

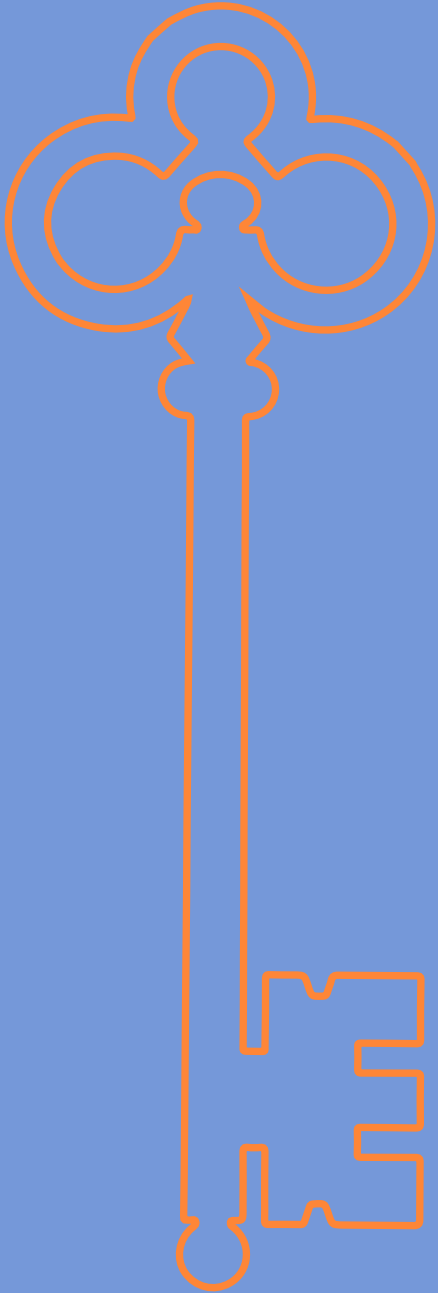
## 3.6 Ηγεσία - Ανάπτυξη ηγετών - αξιοποίηση μεντόρων



**ReinFORCE SOCIAL Entrepreneurial Spirit through setting up Innovative Support Structures in the cross-border Territory “Social Forces”**

**4.9.2: Design and Development of the Training Material**





# Περιεχόμενα

- ☐ Οριοθέτηση της Ηγεσίας
- ☐ Τακτικές άσκησης επιρροής
- ☐ Διαφορές Ηγέτη & Μάνατζερ
- ☐ Ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών
- ☐ Παράμετροι επηρεασμού αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη
- ☐ Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι;
- ☐ Ο ρόλος του μέντορα

## Οριοθέτηση της Ηγεσίας

Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μίας σειράς στόχων.

*(Robbins & Judge, 2011).*

Ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση ενός έργου, καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

*(Yukl, 2002)*

Ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στην προσπάθειά της για την επίτευξη των στόχων της.

*(Huczynski and Buchanan, 2007)*



## Τακτικές άσκησης επιρροής

- ✓ Εξορθολογισμένη πειθώ
- ✓ Ενημέρωση – πληροφόρηση
- ✓ Εμπνευσμένες εκκλήσεις
- ✓ Διαβουλεύσεις
- ✓ Συνεργασία
- ✓ Απόσπαση εύνοιας
- ✓ Προσωπικές εκκλήσεις
- ✓ Τακτικές ανταλλαγής
- ✓ Τακτική συμμαχιών
- ✓ Τακτικές νομιμοποίησης της εξουσίας
- ✓ Πίεση



## Διαφορές Ηγέτης & Μάνατζερ

### Ηγέτης

- Αναδεικνύεται
- Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
- Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
- Κερδίζει εμπιστοσύνη
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους
- Ανοίγει ορίζοντες
- Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές
- Ερευνά την πραγματικότητα
- Μακροπρόθεσμη προοπτική

### Μάνατζερ

- Διορίζεται
- Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη
- Δίνει οδηγίες – εντολές
- Ελέγχει
- Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα
- Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια
- Αποδέχεται την πραγματικότητα
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική
- Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση



## Ανάπτυξη επιτυχημένων ηγετών

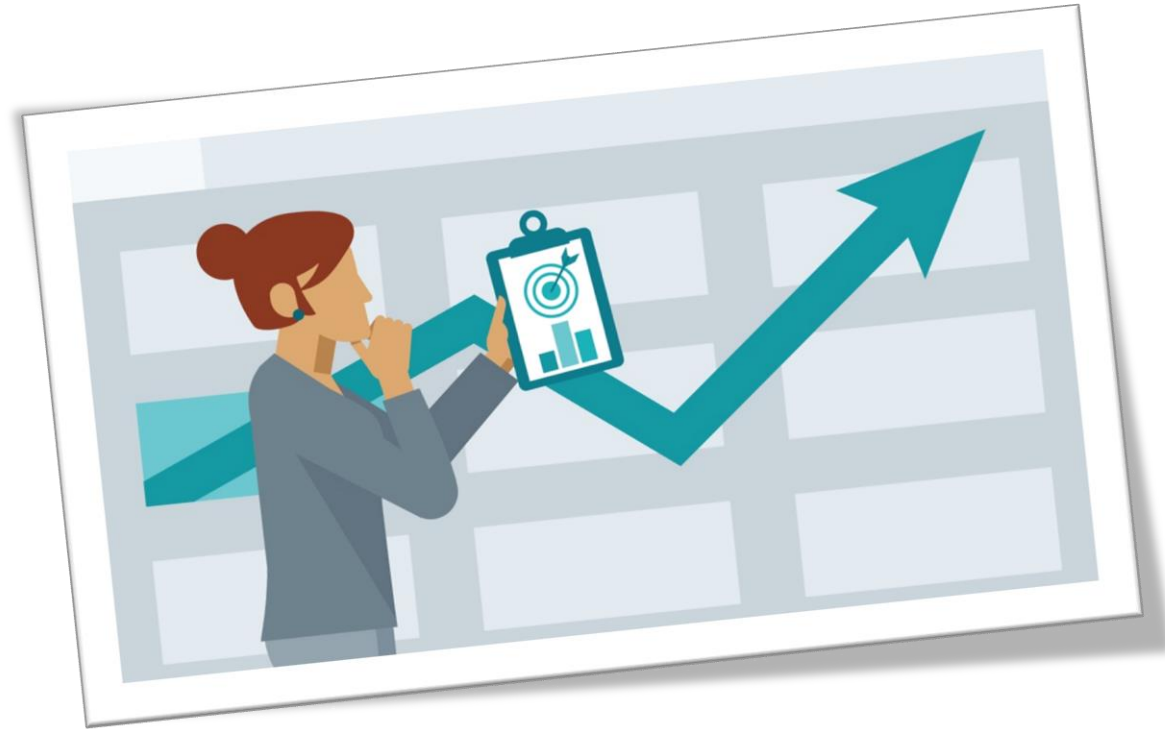
Οι **αρχές** που ένας επιτυχημένος ηγέτης ομάδας πρέπει να ακολουθήσει:

- ▶ Να φροντίζει ώστε οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι και αποδεκτοί από όλους.
- ▶ Να χτίσει αφοσίωση και αυτοπεποίθηση στην ομάδα του.
- ▶ Να ενδυναμώνει τους ανθρώπους της ομάδας και να αυξάνει το επίπεδο των δεξιοτήτων τους.
- ▶ Να διαχειρίζεται τις εξωτερικές σχέσεις.
- ▶ Να άρει τα εμπόδια που εμφανίζονται.
- ▶ Να δημιουργεί ευκαιρίες για τους άλλους.
- ▶ Να εργάζεται κι αυτός το ίδιο σκληρά με τα μέλη της ομάδας.

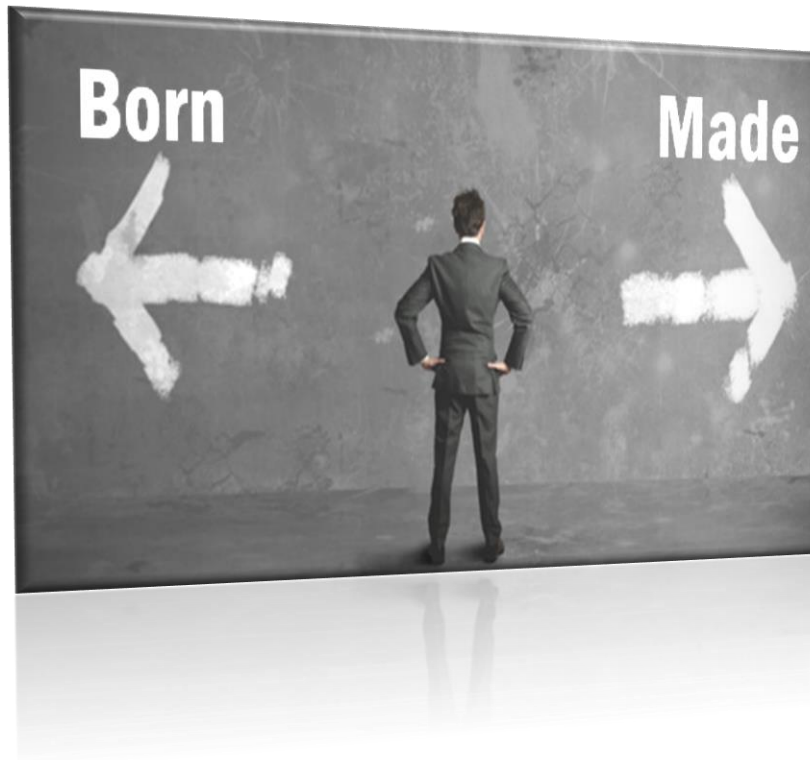


# Παράμετροι επηρεασμού αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη

- ✓ Προσωπικότητα, εμπειρίες, σύστημα αξιών του ηγέτη
- ✓ Χαρακτηριστικά και απαιτήσεις έργου
- ✓ Προσδοκίες και συμπεριφορά προϊσταμένου
- ✓ Προσδοκίες και συμπεριφορά ομοιόβαθμων
- ✓ Δομή και διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- ✓ Είδος επιχείρησης, στάδιο ανάπτυξής της
- ✓ Χαρακτηριστικά, ανάγκες, προσδοκίες, ωριμότητα και συμπεριφορά εργαζομένων
- ✓ Τυπική θέση στη διοικητική πυραμίδα και δύναμη ηγέτη
- ✓ Κουλτούρα και πολιτικές της επιχείρησης



## Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι; ()



- ❑ Η σωστή απάντηση βρίσκεται κάπου στη μέση.
- ❑ Η ηγετική λειτουργία συνίσταται σε τρεις βασικές παραμέτρους οι οποίες και μπορούν να αναδείξουν ένα πρόσωπο σε ηγέτη:
  - η διάθεση του ατόμου να ηγείται
  - η ικανότητά του να ηγηθεί
  - η ύπαρξη ευκαιριών



## Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι; (2)

- Για την ανάπτυξη των δύο βασικών «συστατικών στοιχείων» του ηγέτη, δηλαδή της διάθεσης και των ικανοτήτων ηγεσίας έχουν αναπτυχθεί **δύο προσεγγίσεις**.

**1<sup>η</sup> προσέγγιση:** ο ηγέτης γεννιέται και **σημαντικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ηγεσία είναι κληρονομικά ή αποτελούν «γενετικές προδιαθέσεις»** (π.χ. εξυπνάδα, ενεργητικότητα, δυναμικότητα, ταμπεραμέντο).

**2<sup>η</sup> προσέγγιση:** ο ηγέτης, **πέραν των κληρονομιών στοιχείων και της οικογένειας, πλάθεται μέσω του συνδυασμού:**

- της εργασιακής εμπειρίας,
- των κακουχιών,
- της εκπαίδευσης,
- της υιοθέτησης προτύπων άλλων ηγετών (μίμηση-role models),
- της καθοδήγησης (coaching-mentoring).

## Ο ρόλος του μέντορα (1)



- ❑ Η ηγεσία μπορεί να γίνει διδακτή και ο ρόλος του μέντορα μπορεί να αποδεχθεί σημαντικός μέσα από την υιοθέτηση διαδικασιών mentoring.
- ❑ Mentoring: μια διαδικασία **καθοδήγησης, μάθησης, μετάδοσης γνώσης και συνεχής υποστήριξης** ανάμεσα σε **δυο ή περισσότερα άτομα**.
- ❑ Συνήθως το άτομο που καθοδηγεί είναι αυτό που γνωρίζει και έχει μεγαλύτερη εμπειρία, σε ένα άλλο που έχει λιγότερη.

## Ο ρόλος του μέντορα (2)

### Σημεία-κλειδιά της προσφοράς του μέντορα

#### Ο ηγέτης εμπνέει

1. Δεν έχει πολύ μεγάλη διαφορά από την έμπνευση που πρέπει να δίνει σε ένα παιδί ο δάσκαλος. Η έμπνευση προκαλεί σεβασμό και ενθουσιασμό. Ο ανερχόμενος ηγέτης οφείλει να μαγεύεται από την επιρροή της έμπνευσης και ταυτόχρονα να μάθει να τη μεταδίδει.
- Το όραμα του επίδοξου ηγέτη, οφείλει να καλλιεργηθεί από έναν άνθρωπο που τον εμπνέει και που τον εμπιστεύεται.

*Ας σκεφτούμε τον Αριστοτέλη και τον Μέγα Αλέξανδρο...*

## Ο ρόλος του μέντορα (3)

### Σημεία-κλειδιά της προσφοράς του μέντορα

#### 2. Η μετάδοση των εμπειριών του μέντορα

- Βασικός λόγος για τον οποίο η ηγεσία δεν είναι εντελώς αυτοφυής, είναι η εμπειρία, η οποία αποκτάται μέσα από το χρόνο και από τα βιώματα του ατόμου.
- Ο ανερχόμενος ηγέτης πρέπει να αξιοποιήσει την εμπειρία του μέντορά του όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων, των διδαγμάτων που απέκτησε από τα λάθη του και βέβαια, το πώς να αποφεύγει την επανάληψη λαθών.

## Ο ρόλος του μέντορα (4)

### Σημεία-κλειδιά της προσφοράς του μέντορα

#### 3. Η αντικειμενική αξιολόγηση του ανερχόμενου ηγέτη

- Είναι πολύ κρίσιμο για την πρόοδο του επίδοξου ηγέτη το να ακούει την αλήθεια και για τον λόγο αυτό, ο μέντορας είναι εκεί, για να είναι αντικειμενικός, να υπογραμμίσει στον καθοδηγούμενο:
  - ποιές είναι οι αδιαμφισβήτητες ικανότητές του,
  - ποιές είναι οι αδυναμίες του και πού χρειάζεται βελτίωση, και τελικά,
  - τι ευκαιρίες και τι κινδύνους θα βρει μπροστά του με όλα όσα είναι.