**5. Διοίκηση – Ηγεσία**

**Διοίκηση:** ορθολογική δραστηριότητα, επίτευξη στόχων, εφαρμογή διαδικασιών, έλεγχος, σταθερότητα. Πώς γίνονται τα πράγματα.

**Ηγεσία:** διαπροσωπική σχέση και έμπνευση, διατύπωση αποστολής, διαμόρφωση κατευθύνσεων, αλλαγή, βελτίωση, όραμα. Τί γίνεται και γιατί.

Η **διάκριση διοικητή και ηγέτη** είναι θεμελιώδης. Διοικητές είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ ηγέτες είναι εκείνοι που κάνουν τα σωστά πράγματα. Το πρώτο αντιστοιχεί στο *πώς*, το δεύτερο στο *τι* και *γιατί*. Ο διοικητής φροντίζει να μην γίνονται τα πράγματα χειρότερα, ενώ ο αληθινός ηγέτης νοιάζεται να γίνονται συνεχώς καλύτερα.

**Το περιεχόμενο της ηγεσίας συνδέεται κυρίως με την επίδρασή της στην κουλτούρα του οργανισμού ή της ομάδας.** Ό,τι φαίνεται μυστηριώδες γύρω από την ηγεσία γίνεται σαφέστερο εάν την αποχωρίσουμε από τη διοίκηση και την συνδέσουμε ειδικά με την δημιουργία και την αλλαγή της κουλτούρας.

*Για τον εκκλησιαστικό χώρο, συγκεκριμένα, αυτό απαιτεί από τον ηγέτη να προβαίνει σε ορθή διάγνωση της κουλτούρας των ομάδων των οποίων προΐσταται, ώστε να επιφέρει τις κατάλληλες αλλαγές.*

Το σημείο αυτό μάς βοηθά να εντοπίσουμε τον αντίθετο κίνδυνο. Αν είναι δύσκολο να βρεθούν άνθρωποι με όραμα για να ηγηθούν, το ίδιο δυσεύρετοι είναι και άνθρωποι που συνδυάζουν το όραμα με τις υπόλοιπες ικανότητες οι οποίες θα το ενσαρκώσουν. Όντως, το να εκφράζει κάποιος εξωπραγματικές ιδέες και ουτοπικά σχέδια δεν αποτελεί όραμα· **Εκείνο που ξεχωρίζει τον αληθινό ηγέτη δεν είναι η ονειροπόληση, αλλά η στόχευση, μαζί με την ενέργεια και την τεχνογνωσία που θα επιτρέψουν στο όραμα να υλοποιηθεί.**

Έτσι λοιπόν, οι **πραγματικοί ηγέτες** διακρίνονται για χάρισμα έμπνευσης, αίσθηση ότι κατευθύνονται κάπου, ευελιξία, ικανότητα να μαθαίνουν, ευρύτητα πνεύματος, ιστορική αίσθηση, δημιουργία συνασπισμών, κατάρτιση προτεραιοτήτων, ενέργεια και θάρρος, ακεραιότητα και ηθική, ανάληψη ρίσκου, πειθώ. Ή αλλιώς: **Η ηγεσία απαιτεί όραμα, μεταδοτικό ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση, ικανότητα να ενισχύεις τους άλλους και να ολοκληρώνεις έργα.** Πρόκειται, δηλαδή, για χαρίσματα που συνθέτουν μια απαρτιωμένη εικόνα ανθρώπου. Δεν γεννιούνται πολλοί τέτοιοι, πλάθονται όμως. Επίσης η ηγεσία έχει ορισθεί ως «διαχείριση του νοήματος» και «ικανότητα να διαπλάθει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα, να προκαλεί συναισθήματα, να εμπνέει προορισμούς». Πράγματι, μόνο η αλλαγή του νοήματος μέσα στις συνειδήσεις είναι ικανή να συμπαρασύρει στο όραμα τους υφισταμένους. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, η οποία «δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς **δύο συνθήκες: α) Το όραμα του ηγέτη για τον οργανισμό πρέπει να είναι σαφές, ελκυστικό, και εφικτό, επειδή το όραμα εκπροσωπεί το πλαίσιο των κοινών αντιλήψεων μέσα σε ένα κοινό σκοπό, β) Οι θέσεις του ηγέτη πρέπει να είναι σαφείς.** Τείνουμε να εμπιστευόμαστε τους ηγέτες όταν ξέρουμε πού πατάνε σε σχέση με τον οργανισμό, και πώς τοποθετούν τον οργανισμό στο περιβάλλον του». Τους εμπιστευόμαστε, όχι απλώς για να πάνε αλλού τον οργανισμό, αλλά για να πάνε αλλού εμάς τους ίδιους.

Ορισμένα **κριτήρια** με τα οποία ξεχωρίζουν οι ανώριμοι από τους ώριμους ηγέτες είναι:

**Ο αδιαφοροποίητος ηγέτης**:

– Αναζητά βεβαιότητες, σκέφτεται με όρους ‘μαύρο ή άσπρο’, θέλει γρήγορες λύσεις, πιέζει για ανακούφιση από την αμφιβολία ή από τον συναισθηματικό πόνο.

– Αποφεύγει τον εαυτό του, στερείται αυτογνωσίας, συμπεριφέρεται πιο αντιδραστικά.

– Κοιτά και κατηγορεί περισσότερο τους άλλους, βλέπει κυρίως τα εξωτερικά, δεν έχει αίσθηση της αμοιβαιότητας στη συμπεριφορά.

 – Πιέζει τους άλλους να αλλάξουν, τους χειρίζεται.

– Ψάχνει για ανακούφιση του πόνου, μεταφέρει το άγχος του στους άλλους.

Αντίθετα, **ο διαφοροποιημένος ηγέτης** (ο ηγέτης που ξεχωρίζει)**:**

– Λειτουργεί στη βάση αξιών και αρχών.

– Καλλιεργεί την αυτογνωσία, αλλάζει τον εαυτό του.

– Παραμένει συνδεδεμένος με τους άλλους, ανέχεται τις διαφορές, ενθαρρύνει τον διάλογο.

– Θέτει σαφείς στόχους, ορίζει τον εαυτό του εκ των έσω, ξέρει πού πηγαίνει,, διατηρεί την ευρεία εικόνα, ζη με σκοπό.

 – Αποδέχεται τις προκλήσεις, προχωρεί μπροστά, προσηλώνεται στις πεποιθήσεις του.

**Η διάκριση αυτή προφανώς δεν είναι ριζική και απόλυτη·** υπάρχουν αναρίθμητοι συνδυασμοί και ενδιάμεσες καταστάσεις. **Ο ηγέτης βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με την ομάδα.** Αυτή η αλήθεια πρέπει να τονίζεται διαρκώς, επειδή η ανάληψη ηγετικής θέσης έχει αμφίσημες επιπτώσεις στο άτομο: ενδέχεται να ενισχύσει και προτερήματα και ελαττώματά του. Έχει αποδειχθεί εμπειρικά πως η εξουσία στο άτομο αυξάνει την διεκδικητικότητα, ευνοεί την αισιοδοξία και την ανάληψη ρίσκου, αυξάνει την ψευδαίσθηση ελέγχου, ευνοεί την αφηρημένη σκέψη, αποκαλύπτει περισσότερο τον πραγματικό εαυτό. **Ο κατάλογος αυτός είναι μικτός, δηλαδή περιέχει και θετικά και αρνητικά στοιχεία.** Έχει συμβεί άνθρωποι που εκλήθησαν σε ηγετική θέση να εκπλήξουν με χαρίσματα τα οποία προηγουμένως παρέμεναν άγνωστα.

*Με τον θάνατο μιας ηγουμένης εκλέγεται άλλη. Έχει συμβεί να αποδειχθεί πως η διάδοχος υπερτερούσε σε χαρίσματα από την προκάτοχο, τα οποία όμως δεν είχαν φανεί ποτέ καθώς ζούσε στην υπακοή.* Εδώ έχουμε μια επιβεβαίωση πως τα ηγετικά χαρίσματα καλλιεργούνται περαιτέρω με την ψυχική και πνευματική ωρίμανση, αν βέβαια υπάρχει ένας αρχικός εξοπλισμός.

Ανάλογα, λοιπόν, με τον βαθμό ωριμότητάς τους, αλλά και με την υγεία ή νοσηρότητα της ομάδας, **οι ηγέτες δρουν ευεργετικά ή βλαπτικά στην ομάδα**. Τραγικό είναι, βέβαια, να αποδιοργανώνει την ομάδα ο ίδιος ο ηγέτης. *Αυτό συμβαίνει όταν ο κληρικός είναι φορέας ψυχικών διασπάσεων οι οποίες μεταδίδονται στο περιβάλλον του με τη μορφή διαιρέσεων μέσα στην ομάδα. Τότε, εν αγνοία του δυστυχώς, ο ποιμένας μεταβάλλεται σε παράγοντα σύγχυσης και διχασμού.*

Κάποιοι συγγραφείς επισημαίνουν **χαρακτηριστικά** που θα μας επέτρεπαν να εντοπίσουμε τους ηγέτες:

- **Ευφυΐα** ώστε να επιλύει προβλήματα.

– **Γνώση** σχετική με το έργο: τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει, και ποιους πόρους χρειάζεται η ομάδα.

– **Κυριαρχία και επιρροή**, ώστε να κατευθύνει τις προσπάθειες και ικανότητες των υφισταμένων.

– **Αυτοπεποίθηση**, που επιτρέπει να επηρεάζει, αλλά και εξοπλίζει με επιμονή.

– **Ενέργεια**, για να τα βγάζει πέρα με τις πολλές απαιτήσεις.

– **Αντοχή** στο στρές ώστε να αντεπεξέρχεται στις αβεβαιότητες που ενυπάρχουν σε κάθε ηγετική θέση.

 – **Ακεραιότητα και εντιμότητα**, ώστε να συμπεριφέρεται ηθικά και να αξίζει την εμπιστοσύνη των άλλων.

– **Συναισθηματική ωριμότητα**, ώστε να μην επικεντρώνεται στον εαυτό του, να ελέγχει τα συναισθήματά του, και να μπορεί να δεχθή κριτική.

Προφανώς είναι δύσκολο να βρεθούν πρόσωπα που θα συνδυάζουν όλα τα παραπάνω. Είναι, όμως, θέμα τύχης το να βρεθούν ή μήπως υπεισέρχεται και η προσπάθεια των ίδιων των ηγετών να αναπτύξουν τις ιδιότητες αυτές; Όπως σε όλες τις πτυχές της ζωής, δεν αρκεί το ταλέντο· απαιτείται και προσωπική εξέλιξη: Οι ηγέτες που μετασχηματίζουν έχουν την **ικανότητα να εμπνέουν και να κινητοποιούν ώστε να επιτυγχάνονται αποτελέσματα που υπερβαίνουν τις προσδοκίες.** Η ικανότητα αυτή βασίζεται σε τρία κυρίως **χαρακτηριστικά: α)** χάρισμα, **β)** εξατομικευμένη προσοχή στις ανάγκες των στελεχών και ανάθεση τέτοιων έργων ώστε αυτοί να ωριμάζουν προσωπικά και επαγγελματικά, και **γ)** παροχή διανοητικών ερεθισμάτων ώστε να ξανασκεφθούν τρόπους με τους οποίους θα εξετάζουν τις καταστάσεις και θα είναι δημιουργικοί.

Ορισμένες φορές τα γνωρίσματα του ηγέτη παρατηρούνται σε ανθρώπους οι οποίοι δεν κατέχουν καίρια ηγετική θέση. Με άλλα λόγια, λόγω της συνύπαρξης εγγενών και επίκτητων ιδιοτήτων, μερικές φορές εμφανίζονται και **ανεπίσημοι ηγέτες**, άνθρωποι δηλαδή χωρίς ηγετικούς ρόλους αλλά ικανοί να επιτελέσουν ηγετικό έργο. Αυτό εγείρει ερωτήματα για το πώς σκέφτεται ο οργανισμός ο οποίος δεν τους αξιοποίησε. Παρ’ όλα αυτά, δεν παύει το πρόσωπο αυτό να ωφελεί από μη θεσμική θέση, συνήθως μέσω ιδιωτικών επαφών. **Συναισθηματικοί ηγέτες** δεν είναι πάντα όσοι ιεραρχικά ή τυπικά ηγούνται μιας ομάδας. Όταν αυτός που έχει ορισθεί ηγέτης για κάποιο λόγο δεν είναι αξιόπιστος, τότε οι άνθρωποι μπορεί να στραφούν για συναισθηματική καθοδήγηση σε κάποιον άλλον τον οποίο εμπιστεύονται και σέβονται.