

Ηγεσία

Σπύρος Κοττώρης MBA, MEd



Περιεχόμενο εκπαίδευσης

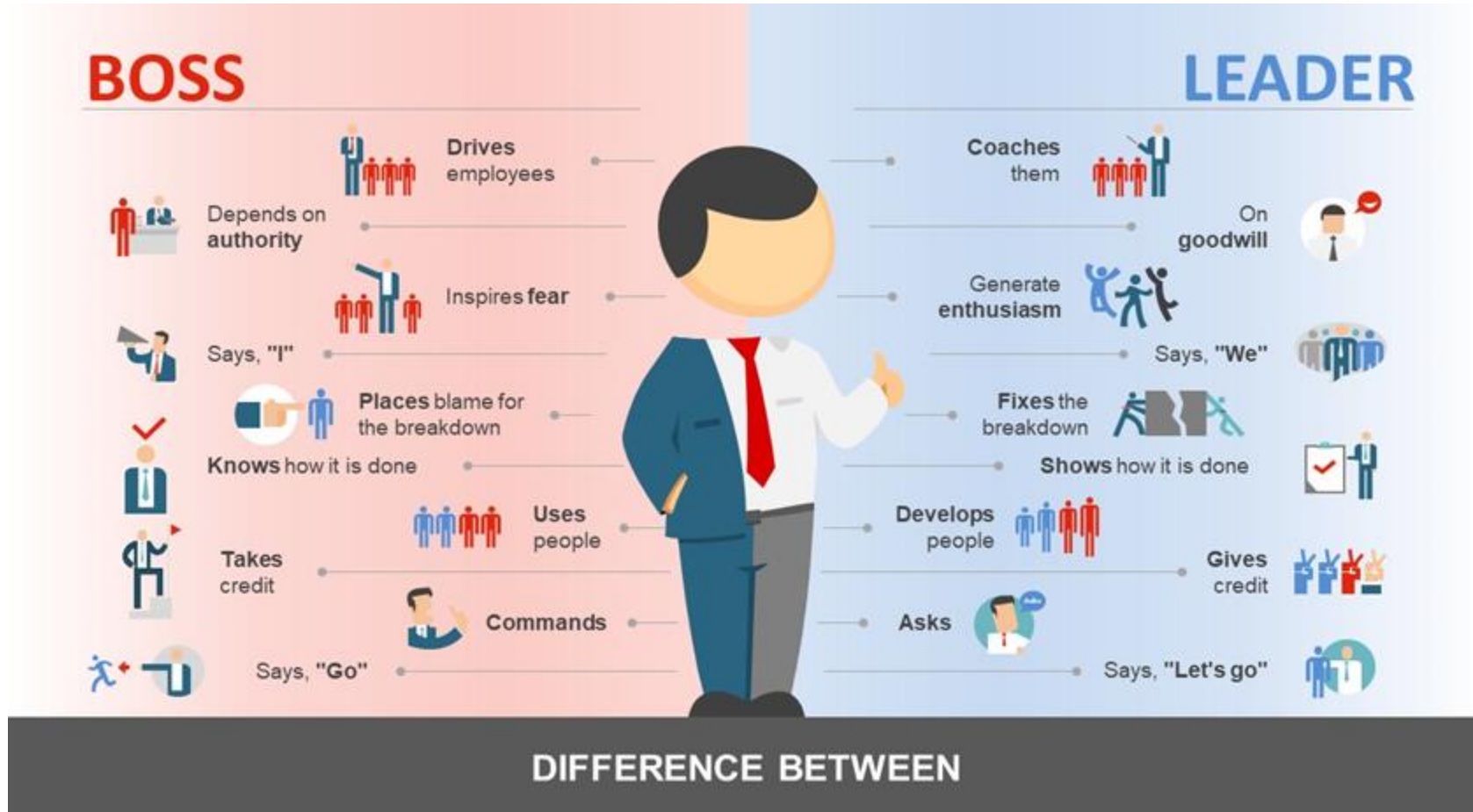
- Τι είναι ηγεσία στις επιχειρήσεις
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες ενός ηγέτη
- Στυλ ηγεσίας
- Το μοντέλο Situational Leadership
- Η επικοινωνία ως εργαλείο Ηγεσίας
- Το coaching ως εργαλείο Ηγεσίας

Εργασία σε ομάδες

Σκεφτείτε τον καλύτερο «προϊστάμενό» σας και προσδιορίστε τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά που σας κάνει να θέλετε να τον ονομάσετε ως «καλύτερο».

Πώς αισθάνεστε όταν εργάζεστε με ή για ένα άτομο που εμφανίζει αυτά τα χαρακτηριστικά;

Διευθυντής vs Ηγέτης



Ηγέτης

Κάθε ομάδα έχει κάποιο ηγέτη ή αρχηγό ο οποίος την καθοδηγεί και την κατευθύνει. Η αναζήτηση των ειδικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που διακρίνουν τον ικανό ηγέτη από τον μέσο άνθρωπο, έχει απασχολήσει πολλούς ειδικούς επιστήμονες. Μέχρι τα μέσα του προηγούμενου αιώνα (1950) κυριαρχούσε η άποψη ότι ο μεγάλος ηγέτης έχει κάποια χαρίσματα με τα οποία γεννιέται. Κατά συνέπεια οι ικανοί ηγέτες γεννιούνται και δεν δημιουργούνται. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως, έμφαση δίνεται πλέον στο τι κάνουν οι ηγέτες για την ομάδα και στους διαφορετικούς τύπους ηγετών και όχι στο εάν κάποιος έχει γεννηθεί για να ηγείται ή να υπακούει.

Ηγεσία

Ο John Adair (1988) ισχυρίζεται ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης καθορίζεται από την ικανότητά του να δρα αποτελεσματικά (action centred leadership) σε τρεις τομείς αναγκών:

- Ανάγκες της ομάδας (Team's needs).
- Ανάγκες του έργου (Task's needs).
- Ατομικές ανάγκες των μελών (Individual's needs).

Οι τρεις αυτοί τομείς αναγκών είναι σε αλληλοεπίδραση. Αν κάτι σημαντικό συμβεί σε κάποιο τομέα αυτό θα έχει άμεση επίδραση στους άλλους δυο. Ο ικανός ηγέτης θα πρέπει κάνοντας χρήση του μοντέλου, να μπορεί να εκτιμάει τι πρέπει να γίνει

Ηγεσία

Ο **αποτελεσματικός ηγέτης**, σε σχέση με τις ανάγκες της ομάδας θα πρέπει, εκτός των άλλων, να φροντίζει και για τα εξής:

- ✓ Δημιουργία της ομάδας και διατήρηση του πνεύματος συνεργασίας σε αυτή.
- ✓ Ανάπτυξη μεθόδων εργασίας ώστε η ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά.
- ✓ Υιοθέτηση και τήρηση προτύπων (standards).
- ✓ Ανάπτυξη απρόσκοπτης επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας.
- ✓ Εκπαίδευση της ομάδας.
- ✓ Ανάθεση έργου στα μέλη.

Ηγεσία

Σε σχέση με το έργο, μερικές δραστηριότητες, που μεταξύ των άλλων, πρέπει να φροντίζει ο ηγέτης της ομάδας είναι:

- Επίτευξη των στόχων
- Καθορισμός των επιμέρους εργασιών (tasks).
- Σχεδιασμός (planning) των δραστηριοτήτων.
- Ανάθεση των πόρων.
- Καταμερισμός αρμοδιοτήτων.
- Έλεγχος και εποπτεία προόδου εργασιών.
- Αποτίμηση προόδου.

Ηγεσία

- Γνώση των ατομικών αναγκών κάθε μέλους της ομάδας βοηθάει να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο, πολλές φορές, συμπεριφέρονται τα άτομα.
- Η τέχνη ενός ηγέτη είναι να το λαμβάνει αυτό υπόψη για το καλό ολόκληρης της ομάδας, άρα και του έργου. Ικανοποίηση των ατομικών αναγκών, από πλευράς ηγεσίας, μεταξύ των άλλων σημαίνει:
 - ✓ Ανάπτυξη του ατόμου, ως μέλους της ομάδας.
 - ✓ Επιβράβευση καλής απόδοσης.
 - ✓ Ισοστάθμιση μεταξύ ατομικών αναγκών και αναγκών ομάδας.
 - ✓ Βοήθεια στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των μελών.

Ηγεσία

- Έχει υποστηριχθεί ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου σε κάποια χρονική στιγμή καθορίζεται από την ισχυρότερη ανάγκη. Είναι λοιπόν σημαντικό για τον ηγέτη της ομάδας να έχει αντίληψη σχετικά με τις σπουδαιότερες ανάγκες των ανθρώπων.
- Ένα ενδιαφέρον πλαίσιο, που έχει προταθεί εδώ και αρκετές δεκαετίες από τον **Abraham Maslow** (1954) και εξακολουθεί να μην αμφισβητείται, δείχνει πως υπάρχει μία ιεράρχηση μέσα στην οποία τοποθετούνται οι ανθρώπινες ανάγκες.



Τύποι Ηγεσίας

Οι πρώτες πειραματικές μελέτες για τον προσδιορισμό των διαφόρων τύπων ηγεσίας, έγινε από την ομάδα του κοινωνικού ψυχολόγου Kurt Lewin.

Από τότε μια σειρά από πειράματα και μελέτες ανέδειξαν τρεις διαφορετικούς τύπους ηγεσίας:

- Αυταρχική ηγεσία
- Δημοκρατική ηγεσία
- Laissez-faire ή Free Rein

Αυταρχικός Ηγέτης

- Ο αυταρχικός ηγέτης, είναι εκείνος ο ηγέτης ο οποίος μόνος του διαμορφώνει και παίρνει όλες τις αποφάσεις που αφορούν την ομάδα και γενικά αποτελεί την κυριότερη πηγή επηρεασμού των δραστηριοτήτων της ομάδας.
- Είναι δογματικός και ουσιαστικά διατάζει τους υφισταμένους του, επιβάλλει τις αποφάσεις του τα μέλη της ομάδας απλά συμμορφώνονται με αυτές. Ο έλεγχος που ασκεί πάνω στην ομάδα είναι μεγάλος.
- Είναι αυστηρά προσηλωμένος στο καθήκον και αναλαμβάνει μόνος του την ευθύνη του έργου που έχει ανατεθεί στην ομάδα.
- Συγκεντρώνει και κρατά για τον εαυτό του όλες τις πληροφορίες, χωρίς να τις μοιράζεται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- Δεν επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παίρνουν πρωτοβουλίες σε αυτά φθάνουν μόνο εντολές.
- Η αξιολόγηση και η κριτική των μελών της ομάδας στηρίζεται απόλυτα στα υποκειμενικά κριτήρια του ηγέτη, με αποτέλεσμα η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και στόχων των μελών της ομάδας να εξαρτώνται απόλυτα από τον ηγέτη της

Δημοκρατικός Ηγέτης

- Ο δημοκρατικός ηγέτης, είναι το αντίθετο του αυταρχικού. Δεν ασκεί απόλυτη επιρροή πάνω στις δραστηριότητες της ομάδας ούτε και στα μέλη της. Αντίθετα ακούει τις προτάσεις της ομάδας και επηρεάζεται από αυτές. Στηρίζεται στα μέλη της ομάδας για τον καθορισμό των στόχων, της ιεράρχησής τους καθώς και του τρόπου επίτευξής τους. Έχει περισσότερο το ρόλο του συντονιστή που όμως δεν δίνει οδηγίες ή κατευθύνσεις.

Laissez-faire (ή Free Rein) Ηγέτης

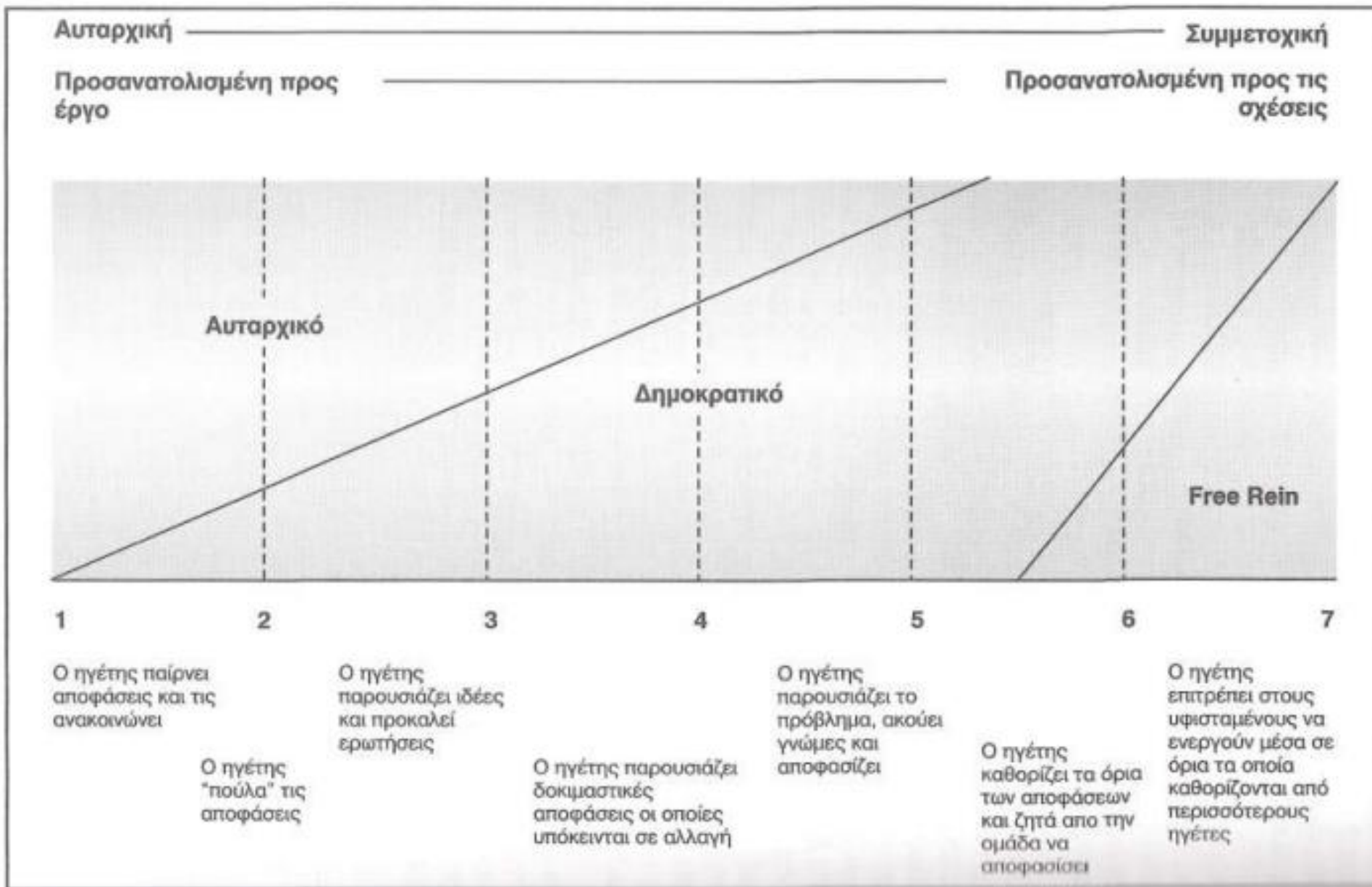
Η συμπεριφορά του Laissez-faire (ή Free Rein) ηγέτη είναι η εξής:

- Δεν ασκεί καμία επιρροή στην ομάδα.
- Ο ρόλος του μοιάζει με αυτή του απλού επόπτη.
- Οι στόχοι -το έργο- ανατίθεται από κάποια εξουσία στην ομάδα και αυτή μόνη της, με όποια μέσα και τρόπους κρίνει, αναλαμβάνει να τους υλοποιήσει. Ο ηγέτης του τύπου αυτού δεν μετέχει σε συζητήσεις, ούτε δίνει οδηγίες ή κατευθύνσεις. Αν του ζητηθεί λέει τις απόψεις του.
- Η συμβολή του είναι να παρέχει κάποιες πληροφορίες και - κυρίως - να διατηρεί μια επικοινωνία με το περιβάλλον (οργανισμό/επιχείρηση).

Τύποι Ηγεσίας

Τέλος, διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι οι τρεις αυτοί τύποι ηγεσίας δεν θα πρέπει να θεωρηθούν απόλυτα και υιοθετηθούν αβίαστα ως ένα αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας μιας ομάδας. Με άλλα λόγια, δεν μπορούμε χρησιμοποιώντας τον ίδιο πάντα τύπο ηγεσίας να αντιμετωπίζουμε όλες τις περιπτώσεις εκτιμώντας ότι αυτός δίνει ικανοποιητικά αποτελέσματα σε όλες τις απαιτήσεις. Όπως αναφέρουν και οι R. Tannenbaum και W. Schmidt υπάρχει μια συνέχεια (continuum) στην ηγεσία.

Η κλίμακα ηγεσία κατά Tannenbaum και Schmidt

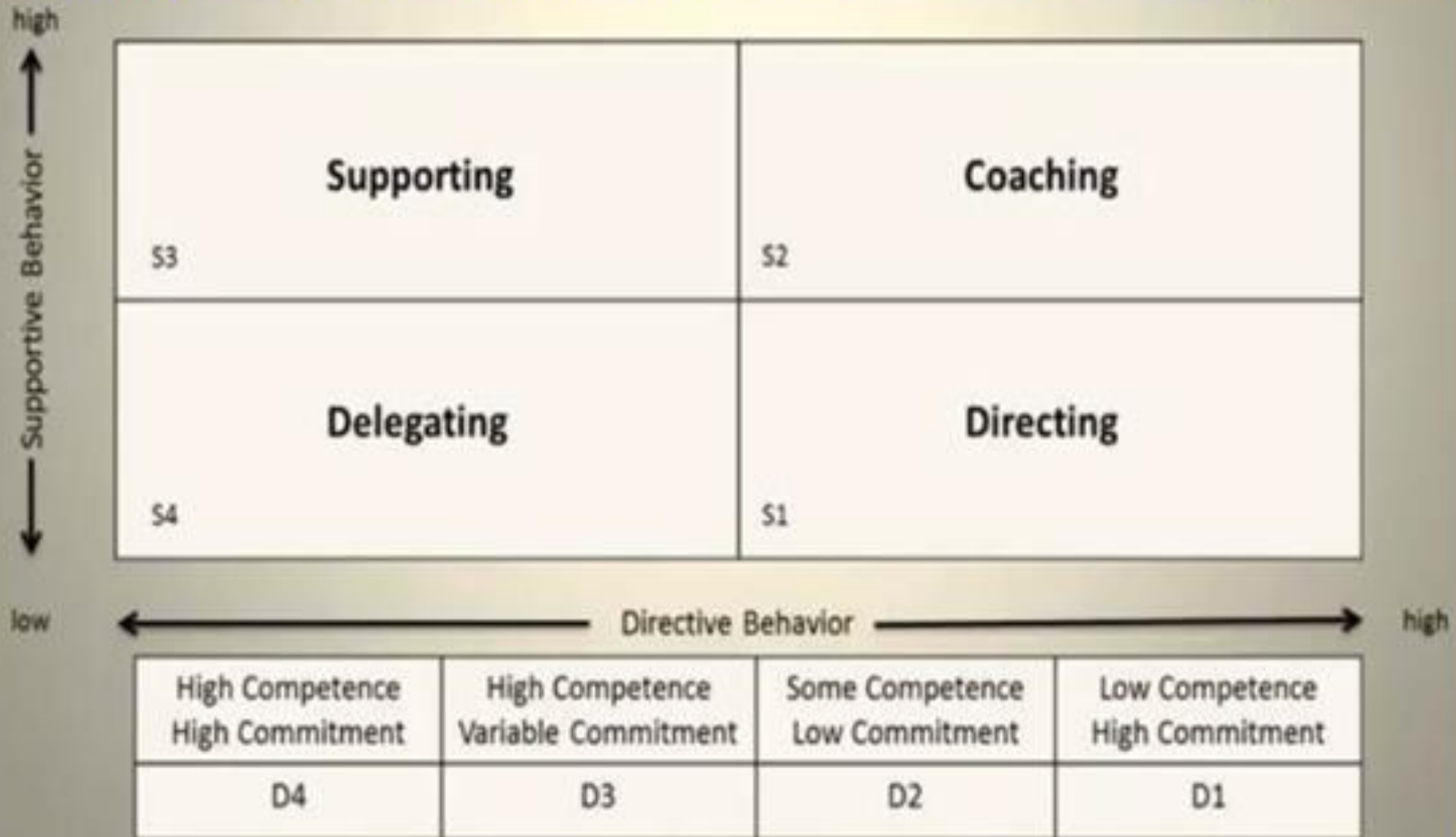


Situational Leadership

Δύο βασικά στυλ ηγεσίας (leadership styles) είναι τα παρακάτω:

- Καθοδηγητικό στυλ
 - Ανησυχεί για την ολοκλήρωση της δουλειάς
 - Άνεση με τη λήψη αποφάσεων
 - Λέει στους άλλους τι αναμένει
- Υποστηρικτικό στυλ
 - Τονίζει την οικοδόμηση σχέσεων
 - Άνεση στην επεξήγηση των αποφάσεων
 - Μοιράζεται ιδέες και ευθύνες

Paul Hersey & Ken Blanchard "Situational Leadership"



Why good leaders make you feel safe | Simon Sinek



https://www.youtube.com/watch?v=ImyZMtPVodo&ab_channel=TEDc

Η επικοινωνία ως μέσο Ηγεσίας

Ένας Ηγέτης χρειάζεται να κατέχει και να βελτιώνει συνεχώς τα στοιχεία που συνθέτουν την αποτελεσματική επικοινωνία, όπως:

- Λεκτική και Μη Λεκτική επικοινωνία
- Εμπόδια στην επικοινωνία
- Αυτό-επίγνωση
- Ενεργητική ακρόαση
- Ενσυναίσθηση
- Αναγνώριση
- Ανατροφοδότηση

Το Coaching ως εργαλείο Ηγεσίας

Coaching είναι η συνεργασία σε μία προκλητική και δημιουργική διαδικασία σκέψης που εμπνέει τη μεγιστοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών δυνατοτήτων.

ICF – Διεθνής Ομοσπονδία Coaching

www.icfgreece.org

Το Coaching ως εργαλείο Ηγεσίας

Τι **δεν** είναι το Coaching:

- Το Coaching δεν είναι καθοδήγηση
- Ο Coach δεν αναλαμβάνει να βρει τη λύση ή να εκτελέσει μια δράση
- Το Coaching δεν δρα στο παρελθόν,
δεν θεραπεύει τραύματα, δεν κάνει διάγνωση

Το Coaching ως εργαλείο Ηγεσίας

Coaching	Mentoring
μεσοβραχυπρόθεσμο	μεσομακροπρόθεσμο
στοχοκεντρικό	προσωποκεντρικό
η εξειδίκευση δεν είναι απαραίτητη	η εξειδίκευση είναι απαραίτητη

Το Coaching ως εργαλείο Ηγεσίας

Coaching	Θεραπεία
Κοιτά μπροστά	Κοιτά προς τα πίσω (στο παρελθόν)
Εξετάζει πώς το παρόν επηρεάζει το μέλλον	Εξετάζει πώς το παρελθόν επηρεάζει το παρόν
Διαλέγει στόχους και αναλαμβάνει δράση	Εφορμάται από ανεπίληπτα θέματα

Το Coaching ως εργαλείο Ηγεσίας

Coaching	Συμβουλευτική
Αναζητά λύσεις	Προσφέρει λύσεις
Διευκολύνει την εφαρμογή	Απέχει από την εφαρμογή
Δεν προϋποθέτει εξειδίκευση	Προϋποθέτει εξειδίκευση

Το Coaching ως εργαλείο Ηγεσίας

Οι 3 σημαντικότεροι υποκινητικοί παράγοντες για το coaching είναι:

- Αυτο-εκτίμηση, αυτό-βελτίωση και αυτοπεποίθηση (40.9%)
- Εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (35.6%);
- Ευκαιρίες ανάπτυξης ή εξέλιξης (26.8%)

Το μοντέλο GROW

Goal

- Ποιο είναι το πρόβλημα;
- Ποιο είναι το ζητούμενο;
- Τι θα ήθελες να επιτύχεις σήμερα;
- Πώς μπορώ να σε υποστηρίξω στη σημερινή συζήτησή μας;

Το μοντέλο GROW

Reality

- Ποια είναι η κατάσταση σήμερα;
- Τι συμβαίνει όσο μιλάμε;
- Ποιος εμπλέκεται;
- Τι είναι αυτό που σε δυσκολεύει;
- Τι θα ήθελες να κάνεις υπό ιδανικές συνθήκες;
- Τι σε εμποδίζει;
- Τι ρόλο έχεις διαδραματίσει εσύ;
- Ποιες επιπλέον πληροφορίες χρειάζεσαι;

Το μοντέλο GROW

Options

- Τι έχεις δοκιμάσει ως τώρα;
- Τι άλλες επιλογές έχεις;
- Ποιες είναι οι συνέπειες κάθε επιλογής; (καλά σενάρια και κακά σενάρια)
- Ποια επιλογή θα έχει τις καλύτερες συνέπειες;

Το μοντέλο GROW

Will

- Τι ενέργειες θα αναλάβεις;
- Ποιο είναι το πρώτο βήμα;
- Πώς θα το κάνεις;
- Πότε θα το κάνεις και με ποιον;
- Σε μία κλίμακα από το 1 ως το 10, πόσο αποφασισμένος είσαι;
- Με ποιον τρόπο θα μπορούσες να κάνεις σαμπτοτάζ στον εαυτό σου, να υπονομεύσεις την απόφασή σου;

Βασικά στοιχεία Ηγεσίας

- Δίνει σαφείς οδηγίες για μια εργασία
- Αναγνωρίζει τους άλλους όταν το αξίζουν
- Είναι πρόθυμος να ακούσει
- Ήρεμος, αποφεύγει τη βιασύνη
- Αποπνέει εμπιστοσύνη
- Κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη από τους άλλους
- Δεν ενεργεί ανώτερα από τους υπαλλήλους
- Είναι εύκολο να του μιλήσουν



Ευχαριστούμε για την προσοχή σας!