή.

**4. Ο προϊστάμενος που δοκιμάζει:** ουσιαστικά παρουσιάζει στην ομάδα του μία ή περισσότερες δοκιμαστικές αποφάσεις και μέσα από το διάλογο γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές και αναθεωρήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων, επιτρέποντάς τους έτσι να έχουν μία πιο ενεργό συμμετοχή και να ασκήσουν επιρροή πάνω στην τελική απόφαση. Μ’ αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται στην ομάδα η ικανότητα να συμβάλει στην αποφασιστική διαδικασία της οργάνωσης.

**5. Ο προϊστάμενος που συμβουλεύεται:** παίρνει την απόφαση αφού πρώτα ακούσει τις απόψεις των υφισταμένων του. Δηλαδή, παρουσιάζει την κατάσταση και ίσως κάποιες εναλλακτικές λύσεις, και ενθαρρύνει την ομάδα να εκφράσει απόψεις και ιδέες προκειμένου να τον οδηγήσει στη λήψη της απόφασης. Στην περίπτωση αυτή το επίπεδο συμμετοχής είναι πολύ υψηλό και απαιτεί λεπτομερή γνώση του ζητήματος και μεγάλη εμπειρία από τα μέλη της ομάδας, αφού η ανάμειξη των μελών της στην αποφασιστική διαδικασία της οργάνωσης είναι καθοριστική και η ελευθερία που τους παρέχεται είναι μεγαλύτερη από τα προηγούμενα επίπεδα.

**6. Ο προϊστάμενος που ζητά συμμετοχή:** ζητά από τους υφισταμένους του να αποφασίσουν, αφού πρώτα εξηγήσει όλες τις παραμέτρους του θέματος και οριοθετήσει την κατάσταση. Στην περίπτωση αυτή η ομάδα εξουσιοδοτείται να αποφασίσει, αν και τα όρια της απόφασης τα έχει θέσει ο ίδιος ο προϊστάμενος, ο οποίος μπορεί να επιλέξει αν θα πάρει μέρος στην αποφασιστική διαδικασία ή όχι. Ενώ δηλαδή στο σημείο αυτό φαίνεται ότι η ομάδα έχει την ευθύνη των αποφάσεων, στην πραγματικότητα ο προϊστάμενος είναι σε θέση να ελέγξει οποιοδήποτε κίνδυνο, αφού αυτός, επαναλαμβάνουμε, έχει θέσει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να κινηθεί η απόφαση. Δηλαδή, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι η ομάδα είναι αυτή που θα κερδίσει οτιδήποτε θετικό προκύψει από την απόφαση, ενώ ο προϊστάμενος θα κληθεί να απολογηθεί για οποιαδήποτε αρνητική έκβαση στο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Στο επίπεδο αυτό απαιτείται η ομάδα να έχει μεγάλη ωριμότητα και να είμαστε σίγουροι ότι μπορεί να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση, όσο σοβαρή κι αν είναι.

**7. Ο προϊστάμενος που εξουσιοδοτεί:** αφήνει την ομάδα να αποφασίσει μόνη της, μέσα στα πλαίσια των αρχών της οργάνωσης. Η ομάδα, δηλαδή, προσδιορίζει το πρόβλημα, αναπτύσσει τις εναλλακτικές και παίρνει την τελική απόφαση για δράση. Πρόκειται για το επίπεδο της απόλυτης ελευθερίας για την ομάδα, όπως ακριβώς και στην πρώτη περίπτωση για τον προϊστάμενο. Οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη της αναγνώρισης και ανάλυσης του προβλήματος, της διαδικασίας επίλυσης, της ανάπτυξης εναλλακτικών, της αξιολόγησης των επιπτώσεων, της απόφασης και της εφαρμογής του σχεδίου δράσης. Αυτό το επίπεδο παρέχει τα μεγαλύτερα κίνητρα στους εργαζομένους, αλλά είναι εν δυνάμει και το πιο επικίνδυνο για την οργάνωση. Είναι, δε, αυτονόητο ότι η ομάδα πρέπει να βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο ωριμότητας και απόδοσης και να έχει την ικανότητα να λειτουργήσει σε ένα πραγματικά στρατηγικό επίπεδο λήψης απόφασης.



Η παραπάνω προσέγγιση προσφέρει στους προϊσταμένους μια μεγάλη γκάμα επιλογών ως προς το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη και υλοποίηση των αποφάσεων.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, ο προϊστάμενος πρέπει να έχει την ικανότητα να σταθμίσει και την παραμικρή λεπτομέρεια της κατάστασης, ώστε να ακολουθήσει το μοντέλο ηγεσίας που θα ανταποκρίνεται καλύτερα στις δεδομένες κάθε φορά συνθήκες.

Οι παράμετροι τις οποίες καλείται να σταθμίσει ένας προϊστάμενος, για να επιλέξει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας θα μπορούσαν να είναι:

● η σπουδαιότητα ή ασημαντότητα του προβλήματος

● η ωριμότητα, η εμπειρία, οι γνώσεις και οι δυνατότητες των υφισταμένων

● ο αναμενόμενος βαθμός αποδοχής μιας απόφασης από τους υφιστάμενους

● η κρισιμότητα της απόφασης ως προς τους κινδύνους που ελλοχεύουν

● η ύπαρξη μιας έκτακτης κατάστασης

● οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την εφαρμογή μιας απόφασης

● παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας ή η διαθεσιμότητα των απαραίτητων υλικών πόρων

**Συνοπτικός ορισμός της Διοίκησης:**

Ως διοίκηση μπορεί γενικά να ορισθεί η προσπάθεια οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων ενός οικονομικού ή άλλου φορέα με σκοπό την καλύτερη δυνατή λειτουργία του. Η έννοια της διοίκησης είναι συνυφασμένη με την ύπαρξη μιας εσωτερικής ιεραρχίας στον κάθε φορέα οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

**Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης:**

**1. Προγραμματισμός (planning)**

Ο προγραμματισμός αποτελεί μια διαδικασία ενεργειών, οι οποίες καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης, προβλέπουν τις εξελίξεις του οικονομικού και κοινωνικο-πολιτικού περιβάλλοντος με το οποίο αυτή βρίσκεται σε διαντίδραση και επιλέγουν τους προσφορότερους τρόπους και τα μέσα για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Με άλλα λόγια, είναι η απόφαση για το **«τι»** και το **«πώς»** πρέπει να γίνει.

**2. Οργάνωση (organizing)**

Οργάνωση καλείται ο καθορισμός των σχέσεων, μεταξύ των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, του προσωπικού που θα τις εκτελέσει και των υλικών μέσων που χρειάζονται. Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές το **ποιος** είναι υπεύθυνος για να λαμβάνει αποφάσεις σε κάθε συγκεκριμένο ιεραρχικό επίπεδο, ποιος εφαρμόζει τη δράση και με βάση ποιους κανόνες και διαδικασίες.

**3. Διεύθυνση (directing)**

Με τη λειτουργία αυτή η διοίκηση κατευθύνει και εποπτεύει τους υφισταμένους, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό. Το καθήκον της διεύθυνσης περικλείει επίσης την ευθύνη για την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και την επιβολή της πειθαρχίας όταν και όπου αυτή κρίνεται αναγκαία.

**4. Έλεγχος (controlling)**

Η λειτουργία αυτή αντιπροσωπεύει τη συστηματική παρακολούθηση (monitoring) της απόδοσης των εργαζόμενων, για τον εντοπισμό και τη διόρθωση ενδεχόμενων αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί.

**Διαφορές ηγεσίας και διοίκησης (management)**

Η Ηγεσία πολλές φορές ταυτίζεται με τη Διοίκηση (μάνατζμεντ), κάτι που είναι λάθος. Η Διοίκηση είναι εξουσία που παρέχεται θεσμικά σε κατάλληλο άτομο, για να σχεδιάζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει μια δραστηριότητα, ενώ η Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει στους άλλους εμπιστοσύνη και να τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά. Οι στόχοι ενός μάνατζερ είναι αντικειμενικοί, μετρήσιμοι και προκύπτουν πάντα από τις ανάγκες της οργάνωσης και του κοινού της. Οι στόχοι ενός ηγέτη μπορεί να βασίζονται και σε δικά του οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Ο μάνατζερ, προκειμένου να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του, θα καταφύγει σε πολλές εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες θα ακολουθήσουν πάνω – κάτω την πεπατημένη οδό. Ο ηγέτης αντίθετα, θα καταφύγει πιο εύκολα σε καινοτόμες και ριζοσπαστικές λύσεις, προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή του. Όσον αφορά στις σχέσεις με τους υφισταμένους, ο ηγέτης είναι πιθανό να αναπτύξει μεγαλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, αφού θα πρέπει όχι μόνο να εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη πολιτική, αλλά να πείσει και την ομάδα του για τα οράματά του και να της μεταδώσει τον ενθουσιασμό του γι’ αυτά.

Η ηγεσία δεν αρκεί να κρατά σωστά το τιμόνι, αλλά πρέπει να χαράζει πορεία. O συνδυασμός αυτών των δύο δεν είναι απλή υπόθεση, αλλά αν επιτευχθεί μπορεί να εξασφαλίσει πολύ υψηλές επιδόσεις, αλλά και υψηλό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

**Συνοπτικά, οι κυριότερες διαφορές ανάμεσα στον μάνατζερ και τον ηγέτη, είναι οι εξής:**

****

**Βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη/διοικητή:**

**1. Δύναμη της ανταμοιβής.**

Προέρχεται από τη δυνατότητα που έχει ο προϊστάμενος να ικανοποιήσει ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων.

**2. Δύναμη της τιμωρίας.**

Η δυνατότητα του προϊστάμενου να επιβάλλει ποινές, επηρεάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των υφισταμένων.

**3. Δύναμη του προτύπου.**

Τα χαρίσματα και επιτεύγματα του προϊστάμενου που προκαλούν θαυμασμό στους υφιστάμενους, τον κάνουν να λειτουργεί σαν πρότυπο και σημείο αναφοράς.

**4.**  **Δύναμη του ειδικού.**

Προέρχεται από τις γνώσεις και την πείρα που έχει ο προϊστάμενος σε έναν ειδικό τομέα.

**5. Νόμιμη δύναμη (εξουσία).**

Προκύπτει από τη θέση που κατέχει ο προϊστάμενος στη διοικητική ιεραρχία.

**6.**  **Δύναμη των πληροφοριών.**

Πηγάζει από την κατοχή των πληροφοριών και τον έλεγχο των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

**Διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Για την αποφασιστική αντιμετώπιση ενός προβλήματος η Διοίκηση οφείλει να μεριμνήσει για:

α) την ανάλυση του προβλήματος

β) την ανάπτυξη κι ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης

γ) τον προγραμματισμό υλοποίησης της απόφασης

δ) τη σωστή μεταφορά της πληροφορίας προς τους υφισταμένους

ε) τη διασφάλιση της δέσμευσης των υφισταμένων για την υλοποίηση (συναίνεση)

στ) την παροχή των απαραίτητων μέσων για την υλοποίηση της απόφασης.

**Ταξινόμηση ανθρώπινων αναγκών (θεωρία Maslow):**

* Βιολογικές ανάγκες, άμεσα συνδεδεμένες με την επιβίωση του ατόμου (τροφή, νερό, ενδυμασία)
* Ανάγκες ασφάλειας, επιθυμία για οικονομική σιγουριά (επαγγελματική αποκατάσταση, σταθερότητα εργασιακού περιβάλλοντος, ιατροφαρμακευτική κάλυψη)
* Κοινωνικές ανάγκες, επιθυμία του ατόμου να επικοινωνεί, να δημιουργεί σχέσεις, να ανήκει σε ομάδες (σεβασμός, κατανόηση, αποδοχή)
* Ανάγκες αυτοεκτίμησης, επιθυμία για αναγνώριση και καταξίωση στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον
* Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, επιθυμία για τη εκπλήρωση των εκάστοτε προσωπικών στόχων και επιδιώξεων, σύμφωνα με τις αξίες και τα ιδεώδη του κάθε ατόμου (αίσθηση πληρότητας)

**

**Οφέλη από την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού:**

**•** Εξακρίβωση κατά πόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου αξιοποιούνται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί

• Ανάπτυξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζόμενου ανάλογα με τις δυνατότητές του

• Ανακάλυψη και αξιοποίηση αφανούς δυναμικού με προοπτικές εξέλιξης

• Ανταμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους

• Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις

• Ανατροφοδότηση (feedback) – ενημέρωση εργαζομένων για τις αδυναμίες τους

• Παροχή κινήτρου προς τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους

• Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

• Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

**Συνήθη σφάλματα κατά την αξιολόγηση:**

* Φωτοστέφανο (halo-horn effect). Ο αξιολογητής επηρεάζεται (θετικά ή αρνητικά) από ένα και μοναδικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, ή από μια γενική ευμενή ή δυσμενή εικόνα που έχει για αυτόν και βαθμολογεί ανάλογα όλες τις άλλες διαστάσεις, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να συμβαδίζουν με το χαρακτηριστικό αυτό
* Αυστηρότητα - Επιείκεια. Ο αξιολογητής είναι από χαρακτήρα υπερβολικά ελαστικός και επιεικής ή σκληρός και αυστηρός και έχει αντίστοιχα την τάση να χρησιμοποιεί συστηματικά τις υψηλές ή χαμηλές τιμές τις κλίμακας αξιολόγησης
* Κεντρική τάση. Ο αξιολογητής δεν εξαντλεί όλη τη βαθμολογική κλίμακα, αλλά περιορίζεται στους μεσαίους «ανώδυνους» βαθμούς, με αποτέλεσμα να δίνει παρόμοιες και μη συγκρίσιμες μεταξύ τους αξιολογήσεις
* Προσωπικές προκαταλήψεις. Η αξιολόγηση επηρεάζεται καταλυτικά από την αρνητική προδιάθεση του αξιολογητή απέναντι σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων με κάποιο κοινό χαρακτηριστικό, όπως φύλο, φυλή, εθνικότητα, θρησκεία, πολιτικές πεποιθήσεις κ.λπ.
* Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος. Η αξιολόγηση επηρεάζεται έντονα από πρόσφατα γεγονότα και συμπεριφορές που επισκιάζουν και διαστρεβλώνουν τη συνολική, γενική εικόνα του εργαζομένου
* Κοινά χαρακτηριστικά (similar-to-me effect). Ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση των άλλων, συγκρίνοντάς τους με τον εαυτό του και καταλήγει να αξιολογεί θετικά εκείνους στους οποίους αναγνωρίζει ομοιότητες με τον ίδιο