

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ

T.E.I. OF EPIRUS



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο)
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
*DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS,
INFORMATICS AND MANAGEMENT*

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ :ΑΦΟΡΟΖΗ ΜΑΡΙΑ

ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΑΧΑΝΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΑΡΤΑ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....σελ 7	σελ 7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΟΡΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....σελ 8	σελ 8
1.1 Ορισμός και Φύση της Ηγεσίας.....σελ 9-10	σελ 9-10
1.2 Σχέσεις μεταξύ κινήτρων.....σελ 10-11	σελ 10-11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ – ΘΕΩΡΙΕΣ.....σελ 12	σελ 12
2.1 Πρώιμες Θεωρίες.....σελ 12	σελ 12
2.2 Θεωρίες με βάση τα Χαρακτηριστικά ~Trait Approaches.....σελ 12-13	σελ 12-13
2.3 Θεωρίες με βάση την συμπεριφορά ~Behavioral Approaches.....σελ 13	σελ 13
2.3.1 Μελέτες των ερευνητών του Ohio.....σελ 13-14	σελ 13-14
2.3.2 Μελέτες των ερευνητών του Michigan.....σελ 14	σελ 14
2.3.3 The Managerial Grid.....σελ 14-15	σελ 14-15
2.4 Θεωρίες με βάση την Κατάσταση ~Situational Approaches.....σελ 15	σελ 15
2.4.1. Το συνεχές της Ηγετικής Συμπεριφοράς (Leadership Continuum) των W.Schmidt και R.Tannenbaum.....σελ 15-16	σελ 15-16
2.4.2 Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα του Fielder.....σελ 16-17	σελ 16-17
2.4.3 Η Θεωρία του Κύκλου Ζωής των Hersey και Blanchard.....σελ 17	σελ 17
2.4.4 Το Μοντέλο των Vroom και Yetton.....σελ 17-18	σελ 17-18
2.4.5. Η Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory).....σελ 18-19	σελ 18-19
2.5 Σύγχρονοι Προβληματισμοί.....σελ 19	σελ 19
2.5.1. Χαρισματική (Charismatic) Ηγεσία.....σελ 19-20	σελ 19-20
2.5.2. Συναλλακτική (Transactional) και Μετασχηματιστική (Transformational) Ηγεσία.....σελ 20	σελ 20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....σελ 21	σελ 21
3.1 Τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας.....σελ 21	σελ 21
3.1.1. Απολυταρχικό Στυλ Ηγεσίας (Autocratic Leadership Style).....σελ 21	σελ 21
3.1.2. Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Bureaucratic Leadership Style).....σελ 22	σελ 22
3.1.3. Διπλωματικό Στυλ Ηγεσίας (Diplomatic Leadership Style).....σελ 22-23	σελ 22-23
3.1.4. Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας (Participative Leadership Style).....σελ 23	σελ 23
3.1.5. The Free-Rein Leadership Style.....σελ 24	σελ 24
3.1.6. Τυπολογία κατά Kurt Lewin.....σελ 24	σελ 24
3.2 Το Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας.....σελ 24-25	σελ 24-25
3.2.1. Προσωπικότητα του ηγέτη.....σελ 25	σελ 25

3.2.2. Ομάδα – Υφιστάμενος.....σελ	25
3.2.3. Κατάσταση.....σελ	25-26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ & ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΗ.....σελ	27
4.1. Οι Ρόλοι του Ηγέτη.....σελ	27
4.1.1 Γνώση για την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.....σελ	27
4.1.2. Προγραμματισμός.....σελ	27-29
4.1.3 Οργάνωση.....σελ	29-30
4.1.4. Έλεγχος.....σελ	30-31
4.1.5. Στελέχωση.....σελ	31-32
4.2. Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....σελ	32
4.2.1. Συνεχής Πληροφόρηση.....σελ	32-33
4.2.2. Η αίσθηση της πραγματικότητας.....σελ	33-34
4.2.3. Η ανιδιοτέλεια.....σελ	34-35
4.2.4. Κατανόηση και αξιοπρέπεια.....σελ	35-36
4.2.5. Αποφασιστικότητα ~Πρωτοβουλία ~Ανάληψη ευθυνών.....σελ	36-37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΠΙΒΛΕΨΗ.....σελ	38
5.1 Ο ρόλος του επόπτη.....σελ	38-39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:Η ΥΠΕΡ – ΗΓΕΣΙΑ.....σελ	40
6.1 Τα στοιχεία της υπέρ-ηγεσίας.....σελ	40-41
6.2 Η συμπεριφορά του Υπέρ-ηγέτη.....σελ	41-42
6.3 Μεταβολή των προτύπων σκέψης.....σελ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΟΙ ΕΧΘΡΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....σελ	43
7.1 Ηγεσία – Δύναμη –Εξουσία -Επιρροή.....σελ	43-44
7.2 Ουδετεροποιητές και Υποκατάστατα ηγεσίας.....σελ	44-45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η	
ΗΓΕΣΙΑ.....σελ	46
8.1 Πνεύμα συνεργασίας στη κορυφή.....σελ	46-47
8.2 Όχι στις αλληλεξαρτήσεις.....σελ	47
8.3 Η δημιουργία του σύγχρονου manager.....σελ	47-48
8.4 Ο manager του 21 ^{ου} αιώνα.....σελ	48-49
8.5 Άλμα προς το μέλλον.....σελ	50-51
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....σελ	52-53
ΕΝΟΤΗΤΑ II : Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....σελ	54
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....σελ	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....σελ 56	σελ 56
1.1 Διακρίσεις.....σελ 56-57	σελ 56-57
1.2 Σχέσεις μεταξύ κινήτρων.....σελ 57	σελ 57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....σελ 58	σελ 58
2.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών ~A.Maslow.....σελ 58	σελ 58
2.1.1 Φυσιολογικές Ανάγκεςσελ 58	σελ 58
2.1.2 Ασφάλεια.....σελ 58	σελ 58
2.1.3 Κοινωνικές σχέσεις ή Αποδοχή.....σελ 58	σελ 58
2.1.4 Εκτίμηση.....σελ 59	σελ 59
2.1.5 Ολοκλήρωση.....σελ 59-60	σελ 59-60
2.2 Η Θεωρία Υγιεινής –Παρακίνησης του F.Herzeberg.....σελ 60-61	σελ 60-61
2.3 η θεωρία του Erg του Alderfer.....σελ 61-62	σελ 61-62
2.4 Η θεωρία Σθένους-Προσδοκίας του Vroom.....σελ 62-63	σελ 62-63
2.5 Το υπόδειγμα των Porter και Lawler.....σελ 63	σελ 63
2.6 Η θεωρία της Δικαιοσύνης –C.J.Adamsσελ 64	σελ 64
2.7 Θεωρία Χ και Θεωρία Ψ.....σελ 64-65	σελ 64-65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣσελ 66	σελ 66
3.1 Είδη τακτικών Επιρροήςσελ 66	σελ 66
3.1.1 Ηγεσία μέσω Παραδείγματος.....σελ 66	σελ 66
3.1.2 Κατηγορηματικότητασελ 66	σελ 66
3.1.3 Λογικότητα.....σελ 66	σελ 66
3.1.4 Το κέρδος της εύνοιαςσελ 67	σελ 67
3.1.5 Το αντάλλαγμα.....σελ 67	σελ 67
3.1.6 Ο σχηματισμός συνασπισμού.....σελ 67	σελ 67
3.1.7 Τα αστεία και τα πειράματασελ 67	σελ 67
3.2 Επιλογή Τακτικήςσελ 68	σελ 68
3.3 Ενίσχυση Υπαλλήλουσελ 68	σελ 68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ.....σελ 69	σελ 69
4.1 Σχέση μεταξύ παρακίνησης και αποτελεσματικότητας.....σελ 69	σελ 69
4.2 Παρακίνηση μέσω του καθορισμού των στόχωνσελ 69-70	σελ 69-70
4.3 Τροποποίηση της συμπεριφοράς στη παρακίνηση του εργαζόμενουσελ 70-71	σελ 70-71
4.4 Παρακίνηση μέσω χρηματοοικονομικών κινήτρωνσελ 71-72	σελ 71-72

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	σελ 73
ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ :Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	σελ 74
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	σελ 75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	σελ 75
1.1 Ορισμός	σελ 75
1.2 Τύποι μη λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο της εργασίας	σελ 76-77
1.3 Οργανωτικά κανάλια και κατευθύνσεις της επικοινωνίας	σελ 77
1.3.1 Επίσημα κανάλια επικοινωνίας	σελ 77-78
1.3.2 Κατευθύνσεις επικοινωνίας	σελ 78-79
1.3.3 Ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας.....	σελ 79
1.4 Διαδικασία Επικοινωνίας	σελ 79-80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΕΡΒΑΣΗ ΤΟΥΣ	σελ 81
2.1 Τα σημαντικότερα εμπόδια επικοινωνίας στους οργανισμούς	σελ 81-82
2.2 Υπέρβαση εμποδίων στην επικοινωνία	σελ 83-84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	σελ 85
3.1 Κοινωνική Ψυχολογία της Εργασίας	σελ 85-86
3.2 Η δημοκρατική διοίκηση της εργασίας	σελ 86
3.3 Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση	σελ 87-88
3.4 Η ηθική στις ανθρώπινες σχέσεις επικοινωνίας –ηγεσίας	σελ 88-90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	σελ 91
4.1 Η Επιχειρηματική κουλτούρα στην απόδοση των επιχειρήσεων	σελ 91-92
4.2 Τρόποι υπερπήδησης των διακουλτουρικών εμποδίων επικοινωνίας	σελ 92-93
ΕΝΟΤΗΤΑ ΙV : TEAMS & TEAMWORK.....	σελ 94
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	σελ 95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	σελ 96
1.1 Τυπικές –Άτυπες ομάδες	σελ 96-97
1.2 Θεωρία της δημιουργίας των ομάδων	σελ 97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	σελ 98
2.1 Σημαντικότητα των ομάδων – Ομάδα vs άτομο.....	σελ 98-100
2.2 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας	σελ 100-101
2.3 Μέγεθος της ομάδας.....	σελ 101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	σελ 102

3.1 Η πρόοδος της ομάδας και η επίτευξη των στόχων της	σελ102-103
3.2 Κατανόηση των προσδιοριστικών παραγόντων στην αποτελεσματικότητα μιας ομάδας	σελ 104-108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: «LEADING EXECUTIVE TEAMS».....	σελ 109
4.1 Έννοια των Leading Executive Teams.....	σελ 109
4.2 Λόγοι εμφάνισης των Leading Executive Teams.....	σελ 109
4.3 Διαφορές των Leading Executive Teams από τις άλλες ομάδες	σελ 109-110
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	σελ 111

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κάποτε ειπώθηκε ότι <<αν οι άνθρωποι μπορούσαν να συμφωνήσουν μόνο για τον ορισμό των λέξεων που χρησιμοποιούν ,τότε δεν θα τους έμενε τίποτα για να διαφωνήσουν >>. Ιδιαίτερα σε ένα θέμα όπως η αναδιαμόρφωση των επιχειρήσεων ,όπου ένα από τα βασικότερα θέματα είναι αυτό της ηγεσίας ,η συνεννόηση είναι δύσκολη κυρίως εξαιτίας της έλλειψης κοινού λεξιλογίου .Είναι λοιπόν πρωταρχική ανάγκη να γίνει μια προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της ηγεσίας ,όπως παρουσιάζεται στο πρώτο κεφάλαιο και των διαφόρων σχολών σκέψης – προσεγγίσεων σχετικά με το τι είναι και με ποιους τρόπους εκδηλώνεται η ηγετική συμπεριφορά ,ανάλυση η οποία παρουσιάζεται στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο αυτής της ενότητας .

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι κάθε ηγέτης έχει ρόλο καταλυτικής σημασίας μέσα στην ομάδα που διοικεί .Προκειμένου όμως ένας ηγέτης να μπορεί να ανταποκριθεί στο ρόλο του θα πρέπει να διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία του εξασφαλίζουν κατά κάποιο τρόπο την επιτυχία που αποζητά ,αν φυσικά τα εκμεταλλευτεί με τον κατάλληλο τρόπο .Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι ρόλοι του ηγέτη παρουσιάζονται αναλυτικά στο τέταρτο κεφάλαιο .

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την επίβλεψη και κυρίως το ρόλο του επόπτη ενώ στο έκτο κεφάλαιο την έννοια της υπέρ-ηγεσίας όπως αυτή αναπτύχθηκε από τους Τσάρλ Μανζ και Χένρυ Σιμς .Το πώς δηλαδή ο ηγέτης θα βοηθήσει τους συνεργάτες του ,κατευθύνοντας τους και παρέχοντας τους γνώσεις ,να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες του εαυτού τους και να οδηγηθούν με αυτό τον τρόπο στην αυτό-ηγεσία .Θα αναλύσουμε τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά που ένας υπέρ-ηγέτης πρέπει να έχει.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δυνάμεις εκείνες ,οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση με την ηγεσία και προσπαθούν είτε να μειώσουν είτε και να εξαφανίσουν τελείως την επιρροή της ,οι ουδετεροποιητές ή υποκατάστατα ηγεσίας όπως είναι περισσότερο γνωστά .

Προτού κλείσουμε την πρώτη ενότητα οφείλουμε να εκθέσουμε τους προβληματισμούς μας σχετικά με τις αλλαγές εκείνες που ήδη πραγματοποιούνται στον κόσμο των επιχειρήσεων διαμορφώνοντας μια νέα πραγματικότητα ,η οποία σαφώς θα επηρεάσει την ηγεσία και τον τρόπο άσκησης αυτής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΟΡΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όπως ήδη γνωρίζουμε η πραγματικότητα είναι πολύπλοκη ,πολύμορφη και ανομοιόμορφη με αποτέλεσμα η πλήρης σύλληψη αυτής και των συστατικών της να είναι προβληματική .Η ηγεσία ,ως βασικό συστατικό της δραστηριότητας της καθοδήγησης δεν αποτελεί μια οικεία ,καθημερινή έννοια προσιτή στο ευρύ κοινό ,αλλά φαινόμενο το οποίο απέχει τόσο από την κοινή λογική όσο και από την κοινωνική επιστήμη .Η ιδιαίτερη φύση αυτής και των δραστηριοτήτων της προκαλούν συχνά παρανοήσεις με αποτέλεσμα λανθασμένες κινήσεις και επιλογές από πλευράς των διοικούντων ,πράγμα που οδηγεί σε λανθάνουσες μορφές ηγεσίας. Προτού δώσουμε έναν ορισμό της έννοιας της ηγεσίας οφείλουμε να αποσαφηνίσουμε τα εξής :

1. Η ηγεσία είναι μια δραστηριότητα διαχείρισης κοινωνικών καταστάσεων .Δια να κατανοήσουμε τα έργα των ηγετών πρέπει να γνωρίζουμε τις διαφορετικές καταστάσεις τις οποίες αυτοί καλούνται να αντιμετωπίσουν .
2. Η ηγεσία δεν ισοδυναμεί με υψηλό κύρος ,εξουσία ή λήψη αποφάσεων .Η έννοια που εξετάζουμε μπορεί να συνδέεται ή όχι με εκείνους που κατέχουν υψηλές θέσεις εργασίας .
3. Η ηγεσία είναι διαθέσιμη .Όλες οι ανθρώπινες ομάδες συνδέονται με κάποιες ηγετικές δραστηριότητες .Αλλά αν η ηγεσία αποτελεί συγκεκριμένο φαινόμενο πρέπει να είμαστε σε θέση να διακρίνουμε την παρουσία από την απουσία της .Έτσι αν υπάρχουν ειδικές κοινωνικές καταστάσεις που απαιτούν ηγετικές δραστηριότητες ,πρέπει να μπορούμε να τις ξεχωρίσουμε από άλλες κοινωνικές διεργασίες .

Οι παραπάνω προτάσεις αποτελούν έκφραση της προσπάθειας να κατανοήσουμε την φύση και το περιεχόμενο της ηγεσίας πέρα από την διοικητική δραστηριότητα της οποίας και αποτελεί μέρος – στάδιο .Αυτό που σε κάθε περίπτωση οφείλουμε να θυμόμαστε είναι το εξής : 'We are dealing with an activity ,with a function ,with work done;we can make no more sense of it than is allowed by our understanding of the field within which that activity takes place'(Philip Selznic) .

1.1 Ορισμός και Φύση της Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί ένα θέμα που απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί τους σύγχρονους μελετητές .Πολλοί προσπάθησαν κατά καιρούς να αποδώσουν έναν σαφή και περιεκτικό ορισμό της έννοιας της ηγεσίας ,αλλά λόγω της πολυπλοκότητας και της συνεχούς εξέλιξης των πραγμάτων διαμορφώθηκαν πολλές και διαφορετικές απόψεις .Οι Hersey και Blanchard επί παραδείγματι υποστηρίζουν ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την επιχείρηση»,ενώ ο Stogdill αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων» .

Ως **ηγεσία** θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης ,τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη)με τέτοιο τρόπο ,ώστε εθελοντικά ,πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας ,με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα .

Οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτές που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν πρόθυμα και εθελοντικά στην υλοποίηση των στόχων .Κύριες τέτοιες λειτουργίες είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς ,η ανάπτυξη των ατόμων ,η πειθώ ,η έμπνευση ,η εμπύχωση ,η παρακίνηση ,η ανάπτυξη της ομάδας ,η δημιουργία οράματος .Ο επηρεασμός όμως της εθελοντικής συμπεριφοράς προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου ,πράγμα που καθιστά την τελευταία βασικό υποσύνολο της ηγεσίας .

Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς ,των στόχων των μελών της .Η ενσωμάτωση αυτή των στόχων των μελών –integrity – υποδηλώνει ολοκλήρωση ,συνοχή και ηθική ορθότητα .Συστατικά της έννοιας της ενσωμάτωσης ,αποτελούν οι προσωπικές πεποιθήσεις και αξίες ,οι οργανωτικοί στόχοι και η ατομική συμπεριφορά .Τα ως άνω βασικά στοιχεία καταρτίζουν τον βαθμό ενσωμάτωσης των στόχων των ατόμων στο σύστημα των στόχων της ομάδας και κατά συνέπεια οριοθετούν την ηγεσία .

Ο ηγέτης ,μέλος και ο ίδιος της ομάδας που εξετάζουμε ,διακρίνεται από τα υπόλοιπα μέλη της καθώς είναι κοινά αποδεκτό ότι ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που συντελεί περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας εκτελώντας δραστηριότητες όπως προγραμματισμό ,οργάνωση ,έλεγχο ,με κύρια αυτήν της καθοδήγησης ,ενώ παράλληλα αποτελεί πηγή έμπνευσης και στήριγμα για τα μέλη στην πορεία προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων .

Εξετάζοντας κάποιος προσεκτικότερα τις διάφορες απόψεις των μελετητών επί της ηγεσίας ,παρατηρεί ότι υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής :οι τρεις είναι οι δυνάμεις που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας :

- ✓ Η δύναμη της προσωπικότητας του ηγέτη .Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζεται σε κάθε δεδομένη περίπτωση από το προσωπικό του σύστημα αξιών ,την εμπιστοσύνη του στους υφισταμένους και το αίσθημα ασφάλειας που τον διακατέχει .
- ✓ Η δύναμη των μελών της ομάδας (υφιστάμενοι) .Η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται από προσωπικές μεταβλητές και ανάγκες όπως επίσης και από την συμπεριφορά του ηγέτη προς αυτά .
- ✓ Η δύναμη της κατάστασης .Οι οικολογικοί παράγοντες ,η φύση του προβλήματος ,η ομάδα ,η πίεση του χρόνου επηρεάζουν τον ηγέτη και τον τρόπο με τον οποίο αυτός ασκεί την ηγεσία .

Η ισχύς κάθε μιας από τις παραπάνω δυνάμεις διαφέρει κατά περίπτωση και προσδιορίζει την φύση της ηγεσίας .

1.2 Σχέσεις μεταξύ κινήτρων

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό η πολυπλοκότητα της παρακίνησης .Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών-κινήτρων που προσδιορίζονται όχι μόνο από την φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει ,εξελίσσεται και φυσικά εργάζεται .Η κατανόηση της παρακίνησης απαιτεί όχι μόνο τη γνώση των παραπάνω αναγκών-κινήτρων αλλά και της έντασης του καθενός από αυτά ,τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους καθώς και τους τρόπους ικανοποίησής τους .Η ένταση του κάθε κινήτρου διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων ,αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο σύμφωνα με την έντασή τους .

Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές .

Συμβιβαστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασης της έχει ως συνέπεια τη μείωση της έντασης και της άλλης .Ενώ αντιθετικές είναι όταν η ικανοποίηση μιας ανάγκης αυξάνει την ένταση μιας άλλης .

Όλες οι θεωρίες και τα υποδείγματα παρακίνησης των εργαζομένων που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη ,την δημιουργία ,την ιεράρχηση και τις σχέσεις των εν λόγω κινήτρων καθώς και τους τρόπους και την διαδικασία ικανοποίησης τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ – ΘΕΩΡΙΕΣ

Η μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της οργανωτικής συμπεριφοράς και για το λόγο αυτό πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν με αυτήν κατά καιρούς ,με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις επί του θέματος .Τόσο οι παλαιότερες ,όμως ,όσο και οι νεότερες ,σε γενικές γραμμές επικεντρώνονται στο να προσδιορίσουν τα στοιχεία – παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

2.1 Πρώιμες Θεωρίες

Οι πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν είχαν σαν βάση κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά και αποτέλεσαν αντικείμενο έντονης αμφισβήτησης και κριτικής .Η κληρονομική προσέγγιση (Hereditary Approach) πρέσβευε ότι οι ηγέτες γεννιούνται δεν γίνονται – η δυνατότητα να ηγείσαι δεν μπορεί να αποκτηθεί αλλά μονάχα να υπάρχει στην φύση του .

Μια εξίσου αμφισβητούμενη προσέγγιση είναι αυτή των φυσικών χαρακτηριστικών (Physical Characteristic Approach) που πρωτοδιατυπώθηκε από τον W.H Sheldon .Σύμφωνα ,με τις απόψεις του Sheldon ,υπάρχουν 76 σημεία του ανθρώπινου σώματος που συνδέονται με την προσωπικότητα και τις ικανότητες του κάθε ανθρώπου .Το πρόβλημα που παρουσιάστηκε με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι μέχρι στιγμής δεν δύναται να τεκμηριωθεί επιστημονικά .

Μια άλλη θεωρία που ανήκει σ' αυτήν κατηγορία προσεγγίσεων είναι η εκπαιδευτική προσέγγιση (Training Approach),σύμφωνα με την οποία καθένας μπορεί να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης εφόσον εκπαιδευτεί κατάλληλα ,ανάλογα με τις προσωπικές του δυνάμεις και αδυναμίες .

2.2 Θεωρίες με βάση τα Χαρακτηριστικά ~Trait Approaches

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να εξηγήσει το ηγετικό φαινόμενο μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών ,των χαρισμάτων και των ικανοτήτων των ηγετών .Αρχικά διαπιστώνονται τα χαρακτηριστικά πετυχημένων ηγετών και στην συνέχεια τα χρησιμοποιούμε στο να προβλέψουμε την ηγετική ικανότητα άλλων ατόμων μέσω της σύγκρισης των πρώτων με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των τελευταίων .Ο Harrell υποστηρίζει ότι τα βασικότερα

χαρακτηριστικά αποτελούν η ισχυρή θέληση ,η εξωστρέφεια .η δύναμη της ανάγκης και η δύναμη της απόκτησης .Ο Davis κατάληξε στην νοημοσύνη ,την κοινωνική ωριμότητα ,την εσωτερική υποκίνηση και την δραστηριοποίηση σε διανθρώπινες σχέσεις .Με παρόμοιο τρόπο, ο Stodgill παρουσίασε τα χαρακτηριστικά της νοημοσύνης ,της σχολαστικότητας ,της ανεξαρτησίας ,της υπευθυνότητας ,της κοινωνικής συμμετοχής και της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης ως μέσον διάκρισης του ηγέτη από τον μη-ηγέτη.

Για την προσέγγιση αυτή το κεντρικό ζήτημα είναι το ποιος είναι ή το τι πρέπει να διαθέτει ένα άτομο ,ώστε να αναδειχθεί σε ηγέτη .Παρ' όλο που αρκετές μελέτες όπως αυτές που παρουσιάστηκαν κάνουν εφικτή την διάκριση ανάμεσα σε αποτελεσματικό και μη ηγέτη ,τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών τίθενται υπό αμφισβήτηση .

2.3 Θεωρίες με βάση την συμπεριφορά ~Behavioral Approaches

Άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και προσπαθεί να μελετήσει το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς ,δηλαδή τι «τι κάνει» ο ηγέτης και όχι το «τι είναι» ο ηγέτης .Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό ,αφού η επιρροή ενός ατόμου πάνω σε άλλα επιτυγχάνεται μέσω της συμπεριφοράς αυτού .

2.3.1 Μελέτες των ερευνητών του Ohio

Στο πανεπιστήμιο του Οχάιο οι ερευνητές ,με επικεφαλείς τους Fleishman ,Stodgill και Shartle μελέτησαν την αποτελεσματικότητα δύο ειδών συμπεριφοράς :αυτού που ονόμασαν πρωτοβουλία ή σαφήνεια στην δομή(initiating structure) και αυτού που ονόμασαν θεώρηση και μέριμνα του ατόμου(consideration) .

Η πρώτη μορφή συμπεριφοράς ,αυτή της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που έχει σκοπό να οριοθετήσει τη σχέση μεταξύ του ίδιου και των συνεργατών του και να θεσπίσει συγκεκριμένες μεθόδους οργάνωσης ,κανάλια επικοινωνίας και μεθόδους διαδικασίας .Η δεύτερη μορφή συμπεριφοράς ,αυτή της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου ,αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που δείχνει φιλία ,εμπιστοσύνη ,σεβασμό και διάθεση ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ του ίδιου και των συνεργατών του .

Συνήθως ,οι πλέον αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που είναι ικανοί και στις δύο περιοχές .Ωστόσο η έρευνα απέδειξε ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν εξαρτάται τόσο από την μορφή συμπεριφοράς στην οποία είναι ικανός ,όσο από την παρούσα κατάσταση .

2.3.2 Μελέτες των ερευνητών του Michigan

Οι ερευνητές του πανεπιστημίου του Michigan ,με επικεφαλή τον Likert ασχολήθηκαν με την σύγκριση της συμπεριφοράς αποτελεσματικών και μη ηγετών ,ανάλογα με το κέντρο βάρους της συμπεριφοράς των ηγετών . Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγέτες που επικεντρώθηκαν στις ανθρώπινες ανάγκες των υφισταμένων τους για να πετύχουν υψηλότερους στόχους ήταν περισσότερο αποτελεσματικοί ,σε αντίθεση με εκείνους που επικεντρώθηκαν στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων με σκοπό να διατηρήσουν χαμηλό κόστος και να εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα της παραγωγής .

2.3.3 The Managerial Grid

Οι ερευνητικές προσπάθειες των Robert Blake και Jane Mouton τους οδήγησαν στις αρχές της δεκαετίας του 1960 να καταλήξουν σε μια τυπολογία των στυλ ηγεσίας πάνω σε μια σχάρα που έγινε πολύ γνωστή σε όλο τον κόσμο με το όνομα διοικητική σχάρα (Managerial Grid) .

Η τυπολογία των Blake και Mouton βασίζεται σε δύο διαστάσεις .Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή (concern for production) και η δεύτερη τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης (concern for people) .

Με βάση τις παραπάνω διαστάσεις ,οι Blake και Mouton όρισαν τα στυλ ηγεσίας ,από τα οποία περιγράφουν τα πέντε πιο αντιπροσωπευτικά :1,9 ή διοίκηση λέσχης (country club management), 9,1 ή διοίκηση καθκόντων (authority compliance), 1,1 ή χρεοκοπημένη διοίκηση (improverished management), 9,9 ή διοίκηση ομάδας (team management) και 5,5 ή ενδιάμεση διοίκηση (middle of the road management).Σύμφωνα με τους συγγραφείς το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το 9,9 ,κατά το οποίο ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των συνεργατών του όσο και για την επίτευξη στόχων .Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να μας

διδάξει ποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς μας καθιστά αποτελεσματικούς ηγέτες ,χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη ότι σε ορισμένες καταστάσεις ορισμένα είδη συμπεριφοράς δύναται να κριθούν ακατάλληλα και ίσως και καταστροφικά .

2.4 Θεωρίες με βάση την Κατάσταση ~Situational Approaches

Όταν οι παραπάνω προσεγγίσεις απέτυχαν να αποδώσουν ένα αποτελεσματικό μίγμα ηγεσίας (leadership mix) για όλες τις περιπτώσεις ,προέκυψαν θεωρίες οι οποίες πρεσβεύουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από μεταβλητές που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση (leader situation) δημιουργώντας την καλούμενη ενδεχομενική προσέγγιση .Σύμφωνα με την κεντρική ιδέα αυτής της προσέγγισης ,σε διαφορετικές καταστάσεις απαιτούνται διαφορετικοί ρόλοι και ηγετικά πρότυπα .Επίσης ένα μέρος των θεωριών της προσέγγισης αυτής εξετάζουν την ηγετική συμπεριφορά ως εξαρτημένη μεταβλητή και προσπαθούν να την εξηγήσουν μέσω μιας σειράς παραγόντων που αναφέρονται στο περιβάλλον ,το πλαίσιο που ασκείται η ηγεσία ,την φύση του έργου ,τα χαρακτηριστικά του οργανισμού ,του ηγέτη και των συνεργατών του .Στην ανάλυση που ακολουθεί θα εξετάσουμε μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης .

2.4.1. Το συνεχές της Ηγετικής Συμπεριφοράς (Leadership Continuum) των W.Schmidt και R.Tannenbaum

Η κεντρική ιδέα του υποδείγματος αυτού είναι ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων που αναφέρονται στον ηγέτη ,στους υφισταμένους και την κατάσταση .

Πιο συγκεκριμένα ,οι συγγραφείς θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας .Η συνέχεια αυτή ξεκινά από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που βασίζεται στον προϊστάμενο (autocratic leadership or boss centered) και καταλήγει στο δημοκρατικό (subordinate centered leadership) που βασίζεται στους υφισταμένους .Η μετακίνηση από το πρώτο στυλ στο δεύτερο σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και την αύξηση της ελευθερίας ή συμμετοχής των υφισταμένων .Μεταξύ των δύο άκρων δύναται να υπάρχουν πάρα πολλά διαφορετικά ,περισσότερο

αυταρχικά ή δημοκρατικά στυλ ηγεσίας .Οι συγγραφείς στα πλαίσια αυτής της συνέχειας ορίζουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας .

2.4.2 Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα του Fielder

Ο Fiedler πιστεύει ότι : «Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη .Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις ,δεν έχει έννοια να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη .Μπορούμε μόνο να μιλάμε για ένα ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση ,και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη .Σκοπός του υποδείγματος είναι να προσδιορίσει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης .Οι κεντρικές έννοιες πάνω στις οποίες στηρίζεται είναι:το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση .

Η κατάσταση : προσδιορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές :α)τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας ,β)την δομή των καθηκόντων και γ)την δύναμη της θέσης . Ανάλογα με τις παραπάνω διαστάσεις ο Fiedler χαρακτηρίζει μια κατάσταση από «πολύ ευνοϊκή» έως «πολύ δυσμενή» για έναν ηγέτη .Μεταξύ των δύο άκρων υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις .

Το στυλ ηγεσίας : προσδιορίζονται δύο κύρια στυλ ηγεσίας :α)το στυλ ανθρώπινων σχέσεων ή προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και β)προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα .Για τον Fiedler το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στους ανθρώπους σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις ,στο φιλικό περιβάλλον ,στην μεταβίβαση εξουσίας ,στην στήριξη συμμετοχής των μελών της ομάδας στον προγραμματισμό και εκτέλεση καθηκόντων .Αντίθετα ,στο προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει τις πιο ευνοϊκές απαραίτητες υλικοτεχνικές συνθήκες για την μεγαλύτερη απόδοση .Τα κύρια συμπεράσματα του Fiedler είναι τα εξής :

1. Το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα παρουσιάζεται πολύ αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές συνθήκες ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις .
2. Το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους παρουσιάζεται πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις .

Το πρακτικό συμπέρασμα που προκύπτει από το παραπάνω υπόδειγμα είναι ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μόνο με την βελτίωση του

ηγέτη και της συμπεριφοράς αυτού ,αλλά και με την βελτίωση των βασικών μεταβλητών που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία .Άρα η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να επιτευχθεί :α) με την αλλαγή της κατάστασης ώστε να αντιστοιχεί στο στυλ ηγεσίας του ηγέτη ,β)με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ηγέτη ,γ) με ταυτόχρονη αλλαγή της κατάστασης και του ηγέτη .

2.4.3 Η Θεωρία του Κύκλου Ζωής των Hersey και Blanchard

Η θεωρία αυτή προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη στο να εκφράζει το πιο αποτελεσματικό στυλ σε διαφορετικές συνθήκες .Προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά με τις δύο ήδη γνωστές διαστάσεις :τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις .Οι συνδυασμοί των δύο αυτών διαστάσεων της συμπεριφοράς μας δίνουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας: 1) Έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις

2) Έντονος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις ανθρώπινες σχέσεις

3) Έντονος προσανατολισμός και προς τις ανθρώπινες σχέσεις και χαλαρός προς τα καθήκοντα

4) Χαλαρός προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις ανθρώπινες σχέσεις .

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard η αποτελεσματικότητα του καθενός από τα παραπάνω στυλ εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων δηλαδή την δυναμικότητα να θέτει κάποιος υψηλούς και επιτεύξιμους στόχους .Ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων ο ηγέτης χρειάζεται να ακολουθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας .

2.4.4 Το Μοντέλο των Vroom και Yetton

Οι Vroom και Yetton ανέπτυξαν ένα κανονιστικό μοντέλο προσπαθώντας να καλύψουν το κενό που είχε δημιουργηθεί από τα προηγούμενα υποδείγματα .Το μοντέλο αυτό περιέχει τα παρακάτω πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή μη των υφισταμένων στην λήψη αποφάσεων .

- **Το πρώτο αυταρχικό στυλ I:**ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του αποφάσεις
- **Το δεύτερο αυταρχικό στυλ II:**ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του αποφάσεις ,αφού πρώτα συμπληρώσει τις πληροφορίες που διαθέτει με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους του
- **Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας III :**ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του αποφάσεις ,όμως συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και ζητά τις απόψεις του σχετικά με την ή τις λύσεις
- **Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ IV :**ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες ,από τις οποίες ζητά απόψεις και συμβουλές για την λύση του και κατόπιν μόνος του λαμβάνει την απόφασή του .
- **Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ V :**οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά

Οι Vroom και Yetton πιστεύουν ότι όλα τα παραπάνω στυλ ηγεσίας μπορούν να υιοθετηθούν από τον ηγέτη σε διάφορες καταστάσεις .Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας προσδιορίζεται από επτά παράγοντες : 1) την σπουδαιότητα της κατάστασης,

2)τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα ,3)ορισμός του προβλήματος ,4)η σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων ,5)ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους ,6)ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα και 7)η ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας .

2.4.5. Η Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory)

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom που αναφέρεται στο ζήτημα της υποκίνησης .Υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των στόχων και κατά επέκταση την ικανοποίηση των εργαζομένων .Σύμφωνα με την θεωρία των στόχων ο ηγέτης πρέπει να :

- Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων
- Τους βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους

- Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντα τους
- Περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσης τους
- Τους καθοδηγεί και να συμβουλεύει
- Αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων
- Κάνει συγκεκριμένες ανταμοιβές

Η ανάπτυξη της θεωρίας αυτής οφείλεται κατά κύριο λόγο στον R. House και στον G. Evans στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Ο House όρισε τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Διευθυντικό ή Αυταρχικό – Υποστηρικτικό – Συμμετοχικό – Προσανατολισμένο στην Επίτευξη Στόχων) τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικές καταστάσεις. Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ από τα προαναφερθέντα καθορίζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων: α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, β) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι εν λόγω θεωρία έχει ισχύ περισσότερο στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας όπου ο ηγέτης έχει το περιθώριο δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών για βελτίωση της απόδοσης, ενώ στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, η θεωρία των στόχων παρουσιάζεται αδύναμη.

2.5 Σύγχρονοι Προβληματισμοί

2.5.1. Χαρισματική (Charismatic) Ηγεσία

Πρώτος ο Max Weber ασχολήθηκε με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας. Τα τελευταία χρόνια η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των θεωρητικών. Σύμφωνα με τελευταίες μελέτες το φαινόμενο αυτό συνιστάται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία «ταιριάζουν» με ανάγκες, αξίες, πρότυπα των υφισταμένων, ώστε ο πρώτος να εμπνέει και να ελκύει τους δευτέρους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους «περνά» ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσεις. Δηλαδή χαρισματικός είναι ο ηγέτης που έχει την ικανότητα να υποκινεί τους υφισταμένους έτσι ώστε αυτοί να παρουσιάζουν μια απόδοση πέραν της προβλεπόμενης, με βάση τις δυνατότητες τους.

Υπάρχουν δύο είδη χαρισματικών ηγετών :

A)Ο οραματιστής

B)Ο χαρισματικός ηγέτης της κρίσης

Βέβαια ,πολλοί ηγέτες δεν είναι χαρισματικοί ,αλλά εξίσου αποτελεσματικοί με τους χαρισματικούς .

2.5.2. Συναλλακτική (Transactional) και Μετασχηματιστική (Transformational) Ηγεσία

Συναλλακτικός είναι ο ηγέτης ο οποίος ξεκαθαρίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των υφισταμένων ,την δομή των πρωτοβουλιών ,παρέχει τις ανάλογες ανταμοιβές και προσπαθεί να προσεγγίσει και να υλοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων .Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την μοναδική ικανότητα να συλλάβει ,να συσχετίσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές στους στόχους ,στην στρατηγική ,στην κουλτούρα ,στις δομές ,στις δραστηριότητες ,στις σχέσεις με το περιβάλλον της οργάνωσης ,πράγματα τα οποία είναι ο απαραίτητα για την δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάσαμε τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν σε σχέση με την ηγετική συμπεριφορά .Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε πιο συγκεκριμένα τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των επικρατέστερων στυλ ηγεσίας ,όπως αυτά εμφανίζονται μέσα στις επιχειρήσεις ,καθώς και ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας .

3.1 Τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας

3.1.1. Απολυταρχικό Στυλ Ηγεσίας (Autocratic Leadership Style)

Πλεονεκτήματα

1. Σε καταστάσεις μεγάλης κρίσης ή κινδύνου επιτρέπει την αύξηση της αποτελεσματικότητας ,την εξοικονόμηση χρόνου και φέρνει γρήγορα αποτελέσματα .
2. Βρίσκει σχεδόν τέλεια εφαρμογή σε υφισταμένους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανασφάλειες και αβεβαιότητα ως προς την λήψη αποφάσεων .
3. Η ιεραρχία και η κατανομή εργασιών είναι ξεκάθαρες και απόλυτα κατανοητές από όλους .

Μειονεκτήματα

1. Η μονόδρομη επικοινωνία ,χωρίς feed-back,τυπικά οδηγεί σε παρανοήσεις ,παρεξηγήσεις και λάθη που κοστίζουν .
2. Ο απολυταρχικός manager πρέπει να είναι ειδικός ,όχι απλά να νομίζει ότι είναι ,καθώς λαμβάνει ελάχιστες πληροφορίες και ιδέες από τους υφισταμένους του ως εισροές για την λήψη αποφάσεων .Αποτελεί μοναδικό φορέα λήψης αποφάσεων ,πράγμα παρακινδυνευμένο στο σύγχρονο περιβάλλον της συνεχούς τεχνολογικής και οργανωτικής πολυπλοκότητας και εξέλιξης .
3. Πολλοί manager νοσταλγούν τον παλιό καλό καιρό όπου το αφεντικό διέταζε και οι υφιστάμενοι υπάκουαν χωρίς αντιρρήσεις .Σήμερα πολλοί άνθρωποι απεχθάνονται τον αυταρχισμό που τους μετατρέπει σε «μηχανές» χωρίς ανθρώπινη αξιοπρέπεια .Εκφράζουν δε αυτήν τους την απέχθεια με μαζική αντίσταση ,πесμένο ηθικό και χαμηλή παραγωγικότητα .

3.1.2. Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Bureaucratic Leadership Style)

Πλεονεκτήματα

1. Εξασφαλίζει συνέπεια ως προς την πολιτική και τις λειτουργίες – διεργασίες ,οι οποίες είναι ιδιαίτερης σημασίας στις επιχειρήσεις όπου οι νομικές παράμετροι είναι κοινές .Κάθε manager είναι γραφειοκράτης μέχρι κάποιο βαθμό .
2. Η συνεπής εφαρμογή κανόνων που αφορούν ολόκληρο το προσωπικό προσδίδει ένα αίσθημα δικαιοσύνης και ακεραιότητας .Επιπλέον ,οι αποφάσεις δεν εξαρτώνται από τις διαθέσεις του manager ,πράγμα που δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και δικαίου .

Μειονεκτήματα

1. Έλλειψη ευελιξίας σε καταστάσεις όπου ο manager καλείται να κάνει εξαιρέσεις στους κανόνες
2. Παράλυση σε καταστάσεις οι οποίες δεν καλύπτονται από τους κανόνες ή όπου οι κανόνες είναι διφορούμενοι .
3. Η αντίδραση των υφισταμένων υπό καθεστώς υπερβολικής γραφειοκρατίας είναι ίδια με αυτήν που δημιουργείται υπό καθεστώς ισχυρού αυταρχισμού – απέχθεια ,αντίσταση ,πесμένο ηθικό, χαμηλή παραγωγικότητα .

3.1.3. Διπλωματικό Στυλ Ηγεσίας (Diplomatic Leadership Style)

Πλεονεκτήματα

1. Οι υφιστάμενοι συνεργάζονται και αποδίδουν περισσότερο όταν ο ηγέτης τους σέβεται και εξηγεί τους λόγους για τους οποίους η δουλειά είναι σημαντική .
2. Η προσωπική προσπάθεια του ηγέτη να εξηγήσει ή να πείσει τον υφιστάμενο συχνά εκδηλώνεται ως επιβράβευση ή σεβασμός .Συνήθως η προσπάθεια αυτή εκτιμάται και ο υφιστάμενος ανταποκρίνεται με μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και προσπάθειας .

Μειονεκτήματα

1. Μερικοί υφιστάμενοι εκλαμβάνουν τις εκδηλώσεις μιας τέτοιας ηγετικής συμπεριφοράς ως σημάδι αδυναμίας και χάνουν τον σεβασμό έναντι του προσώπου του ηγέτη .

2. Συχνά το είδος αυτό ηγετικής συμπεριφοράς συγχέεται με την υποκρισία και αν σε τέτοια περίπτωση δεν διαχειρισθεί σωστά καταλήγει σε αποτυχία .
3. Ο manager που ασκεί τέτοιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς πρέπει να είναι σε θέση να πείσει και να διαχειρίζεται ανθρώπους διαφορετικά θα αναγκαστεί να μετατραπεί σε ένα καθαρά απολυταρχικό ηγέτη .

3.1.4. Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας (Participative Leadership Style)

Πλεονεκτήματα

1. Όταν οι άνθρωποι συμμετέχουν και βοηθούν στον σχηματισμό μιας απόφασης ,την υποστηρίζουν και δουλεύουν σκληρά για να την πραγματοποιήσουν
2. Ο manager αποτελεί δέκτη των πληροφοριών ,ιδεών ,προτάσεων και ταλέντων των υφισταμένων του.
3. Η ομαδική συζήτηση πριν από την λήψη μιας απόφασης μπορεί να φέρει κρίσιμες πληροφορίες στην επιφάνεια , οι οποίες αν αξιοποιηθούν σωστά ,μπορούν να βελτιώσουν την απόφαση καθεαυτή ή και σε ορισμένες περιπτώσεις να αποτρέψουν μια καταστροφή
4. Αυτό το είδος ηγεσίας επιτρέπει και ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να ανέλθουν μέσα σε έναν οργανισμό .
5. Με αυτό το στυλ ηγεσίας χορηγείται στους υφισταμένους ένας λογικός βαθμός ελευθερίας ,ο οποίος δημιουργεί ένα αίσθημα συνεισφοράς ,σημαντικότητας και προσωπικής αξίας .
6. Διαμορφώνει ένα δημιουργικό κλίμα με τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης και υλοποίησης στόχων .

Μειονεκτήματα

1. Είναι ίσως το πιο χρονοβόρο στυλ ηγεσίας και όταν δεν εκφράζεται κατάλληλα είναι αναποτελεσματικό .
2. Μερικοί manager εκμεταλλεύονται αυτό το στυλ ηγεσίας προκειμένου να απαλλαγούν από ευθύνες
3. Είναι δυνατόν να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρη την οργανωτική δομή και τον έλεγχο επί της οργάνωσης αν χρησιμοποιηθεί λανθασμένα

3.1.5. The Free-Rein Leadership Style

Πλεονεκτήματα

1. Αυτό το στυλ αποτελεί την πλήρη ηγετική απελευθέρωση με τα πλεονεκτήματα της καλύτερης χρησιμοποίησης χρόνου και πόρων .
2. Πολλοί άνθρωποι υποκινούνται και καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια μόνο υπό αυτό το στυλ ηγεσίας

Μειονεκτήματα

1. Ελάχιστος διοικητικός έλεγχος και μεγάλος βαθμός κινδύνου – ρίσκου
2. Σε περίπτωση όπου ο ηγέτης –manager δεν γνωρίζει καλά την ανταγωνιστικότητα και την ακεραιότητα των ανθρώπων του καθώς και την ικανότητα τους να διαχειριστούν αυτό το είδος ελευθερίας ,δύνатаι αυτό το στυλ να αποβεί καταστροφικό .

3.1.6. Τυπολογία κατά Kurt Lewin

Σύμφωνα με τον Lewin υπάρχουν τρία στυλ ηγεσίας – συστήματα καθοδήγησης :

1. Απολυταρχική καθοδήγηση
2. Δημοκρατική καθοδήγηση
3. Laisser Faire

Οι απολυταρχικοί και οι συμμετοχικοί ηγέτες βλέπουν τους ανθρώπους διαφορετικά .Αυτή η διαφορά στην αντίληψη είναι η βάση για την εξήγηση της θεωρίας Χ και της θεωρίας Ψ για το στυλ ηγεσίας .Στην πράξη δεν υπάρχει αμιγές ούτε το ένα ούτε το άλλο σύστημα ,αλλά αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα ένας συγκεκριασμός των δύο συστημάτων .

3.2 Το Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας

Ο Fiedler όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας υποστηρίζει ότι μπορούμε:

1. Να προσδιορίσουμε την συγκεκριμένη κατάσταση και στην συνέχεια να εκπαιδεύσουμε τον ηγέτη ώστε το στυλ ηγεσίας του να εναρμονίζεται με αυτήν .

2. Να προσδιορίσουμε το στυλ ηγεσίας το οποίο ακολουθεί ο ηγέτης και στην συνέχεια να επιλέξουμε την εργασία εκείνη που συμβαδίζει με το εκάστοτε στυλ ηγεσίας .

Σε κάθε περίπτωση το στυλ ηγεσίας εξαρτάται αποκλειστικά από τα στοιχεία:

A)προσωπικότητα του ηγέτη ,B)ομάδα-υφιστάμενοι ,Γ)κατάσταση .

3.2.1. Προσωπικότητα του ηγέτη

Οι γνώσεις ,η εμπειρία ,το σύστημα αξιών του, η εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους ,το αίσθημα ασφάλειας – σιγουριάς σε μια αβέβαιη κατάσταση ,η φυσική του τάση – ροπή προς ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι μερικές από τις δυνάμεις της προσωπικότητας του ηγέτη .Έτσι ο ηγέτης ο οποίος θεωρεί τους υφιστάμενους παθητικά στοιχεία δεκτικά υποκίνησης (θεωρία Χ) είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα εφαρμόσει απολυταρχικό στυλ ηγεσίας ,ενώ αν θεωρεί ότι τα άτομα είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις (θεωρία Ψ) θα εφαρμόσει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας .

3.2.2. Ομάδα – Υφιστάμενος

Εάν οι υφιστάμενοι έχουν ανάγκη για ανεξαρτησία, συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων ,μεγάλο βαθμό ανοχής της αβεβαιότητας ,ενδιαφέρονται για το πρόβλημα και αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του ,αναγνωρίζουν και κατανοούν τους στόχους του οργανισμού ,κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και πείρα ,είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο ηγέτης θα εφαρμόσει ένα λιγότερο αυταρχικό σύστημα .Εάν τα παραπάνω δεν υφίστανται τότε ο ηγέτης θα κάνει περισσότερη χρήση της δικής του δύναμης και εξουσίας .

3.2.3. Κατάσταση

Το είδος του οργανισμού ,η αποτελεσματικότητα της ομάδας και η φύση του προβλήματος ,το επιχειρησιακό και το κοινωνικό περιβάλλον αποτελούν τους οικολογικούς παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά.

Συμπερασματικά ,οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που γνωρίζουν καλά τις δυνάμεις εκείνες που σχετίζονται με την συμπεριφορά τους την δεδομένη εκείνη στιγμή .Αυτοί που κατανοούν επακριβώς τον εαυτό τους ,τα άτομα με τα οποία συνεργάζονται ,τον οργανισμό και το ευρύτερο κοινωνικό

περιβάλλον είναι σχεδόν βέβαιο ότι ανά πάσα στιγμή θα είναι σε θέση να αναπτύξουν την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους .Επιπλέον ,πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσουν την σημαντικότητα αυτών των παραγόντων ,όχι απλά να γνωρίζουν την ύπαρξη τους ,και να κατευθύνουν την συμπεριφορά τους προς την σωστή διεύθυνση .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ & ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΗ

4.1. Οι Ρόλοι του Ηγέτη

4.1.1 Γνώση για την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα

Οφείλει να γνωρίζει τον ανθρώπινο παράγοντα .Όπως σε κάθε κοινωνία είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ηγέτη ο οποίος θα οργανώνει και θα συντονίζει έτσι και σε κάθε ομάδα η ύπαρξη ενός ηγέτη θεωρείται απαραίτητη .Θα πρέπει δηλαδή σε κάθε ομάδα να υπάρχει ιεραρχία έτσι ώστε να γίνεται διάκριση και καταμερισμός των καθηκόντων .Η ιεραρχία όμως δημιουργεί περισσότερες ευθύνες στον ηγέτη .Θα πρέπει να γνωρίζει στοιχεία για την προσωπικότητα των συνεργατών του και να είναι σε θέση να επιλύει τα προβλήματα που δημιουργούνται με τον καλύτερο τρόπο.

Θεωρείται πλέον απαραίτητο όλοι όσοι συμμετέχουν στην ιεραρχική πυραμίδα να ξέρουν να χειρίζονται καλά τον ανθρώπινο παράγοντα ,να κατανοούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε συνεργάτη τους και να έχουν συνειδητοποιήσει ότι καθ' ένας από αυτούς είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα .Η ικανότητα αυτή θεωρείτε σημαντικότερη και από την επαγγελματική ικανότητα .Σήμερα ,πλέον ,θεωρούμε σαν μια ξεχωριστή επιστήμη ,που χρειάζεται μάλιστα ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη .οτιδήποτε ασχολείται με στοιχεία για την οργάνωση και τον χειρισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς .Έχει παρατηρηθεί ότι η συμπεριφορά των υφισταμένων επηρεάζεται κατά πολύ από την συμπεριφορά των προϊσταμένων τους .Οι αντιδράσεις των υφισταμένων είναι συνήθως ανάλογες με την συμπεριφορά που έχει ο προϊστάμενος απέναντι τους για τον λόγο αυτό θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στον τομέα αυτό .

4.1.2. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός στην πλατιά του έννοια, περιλαμβάνει την πρόβλεψη ,τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών ,τη διατύπωση της πολιτικής ,την κατάστρωση σχεδίων δράσης και την εκτέλεση προγραμμάτων .Λέγοντας πρόβλεψη εννοούμε την έγκαιρη πρόγνωση και διάγνωση των εξελίξεων και των μεταβολών που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον καθώς επίσης και των αλλαγών που γίνονται στην κατάσταση των επιχειρηματικών υποθέσεων και των συνθηκών του περιβάλλοντος .Αντικειμενικός σκοπός

είναι συγκεκριμένες επιδιώξεις και στόχοι που βάζουμε για το μέλλον .Οι στόχοι αυτοί ιεραρχούνται και κατανέμονται διαχρονικά .Η πολιτική είναι ένα γενικότερο πλέγμα κανόνων που αφορούν τη συμπεριφορά ,τις μελλοντικές ενέργειες και χρησιμεύουν σαν πλαίσιο δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας .Λέγοντας σχέδιο δράσης εννοούμε όλους τους τρόπους επίτευξης των στόχων της ομάδας οι οποίοι αφού ιεραρχηθούν χρονικά τίθενται σε εφαρμογή .Τέλος , ο όρος προγράμματα περιλαμβάνει τα κύρια μέσα πραγματοποίησης των ήδη προαποφασισμένων ενεργειών στα σχέδια δράσης της οικονομικής μονάδας .

Ο προγραμματισμός αναφέρεται τόσο στο μέλλον όσο και στο παρόν αφού προδιαγράφει τον τρόπο μετάβασης από την παρούσα κατάσταση σε ένα μελλοντικό στόχο που έχει τεθεί .Το ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να προβλέπει τα πιθανά εμπόδια και τις ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν στο μέλλον .Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιείται ένας αριθμός μεθόδων και τεχνικών που παράλληλα βοηθούν το έργο των ηγετικών στελεχών .Κάποιες από αυτές είναι οι εξής :

1. Ανάλυση οικονομικών δεδομένων ,προβολές από εκθέσεις για μεγέθη του παρόντος.
2. Τεχνικές διαγνώσεις των μεταβολών των τάσεων και διαθέσεων του αγοραστικού κοινού οι οποίες επηρεάζουν την εργασία των ηγετικών στελεχών .
3. Γνώσεις από τις διαγωγικές επιστήμες ,οι οποίες έχουν σαν σκοπό να κάνουν πιο κατανοητή και ικανή πρόβλεψης την εκδηλούμενη συμπεριφορά των μειωμένων ατόμων και ομάδων μέσα στις οικονομικές μονάδες .
4. Μεθόδους της επιχειρησιακής έρευνας ,οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν το ηγετικό στέλεχος στην ορθή στάθμιση των συνεπειών διαφόρων μεταβολών μέσα και έξω από την επιχείρηση .

Υπάρχει ένας μικρός διαχωρισμός ανάμεσα στον προγραμματισμό στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα .Σε μια ιδιωτική επιχείρηση ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να προβλέψει τα αναγκαία μέσα τόσο για την βιωσιμότητα όσο και για την επέκταση της επιχείρησης .Δεν θα πρέπει να αρκείται στις μεθόδους που ήδη χρησιμοποιούνται αν με αυτές δεν μπορεί να αυξήσει τα

μεγέθη της επιχείρησης .Με λίγα λόγια θα πρέπει πάντα να αναζητάει την καινοτομία και να μην αρκείται στις μετριότητες αλλά να αναζητάει πάντα κάτι πιο πρωτότυπο και σύγχρονο .Μόνο με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να αντεπεξέλθει στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής όπου τίποτε δεν είναι μονιμότερο από την αλλαγή .Στον δημόσιο τομέα τώρα ένα ηγετικό στέλεχος έχει σαν κύριο σκοπό να καθορίσει τα μέσα και τις μεθόδους έτσι ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα .Τελικά θα λέγαμε ότι ο προγραμματισμός με την πλατιά του έννοια σημαίνει τον καθορισμό και την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών .Ο καθορισμός των σκοπών αυτών είναι μια από τις βασικές λειτουργίες των ηγετών .Επιπλέον ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό της πολιτικής με βάση την οποία θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης ,την κατάστρωση σχεδίου δράσης ,το οποίο θα ακολουθήσει τον καθορισμό διαδικασιών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν καθώς και την εκτέλεση προγραμμάτων και προϋπολογισμών .

4.1.3 Οργάνωση

Ένας από τους βασικότερους ρόλους του ηγέτη είναι και η οργάνωση .Λέγοντας οργάνωση εννοούμε τον ορθολογιστικό καταμερισμό των καθηκόντων σε θέσεις εργασίας ,τον καθορισμό του ποσοστού ευθύνης και της εξουσίας κάθε θέσης καθώς και εύρεση τρόπων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας .Έχει παρατηρηθεί ότι τα ηγετικά στελέχη με τις ίδιες ικανότητες επιφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση και αυτό εξαρτάται από τον βαθμό οργάνωσης των στελεχών αυτών .Εφόσον ένα ηγετικό στέλεχος επιδιώκει την πραγματοποίηση σκοπών που του έχουν ανατεθεί με την συνεργασία και άλλων ατόμων ,από την φύση της εργασίας του ,ενδιαφέρεται για την καλύτερη δυνατή οργάνωση του υποσυστήματος που του έχει ανατεθεί έτσι ώστε να εκτελέσει με επιτυχία το έργο το οποίο του έχει ανατεθεί .

Η απόφαση για την μορφή της δομής ολόκληρης της επιχείρησης είναι ένα από τα σημαντικά καθήκοντα της ανώτατης ηγεσίας .Καθήκοντα οργάνωσης όμως έχουν και τα ηγετικά στελέχη όλων των βαθμών ιεραρχίας βέβαια μόνο για τους τομείς τους οποίους διευθύνουν .Επίσης τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να έχουν τέτοιες σχέσεις με τους υφισταμένους τους έτσι

ώστε κάθε ένας από αυτούς να έχει στην διάθεσή του τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται για την διεξαγωγή του έργου που του έχει ανατεθεί μέσα στην ομάδα .Ακόμα τέτοιου είδους σχέσεις θα πρέπει να έχει και με τα υπόλοιπα υποσυστήματα της επιχείρησης .

Συμπερασματικά ,η οργάνωση κάθε υποσυστήματος συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία ή στην αποτυχία .Άρα καθήκον κάθε ηγετικού στελέχους είναι να νοιάζεται για την προσαρμογή της οργάνωσης στις κάθε φορά ισχύουσες συνθήκες.

4.1.4. Έλεγχος

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων για την κρίση των πραγματικών αποτελεσμάτων ,την μέτρηση και την σύγκριση τους προς τα πρότυπα ,καθώς και την εκτίμηση ,αιτιολόγηση και θεραπεία των τυχόν σημαντικών αρνητικών αποκλίσεων που θα παρουσιαστούν .Για τη επίτευξη των σκοπών του ελέγχου απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλου συστήματος επικοινωνιών για την πληροφόρηση του ηγετικού στελέχους σχετικά με το αποτέλεσμα των ενεργειών του ,ώστε να μπορεί αυτό να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την τήρηση του προγράμματος δράσης που προδιαγράφεται .

Κάθε ηγετικό στέλεχος θα βρεθεί στη θέση όπου θα πρέπει να κάνει κάποιο έλεγχο προκειμένου να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του τομέα που διευθύνει ή για να προλάβει ή να διορθώσει λάθη που οφείλονται στην ατέλεια της ανθρώπινης φύσης .Η ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό τήρησης των κανονισμών της .Η παράβαση των κανονισμών αυτών είναι δυνατόν να προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις στην εξέλιξη της επιχείρησης .

Είναι βέβαια πολύ φυσικό να γίνονται λάθη .Θα πρέπει να κρίνουμε τον ηγέτη από την τωρινή του συμπεριφορά και όχι από τα λάθη του παρελθόντος που τυχόν έχει κάνει .Εάν τα λάθη είναι μικρά και περιορισμένα σε αριθμό διορθώνονται ευκολότερα χωρίς να έχουν σοβαρές συνέπειες για την εξέλιξη της .Είδη λαθών υπάρχουν πολλά .Αυτά είναι δυνατόν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες :

1. Λάθη που οφείλονται σε έλλειψη πείρας ή εκπαίδευσης
2. Λάθη που οφείλονται σε έλλειψη οδηγιών

3. Λάθη που οφείλονται σε απροσεξία ή αμέλεια

Οι δύο πρώτες κατηγορίες λαθών διορθώνονται με την λήψη κατάλληλων διοικητικών μέτρων , δηλαδή με την έκδοση διαταγών και την εξασφάλιση ότι γνωστοποιήθηκαν και εφαρμόστηκαν καθώς επίσης και με την κατάλληλη εκπαίδευσή του προσωπικού .Η τρίτη κατηγορία λαθών διορθώνεται με την τεχνική διόρθωσης λαθών και αποτελεί αντικείμενο του πειθαρχικού ελέγχου .Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθούν τέτοιου είδους λάθη και να εξασφαλισθεί η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει τα ηγετικά στελέχη να διεξάγουν έλεγχο όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο .Θα πρέπει όμως να είναι προσεκτικοί και διακριτικοί σε αυτό το θέμα έτσι ώστε να μην απογοητεύουν και να αποθαρρύνουν τους συνεργάτες τους πράγμα το οποίο μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή τους μέσα στην ομάδα .Θα πρέπει ο προϊστάμενος με ευγενικές παρατηρήσεις να προσπαθεί να τον εμπιστευτεί .Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να τονώσει το ηθικό του και να τον κάνει να προσπαθήσει περισσότερο προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στόχοι της ομάδας .

4.1.5. Στελέχωση

Θα πρέπει λοιπόν οι θέσεις οι οποίες έχουν καθοριστεί μέσα σε μια επιχείρηση και ιδιαίτερα αυτές των ηγετικών στελεχών να καλυφθούν με άτομα των οποίων τα προσόντα εγγυώνται την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων .

Θεωρείται λοιπόν αυτονόητη υποχρέωση κάθε ηγετικού στελέχους η παρακίνηση των συνεργατών του για μάθηση ,βελτίωση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους έτσι ώστε να αυξάνεται η απόδοσή τους μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης .Αυτό δεν αποτελεί υποχρέωση του ηγετικού στελέχους μόνο απέναντι στην επιχείρηση που εργάζεται αλλά και απέναντι στην κοινωνία μέσα στην οποία λαμβάνει δράση .Θεωρείται όμως ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα των ηγετών η δημιουργία ικανών μελλοντικών στελεχών πράγμα το οποίο κρίνεται περισσότερο απαραίτητο στις υπό ανάπτυξη χώρες προκειμένου αυτές να εξελιχθούν σε αναπτυγμένες βιομηχανικές κοινωνίες .

Παρ' όλη την σπουδαιότητα την οποία έχει η εξασφάλιση ικανών στελεχών ,πολλές επιχειρήσεις την ανάλογη σημασία ,ακόμα και στις προηγμένες οικονομικά χώρες .Ορισμένα ηγετικά στελέχη έχουν πολλές γνώσεις όσον αφορά στα εσωτερικά θέματα μιας επιχείρησης αγνοούν όμως θέματα για την διοίκηση του προσωπικού .Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την θέση του υπεύθυνου Marketing ή του υπεύθυνου παραγωγής και όχι τόσο για την θέση του υπεύθυνου για την διοίκηση προσωπικού .

Θα πρέπει λοιπόν αυτός που ασκεί την διοίκηση να μπορεί να επιλέξει τα κατάλληλα πρόσωπα με τα οποία θα πρέπει να συνεργαστεί για την επίτευξη κάποιου σκοπού .Θα πρέπει να αναζητάει άτομα με γνώσεις ,με ολοκληρωμένη προσωπικότητα ,συνεργάσιμα και με όρεξη για δουλειά .Πάντα γύρω από ένα καλό ηγέτη βρίσκονται σωστοί συνεργάτες στους οποίους μπορεί να εμπιστευτεί ότι ανά πάσα στιγμή θα πράξουν το σωστό και θα ενεργήσουν σύμφωνα με το γενικό συμφέρον της ομάδας .Αυτό το κλίμα ,αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης ,θα πρέπει να επικρατεί σε κάθε τομέα της επιχείρησης προκειμένου να προοδεύσει και να πραγματώσει τους στόχους που έχουν τεθεί .

4.2. Χαρακτηριστικά του ηγέτη

4.2.1. Συνεχής Πληροφόρηση

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη θα πρέπει να είναι η διαρκής πληροφόρηση και η συχνή επικοινωνία του με το εξωτερικό περιβάλλον .Πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση ,να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες και απόψεις και να ξέρει να διαπαιδαγωγείται από τις εμπειρίες .Να διαβάζει και να έχει την ικανότητα να λαμβάνει πληροφορίες από καθετί νέο που παρατηρεί έτσι ώστε να καλλιεργεί τις γνώσεις του και την φαντασία του και ταυτόχρονα να αυξάνει τα προσόντα του .Με τον τρόπο αυτό θα διαπιστώνει ότι όσο περισσότερα γνωρίζει τόσο περισσότερα συνειδητοποιεί ότι δεν ξέρει ότι όσο μεγαλώνει ο κύκλος των γνώσεων του τόσο μεγαλώνει και η αμάθεια του .Έτσι η αναζήτηση για μάθηση γίνεται μια αδιάκοπη ενέργεια .

Η αναζήτηση αυτή είναι αναγκαία προκειμένου να μπορέσει ο ηγέτης να φέρει εις πέρας το έργο του .Θα πρέπει να γνωρίζει καλά τα αντικείμενα με τα οποία ασχολείται ο κλάδος της υπηρεσίας του .Να κατέχει όλες τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου του .Όσο καλύτερα πληροφορημένος και ενημερωμένος είναι ένας ηγέτης τόσο καλύτερα μπορεί να κατευθύνει την ομάδα του αλλά και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του .

Οι αρμοδιότητες του κάθε προϊστάμενου δεν είναι ίδιες .Κάθε ένας έχει διαφορετικές υποχρεώσεις ανάλογα με τον κλάδο τον οποίο πρέπει να διοικήσει ,τα άτομα τα οποία πρέπει να συντονίσει και να οργανώσει και ανάλογα με το έργο το οποίο πρέπει να πραγματοποιήσει .Δεν σημαίνει ότι οι γνώσεις του είναι ατελείωτες .Περιορίζονται μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του .Βέβαια όσο περισσότερες γνώσεις έχει τόσο καλύτερα γι' αυτόν .Δεν μπορούμε όμως να ζητήσουμε από έναν προϊστάμενο να κατέχει όλες τις λεπτομέρειες του τομέα που διοικεί .Αυτό μπορεί να γίνει και παγίδα σε περίπτωση που αφιερώνει περισσότερο χρόνο στο να βελτιώσει ,τις δευτερεύουσες για την δουλειά του γνώσεις ,και παραμελεί τις γνώσεις αυτές που του είναι απαραίτητες προκειμένου να είναι συνεχώς πληροφορημένος γύρο από το αντικείμενο των αρμοδιοτήτων του .

4.2.2. Η αίσθηση της πραγματικότητας

Ένα επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι η αίσθηση της πραγματικότητας .Δεν αρκεί το να έχει μεγάλα ιδανικά .Θα πρέπει να είναι προσγειωμένος στην πραγματικότητα και να μπορεί ανά πάσα στιγμή να προσαρμόσει τις ιδέες του και τις γνώσεις του στην εκάστοτε κατάσταση .Δηλαδή οι ιδέες του να μπορούν να αναφερθούν στην πραγματικότητα και να μην είναι ουτοπικές .Θα πρέπει να γνωρίζει τι μπορεί να κάνει ,τι συνέπειες θα έχει η κάθε του κίνηση μελλοντικά και πως θα αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την κάθε περίπτωση .

Σε τι ωφελεί άλλωστε η ύπαρξη μιας ωραίας και πρωτότυπης ιδέας αν δεν έχει εφαρμογή στην πραγματικότητα ;Πολλοί είναι αυτοί που παρασύρονται από ωραίες και μεγάλες ιδέες αλλά σταματούν ως εκεί .Αυτό

που χρειάζεται να κάνει ένας ηγέτης είναι να κρατάει και τα δύο άκρα του σχοινοῦ ,και την μεγαλοφυή ιδέα χωρίς την οποία δεν είναι δυνατόν να γίνει τίποτε αλλά και την άλλη άκρη ,την πραγματικότητα ,χωρίς την οποία η ιδέα παραμένει ένα άπιαστο όνειρο που δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί .

Θα πρέπει λοιπόν ένας ηγέτης να μην ανήκει στους ονειροπόλους που συνεχώς φαντάζονται και τις περισσότερες φορές οι ιδέες τους δεν έχουν εφαρμογή στην πραγματικότητα .Δεν θα πρέπει όμως να είναι και πεσιμιστής .Να αντιμετωπίζει δηλαδή τις καταστάσεις απαισιόδοξα και να βλέπει μόνο την άσχημη πλευρά της πραγματικότητας .Αλλά ούτε και να είναι υπεραισιόδοξος δηλαδή να νομίζει ότι πάντα μπορούν να πετύχουν γιατί με τον τρόπο αυτό δεν θα εντοπίσει τους κινδύνους και τις παγίδες που υπάρχουν και μπορούν να καταστρέψουν τα σχέδια του .Οι υπεραισιόδοξοι άνθρωποι είναι συνήθως και τα ευκολότερα προς θύματα από κάποιους επιτήδειους .

Θα λέγαμε τελικά ότι ένας σωστός ηγέτης θα πρέπει να είναι άνθρωπος ώριμος που γνωρίζει καλά τις δυνατότητες και τα όρια του .Αντί να απογοητεύεται από τις αδυναμίες των συνεργατών του θα πρέπει να καλλιεργεί τις δυνατότητες τους και τα «δυνατά σημεία» τους .Θα πρέπει να μην αρέσκειται στις έτοιμες λύσεις ,να έχει πνεύμα σε διαρκή εγρήγορση και να επωφελεῖται από τις περιστάσεις .Δεν θα πρέπει να ικανοποιείται από τα ωραία λόγια αλλά να έχει γνώση της πραγματικότητας και να την λαμβάνει υπόψιν του προκειμένου να πάρει κάποια απόφαση .Τέλος θα πρέπει να εκμεταλλεύεται σωστά τις καταστάσεις και τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται γνωρίζοντας καλά τις δυνατότητες του και τον σκοπό που πρέπει να πραγματοποιήσει καθώς επίσης τα άτομα με τα οποία θα συνεργαστεί ,τις αντιδράσεις που τυχόν παρουσιαστούν αλλά και τα εμπόδια που πρέπει να υπερκινηθούν .Έτσι μόνο θα καταφέρει να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες .

4.2.3. Η ανιδιοτέλεια

Ένα από τα εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που τον κάνει άξιο εμπιστοσύνης και αρεστό προς τους συνεργάτες του είναι η ανιδιοτέλεια .Εφόσον η αποστολή του ηγέτη αποβλέπει στο κοινό καλό ευνόητο είναι να επιβάλλεται η ύπαρξη του χαρακτηριστικού αυτού .Ο ηγέτης εκπροσωπεί το κοινό συμφέρον άρα δεν θα πρέπει να αποζητά μόνο την ικανοποίηση των

προσωπικών του φιλοδοξιών .Από την στιγμή που πράττει με αυτόν τον τρόπο τότε αυτόματα γίνεται ακατάλληλος για τον ρόλο τον οποίο εκπροσωπεί .Ο ηγέτης από την στιγμή που έχει περισσότερες ευθύνες από τους υπόλοιπους θα πρέπει να κατέχει τα κατάλληλα μέσα έτσι ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του αλλά και να διατηρήσει το κύρος του .Οι τιμητικές διακρίσεις και η υψηλότερη μισθοδοσία είναι πράγματα θεμιτά ως λογικό επακόλουθο των αυξημένων αρμοδιοτήτων αρκεί να μην γίνονται αυτοσκοπός του ηγέτη .Εάν συμβεί κάτι τέτοιο τότε ο ρόλος του αλλοιώνεται και γίνεται αδίστακτος και ικανός για τα πάντα προκειμένου να ικανοποιήσει τα προσωπικά του συμφέροντα .Με τον τρόπο όμως αυτόν η εμπιστοσύνη και η εκτίμηση χάνονται με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι ομαλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας πράγμα το οποίο λειτουργεί ανασταλικά στην πραγματοποίηση του βασικού στόχου .Επομένως θα λέγαμε ότι η ανιδιοτέλεια είναι βασικό προνόμιο ενός ηγέτη προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του χωρίς να χάσει την συμπάθεια ,την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των συνεργατών του .

4.2.4. Κατανόηση και αξιοπρέπεια

Πολλές φορές παρατηρείτε ότι άτομα που κατέχουν κάποιο αξίωμα ξεχνούν ή αδιαφορούν για τις ανάγκες των υφισταμένων τους οι οποίοι έχουν περιορισμένες δυνατότητες ως άνθρωποι καθώς και ανάγκες όχι μόνο υλικές αλλά και συναισθηματικές .Ότι εκτός από υπηρεσιακά καθήκοντα έχουν και αυτοί συμφέροντα και ανθρώπινα συμφέροντα .Είναι καθήκον του ηγέτη και οποιουδήποτε σωστού προϊστάμενου να αναγνωρίζει την αξία και τις ανάγκες της προσωπικότητας των υφισταμένων του τόσο τις υλικές όσο και ψυχικές και πνευματικές .Βέβαια κάθε υπάλληλος θα πρέπει να υπηρετεί την υπηρεσία στην οποία βρίσκεται αλλά όμως δεν θα πρέπει να μεταβάλλεται σε κάτι κατώτερο από άνθρωπο και να υπερεκτιμά την δουλειά του και τις υποχρεώσεις της .Η πειθαρχία η οποία είναι απαραίτητη για την σωστή οργάνωση της ομάδας δεν θα πρέπει να οδηγεί στη εκμηδένιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και στην κατάργηση της προσωπικότητας .

Φυσικά ,πάντα μέσα σε μια ομάδα υπάρχουν κοινωνικές διαφορές ,πράγμα φυσιολογικό και θεμιτό που πολλές φορές αποτελεί και βασικό κίνητρο για καλύτερη απόδοση των μελών .Υπάρχει δηλαδή η ανάγκη για

ιεραρχία μέσα στην ομάδα .Έχει όμως σημασία ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται αυτή η ανισότητα καθηκόντων και αρμοδιοτήτων μέσα στην ομάδα .Δεν θα πρέπει κάποιος να εκμεταλλεύεται την ισχύ που του δίνει η θέση του γιατί με τον τρόπο αυτό προκαλούνται αναταραχές .Θα πρέπει να υπάρχει αρμονική σχέση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του με τρόπο ώστε να λειτουργούν ενωμένοι σαν μια ομάδα με κοινούς στόχους .Όσο υψηλότερη θέση κατέχει ένα στέλεχος τόσο πιο προσεκτικό θα πρέπει να είναι στην συμπεριφορά του προς τους συνεργάτες του .Μια κακότροπη και σκληρή παρατήρηση είναι δυνατόν να ταράξει την ομαλότητα της ομάδας και να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό από τον αρχικό στόχο .Ένας συνετός και δίκαιος ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης .Να ενδιαφέρεται για αυτούς και να τους αντιμετωπίζει σαν ανθρώπινα όντα .Μόνο τότε θα είναι σεβαστός και αγαπητός και θα συμβάλλει στην καλύτερη διεξαγωγή του έργου που έχει αναλάβει .

4.2.5. Αποφασιστικότητα ~Πρωτοβουλία ~Ανάληψη ευθυνών

Είναι δυνατόν κάποιος να έχει θαυμάσιες ιδέες και απόψεις πάνω σε ορισμένα θέματα αλλά να μην έχει το θάρρος να τις προτείνει και να τις παρουσιάσει στους αρμόδιους με τον κατάλληλο τρόπο .Ο σωστός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να 'ζυγίσει' καλά τα δεδομένα ,να βρει την σωστή λύση αλλά και να έχει το θάρρος να την προτείνει .Πολλές φορές υπάρχουν περισσότερες από μια λύσεις – εκδοχές στο ίδιο πρόβλημα και όλες φαίνονται εξίσου λογικές χωρίς όμως όλες να είναι τέλειες .Εδώ ακριβώς φαίνεται η αξία του ηγέτη .Θα πρέπει να λάβει την πιο σωστή απόφαση βάση προσεκτικής μελέτης των δεδομένων και λαμβάνοντας υπόψιν τον στόχο στον οποίο θέλει να καταλήξει .Αφού λάβει την απόφαση θα την θέσει σε εφαρμογή .

Ένα βασικό χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να βοηθήσει τον ηγέτη στο να πάρει την σωστή απόφαση στον κατάλληλο χρόνο είναι αποφασιστικότητα .Να έχει δηλαδή το θάρρος να πάρει μια απόφαση όταν χρειάζεται χωρίς να αμφιταλαντεύεται και χωρίς να φοβάται για τις τυχών συνέπειες της .Υπάρχει θετική και αρνητική αποφασιστικότητα .Μιλάμε για θετική αποφασιστικότητα όταν ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπυχώνει τους συνεργάτες του και να τους δίνει σαφείς οδηγίες .Όταν μπορεί να τους ελέγχει ,να τους οδηγεί και να

τους κατευθύνει και όταν αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του .Αρνητική αποφασιστικότητα έχουμε όταν ο ηγέτης είναι προσηλωμένος στους τύπους ,στη 'ρουτίνα' ,όταν φοβάται κάθε είδους νεωτερισμό και καινοτομία και δημιουργεί με τις αποφάσεις του απογοήτευση και αποθάρρυνση .Για να θεωρείται όμως κάποιος σωστός ηγέτης θα πρέπει να είναι εχθρός της ρουτίνας ,να έχει φαντασία ,να είναι δεκτικός σε νέες ιδέες και προτάσεις και να παίρνει πρωτοβουλίες που βοηθούν στην επίτευξη του στόχου του .

Υπάρχει όμως και κάτι πολύ χειρότερο από την ρουτίνα .Όταν αυτός που πρέπει να πάρει μια απόφαση δεν μπορεί να αποφασίσει και συνεχώς αμφιταλαντεύεται .Η αναποφασιστικότητα είναι από τα χειρότερα ελαττώματα ενός προϊσταμένου .Αφού όμως ο ηγέτης λάβει την σωστή απόφαση θα πρέπει να την θέσει σε λειτουργία .Αυτό που αξίζει περισσότερο δεν είναι η λήψη αλλά η εκτέλεση της απόφασης .Βασιζόμενος στην προσωπική του πείρα και τις γνώσεις του και έχοντας επιμονή και σταθερότητα θα καταφέρει να υλοποιήσει την απόφαση του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο .Αφού λοιπόν υλοποιήσει την απόφαση τίθεται το θέμα της ανάληψης των ευθυνών .Οι έννοιες ευθύνη – εξουσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες ,η μια δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την άλλη .Όπου δεν υπάρχει εξουσία και κύρος δεν υπάρχουν και ευθύνες .Αντίστροφα δεν νοείτε ύπαρξη εξουσίας χωρίς ευθύνες .Η αποφυγή ευθυνών είναι πολύ σοβαρό μειονέκτημα του ηγέτη .Θα πρέπει να αναλαμβάνει τις ευθύνες των αποφάσεων του .Να ξέρει ότι κάθε απόφαση που παίρνει επιφέρει συνέπειες σε αυτόν αλλά και στους συνανθρώπους του και να έχει το θάρρος και την τόλμη να αναλαμβάνει το βάρος και τους κινδύνους των αποφάσεων του .Με τον τρόπο αυτό αφυπνίζει το αίσθημα της ευθύνης και στους συναδέλφους του οι οποίοι με την σειρά τους λειτουργούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο πράγμα που βοηθάει στην ύπαρξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης στην ομάδα και στην δημιουργία σωστών μελλοντικών προϊσταμένων .

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι ο ιδανικός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα δηλαδή να μπορεί να κάνει την σωστή επιλογή την κατάλληλη στιγμή χωρίς δισταγμούς ,να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και να έχει φαντασία και πρωτότυπες ιδέες ,να είναι επίμονος όσον αφορά στην εκπλήρωση των στόχων του και τέλος να ξέρει να αναλαμβάνει τις ευθύνες του χωρίς να φοβάται για τις συνέπειες των πράξεων του .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΠΙΒΛΕΨΗ

Τα τελευταία χρόνια τα οικονομικά και χρηματικά προβλήματα έχουν δημιουργήσει μια μεγαλύτερη μελέτη και ένα ευρύτερο ενδιαφέρον για το πεδίο της βιομηχανικής διαχείρισης και της επίβλεψης .Στην πράξη όταν μιλάμε για διαχείριση σκεφτόμαστε συχνά τα πολύ υψηλόβαθμα στελέχη στην κορυφή της ιεραρχίας μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης .Συχνά θεωρούμε ως επόπτες άτομα τα οποία έχουν τοποθετηθεί από τη διαχείριση με σκοπό να μας καταγράφουν και να μας ελέγχουν .Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική .Ο επόπτης είναι άτομο πολύ κοντά στα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση και στα προβλήματα τους .Στην πραγματικότητα η διαχείριση και η επίβλεψη είναι αναπόσπαστο μέρος του ίδιου κόσμου και καθοδηγούνται από τις ίδιες αρχές .

5.1 Ο ρόλος του επόπτη

Ο ρόλος του επόπτη να μελετήσει τους τρόπους με τους οποίους θα οργανώσει και θα διοικήσει .Αυτό σημαίνει ,ότι πρέπει να καταλάβει όχι μόνο το τι ο ίδιος επιθυμεί και θέλει αλλά τι η οργάνωση της επιχείρησης απαιτεί .Θα έχει ευθύνες όχι μόνο απέναντι στους υφισταμένους του αλλά και απέναντι στους συναδέλφους του και απέναντι στους ανωτέρους του .Θα πρέπει να εξετάσει άλλα τμήματα και άλλες λειτουργίες .Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχουν γύρω από τους επόπτες διάφοροι σύμβουλοι ,βοηθοί και κάθε είδους άνθρωποι .Ο επόπτης πρέπει να γνωρίζει όλες τις λειτουργίες και να δει πως ταιριάζουν και προσαρμόζονται στο δικό του πρόγραμμα έτσι ώστε να μπορεί να εκπληρώσει το ρόλο του με το καλύτερο δυνατό τρόπο .

Ο ρόλος του επόπτη μπορεί να περιλάβει τους επιθεωρητές ,τους ανώτερους επόπτες τους επιστάτες διαφόρων εργασιών ,τους επόπτες πωλήσεων και πολλούς άλλους .Θα πρέπει κάθε φορά ο επόπτης να έχει εκείνα τα προσόντα και εκείνες τις ικανότητες που να τον βοηθούν στο συγκεκριμένο τομέα με τον οποίο θα ασχοληθεί .Έτσι λοιπόν σε μια θέση που συμβάλλει στην πολιτική ,πρέπει να προγραμματίζει την εργασία του με βάση τα χρονικά πλαίσια που υπάρχουν .Οι επόπτες εργασιών που σχετίζονται με μηχανικά θέματα θα πρέπει να είναι λεπτομερώς ικανοί με την τεχνολογία ή τη συγκεκριμένη διαδικασία που θα επιτελέσουν .Πρέπει να καταλάβουν τους ανθρώπους τους και να είναι σε θέση να πάρουν το καλύτερο αποτέλεσμα

από αυτούς .Στην πραγματικότητα ,πρέπει να είναι σε θέση να ελέγξουν και τις καταστάσεις και τους ανθρώπους προκειμένου να επιτευχθούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα .

Ένας επόπτης θα πρέπει πάντα να επιβάλλει πειθαρχία .Θα πρέπει να ελέγχει τον τρόπο επικοινωνίας με την ομάδα που επιβλέπει αλλά και με τα υπόλοιπα άτομα που επικοινωνεί ,θα πρέπει να εξετάσει το γενικό πρότυπο της αλληλεπίδρασης που περιλαμβάνεται σε οποιαδήποτε σχέση με τους υφισταμένους και στην ομάδα του .Τα τρία σημαντικά πρότυπα συμπεριφοράς είναι η κατεύθυνση ,η ανταπόκριση και η αντιπροσώπευση και θα πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ τους ,ενώ το κίνητρο και το ηθικό όλων των ατόμων που συναποτελούν την ομάδα ,πρέπει να διατηρηθούν σε σχετικά υψηλά επίπεδα .Ο επόπτης θα πρέπει πρώτα απ' όλα να κατευθύνει την ομάδα προς την σωστή κατεύθυνση ,χρειάζεται επίσης να γνωρίζει τις μεμονωμένες διαφορές ,τις ανάγκες και τις ικανότητες των υφισταμένων του ,για να μπορεί να επιτύχει την ανταπόκριση στα αιτήματα τους.Τέλος θα πρέπει να τους αντιπροσωπεύει σε διάφορα θέματα.

Στην πράξη υπάρχουν πολλά εμπόδια στο έργο ενός επόπτη αλλά και περισσότερο οι προοδευτικοί διευθυντές προσπαθούν να τα περιορίσουν και να τα εξαλείψουν .Οι επόπτες πρέπει να κάνουν το ίδιο πράγμα και να μάθουν πώς να δημιουργούν καλές σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη και με τους συναδέλφους τους .Πολλοί θεωρούν τους επόπτες ως ουσιαστικό μέρος ολόκληρης της διοικητικής διαδικασίας και δε κάνουν λάθος .

Ένας επόπτης μπορεί να συμβάλλει με πολύ σημαντικούς τρόπους για να ικανοποιήσει ένα άτομο στην εργασία του και να του παρέχει κίνητρα .Αλλά υπάρχει μια θεμελιώδης άποψη σύμφωνα με την οποία δεν μπορεί να παρακινήσει πάντα ένα άτομο .Για να αποδώσει επαρκώς σε μια εργασία ένα άτομο ,πρέπει να επιλέξει να ακολουθήσει τα όσα ο επόπτης έχει καθορίσει ,θα πρέπει να αποκτήσει και τη γνώση που απαιτείται για να εκτελέσει την εργασία αλλά θα πρέπει να θέσει και τους στόχους του .Η επιρροή ενός επόπτη είναι περιορισμένη ,το τι μπορεί να ολοκληρώσει εξαρτάται όχι απλά από τις ενέργειες του αλλά από τις τιμές ,τη γνώση ,και τους στόχους των υφισταμένων του .Το άτομο δεν υποτάσσετε αυτόματα στην εξωτερική υποκίνηση ενός άλλου ατόμου αλλά ενεργεί με βάση τις δικές του αποφάσεις και επιδιώξεις .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:Η ΥΠΕΡ – ΗΓΕΣΙΑ

Η έννοια της υπέρ – ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Τσάρλ Μανζ και Χένρυ Σιμς .Η κεντρική ιδέα αυτής της θεωρίας είναι ο ηγέτης ,είναι αυτός που βοηθά τους συνεργάτες του ,να γίνουν ηγέτες του εαυτού τους (αυτό-ηγεσία) .Ο ηγέτης συλλαμβάνει ένα όραμα και βοηθά τους συνεργάτες του να το κατανοήσουν και να το ενστερνιστούν .

6.1 Τα στοιχεία της υπέρ-ηγεσίας

Ο ηγέτης είναι αυτός που θα κάνει τους συνεργάτες του αυτό-ηγέτες ,θα βοηθήσει κατευθύνοντας την ομάδα του και παρέχοντας γνώσεις .Ο υπέρ-ηγέτης θα πρέπει να δίνει έμφαση στην απόδοση και στην καινοτομία και να βοηθήσει όλη την ομάδα του ,η οποία μπορεί να αποτελείται από συνηθισμένους ανθρώπους ,να επιτύχουν ασυνήθιστα εξαιρετα αποτελέσματα .

Πιο συγκεκριμένα υπέρ-ηγεσία είναι ο ηγέτης να κάνει τους συνεργάτες του :

- ❖ Να έχουν ένα αίσθημα προσωπικής αποστολής
- ❖ Να αυτό-αναπτύσσονται
- ❖ Να έχουν την αίσθηση των ικανοτήτων τους
- ❖ Να έχουν αυτοπεποίθηση
- ❖ Να θέτουν οι ίδιοι στόχους
- ❖ Να αυτό-παρακινούνται
- ❖ Να αυτό-αμείβονται
- ❖ Να κάνουν αυτό-κριτική και να αυτό-τιμωρούνται σε περίπτωση λαθών τους
- ❖ Να έχουν αυτογνωσία
- ❖ Να έχουν αυτοέλεγχο

Σύμφωνα με τον B.Nanus ,υπάρχει πιο ισχυρής κινητήριοις δύναμη για να οδηγηθεί μια οργάνωση στην τελειότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ,από ένα όραμα πολύτιμο και εφικτό για το μέλλον .Ένα όραμα ,το οποίο θα έχουν ενστερνηθεί όλοι οι εργαζόμενοι .Εκείνος ο οποίος μπορεί να το επιτύχει αυτό είναι ο υπέρ-ηγέτης .

Για να επιτύχει μέσω του οράματος ο υπέρ-ηγέτης να δημιουργήσει τις βασικές προϋποθέσεις για να οδηγήσει τους συνεργάτες του εθελοντικά και πρόθυμα προς κοινή κατεύθυνση ,θα πρέπει το όραμα να έχει κάποια χαρακτηριστικά :

- ❖ Να περιγράφει την εικόνα του μέλλοντος με τέτοιο τρόπο ,που να μπορούν τα άτομα που υποκινούνται από τον υπέρ-ηγέτη να τη συλλάβουν-φανταστούν
 - ❖ Να είναι ένα όραμα ,απλό ,σαφώς διατυπωμένο και ευκολονόητο
 - ❖ Να ελκίζει και να κινητοποιεί τους ανθρώπους
 - ❖ Να ξεκαθαρίζει το σκοπό και την κατεύθυνση
 - ❖ Να εκφράζει υψηλά ιδανικά και πρόοδο και να είναι φιλόδοξο
 - ❖ Να απαιτεί προσπάθεια ,θυσίες ,ενέργεια και να δημιουργεί ενθουσιασμό και συγκινησιακή δέσμευση στους ανθρώπους .
- ❖

6.2 Η συμπεριφορά του Υπέρ-ηγέτη

Ο έξοχος υπέρ-ηγέτης γίνεται καλύτερος από την άποψη μερικών βασικών χαρακτηριστικών ,τα οποία και καθορίζουν τη συμπεριφορά του όπως το να είναι ηγέτης του εαυτού του ,να διευκολύνει τη μετάβαση των συνεργατών του και να δημιουργεί την κουλτούρα αυτό-ηγεσίας .Πιο αναλυτικά :

Ηγέτης του εαυτού του :Βασικό χαρακτηριστικό ενός υπέρ-ηγέτη ,ο οποίος έχει σκοπό να κάνει τους άλλους αυτό-ηγέτες ,είναι να είναι ο ίδιος ηγέτης του εαυτού του. Θα πρέπει να έχει όλες εκείνες τις ικανότητες και δεξιότητες ,ώστε να είναι αποτελεσματικός στο έργο του .Θα πρέπει να ξέρει τι ακριβώς επιθυμούν από αυτόν οι συνεργάτες του και να τους τα παρέχει έτσι ώστε να τους βοηθήσει να γίνουν και οι ίδιοι ηγέτες του εαυτού τους .

Διευκόλυνση της μετάβασης των συνεργατών του ,στην αυτό-ηγεσία :Το δυσκολότερο αλλά ταυτόχρονα και πιο σημαντικό έργο ενός υπέρ-ηγέτη ,είναι να επιτύχει τη μετάβαση των συνεργατών του στο στάδιο της αυτό-ηγεσίας .Υπάρχουν πολλά κίνητρα με τα οποία ο υπέρ-ηγέτης μπορεί να υποκινήσει τους συνεργάτες του. Κίνητρα όπως ο φόβος ,τα χρήματα ,ο ενθουσιασμός και πολλά άλλα υποκινούν τα άτομα .

Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας :Από τα σημαντικότερα έργα ενός υπέρ-ηγέτη είναι να μάθει τους συνεργάτες του να δουλεύουν ομαδικά .Θα

πρέπει να τους εντρυφήσει στο ομαδικό πνεύμα και στο πνεύμα συνεργασίας .Θα πρέπει να βοηθήσει στο να αποφευχθούν διαφωνίες μέσα στην ομάδα .

Δημιουργία κουλτούρας αυτό-ηγεσίας :Ένας αρχικός μηχανισμός για την εκμετάλλευση των δραστηριοτήτων είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας στήριξης που να υποστηρίζει την αυτό-ηγεσία υπαλλήλων .Ο υπέρ-ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να βοηθήσει τη δημιουργία μιας τέτοιας κουλτούρας μέσα στην ομάδα που καθοδηγεί ,ώστε να μπορέσει η ομάδα να λειτουργήσει μέσα σε συνθήκες που θα διευκολύνουν τη δημιουργία αυτό-ηγετών .

6.3 Μεταβολή των προτύπων σκέψης

Σύμφωνα με τους δημιουργούς της θεωρίας της υπέρ-ηγεσίας ,ο ηγέτης θα πρέπει να διδάξει στην ομάδα του ,τον τρόπο ανάπτυξης παραγωγικής σκέψης και θα πρέπει να ανταμείβει τους υπαλλήλους όταν σκέφτονται εποικοδομητικά .Ο σκοπός της παραγωγικής ή εποικοδομητικής σκέψης ,είναι η διευκόλυνση των εργαζομένων να επιτύχουν τον έλεγχο της ίδιας τους της συμπεριφοράς .Ο υπέρ-ηγέτης λειτουργεί σαν μοντέλο εποικοδομητικών προτύπων σκέψης .

Σύμφωνα με τον Τσαρλ Μανζ υπάρχουν αρκετοί τρόποι καθιέρωσης και μεταβολής των προτύπων σκέψης όπως :

- ❖ Αναγνώριση των καταστροφικών σκέψεων και υποθέσεων. Αφού εντοπιστούν οι αρνητικές σκέψεις ,θα πρέπει να αντικατασταθούν με πιο ακριβείς και εποικοδομητικές .
- ❖ Συνηθίστε να μιλάτε στον εαυτό σας θετικά και εποικοδομητικά .Μετατροπή των αρνητικών σκέψεων σε θετικές .
- ❖ Οραματιστείτε μεθόδους για την αποτελεσματική αποδοτικότητα .

Συμπερασματικά ,ο υπέρ-ηγέτης βοηθάει στη δημιουργία συνθηκών με τις οποίες τα μέλη της ομάδας απαιτούν ελάχιστη ηγεσία .Η επίτευξη ενός τέτοιου στόχου είναι σημαντική επειδή οι οργανισμοί έχουν μειώσει τον αριθμό των διευθυντών .Επίσης ,οι εργασιακές συμφωνίες ,όπως οι ομάδες και οι οριζόντιες δομές ,απαιτούν αυτό-διαχείριση .Όταν τα άτομα είναι αυτό-κατευθυνόμενα απαιτούν ελάχιστο εξωτερικό έλεγχο .Ο ηγέτης λειτουργώντας όχι σαν διευθυντής αλλά σαν προπονητής ή καθηγητής ,θα πρέπει να ηγηθεί άλλους ώστε να ηγηθούν αυτοί του εαυτού τους .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΟΙ ΕΧΘΡΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παρόλο που μιλώντας για την ηγεσία και την επίβλεψη είπαμε για όλα όσα πρέπει να κάνει ένας ηγέτης για να επιτύχει στο έργο του ,υπάρχουν πολλές φορές κάποια εμπόδια .Υπάρχουν κάποιες δυνάμεις οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση με την ηγεσία και προσπαθούν είτε να μειώσουν είτε και να εξαφανίσουν τελείως την επιρροή του ηγέτη ,οι λεγόμενοι ουδετεροποιητές και τα υποκατάστατα ηγεσίας όπως είναι γνωστά .

7.1 Ηγεσία – Δύναμη –Εξουσία -Επιρροή

Για να κατανοήσουμε την έννοια της ηγεσίας βαθύτερα και να μπορούμε να αναφερθούμε στη συνέχεια στα εμπόδια που επηρεάζουν το έργο της ηγεσίας θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τις έννοιες της επιρροής ,της δύναμης της επιρροής και τις πηγές της δύναμης της επιρροής .

- Δύναμη :πρόκειται για την δυνατότητα του ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους ,επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους .
- Εξουσία :αποτελεί την νομιμοποιημένη δύναμη που προκύπτει από την θέση που κατέχει το άτομο στην διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο .
- Επιρροή :είναι η αλλαγή της σκέψης των ιδεών ,των συναισθημάτων ,των στάσεων ,των ικανοτήτων ,των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποίο προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο .

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει ,να καθοδηγήσει ,να παρακινήσει και να διευθύνει τα μέλη της ομάδας του .Επομένως ,η ηγεσία αποτελεί μια λειτουργία ,ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα .Ο ηγέτης που επιθυμεί να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να γνωρίζει την δύναμη και την εξουσία που διαθέτει καθώς και τις πηγές από τις οποίες αντλεί .Οι τελευταίες δύνανται να είναι:

- Δύναμη ανταμοιβής :προέρχονται από την δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να ικανοποιήσει τις ανάγκες προσδοκίες του ατόμου – ομάδας
- Δύναμη τιμωρίας :βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και είναι ουσιαστικά αντίθετη της δύναμης της ανταμοιβής

- Δύναμη αναφοράς :προέρχονται από το γεγονός ότι τα άτομα έχουν κάποιο σαν πρότυπο ή σημείο αναφοράς ,επειδή το άτομο έχει τέτοια ατομικά χαρακτηριστικά που γίνονται θαυμαστά και επιθυμούν να ταυτιστούν με αυτό.
- Δύναμη ειδικού γνώσης :πηγάει από τις γνώσεις και ικανότητες που έχει το άτομο σε έναν ειδικό τομέα
- Νόμιμη δύναμη (εξουσία) :προέρχεται από την θέση του ατόμου στην ιεραρχία
- Δύναμη πληροφοριών :στις σημερινές συνθήκες η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανημάτων με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται αποτελεί μια σημαντική πηγή δύναμης .

Η ηγεσία ανάλογα με τα άτομα στα οποία ασκείται και τις καταστάσεις μπορεί να στηριχθεί σε όλες τις παραπάνω πηγές δύναμης .Όμως εξ 'ορισμού στηρίζεται κυρίως στις δυνάμεις ανταμοιβής ,αναφοράς και γνώσης .

7.2 Ουδετεροποιητές και Υποκατάστατα ηγεσίας

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες ,υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ηγεσία ανεξαρτήτως μορφής και ποιότητας δεν δύναται να επηρεάσει ουσιαστικά την ικανοποίηση ,την συμπεριφορά και τις επιδόσεις των υφισταμένων .Αυτό οφείλεται στην ύπαρξη παραγόντων οι οποίοι μειώνουν ή εξαφανίζουν την επιρροή και κατά συνέπεια υποκαθιστούν μερικά ή και ολικά το έργο της ηγεσίας .Τέτοιοι παράγοντες είναι τα υποκατάστατα ηγεσίας ,τα οποία καθιστούν την ηγεσία περιττή ή μη απαραίτητη και οι ουδετεροποιητές ,οι οποίοι εμποδίζουν ή αναιρούν τα αποτελέσματα της ηγετικής συμπεριφοράς .

Σημαντικοί παράγοντες υποκατάστατα ή ουδετεροποιητές της ηγεσίας ,μπορεί να είναι:

- ❖ Ατομικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων όπως οι ικανότητες τους κ.λ.π.
- ❖ Χαρακτηριστικά οργανωσιακού περιβάλλοντος ,όπως η συνοχή της ομάδας ,η ύπαρξη γραφειοκρατίας .
- ❖ Χαρακτηριστικά εργασίας όπως το ενδιαφέρον περιεχόμενο, οι συγκεκριμένοι στόχοι ,η ύπαρξη Feed-Back .

Σήμερα κάποιοι εμπειρογνώμονες ,αναγνώρισαν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η ηγεσία μπορεί πραγματικά να μην είναι απαραίτητη .Θεωρούν ότι εάν ορισμένοι παράγοντες είναι παρόντες ,ο υπάλληλος θα εκτελέσει την εργασία του αποδοτικά ,χωρίς την καθοδήγηση του ηγέτη .Η θεωρία αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές θεωρίες που υποθέτουν ότι η ιεραρχική ηγεσία είναι πάντα σημαντική και καθοριστική για την απόδοση των υπαλλήλων .Σύμφωνα με τη προσέγγιση των υποκατάστατων της ηγεσίας ,οι συμπεριφορές των ηγετών πολλές φορές δεν είναι χρήσιμες και δεν οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης των καθοδηγούμενων γι' αυτό και δεν είναι απαραίτητη η ύπαρξη ηγετών .Τα υποκατάστατα ηγεσίας αποτελούν ουσιαστικά το μεγαλύτερο εχθρό της ηγεσίας και στέκονται ως εμπόδια στο έργο του ηγέτη .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ

Όπως όλα δείχνουν ο ρυθμός με τον οποίο συμβαίνουν οι αλλαγές στο κόσμο των επιχειρήσεων δεν πρόκειται να επιβραδυνθεί στο άμεσο μέλλον .Ο έντονος ανταγωνισμός που έχει δημιουργηθεί στους περισσότερους κλάδους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πιθανότατα θα ενταθεί τις επόμενες δεκαετίες .Περνώντας από τον 20^ο στον 21^ο αιώνα μια νέα μορφή επιχείρησης θα εμφανιστεί και θα αντικαταστήσει εξ' ολοκλήρου τον τύπο του οργανισμού που λειτούργησε μέσα στον 20^ο αιώνα ,μέσα σε ένα περιβάλλον που άλλαζε με ταχύτατους ρυθμούς .Αν και είναι πολύ δύσκολο να κάνουμε προβλέψεις για το μέλλον ,η παρακάτω ανάλυση θα προσπαθήσει να βοηθήσει σημαντικά δίνοντας μια πρώτη εικόνα για το τι επιφυλάσσει το μέλλον στον επιχειρηματικό χώρο.

8.1 Πνεύμα συνεργασίας στη κορυφή

Σε ένα κόσμο που κινείται με ταχύτατους ρυθμούς δεν αρκεί ένα μόνο πρόσωπο το οποίο θα αναλάβει μόνο του την διοίκηση της επιχείρησης ,αντιθέτως θα πρέπει να υπάρχουν πολλά ικανά και με μεγάλο ταλέντο πρόσωπα ,τα οποία θα έχουν μεγάλη πείρα και αρκετό χρόνο ώστε να απορροφήσουν την ταχύτητα μεταβαλλόμενη πληροφόρηση ,σε σχέση τόσο με τον ανταγωνισμό όσο και με τον πελάτη και την τεχνολογία .Βασικό συστατικό για την επιτυχία αυτού του νέου στυλ ηγεσίας θα είναι η ύπαρξη ενός καλού πνεύματος συνεργασίας όλων των προσώπων που θα αναλάβουν την διοίκηση της επιχείρησης .

Η σημερινή πραγματικότητα επαληθεύει τα παραπάνω ,ήδη η διαδοχή στη κορυφή των επιχειρήσεων δεν είναι απλά θέμα ενός προσώπου που θα αντικαταστήσει κάποιο άλλο αλλά μια διαδικασία επιλογής μιας ομάδας ή τουλάχιστον του πυρήνα μιας ομάδας .Σύντομα θα πάψουν να αποτελούν διοικητικά στελέχη άτομα που κινούνται εγωιστικά και ατομικιστικά ανεξάρτητα των ικανοτήτων τους και της μόρφωσης που διαθέτουν ,γιατί τέτοια άτομα καταστρέφουν το πνεύμα συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση και δημιουργούν προβλήματα που μια σύγχρονη επιχείρηση προσπαθεί να αποφύγει .

Η τάση που έχει εμφανιστεί και πρόκειται να επικρατήσει τα επόμενα χρόνια είναι μια ριζοσπαστική σκέψη η οποία δημιουργεί πολλές διαφωνίες

γύρω από την αποδοχή της .Είναι όμως σίγουρο ότι η ανάληψη της διοίκησης από μια ομάδα που θα διαπνέει ένα κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μια περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της ,σε σχέση πάντα με την ανάληψη της με μεγαλύτερη ακρίβεια ,σε συχνότερη βάση και φτάνουν σε περισσότερα άτομα .Παράλληλα τα στελέχη της επιχείρησης έρχονται πιο συχνά σε επαφή με τους πελάτες και ιδιαίτερα με τους δυσαρεστημένους .Όλα αυτά βοηθούν σημαντικά στη συγκρότηση της σύγχρονης επιχείρησης του 21^{ου} αιώνα ,παρόλα αυτά ο δρόμος για την υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων πληροφόρησης από το σύνολο των επιχειρήσεων είναι ακόμα πολύ μακρύς.

8.2 Όχι στις αλληλεξαρτήσεις

Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις σήμερα έχουν πολλές θυγατρικές σε ολόκληρο τον κόσμο .Για να παρθεί μια οποιαδήποτε απόφαση από μια θυγατρική ,θα πρέπει αυτή να έρθει σε επαφή με τη μητρική ,ενώ σε σχεδόν συνεχόμενη βάση η θυγατρική θα πρέπει να στέλνει στη μητρική ένα σωρό από στοιχεία ,πίνακες ,εκθέσεις ,οικονομικά αποτελέσματα .Στο νέο αιώνα τέτοιου είδους αλληλεξαρτήσεις δε θα είναι επιθυμητές, αφού θα πρόκειται για υπολείμματα μιας προγενέστερης εποχής και τίποτα χρήσιμο δεν θα έχουν να προσφέρουν .

Κάποιες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια προσπαθούν να αντιμετωπίσουν αυτού του είδους τις αλληλεξαρτήσεις και να εισέλθουν στη σύγχρονη εποχή αφήνοντας πίσω τις αλληλεξαρτήσεις του παρελθόντος .Αλλά οι περισσότερες αρνούνται να προχωρήσουν σε μια τέτοια κίνηση αφού οι αλληλεξαρτήσεις δίνουν δύναμη σε ορισμένα άτομα και γι' αυτό τις περισσότερες φορές αυτά είναι απρόθυμα να τις εγκαταλείψουν .Παρ' όλα αυτά αντιμετωπίζοντας με επιμονή και προσοχή τις αλληλεξαρτήσεις που δημιουργούνται κάθε επιχείρηση μπορεί να τις εξαλείψει και να εισέλθει με αυτό τον τρόπο στη νέα εποχή.

8.3 Η δημιουργία του σύγχρονου manager

Στον αιώνα που πέρασε η δημιουργία επιχειρηματικών στελεχών μέσα σε μια σχολική αίθουσα ή στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το συνηθισμένο .Άτομα τα οποία ασχολούνταν κυρίως με την διοίκηση και διδάσκονταν πώς

να καταστρώνουν σχέδια ,πώς να οργανώνουν ,να ελέγχουν και να επιλύουν προβλήματα .Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει μια νέα τάση ,η τάση για την δημιουργία ηγετών δηλαδή ατόμων που θα μπορούν να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν οράματα και στρατηγικές .Και επειδή η διοίκηση ασχολείται κυρίως με το τι συμβαίνει τώρα στην επιχείρηση σε αντίθεση με την ηγεσία που ασχολείται κυρίως με την αλλαγή ,είναι φανερό ότι στον αιώνα που διανύουμε θα πρέπει να αποκτήσουμε περισσότερες ικανότητες στο να δημιουργούμε ηγέτες .

Ο σύγχρονος ηγέτης δε δημιουργείται με σεμιναριακά προγράμματα ή με την παρακολούθηση πανεπιστημιακού προγράμματος σπουδών κάποιων ετών .Ο ηγέτης δημιουργείται και αποκτά εκείνες τις ικανότητες που πρέπει να έχει ,με διαρκή μάθηση που απαιτεί δεκαετίες .Στη δημιουργία ηγετών συμβάλλει σημαντικά και ο εργασιακός χώρος ,εάν η εργασία μας συντελεί στην ανάπτυξη και ενίσχυση ηγετικών ικανοτήτων θα μας βοηθήσει να συνειδητοποιήσουμε τις όποιες δυνατότητες έχουμε .Εάν αντίθετα εργαζόμαστε σε ένα περιβάλλον με υπερβολικό έλεγχο και χωρίς δυνατότητες για εισαγωγή καινοτομιών τότε και να διαθέτουμε δεν θα μπορέσουμε να αναπτύξουμε τις όποιες ηγετικές ικανότητες διαθέτουμε .

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν ένα τέτοιο περιβάλλον στο εσωτερικό τους ώστε να γίνονται φυτώρια ηγετών .Σε καμιά περίπτωση δεν θα πρέπει να χάνονται ταλέντα από τη μη ύπαρξη εντοπισμού τους .Η απώλεια ηγετικών ταλέντων σε ένα κόσμο με γοργούς ρυθμούς θα έχει όλο και μεγαλύτερο κόστος .

8.4 Ο manager του 21^{ου} αιώνα

Αν και στις αρχές της δεκαετίας του 80 , πολλοί νόμισαν ότι η κοινωνία των πληροφοριών είναι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής ,στη δεκαετία του 90 ,χωρίς ο υπολογιστής να χάνει τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο του ,εξαπλώθηκε η χρήση του internet και του email .Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εδραιώνεται η θεωρία που θεωρεί τον manager αυτόν που θα καθοδηγεί και θα κατευθύνει την επιχείρηση .

Η τάση που υπάρχει σήμερα και πρόκειται να κυριαρχήσει στο μέλλον θεωρεί ότι το management θα πρέπει να έχει ως κέντρο του τον άνθρωπο .Ο manager δεν θα μπορεί πλέον να είναι άτομο κλεισμένο μέσα στην επιχείρηση

ανάμεσα σε βιβλία και εγχειρίδια ,αλλά ένα άτομο με σύγχρονες ιδέες ,που θα ασχολείται και θα λαμβάνει υπόψη του όλες τις αλλαγές που συντελούνται στο επιχειρησιακό περιβάλλον αλλά και γενικότερα τις παγκόσμιες αλλαγές που θα επηρεάσουν συνολικά την ανθρωπότητα με σημαντικότερες τις δημογραφικές ,την αναδιανομή των διαθέσιμων εισοδημάτων ,το νέο προσδιορισμό του τι σημαίνει απόδοση σε μια επιχείρηση ,την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα ,το πολιτικό κατακερματισμό που έρχεται σε ασυμφωνία με την παγκοσμιοποίηση .

Ο manager του 21^{ου} αιώνα δεν θα μοιάζει καθόλου με το πρότυπο του manager του παρελθόντος ούτε και όσον αφορά τον τρόπο ανάδειξης του .Μέχρι τώρα ένα στέλεχος ξεκινούσε τη σταδιοδρομία του από μια επιχείρηση ,σε σχετικά νεαρή ηλικία και στη συνέχεια ανέβαινε θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης ,μαθαίνοντας παράλληλα και τη τέχνη της διοίκησης .Σήμερα όμως αλλά και στο μέλλον εισερχόμενοι σε ένα περιβάλλον που απαιτεί διαρκή μάθηση σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε θέματα ηγετικών ικανοτήτων ,το σύστημα ανάδειξης του παρελθόντος έχει αρχίσει να ξεπερνιέται αφού σαν μέθοδος χάραξης σταδιοδρομίας δεν ευνοεί τη διαρκή μάθηση σε ένα ευρύ πλαίσιο και σε πολλά επίπεδα παρά μόνο τη μάθηση μέσα σε κάποια στενά λειτουργικά πλαίσια και σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα. Ο επιτυχημένος manager θα ακολουθεί μια περισσότερο δυναμική σταδιοδρομία .Είναι σχεδόν σίγουρο ότι στο μέλλον τα περισσότερα άτομα θα αλλάζουν συχνά δουλειές ενώ ελάχιστα θα είναι αυτά που θα παραμείνουν σε μια συγκεκριμένη δουλειά και θα τη κάνουν με τον ίδιο τρόπο για μεγάλα χρονικά διαστήματα .Με αυτό τον τρόπο μπορεί ένα άτομο να αναπτύξει με τον καλύτερο τρόπο τις ηγετικές του ικανότητες .

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι πρέπει να υπάρξει μια εντελώς διαφορετική αντιμετώπιση στο τομέα χάραξης της στρατηγικής από το manager του 21^{ου} αιώνα .Στο πλαίσιο της εκτέλεσης των καθηκόντων του ,πρέπει να είναι ενημερωμένος για τα κοινωνικά ,πολιτικά ,οικονομικά και επιχειρηματικά τεκταινόμενα ,σε όλο το φάσμα και σε όλη την κλίμακα , που επηρεάζουν τον οργανισμό τον οποίο διοικεί .

8.5 Άλμα προς το μέλλον

Εγκαταλείποντας την επιχείρηση του 20^{ου} αιώνα και συγκρίνοντας την με αυτή του 21^{ου} αιώνα μπορούμε να δούμε τις αλλαγές που υπάρχουν μεταξύ τους:

20 ^{ος} αιώνας	21 ^{ος} αιώνας
Δομή	Δομή
➤ Γραφειοκρατική	➤ Μη γραφειοκρατική
➤ Πολυεπίπεδη	➤ Λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα
➤ Οργανωμένη με βάση την προσδοκία ότι η ανώτερη διοίκηση θα διοικεί	➤ Οργανωμένη με την προσδοκία ότι η διοίκηση θα ηγείται και οι κατώτεροι υπάλληλοι θα διοικούν
➤ Πολλές και πολύπλοκες εσωτερικές αλληλεξαρτήσεις	➤ Χωρίς ανάγκη ύπαρξης εσωτερικών αλληλεξαρτήσεων

Συστήματα

Συστήματα

➤ Εξαρτώνται από ελάχιστα συστήματα πληροφόρησης για την απόδοση	➤ Εξαρτώνται από πολλά συστήματα πληροφόρησης για την απόδοση
➤ Διανέμουν δεδομένα για την απόδοση μόνο σε ανώτερα στελέχη	➤ Διανέμουν ευρέως τα στοιχεία που αφορούν την απόδοση
➤ Παρέχουν εκπαίδευση στη διοίκηση και υποστηρικτικά συστήματα μόνο σε ανώτερα στελέχη	➤ Παρέχουν την εκπαίδευση πάνω στη διοίκηση και συστήματα υποστήριξης σε πολλούς ανθρώπους

Φιλοσοφία	Φιλοσοφία
➤ Εσωστρεφής	➤ Εξωστρεφής
➤ Συγκεντρωτική	➤ Αποκεντρωτική
➤ Αργή στη λήψη αποφάσεων	➤ Με ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
➤ Πολιτική	➤ Ανοιχτή και ειλικρινής
➤ Αντίθετη στην ανάληψη κινδύνων	➤ Περισσότερο τολμηρή στην ανάληψη κινδύνων

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας τα όσα μέχρι τώρα παρουσιάσαμε θα μπορούσαμε να πούμε πως το θέμα της ηγετικής συμπεριφοράς απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί έντονα τους μελετητές με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με το τι ακριβώς είναι η ηγεσία και ποιος είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος εκδήλωσης αυτής .Σήμερα ,δεχόμαστε ότι ο ηγέτης δεν αποτελεί μεμονωμένο πρόσωπο αλλά τον πόλο της δυαδικής σχέσης :ηγέτης – ομάδα .Ακόμα πλαύτερα .μπορούμε να πούμε πως ο ηγέτης δεν είναι παρά μόνο ένα παράγωγο μιας «ολικής κατάστασης ηγεσίας» ,η οποία περιλαμβάνει την ομάδα και το περιβάλλον της ,στη συγκεκριμένη ιστορική στιγμή της εξέλιξης της .

Όσον αφορά στο ρόλο του ηγέτη θα λέγαμε ότι κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα και σοβαρότητα τις υποχρεώσεις του και τα προβλήματα που κατά καιρούς παρουσιάζονται και να μην προσπαθεί να αποκομίσει μόνο τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την θέση του .Κάθε άνθρωπος θα ήθελε να έχει ρόλο ηγέτη σε κάποιο στάδιο της ζωής του .Αυτό γιατί με τον τρόπο αυτό ικανοποιεί βασικές του ανάγκες όπως είναι η ανάγκη της αυτοεκτίμησης και της επίδειξης των ικανοτήτων του και της υπευθυνότητας του .Αυτό όμως δεν είναι εύκολο .Δεν μπορεί οποιοσδήποτε να έχει ένα τόσο σημαντικό ρόλο .Θα πρέπει να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά που αναλύσαμε για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες του ρόλου του .Δεν θα πρέπει να εκμεταλλεύονται τα χαρακτηριστικά του μόνο για την ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων αδιαφορώντας για τις ανάγκες των συνεργατών του .

Εξετάζοντας τον ρόλο του επόπτη ,είδαμε ότι η επιρροή του είναι περιορισμένη- το τι μπορεί να ολοκληρώσει εξαρτάται όχι απλά τόσο από τις ενέργειες του αλλά από τις τιμές ,τη γνώση ,και τους στόχους των υφισταμένων του .Από την πλευρά του ,ο υπέρ-ηγέτης ,εκπονώντας ένα ρόλο που μοιάζει όχι τόσο σ' αυτόν του διευθυντή αλλά περισσότερο σε αυτόν του προπονητή-καθηγητή ,βοηθάει στη δημιουργία συνθηκών με τις οποίες τα μέλη της ομάδας αυτό-διοικούνται ,σύμφωνα με τις απαιτήσεις των σύγχρονων δομών .Γνωρίσαμε ,τέλος ,κάποιους από τους μεγαλύτερους κινδύνους με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη η ηγεσία ,τους

ουδετεροποιητές ή υποκατάστατα ,καθώς και την νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται για την ηγεσία ,στα πλαίσια των γενικότερων αλλαγών της εποχής μας .Το μέλλον είναι ίσως αμφίβολο .Το σίγουρο είναι ότι και η ηγεσία ,ως κατεξοχήν κοινωνικό φαινόμενο θα συνεχίσει να εξελίσσεται ούτως ώστε να εναρμονιστεί με την πραγματικότητα του αύριο .

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ

‘Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ’

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ,δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσης της ,εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων .Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου .Η δεύτερη κατηγορία που είναι ίσως η πιο σημαντική περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση του ατόμου να αποδώσει .Πρόκειται δηλαδή για το «μπορώ και το θέλω» .

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως :φιλοδοξίες ,παιδεία ,προσωπικά βιώματα ,κοινωνικό περιβάλλον ,αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών .Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν η συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές καταστάσεις .Ο όρος υποκίνηση αναφέρεται στην ενέργεια η οποία δημιουργεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά και σχετίζεται με τις διάφορες επιλογές συγκεκριμένων στόχων .Ο όρος υποκίνηση ή παρακίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο 'motivation' ο οποίος προέρχεται από την λατινική λέξη 'movere' που σημαίνει 'κινώ' .Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπιδράσεων και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της ,δηλαδή αναγκών ,κινήτρων και στόχων .

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης .Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την δέσμευση-αφοσίωση στην επιχείρηση-οργανισμό .Έτσι ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν διάθεση ,να θέλουν να αποδώσουν .Τούτη η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση πηγάζει από το γεγονός ότι ,στο υφιστάμενο μοντέλο πολιτισμού ,η εργασία είναι ετεροπροσδιοριζόμενη ,συχνά χωρίς ενδιαφέρον ,και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολο της και άμεσα από τον εργαζόμενο .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

1.3 Διακρίσεις

Όπως φαίνεται από τον ορισμό της έννοιας της παρακίνησης και της διαδικασίας της ,τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό της στοιχείο .Η γνώση τους αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς ,χωρίς αυτό να σημαίνει ,όπως πολλοί υποστηρίζουν ,ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολο της .Αξίζει να αναφερθούν παρακάτω κάποιες πρώτες αναζητήσεις που προηγήθηκαν της σύγχρονης γνώσης περί κινήτρων .

Πρώτοι οι James και McDugall προσπάθησαν να αποδείξουν ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο «συνειδητό ορθολογισμό» ,αλλά από ένα αριθμό ενστίκτων που υπάρχουν έμφυτα .Στη συνέχεια ο S.Freud τόνισε τη σπουδαιότητα των υποσυνειδητων κινήτρων, που στην ουσία δεν διαφέρουν πολύ από τα ένστικτα .Οι μετέπειτα ψυχολόγοι απέρριψαν τόσο τις θεωρίες των ενστίκτων όσο και ένα μεγάλο μέρος της θεωρίας του Freud. Φυσικά όλοι συμφωνούν ότι η κανονική συμπεριφορά του ανθρώπου ,και κατά επέκταση του εργαζόμενου ,δεν μπορεί να εξηγηθεί στο σύνολο της .Όμως το ανεξήγητο μικρό μέρος της δεν οφείλεται στα ένστικτα αλλά σε ανεξήγητα κίνητρα .

Τέλος ,ο C.Hull υπήρξε ο πρώτος που έθεσε τη βάση για την ανάπτυξη των θεωριών της παρακίνησης ,υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι η συνάρτηση των κινήτρων και των συνηθειών .Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την «καρδιά» της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς .Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων ,έχουν επικρατήσει οι εξής παρακάτω διακρίσεις και κατηγορίες :

1^η Διάκριση

Τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την παρότρυνση των εργαζομένων διαιρούνται σε οικονομικά ,ηθικά και περιβαλλοντικά :

A. Οικονομικά κίνητρα

- Πρόσθετες παροχές – κοινωνικές υπηρεσίες
- Θέσπιση χρηματικών βραβείων
- Ανύψωση του επιπέδου ασφάλειας

- Η αμοιβή της εργασίας
- Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη

B .Ηθικά κίνητρα

- Απόλυτη προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία
- Ηθική ικανοποίηση από την εκτελούμενη εργασία
- Οργάνωση ειδικών τελετών
- Αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας
- Εφαρμογή του εμπλουτισμού της εργασίας
- Θέσπιση ηθικών ατομικών βραβείων
- Κυκλοφορία ειδικού εντύπου της επιχείρησης
- Συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα όργανα λήψης αποφάσεων

Γ. Περιβαλλοντικά κίνητρα

- Κατάλληλες συνθήκες περιβάλλοντος της εργασίας
- Καταπολέμηση της μονοτονίας της εργασίας

2^η Διάκριση

A. Πρωτογενής διάκριση

Η πείνα ,η δίψα ο ύπνος ,το οξυγόνο, η αποφυγή καταπόνησης

B. Τα γενικά κίνητρα

Το κίνητρο της ικανότητας ,της περιέργειας ,της δραστηριότητας ,της στοργής

Γ. Τα δευτερογενή κίνητρα

Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης ,της ασφάλειας ,της επιτυχίας ,του κύρους ,της δύναμης ή εξουσίας .

1.4 Σχέσεις μεταξύ κινήτρων

Από τα παραπάνω γίνεται φανερή η πολυπλοκότητα της παρακίνησης .Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές .Συμβιβαστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασης της έχει ως συνέπεια τη μείωση της έντασης και της άλλης .Ενώ αντιθετικές είναι όταν η ικανοποίηση μιας ανάγκης αυξάνει την ένταση μιας άλλης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και με την δημοσίευση το 1943 του πρώτου άρθρου του A.Maslow αρχίζει η σύγχρονη περίοδος των θεωριών της παρακίνησης. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δυο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα υποδείγματα που εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που παρακινούν τους ανθρώπους να εργαστούν. Τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα σε τούτη τη κατηγορία είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Mallow, η θεωρία των δυο παραγόντων (υγιεινής- παρακίνησης) του F.Herbert και η ERG θεωρία του Alerter που αποτελεί προέκταση της θεωρία του Malsow.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία παρακίνησης. Οι μεταβλητές που παρεμβαίνουν σε αυτή τη διαδικασία και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών αποτελούν το βασικό παρεχόμενο αυτών των υποδειγμάτων. Η θεωρία της προσδοκίας του VROOM, το υπόδειγμα των PORTER και LAWLER, και η <<θεωρία της δικαιοσύνης>>(equity) αποτελούν τις πιο σημαντικές της δεύτερης κατηγορίας.

2.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών ~ A. Maslow

Μια από τις ευρύτερα αναφερόμενες θεωρίες της υποκίνησης είναι η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών που αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Abraham Maslow. Ο Maslow αναγνώρισε πέντε βασικές ανθρώπινες ανάγκες που κατατασσόμενες ανοδικά ως προς τη σημασία τους είναι οι ακόλουθες.

2.1.1. ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Αυτές είναι οι βασικές ανάγκες για τη διατήρηση της ίδιας της ζωής - τροφής, νερό, ρουχισμός, ύπνος και σεξουαλική ικανοποίηση.

2.1.2. ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Αυτή είναι η ανάγκη των ανθρώπων να αποφύγουν το φυσικό κίνδυνο καθώς και το φόβο να χάσουν τη δουλειά τους, μια περιουσία ή τη στέγη τους.

2.1.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ Ή ΑΠΟΔΟΧΗ

Επειδή οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα έχουν ανάγκη να ανήκουν κάπου, να γίνονται αποδεκτοί από τους άλλους.

2.1.4 ΕΚΤΙΜΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Maslow από την στιγμή που οι άνθρωποι αρχίζουν να ικανοποιούν την ανάγκη τους να ανήκουν κάπου, αρχίζουν να θέλουν να τους υπολήπτονται οι άλλοι αλλά και να υπολήπτονται οι ίδιοι τον εαυτό τους.

2.1.5 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ο Maslow θεωρεί την ολοκλήρωση σαν την ανώτερη ανάγκη στην ιεραρχία του.

Με βάση την ταξινόμηση αυτή διατυπώνει τις εξής 3 βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση.

- Πρώτο, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει.
- Δεύτερο, η υποκινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
- Τρίτο, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητα τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη σειρά της.

Βέβαια η θεωρία του Maslow αν και γενικά αποδεκτή παρουσιάζει και αδυναμίες:

1. Παρατηρείται δυσκολία στο διαχωρισμό των αναγκών σε κατηγορίες.
2. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ποια και κατά πόσο ανάγκη ικανοποιήθηκε.
3. Οι άνθρωποι υποκινούνται συγχρόνως από πολλές κατηγορίες αναγκών και όχι από μια όπως υποστηρίζει ο Maslow.
4. Η ικανοποίηση μίας ανάγκης δε σημαίνει και μείωση της έντασής της.
5. Αν υπάρχει αδυναμία στην ικανοποίηση μίας ανάγκης το άτομο την εγκαταλείπει και στρέφεται σε άλλη.
6. Η ένταση των αναγκών εξαρτάται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος.
7. Δεν λαμβάνει υπόψιν του ότι ο άνθρωπος θέτει μακροπρόθεσμους στόχους.
8. Η ικανοποίηση μίας ανάγκης μπορεί να αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση μιας άλλης ανάγκης.

9. Η ιεραρχία των αναγκών κάθε εργαζομένου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και δεν είναι δεδομένη.

Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εφαρμόζουν τη θεωρία του Maslow κατά περίπτωση. Οι ανάγκες που θα πρέπει να επικαλούνται θα εξαρτηθούν από την προσωπικότητα, τις θηλήσεις, και τις επιθυμίες των ατόμων. Οποσδήποτε, τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι και ιδιαίτερα αυτοί που ανήκουν σε μία αναπτυσσόμενη κοινωνία, έχουν ανάγκες που εκτείνονται σ' ολόκληρο το φάσμα της ιεραρχίας Maslow.

2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F.HERZBERG

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο συζητημένη και αποδεκτή παρά τις έντονες κριτικές που έχουν γίνει. Βασίστηκε στη μέθοδο του <<κρίσιμου περιστατικού>> και στην ελεύθερη συνέντευξη. Η ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν: <<Σκέψου μια περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος για τη δουλειά σου. Είτε την παρούσα, είτε την προηγούμενη. Εξήγησέ μας τι συνέβη τότε.>> Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι οι παράγοντες που ήταν συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή αισθήματα ήταν διαφορετικοί από αυτούς που ήταν με δυσάρεστα. Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει δυσαρέσκεια στους ερωτηθέντες αφορούσαν κυρίως το περιβάλλον της δουλειάς και συγκεκριμένα ήταν: η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση και ο μισθός. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει ικανοποίηση ή ευχαρίστηση στους ερωτηθέντες, και κατά συνέπεια διάθεση για αύξηση της απόδοσης, αφορούσαν την ίδια την δουλειά και το ίδιο άτομο. Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται κυρίως στα επιτεύγματα των ερωτηθέντων, την αναγνώριση τους, την ευθύνη, την προαγωγή και τις δυνατότητες ανάπτυξης τους.

Την πρώτη κατηγορία ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Αυτή η ονομασία δεν δόθηκε τυχαία αλλά για να δηλώσει το ρόλο των εν λόγω παραγόντων στην παρακίνηση, οι οποίοι δεν παρακινούν, απλά εμποδίζουν να υπάρξει στους εργαζόμενους το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν

παράγοντες παρακίνησης. Η ύπαρξη τους κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση ή θέληση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Όμως η παρακινητική δύναμη αυτών των παραγόντων ισχύει μόνο όταν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (υγιεινής), που είναι απαραίτητοι για την μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους.

Η κύρια κριτική που δέχθηκε η εν λόγω θεωρία αναφέρεται στο δείγμα. Έτσι υποστηρίζεται ότι η θεωρία του Herzberg δεν ισχύει στην περίπτωση των εργατών όπου οι βασικές ανάγκες τους δεν έχουν ικανοποιηθεί. Επίσης, σημαντική αδυναμία της θεωρίας του Herzberg είναι ότι λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων. Σε συγκεκριμένες κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες είναι μάλλον απίθανο οι εργάτες να παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες που παρακινούνται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Συμπερασματικά, η θεωρία του Herzberg είναι ουσιαστικά μια περαιτέρω ανάπτυξη αυτής του Maslow. Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης. Έτσι οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές και εν μέρει εγωιστικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης ουσιαστικά αντιστοιχούν στις εγωιστικές και στις ανάγκες ολοκλήρωσης.

2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ERG ΤΟΥ ALDERFER

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία υποκίνησης η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή ως E.R.G. ή <<Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης– Κοινωνικών σχέσεων και Ανάπτυξης>> και πήρε αυτό το όνομα (E.R.G.) από τα αρχικά των λέξεων EXISTENCE-RELATEDNESS - GROWTH που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα ανθρώπινων αναγκών όπως τα <<είδε>> ο Alderfer.

ΑΝΑΓΚΗ ΥΠΑΡΞΗΣ

Περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι Βιολογικές και Ασφάλεια του Maslow.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του <<ανήκει>> κατά τον Maslow.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη φύση των ατόμων σαν πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Διαπιστώνουμε λοιπόν πως ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και τονίζει ότι περισσότερες από μια ανάγκη μπορούν να λειτουργούν στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΘΕΝΟΥΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM

Κατηγορώντας τη θεωρία και την έρευνα του Herzberg ότι εξαρτήθηκε υπερβολικά από το περιεχόμενο και το υπόβαθρο των εργασιών των ατόμων που ερωτήθηκαν, ο Vroom προσέφερε μια νέα θεώρηση της υποκίνησης.

Κατά τον Vroom οι λόγοι για τους οποίους εργάζεται ο άνθρωπος είναι:

- Η αμοιβή του για την εργασία που παρέχει.
- Η διάθεση ενέργειας, με την έννοια της παροχής σωματικής και πνευματικής εργασίας.
- Η παραγωγή υλικών αγαθών και υπηρεσιών που αποτελεί το αντικείμενο της εργασίας του.
- Η κοινωνική αλληλεπίδραση που δημιουργείται με την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και δεσμών και
- Η κατάκτηση κοινωνικής θέσης (Status)

Ο Vroom ασχολήθηκε ειδικότερα, με την ικανοποίηση του εργαζομένου από την αμοιβή του, με τον καθορισμό της σχέσης ανάμεσα στα κίνητρα παρακίνησης και στην απόδοση της εργασίας και με το επίπεδο της ανταμοιβής που προσδοκά ο εργαζόμενος.

Χρησιμοποιώντας τους όρους του ίδιου του Vroom η θεωρία του μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

$$\text{Δύναμη} = \text{σθένος} * \text{προσδοκία}$$

Όπου δύναμη είναι η ισχύς της υποκίνησης του ατόμου σθένος είναι η ισχύς της προτίμησης του ατόμου για ένα αποτέλεσμα και προσδοκία είναι η πιθανότητα ότι μια ειδική ενέργεια θα οδηγήσει σ' ένα επιθυμητό αποτέλεσμα Βέβαια η θεωρία του Vroom είναι δύσκολο να ερευνηθεί και να εφαρμοστεί στην πράξη αλλά αυτό το μειονέκτημα, που δεν είναι πραγματικά μειονέκτημα, εκτός από την πρακτική εφαρμογή, αποτελεί αναγνώριση του γεγονότος ότι η υποκίνηση είναι κάτι πολύ πιο σύνθετο από ότι φαίνεται να συνεπάγονται οι θεωρίες του Maslow και Herzberg.

2.5 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ PORTER ΚΑΙ LAWLER

Βασιζόμενοι σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της προσδοκίας, οι Porter και Lawler έχουν κατασκευάσει ένα πολύ πληρέστερο υπόδειγμα της υποκίνησης και το έχουν εφαρμόσει στη μελέτη τους πάνω σε διοικητικά στελέχη.

Κατά τους Porter και Lawler οι άνθρωποι σπάνια κάθονται και καταγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από μια σχεδιαζόμενη συμπεριφορά, σπάνια υπολογίζουν προσδοκίες και προτιμήσεις, καθώς και σπάνια πολλαπλασιάζουν ή αθροίζουν πιθανότητες, εκτός βέβαια και αν τους ζητηθεί κάτι τέτοιο.

Το υπόδειγμα υποκίνησης των Porter και Lawler αποτελεί μία περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Στο πολυμετάβλητο υπόδειγμα τους περιλαμβάνουν και τις τρεις μεταβλητές που χρησιμοποιεί ο Vroom, σύμφωνα με την παρακάτω αντιστοιχία:

Προσπάθεια = Δύναμη κατά τον Vroom

Υποκειμενική (Αντιληπτική)πιθανότητα Προσπάθειας - Ανταμοιβής = Προσδοκίας κατά τον Vroom.

Αξία Ανταμοιβής= Προτίμηση, κατά τον Vroom

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το υπόδειγμα Porter και Lawler παρότι πιο σύνθετο από άλλες θεωρίες της υποκίνησης, είναι σχεδόν βέβαιο ότι απεικονίζει επαρκέστατα το σύστημα της υποκίνησης.

2.6. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ– C.J.ADAMS

Κατά κάποιο τρόπο τα άτομα έχουν ένα <<εσωτερικό ισοζύγιο>> το οποίο χρησιμοποιούν για να αποφασίσουν τι θα κάνουν. Η θεωρία της ισότητας υποστηρίζει ότι τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μια δίκαιη αμοιβή. Η θεωρία της ισότητας δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι άνθρωποι επιλέγουν ένα επίπεδο προσπάθειας στην εργασία τους που νομίζουν ότι είναι δίκαιο.

Δύο κύρια συμπεράσματα φαίνονται σπουδαία για τις επιχειρήσεις: Πρώτον, ότι πρέπει αυτές να αμείβουν τα άτομα σε μία δίκαιη βάση. Δεύτερον, ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τις ανταμοιβές σε μία συγκριτική βάση και όχι σε απόλυτη. Δεν είναι σπουδαίο το πόσα παίρνει σε σύγκριση με άλλους που κάνουν την ίδια δουλειά.

2.7. ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ Ψ

Ο Mayo πρώτα και ο McGregor αργότερα υποστήριξαν ότι ο χαρακτήρας των θεωριών των κλασικών δεν ήταν ρεαλιστικός και ότι αγνοεί τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Σύμφωνα με τις παραπάνω ιδέες ο McGregor παρουσίασε δυο διαφορετικές θεωρίες περί οργάνωσης. Την θεωρία Χ και την θεωρία Ψ, που στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και υποκίνηση.

Η θεωρία Χ. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται, ότι από μόνοι τους έχουν την τάση να εργάζονται όσο το δυνατό λιγότερο, αποφεύγουν τις ευθύνες και την προσπάθεια, ενώ βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα και κατ' επέκταση υποκινούνται από το χρήμα και την απειλή της τιμωρίας. Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση για τα διάφορα αυταρχικά συστήματα καθώς και για ορισμένα συστήματα συγκεντρωτικής οργάνωσης, που συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Έτσι παραγνωρίζεται τελείως ο πραγματικός χαρακτήρας των κινήτρων, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος είναι κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα.

Η θεωρία Ψ. Είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς και σύμφωνα με αυτή τα επιχειρησιακά στελέχη

πρέπει να προσφεύγουν αντί του εξαναγκασμού στην εμπιστοσύνη. Αν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, η εργασία είναι τόσο φυσική όσο και το παιχνίδι, ενώ η ικανότητα για επίλυση προβλημάτων οργανώσεως είναι πολύ διαδεδομένη στα άτομα. Τέλος, ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης αφού τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά.

Η γενική εντύπωση που δίδεται είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τους υφιστάμενους τους, ενώ οι διοικητές που δέχονται την θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν τους υφισταμένους τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Πέρα από τους διάφορους τύπους ισχύος, οι ηγέτες χρησιμοποιούν πολλές τακτικές επιρροής για την διεξαγωγή των δραστηριοτήτων. Οι εφτά συνήθως χρησιμοποιούμενες τακτικές επιρροής ως ακολούθως.

3.1. ΕΙΔΗ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

3.1.1. ΗΓΕΣΙΑ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Ηγεσία μέσο Παραδείγματος σημαίνει ότι ο ηγέτης επηρεάζει τα μέλη της ομάδας υπηρετώντας σαν θετικό μοντέλο επιθυμητής συμπεριφοράς. Ένας διευθυντής ο οποίος ηγείται μέσο παραδείγματος δείχνει συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση έχει μια αυστηρή πολιτική για την ακρίβεια. Ο διευθυντής εξηγεί την πολιτική και είναι πάντα ακριβής. Τα λόγια και οι πράξεις του διευθυντή παρέχουν ένα συνεπές μοντέλο.

3.1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η Κατηγορηματικότητα αναφέρεται στο να είναι κάποιος ευθύς με τις απαιτήσεις του. Ο διευθυντής εκφράζει τι θέλει με τον τρόπο που αισθάνεται ο ίδιος γι' αυτό. Η κατηγορηματικότητα αναφέρεται επίσης στις ξεκάθαρες εντολές.

3.1.3. ΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ

Λογικότητα σημαίνει προσφυγή στη λογική και το λογικό. Οι ισχυροί ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν αυτή την τακτική επιρροής. Η παρουσίαση των γεγονότων της περίπτωσης στα μέλη της ομάδας, για να τα κάνουν να λειτουργήσουν, είναι ένα παράδειγμα λογικότητας. Ένας μέσος διευθυντής μπορεί να πει σε ένα υφιστάμενο, για παράδειγμα. "Εάν το τμήμα μας ξεπεράσει τον προϋπολογισμό του χρόνου, υπάρχει πιθανότητα να γίνουν περαιτέρω περικοπές στο τμήμα τον επόμενο χρόνο." Γνωρίζοντας αυτό, ο υφιστάμενος θα αποκτήσει μεγαλύτερη συνείδηση του κόστους.

3.1.4. ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΤΗΣ ΕΥΝΟΙΑΣ

Το κέρδος της εύνοιας αναφέρεται στο να γίνει αρεστός σε κάποιον άλλο, συχνά μέσω της χρήσης της πολιτικής ικανότητας. Μια τυπική τακτική κέρδους εύνοιας θα ήταν η φιλική συμπεριφορά πριν την γνωστοποίηση μιας απαίτησης. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές συνηθίζουν να συμπεριφέρονται συνεχώς καλά στους εργαζόμενους για να έχουν τη συνεργασία τους όταν τη χρειάζονται.

3.1.5. ΤΟ ΑΝΤΑΛΛΑΓΜΑ

Το αντάλλαγμα αποτελεί μια ακόμα προσφιλή τακτική επιρροής, που στηρίζεται στην προσφερόμενη ανταπόδοση σε περίπτωση ανταπόκρισης στις απαιτήσεις. Οι ηγέτες με περιορισμένη εμπειρία, επίδραση προσωπικότητας και νομική ισχύ είναι πιθανόν να χρησιμοποιήσουν το αντάλλαγμα για τη σύναψη συμφωνιών με τους υφισταμένους. Η χρήση ανταλλάγματος μοιάζει με τη χρήση της ισχύος ανταμοιβής. Η έμφαση στο αντάλλαγμα ωστόσο, είναι το ότι ο διευθυντής κάνει τα πάντα για να επιτύχει τη συμφωνία και να ευχαριστήσει τον υφιστάμενο.

3.1.6. Ο ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ

Ο σχηματισμός συνασπισμού είναι μια μέθοδος κέρδους τόσο ισχύος όσο και επιρροής. Ο συνασπισμός είναι μια δεδομένη συμφωνία των μερών που συνεργάζονται για να συνδυάσουν την ισχύ τους, ασκώντας έτσι επιρροή σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να συνασπιστεί με αρκετούς άλλους διευθυντές για να κερδίσει υποστήριξη για μια σημαντική πρωτοβουλία όπως τη συγχώνευση με κάποια άλλη εταιρεία.

3.1.7. ΤΑ ΑΣΤΕΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΕΙΡΑΓΜΑΤΑ

Τα αστεία και τα πειράγματα, σύμφωνα με έρευνες, χρησιμοποιούνται ευρέως για την επιρροή των εργαζομένων. Τα καλοπροαίρετα πειράγματα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά όταν μια άμεση δήλωση μπορεί να ερμηνευτεί σαν αυστηρή κριτική.

3.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΑΚΤΙΚΗΣ

Πρακτικά θεωρείται απίθανο να χρησιμοποιηθούν όλες οι τακτικές επιρροής

σε μια δεδομένη περίπτωση από ένα ηγέτη. Αντίθετα τείνει να επιλεγεί εκείνη η τακτική που συνάγει καλύτερα με τις απαιτήσεις των περιστάσεων. Οι ερευνητές βρήκαν υποστήριξη σ' αυτό το συμπέρασμα σε μια έρευνα με 125 διοικητικά στελέχη τα οποία εργάζονταν σε μια τράπεζα. Η έρευνα κατέληξε ότι σε περιπτώσεις κρίσης, οι ηγέτες χρησιμοποιούσαν περισσότερη δύναμη εμπειρίας, νόμιμη ισχύ, επίδραση προσωπικότητας, και ισχύ εκ των άνω από ότι σε περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υπήρχε κρίση. Η έρευνα κατέληξε επίσης στο ότι οι ηγέτες είχαν λιγότερες πιθανότητες να συσχεφθούν με τους υφισταμένους τους σε μια περίπτωση κρίσης απ' ότι σε μια περίπτωση κατά την οποία δεν υπάρχει κρίση.

3.3 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Μια σημαντική τάση στη χρήση της ισχύος είναι να μοιράζονται οι διευθυντές συστηματικά την ισχύ και τον έλεγχο με τα μέλη της ομάδας. Έτσι οι υπάλληλοι αποκτούν μεγαλύτερη αίσθηση της προσωπικής αποτελεσματικότητας και της εργασιακής ιδιοκτησίας. Οι ενισχυμένοι υπάλληλοι αποδίδουν καλύτερα σε μεγάλο βαθμό επειδή έχουν μεγαλύτερα κίνητρα, τα οποία πηγάζουν από το αίσθημα της ευθύνης. Ένας βασικός παράγοντας της ενίσχυσης είναι η αποδοχή από τον ηγέτη του υπαλλήλου σαν συνεργάτη στη λήψη αποφάσεων, αφού η εμπειρία και οι πληροφορίες των εργαζομένων θεωρούνται ισότιμες με αυτές του ηγέτη. Η προσέγγιση της συνεργασίας για την ενίσχυση δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ του υπαλλήλου και του ηγέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ

4.1. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Από την άποψη του ατόμου, η παρακίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση η οποία οδηγεί στο κυνήγι των στόχων. Από την άποψη του διευθυντή, η παρακίνηση είναι μια δραστηριότητα η οποία κάνει τους υφισταμένους να κυνηγούν τους στόχους. Στην πραγματικότητα, η παρακίνηση δεν είναι παρά ένας παράγοντας που συμβάλλει στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Οι ικανότητες, οι επιδεξιότητες και ο σωστός εξοπλισμός είναι επίσης απαραίτητα.

Οι κανόνες της ομάδας είναι ένας άλλος παράγοντας που συνεισφέρει τόσο στην παρακίνηση όσο και στην αποδοτικότητα. Εάν οι κανόνες της ομάδας και η οργανωτική κουλτούρα ενθαρρύνουν την υψηλή παρακίνηση και αποδοτικότητα, ο κάθε ξεχωριστός εργαζόμενος θα αισθανθεί υποχρεωμένος να εργαστεί σκληρά. Εάν πράξει διαφορετικά, θα αισθανθεί απομονωμένος από την ομάδα. Οι κανόνες της ομάδας που ευνοούν τη χαμηλή παρακίνηση και αποδοτικότητα συχνά θα μειώσουν το ατομικό αποτέλεσμα.

Ένας διευθυντής συνεισφέρει στην αποδοτικότητα παρακινώντας τα μέλη της ομάδας, βελτιώνοντας την ικανότητάς τους, αυξάνοντας τη διαύγεια του ρόλου, βοηθώντας στη δημιουργία μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας.

4.2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ο καθορισμός των στόχων είναι ένα σημαντικό μέρος των περισσότερων επίσημων προγραμμάτων παρακίνησης και διαχειριστικών μεθόδων παρακίνησης υπαλλήλων. Ο συλλογισμός που αποτελεί τη βάση της θεωρίας των στόχων είναι το ότι η συμπεριφορά ρυθμίζεται από αξίες και στόχους. Μια αξία είναι ένα αυστηρά διατηρούμενο προσωπικό επίπεδο ή πεποίθηση. Οι αξίες μας δημιουργούν μέσα μας μια επιθυμία να συμπεριφερόμαστε ανάλογα με αυτές. Εάν παραδείγματος χάρη ένα στέλεχος δίνει αξία στην τιμιότητα, το στέλεχος θα καθιερώσει ένα στόχο να προσπαθεί να προσλαμβάνει μόνο τίμια άτομα.

Σε σχέση με τον προγραμματισμό, ένας στόχος έχει καθοριστεί σαν συνολική κατάσταση την οποία προσπαθεί κάποιος να επιτύχει. Η ψυχολογική του έννοια είναι περίπου η ίδια.

Ένας στόχος είναι αυτό που προσπαθεί το άτομο να επιτύχει, ή ένας συνειδητός σκοπός για δράση.

Ο Έντουιν Α. Λοκ και ο Γκάρυ Π. Λάθαμ έχουν ενσωματώσει εκατοντάδες μελέτες για τους στόχους σε μια θεωρία για τον καθορισμό των στόχων και την εργασιακή αποδοτικότητα. Έχοντας συνοψίσει μερικά από τα πιο συνεπή ευρήματα και ιδέες, σας τα παραθέτουμε παρακάτω:

- Οι συγκεκριμένοι στόχοι είναι καλύτεροι από τους γενικευμένους.
- Όσο δυσκολότερος ο στόχος, τόσο καλύτερη η αποδοτικότητα.
- Μόνο οι στόχοι που γίνονται αποδεκτοί βελτιώνουν την αποδοτικότητα.
- Οι στόχοι είναι πιο αποτελεσματικοί όταν χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της αποδοτικότητας.
- Οι στόχοι θα έπρεπε να σχετίζονται με την ανατροφοδότηση και τις ανταμοιβές.
- Ο ομαδικός καθορισμός των στόχων είναι σημαντικός.

Παρά τη συνεισφορά των στόχων στην αποδοτικότητα, μιλώντας τεχνικά, δεν είναι οι ίδιοι παρακινητικοί. Αντίθετα, οι ασυμφωνίες που δημιουργούνται από αυτά που κάνουν τα άτομα και αυτά που φιλοδοξούν να κάνουν, δημιουργούν αυτό-δυσaréσκεια. Η δυσaréσκεια με τη σειρά της δημιουργεί μια επιθυμία να μειωθεί η ασυμφωνία μεταξύ του πραγματικού και του ιδεώδους. Όταν ένα άτομο επιθυμεί να επιτύχει κάτι, το άτομο βρίσκεται σε κατάσταση πνευματικής διέγερσης. Η ένταση που δημιουργείται από την ανυπαρξία της επίτευξης ενός στόχου παρακινεί το άτομο να επιτύχει το στόχο.

4.3 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η τροποποίηση της συμπεριφοράς είναι η πιο συστηματική μέθοδος παρακίνησης των ατόμων. Μετατρέπει τη συμπεριφορά ανταμείβοντας τις σωστές ανταποκρίσεις και τιμωρώντας ή αγνοώντας τις λανθασμένες ανταποκρίσεις. Η τροποποίηση της συμπεριφοράς βασίζεται στο νόμο της επίδρασης: Η συμπεριφορά που οδηγεί σε θετικές συνέπειες τείνει να

επαναλαμβάνεται, και η συμπεριφορά που οδηγεί σε αρνητικές συνέπειες τείνει να μην επαναλαμβάνεται.

Υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές τροποποίησης της συμπεριφοράς. Η θετική ενίσχυση ανταμείβει τα άτομα για την σωστή τους ανταπόκριση. Η αρνητική ενίσχυση, ή παρακίνηση άγνοιας, ανταμείβει τα άτομα που απομακρύνουν μια αρνητική συνέπεια. Η εξάλειψη είναι η διαδικασία της εξασθένισης της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς με την απομάκρυνση της ανταμοιβής για αυτήν. Η τιμωρία είναι η παρουσίαση μιας ανεπιθύμητης συνέπειας για δεδομένη συμπεριφορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τιμωρία είναι συχνά αντιπαραγωγική. Εάν ωστόσο χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να παρακινήσει με θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Οι προτάσεις για την ανεπίσημη χρήση της θετικής ενίσχυσης στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνουν:

- Συγκέντρωση στο θετικό
- Ξεκάθαρη δήλωση του είδους της συμπεριφοράς η οποία οδηγεί σε ανταμοιβή
- Χρήση κατάλληλων ανταμοιβών
- Ανταμοιβές ανάλογες με την καλή αποδοτικότητα
- Μεταβολή των ανταμοιβών περιοδικά

4.4 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕΣΩ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Ένας φυσικός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο είναι η προσφορά χρηματοοικονομικών κινήτρων για την καλή αποδοτικότητα. Η πληρωμή για την αποδοτικότητα βελτιώνει την αξία του χρήματος σαν παρακίνηση. Παρόλο που τα χρηματοοικονομικά κίνητρα χρησιμοποιούνται ευρέως σαν παρακίνητες, μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να μη συμφωνούν με τους διευθυντές για την αξία της συνεισφοράς, ενώ τα χρηματοοικονομικά κίνητρα μπορούν επίσης να στρέψουν τα άτομα και τις ομάδες το ένα εναντίον του άλλου. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ένας μη υγιής ανταγωνισμός αντί για συνεργασία.

Πληρωμή για την αποδοτικότητα: Τα χρηματοοικονομικά κίνητρα είναι πιο αποτελεσματικά όταν συνδέονται με την καλή αποδοτικότητα. Η πληρωμή

που είναι σχετική με την αποδοτικότητα παρακινεί τα άτομα να εργαστούν σκληρότερα. Πολλοί εργαζόμενοι στην παραγωγή λαμβάνουν, αφού ανταποκριθούν στο επίπεδο, μπόνους ανά μονάδα παραγωγής, ενώ οι περισσότεροι αντιπρόσωποι των πωλήσεων λαμβάνουν μισθό συν προμήθειες.

Ομαδικά κίνητρα: Η έμφαση στην ομαδική εργασία στους οργανισμούς έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στη σχετική με την ομαδική καθώς και την ατομική αποδοτικότητα πληρωμή. Η πληρωμή αξίας για τα μέλη της ομάδας συνδέεται με τον ομαδικό στόχο, όπως η άμεση επεξεργασία των παραγγελιών. Η ατομική συνεισφορά εκτιμάται ανάλογα με το ποσό συνεισφοράς στην ομαδική προσπάθεια.

Διανομή κέρδους: Η διανομή κέρδους είναι ένα επίσημο πρόγραμμα το οποίο επιτρέπει στους υπαλλήλους να συμμετέχουν χρηματοοικονομικά στα κέρδη της παραγωγικότητας που έχουν επιτύχει. Μπορεί να είναι ένα πρόγραμμα παρακίνησης. Τα μπόνους διανέμονται στους υπαλλήλους βάσει του ποσού κατά το οποίο έχουν μειώσει το εργατικό κόστος που περιλαμβάνεται στην παραγωγή ή την πώληση των αγαθών. Δυο σημαντικοί παράγοντες για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διανομής των κερδών είναι η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης. Σε μερικές εταιρείες, τα προγράμματα διανομής τους κέρδους έχουν δημιουργήσει διαμάχες επειδή οι εργαζόμενοι δεν πίστευαν ότι η εταιρεία υπολόγιζε τα μπόνους με ακρίβεια.

Προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών από υπαλλήλους: Τα προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών από τους υπαλλήλους βάζουν κατά ένα μέρος των εταιρικών μετοχών για να τις αγοράσουν οι υπάλληλοι σε μειωμένη τιμή. Η προσδοκία είναι ότι το πρόγραμμα θα παρακινήσει τους υπαλλήλους να εργαστούν σκληρότερα επειδή η βελτιωμένη αποδοτικότητα της εταιρείας μπορεί να αυξήσει τις τιμές των μετοχών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά θα μπορούσε κανείς εύκολα να αναγνωρίσει την πολυπλοκότητα αλλά και ευρύτητα του όρου υποκίνηση. Αμέτρητα άρθρα και βιβλία έχουν αναφερθεί στο εν λόγω θέμα εκτενέστατα, σε μια προσπάθεια ερμηνείας, εύρεσης και επεξήγησης της κατά τεκμήριο “ορθότερης” μεθόδου υποκίνησης των εργαζομένων. Μελετώντας κάποιος προσεκτικά όλο το μέρος αυτής της βιβλιογραφίας καταλήγει στα εξής δύο συμπεράσματα. Πρωταρχικά είναι προφανές ότι η ποσότητα της θεωρητικής ύλης που υπάρχει, υπερτερεί σημαντικά της ποσότητας εμπειρικής έρευνας πάνω στο θέμα. Αυτό συνεπάγεται ότι η πλειοψηφία των εν ενεργεία στελεχών στηρίζεται περισσότερο σε προηγούμενες εμπειρίες και συμπεριφορές παρά σε αντικειμενικά στοιχεία ή δεδομένα.

Επίσης η σχετικά αργοπορημένη αρχή των ερευνών σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων αναίρεσε πολλά από όσα νομίζαμε και φαινότουσαν ως αυταπόδεικτα. Πλέον, είναι ξεκάθαρο ότι δεν γνωρίζουμε τόσα πολλά για τους λόγους που υποκινούν τα άτομα να συμπεριφερθούν και να δράσουν όπως δρουν ή όπως νομίζαμε ότι δρουν. Τέλος, τα αποτελέσματα όλων αυτών των ερευνών και μελετών καταδεικνύει ότι πολλές “παραδοσιακές” ιδέες και σκέψεις σχετικά με το θέμα αποδείχθηκαν απλές, λιτές αλλά και αρκετά απαισιόδοξες ώστε να καλύψουν ένα τόσο ευρύ φάσμα όπως αυτό της υποκίνησης στο χώρο των επιχειρήσεων.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ

‘ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ’

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πρόλογος

Η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο κομμάτι σε μια επιχείρηση, καθώς και σε όλες τις διευθυντικές λειτουργίες. Οι πιο εμφανείς μορφές επικοινωνίας είναι ο γραπτός, ο προφορικός λόγος, η γλώσσα νοημάτων και η λεκτική επικοινωνία . Τα μηνύματα των επιχειρήσεων ταξιδεύουν μέσω επίσημων και ανεπίσημων καναλιών, που αυτά μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε σε καθοδικά, ανοδικά, οριζόντια και διαγώνια. Η επικοινωνία έχει τέσσερα βήματα: την κωδικοποίηση, την μεταβίβαση, την αποκωδικοποίηση και, τέλος, την ανατροφοδότηση.

1.1Ορισμός

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία της ανταλλαγής πληροφοριών με την χρήση των λέξεων, των γραμμάτων, των συμβόλων ή της μη λεκτικής συμπεριφοράς. Η αποστολή μηνυμάτων σε άλλα άτομα και η ερμηνεία των μηνυμάτων, όπως αυτά στοχεύουν, είναι τόσο περίπλοκη, όσο και δύσκολη. Ένα σημαντικό μέρος του προβλήματος είναι ότι η επικοινωνία εξαρτάται από την αντίληψη. Τα άτομα μπορούν να αντιληφθούν τις λέξεις, τα σύμβολα, τις δραστηριότητες και ακόμη και τα χρώματα διαφορετικά, ανάλογα με το παρελθόν τους και τα ενδιαφέροντα τους.

Η επικοινωνία είναι τόσο ζωτική, που έχει περιγραφεί σαν κόλλα που κρατάει έναν οργανισμό ενωμένο. Η άσχημη επικοινωνία είναι το νούμερο ένα πρόβλημα σε όλους σχεδόν τους οργανισμούς και το αίτιο των περισσότερων προβλημάτων. Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να είναι ιδιαίτερα ακριβά.

Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι όλων των διευθυντικών λειτουργιών. Οι διευθυντές δεν είναι δυνατόν να επικοινωνήσουν με τους άλλους ,αν δε μπορούν να προγραμματίσουν, να οργανώσουν, να ελέγξουν ή να καθοδηγήσουν. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής δε μπορεί να μεταβιβάσει ένα όραμα χωρίς ανώτερες ικανότητες επικοινωνίας. Η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, είναι κομμάτι της διευθυντικής, επαγγελματικής, τεχνικής και πωλήσεων εργασίας, τόσο, όσο

είναι το τρέξιμο μέρος του μπάσκετ και του τένις, Επιπλέον, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι στενά συνδεδεμένη με την εξέλιξη της καριέρας. Οι υπάλληλοι που δεν έχουν μεγάλες ικανότητες επικοινωνίας, συχνά προσπερνιούνται σε ότι αφορά την προαγωγή, ειδικά εάν η εργασία περιλαμβάνει τις επαφές με ανθρώπους.

1.2 Τύποι μη λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο της εργασίας

Οι πιο εμφανείς μορφές επικοινωνίας είναι ο γραπτός και ο προφορικός λόγος, καθώς επίσης και η γλώσσα των νοημάτων (πολλά σύμβολα μεγάλων επιχειρήσεων σήμερα περιλαμβάνουν ένα διερμηνέα, όπου κάνει νοήματα για τα κουφά μέλη του ακροατηρίου).

Ένα σημαντικό ποσοστό της διαπροσωπικής επικοινωνίας, λαμβάνει επίσης χώρα μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας, της μεταβίβασης μηνυμάτων με μέσα άλλα, έκτος από τις λέξεις. Η γλώσσα του σώματος αναφέρεται σε αυτές τις πλευρές της μη λεκτικής επικοινωνίας, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις κινήσεις του σώματος.

Η μη λεκτική επικοινωνία συμπληρώνει, παρά αντικαθιστά το γράψιμο και τη γλώσσα των νοημάτων. Μπορεί να χωρισθεί στις εξής οκτώ κατηγορίες

1. Περιβάλλον: Ο φυσικός χώρος όπου το μήνυμα λαμβάνει νόημα επικοινωνίας. Π.χ. διακόσμηση γραφείου, ο τύπος του αυτοκινήτου.
2. Σωματική τοποθέτηση: Η τοποθέτηση του σώματος, σε σχέση με κάποιον άλλο, βοηθάει στη μεταβίβαση μηνυμάτων.
3. Στάση: Ένα άλλο ευρέως χρησιμοποιούμενο στοιχείο για τη στάση ενός ατόμου, είναι η στάση του σώματος του.
4. Χειρονομίες: Χειρονομίες, όπως οι συχνές μετακινήσεις, εκφράζουν αποδοχή.
5. Εκφράσεις προσώπου και κινήσεις: Παρέχουν υπεύθυνους υπαινιγμούς αποδοχής, αντίρρησης ή έλλειψης πίστης.
6. Φωνητική ποιότητα: Πλευρές της φωνής, όπως ο τόνος, η ένταση και η ταχύτητα ομιλίας, μπορούν να μεταβιβάσουν την αυτοπεποίθηση, την αμηχανία και τον ενθουσιασμό.

7. Ρουχισμός και εμφάνιση: Η εικόνα που παρουσιάζει ένα άτομο, μεταβιβάζει μηνύματα, όπως <<αισθάνομαι δυνατός>> και <<πιστεύω ότι αυτή η συνάντηση είναι σημαντική>>.

Επίσης, μεταβιβάζει το πόσο πρόθυμος είναι ο υπάλληλος να συμμορφωθεί με τα οργανωτικά επίπεδα.

8. Καθρέφτισμα:είναι η στενή συμπάθεια προς ένα άλλο άτομο με τη μίμηση του τόνου της φωνής του, της ταχύτητας της αναπνοής του, των κινήσεων του σώματος του και του λεξιλογίου του. Βασίζεται κατά 10% στα λεκτικά μέσα, κατά 60% στον τόνο της φωνής και κατά 10%στη φυσιολογία του σώματος.

1.3 Οργανωτικά κανάλια και κατευθύνσεις της επικοινωνίας

Τα μηνύματα στους οργανισμούς ταξιδεύουν μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών ή μονοπατιών. Τα κανάλια επικοινωνίας μπορούν να είναι επίσημα ή ανεπίσημα και να κατηγοριοποιούνται σαν καθοδικά, ανοδικά, οριζόντια ή διαγώνια.

1.3.1. Επίσημα κανάλια επικοινωνίας

Τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι τα επίσημα <<μονοπάτια>>για την αποστολή πληροφοριών μέσα και έξω από έναν οργανισμό. Η πρωταρχική πηγή πληροφοριών για τα επίσημα κανάλια είναι ο οργανωτικός χάρτης. Υποδεικνύει τα κανάλια, τα οποία υποτίθεται ότι ακολουθούν τα μηνύματα. Με την προσεκτική ακολουθία του οργανωτικού χάρτη, ένας τεχνικός συντήρησης θα ήξερε να μεταβιβάσει ένα μήνυμα στον πρόεδρο του συμβουλίου.

Σε πολλούς μεγάλους οργανισμούς, ο εργάτης θα είχε να περάσει από οχτώ διαχειριστικά ή οργανωτικά επίπεδα. Οι μοντέρνοι οργανισμοί, ωστόσο κάνουν πιο εύκολη την επικοινωνία των χαμηλής κατάταξης εργατών με τους υψηλού επιπέδου διευθυντές.

Τα επίσημα κανάλια είναι επίσης μέσα για αποστολή μηνυμάτων. Αυτά τα μέσα περιλαμβάνουν τις εκδόσεις, όπως οι ειδησεογραφικές επιστολές και οι εφημερίδες, τα συμβούλια, τα γραπτά υπομνήματα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι παραδοσιακοί πίνακες ανακοινώσεων και οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων.

Ένα σημαντικό κανάλι επικοινωνίας μπορεί να ταξινομηθεί σαν επίσημο ή ανεπίσημο. Η διοίκηση μέσω της κυκλοφορίας, περιλαμβάνει την ελεύθερη ανάμιξη των διευθυντών με τους εργάτες στο κατάστημα, στο γραφείο, με τους πελάτες και σε κοινωνικά γεγονότα της εταιρείας. Ξοδεύοντας χρόνο σε προσωπικές επαφές με τους υπαλλήλους, ο διευθυντής αυξάνει την ανοικτή επικοινωνία. Επειδή η διοίκηση μέσω της κυκλοφορίας είναι συστηματική, θα μπορούσε να θεωρηθεί επίσημη. Ωστόσο, ένας διευθυντής, ο οποίος κυκλοφορεί μέσα στην εταιρεία, παραβιάζει την κλίμακα ιεραρχίας και, επομένως, δεν ακολουθεί ένα επίσημο μονοπάτι επικοινωνίας.

1.3.2. Κατευθύνσεις επικοινωνίας

Τα μηνύματα στους οργανισμούς ταξιδεύουν προς τέσσερις κατευθύνσεις: καθοδικά, ανοδικά, οριζόντια και διαγώνια. Με την πάροδο του χρόνου, ένας οργανισμός αναπτύσσει δίκτυα επικοινωνίας που ανταποκρίνονται σ' αυτές τις κατευθύνσεις.

α) Η καθοδική επικοινωνία είναι η ροή μηνυμάτων από ένα επίπεδο προς το χαμηλότερο. Συμβολίζεται από έναν επόπτη, όπου δίνει εντολές σε ένα μέλος της ομάδας ή από διευθυντές ανώτατου επιπέδου, όπου στέλνουν μια ανακοίνωση στους υπαλλήλους

β) Η ανοδική επικοινωνία είναι η μεταβίβαση από τα χαμηλότερα προς τα ανώτερα επίπεδα σε έναν οργανισμό. Λέει στη διοίκηση πόσο καλά έχουν ληφθεί τα μηνύματα. Το ίδιο μονοπάτι επικοινωνίας είναι το πιο σημαντικό δίκτυο για την διατήρηση της διοίκησης ενημερωμένης για τα προβλήματα. Οι εταιρείες έχουν αναπτύξει πολλά προγράμματα και πολιτικές για την διευκόλυνση της ανοδικής πορείας. Ακολουθούν τρεις τέτοιες προσεγγίσεις, όπως: α) πολιτική ανοικτών θυρών, όπου επιτρέπει στον κάθε υπάλληλο να επικοινωνήσει με την ανώτατη διοίκηση, χωρίς να συνεννοηθεί με τον άμεσο διευθυντή του, β) πρόγραμμα επεξεργασίας στην GE (General Electric), όπου η εταιρεία διεξάγει τριήμερες συναντήσεις με 50 άτομα προσωπικού της εταιρείας κατώτεροι και ανώτεροι διευθυντές, όπου διευκολύνουν την ενθάρρυνση του ακροατηρίου να εκφράσει ελεύθερα την άποψη του και, τέλος, γ) προγράμματα παραπόνων, όπου στέλνονται παράπονα μέσω των

καναλιών που αφορούν συνθήκες εργασίας, σεξουαλικές παρενοχλήσεις, διαμάχες προσωπικότητας κ.ά..

γ) Η οριζόντια επικοινωνία στέλνει μηνύματα μεταξύ ατόμων του ίδιου οργανωτικού επιπέδου. Συχνά λαμβάνει τη μορφή συνομιλίας μεταξύ των συνεργατών στο ίδιο τμήμα. Η οριζόντια επικοινωνία είναι η βάση της συνεργασίας, αφού τα άτομα χρειάζεται να επικοινωνούν το ένα με το άλλο για να εργαστούν αποτελεσματικά σε κοινές προσπάθειες.

δ) Η διαγώνια επικοινωνία μεταβιβάζει μηνύματα σε ανώτερα ή χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα σε διαφορετικά τμήματα. Ένα τυπικό γεγονός αυτής της επικοινωνίας το συναντάμε όταν η κεφαλή του τμήματος μάρκετινγκ χρειάζεται κάποιες πληροφορίες για τις τιμές. Τηλεφωνεί στον επόπτη του χρηματοοικονομικού τμήματος, αυτός με τη σειρά του σε έναν ειδικό του τμήματος επεξεργασίας δεδομένων για να λάβει την απαραίτητη πληροφορία

1.3.3. Ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας

Ένα άλλο σύστημα επικοινωνίας, το ανεπίσημο κανάλι, είναι επίσης απαραίτητο, αφού είναι το μη επίσημο δίκτυο, το οποίο συμπληρώνει τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας. Τα περισσότερα από αυτά δημιουργούνται από ανάγκη, αφού, για παράδειγμα, τα άτομα απομακρύνονται μερικές φορές από τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας για να συμβουλευτούν ένα άτομο με εξειδικευμένες γνώσεις. Δύο σημαντικές πλευρές των ανεπίσημων καναλιών είναι η διάδοση των ειδήσεων και των φημών που μεταφέρουν. Ο όρος αυτός αναφέρεται σε μπερδεμένα μονοπάτια, τα οποία μπορούν να διαστρέψουν τις πληροφορίες.

1.4. Διαδικασία Επικοινωνίας

Η διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία περιλαμβάνει σημαντικά βήματα και το κάθε βήμα υπόκειται σε κάποια παρέμβαση ή θόρυβο. Τα τέσσερα βήματα είναι: κωδικοποίηση, μεταβίβαση, αποκωδικοποίηση και ανατροφοδότηση.

Η κωδικοποίηση είναι η διαδικασία οργάνωσης των ιδεών σε μια σειρά συμβόλων, όπως οι λέξεις και οι χειρονομίες, τα οποία είναι σχεδιασμένα για

την επικοινωνία με τον παραλήπτη. Η λεκτική επιλογή έχει μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Όσο καλύτερη γνώση της γλώσσας έχει ένα άτομο, τόσο ευκολότερη του είναι η αποκωδικοποίηση.

Το μήνυμα στέλνεται με ένα μέσο επικοινωνίας, όπως η φωνή, το τηλέφωνο, το χαρτί ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Είναι σημαντική η επιλογή ενός μέσου, στο οποίο ταιριάζει το μήνυμα. Μερικές επιλογές για τη μεταβίβαση σημαντικών μηνυμάτων στην εργασία είναι το γρήγορο τηλεφώνημα, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, έντυπο υπόμνημα, προγραμματισμένο συμβούλιο.

Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο παραλήπτης ερμηνεύει το μήνυμα και το μεταφράζει σε σημαντική πληροφορία. Τα εμπόδια στην επικοινωνία πιθανόν να εμφανισθούν στο βήμα αυτό, αφού συνήθως τα άτομα ερμηνεύουν τα μηνύματα σύμφωνα με τις ανάγκες και τα κίνητρα τους. Εάν ο παραλήπτης δράσει με τον τρόπο που θέλει ο αποστολέας, τότε η επικοινωνία θα έχει γίνει επιτυχής.

Αυτό το κεφάλαιο δείχνει τη σημαντικότητα της επικοινωνίας στον επιχειρησιακό χώρο. Στόχος είναι η προσέγγιση του όρου επικοινωνίας, τα κανάλια επικοινωνίας και η διαδικασία για την επίτευξη του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΕΡΒΑΣΗΣ ΤΟΥΣ

Εμπόδια στην επικοινωνία υπάρχουν σε κάθε βήμα στη διαδικασία επικοινωνίας. Τα εμπόδια που θα αναφέρουμε, επηρεάζουν τη λήψη των σωστών μηνυμάτων, που είναι η συνειδητοποίηση ότι υπάρχουν εμπόδια και η ανάπτυξη μιας τακτικής για την αντιμετώπιση τους, θα ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια.

2.1. Τα σημαντικότερα εμπόδια επικοινωνίας στους οργανισμούς

Τα μηνύματα που στέλνονται από ένα άτομο σε άλλο, σπάνια λαμβάνονται σύμφωνα με το στόχο. Εμπόδια υπάρχουν σε κάθε βήμα στη διαδικασία επικοινωνίας. Τα εμπόδια επηρεάζουν τη λήψη των σωστών μηνυμάτων, που στέλνονται από τον αποστολέα.

Το μήνυμα είναι προφορικό, γραπτό ή λεκτικό. Τα εμπόδια στην επικοινωνία ή ο θόρυβος, φαίνονται σαν σύνολο παραγωγής, επεξεργασία του θέματος. Ο θόρυβος δημιουργεί εμπόδια στην αποτελεσματική μεταβίβαση και λήψη του μηνύματος.

Μερικά από τα εμπόδια επικοινωνίας είναι:

α) Χαμηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον: Η πρόκληση στον αποστολέα είναι να βάλει το μήνυμα σε τέτοιο πλαίσιο, που να συγκινεί τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του παραλήπτη. Πολλά μηνύματα δε φτάνουν στο στόχο τους, επειδή ο στοχευόμενος παραλήπτης δεν έχει παρακινηθεί για να ακούσει το μήνυμα. Τα μηνύματα θα έπρεπε να στέλνονται σε στιγμή όπου είναι πιθανό να έχουν καλή λήψη.

β) Ακατάλληλη γλώσσα. Η γλώσσα μπορεί να είναι ακατάλληλη για μια σειρά λόγων. Ένας απ' αυτούς είναι η σημασιολογία, δηλαδή, η μελέτη της έννοιας των γλωσσικών μορφών. Ο αποστολέας θα πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά την έννοια που θα δώσουν οι παραλήπτες σε ορισμένους όρους. Άλλος λόγος που η γλώσσα μπορεί να είναι ακατάλληλη, είναι και το επίπεδο δυσκολίας της γλώσσας. Αυτοί που επικοινωνούν συνήθως είναι αναγκασμένοι να μιλούν και να γράφουν σε χαμηλό επίπεδο δυσκολίας. Ωστόσο, όμως π.χ. όταν ένας διευθυντής επικοινωνεί με τεχνικά εξειδικευμένους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι μπορεί να μη δώσουν σημασία στον διευθυντή, αφού θα τον θεωρήσουν συγκαταβατικό.

γ) Αμυντική επικοινωνία, σημαντικό εμπόδιο επικοινωνίας—η τάση λήψης μηνυμάτων με έναν τρόπο, ο οποίος προστατεύει την αυτοεκτίμηση. Τα άτομα επικοινωνούν μέσω της διαδικασίας της άρνησης, της αποσιώπησης πληροφοριών, οι οποίες προκαλούν αμηχανία.

δ) Φιλτράρισμα, όπου είναι ο χρωματισμός και η μεταβολή των πληροφοριών, ώστε να γίνουν πιο αποδεκτές από τον παραλήπτη. Είναι μια απόκλιση από την αμυντική επικοινωνία.

ε) Ανεπαρκής μη λεκτική επικοινωνία. Εάν η λεκτική επικοινωνία δεν συμπληρώνεται από τη μη λεκτική, τα μηνύματα μπορεί να μην είναι πειστικά.

ζ) Ο υπερβολικός όγκος πληροφοριών, λαμβάνει χώρα όταν ένα άτομο λαμβάνει τόσες πολλές πληροφορίες, ώστε καταβάλλεται. Αποτέλεσμα, αυτό το άτομο να μην κάνει καλή δουλειά στην επεξεργασία των πληροφοριών και στη λήψη νέων μηνυμάτων. Μια σημαντική στρατηγική για την αντιμετώπιση του υπερβολικού όγκου πληροφοριών στο χώρο της εργασίας, είναι η εκμάθηση του τρόπου διαχωρισμού των σχετικών και των λιγότερο σχετικών πληροφοριών.

η) Οι μικρές ικανότητες επικοινωνίας είναι ένα σημαντικό εμπόδιο στην επικοινωνία. Ο αποστολέας μπορεί να διαστρεβλώνει ένα γραπτό ή προφορικό μήνυμα τόσο σοβαρά, ώστε ο παραλήπτης να μη μπορεί να το κατανοήσει ή ο αποστολέας μπορεί να μεταφέρει το μήνυμα τόσο άσχημα, ώστε να μη το πάρει στα σοβαρά ο παραλήπτης.

θ) Προβλήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας που έχει δημιουργήσει η ανεπτυγμένη τεχνολογία στα γραφεία. Ένα τέτοιο εμπόδιο είναι το απρόσωπο, αφού ένα ηλεκτρονικό μήνυμα μπορεί να φανεί πολύ σκληρότερο από το προφορικό μήνυμα. Πολλοί, επίσης εργαζόμενοι απορροφούνται στην αναζήτηση πληροφοριών ή αποστολή μηνυμάτων σε άλλους συνδρομητές, μέσω του Internet και των MCI Mail, ώστε η αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες στο γραφείο, θεωρείται επέμβαση. Επίσης, οι συνδιασκέψεις μέσω βίντεο, δημιουργούν προβλήματα επικοινωνίας, αφού τα άτομα δεν έχουν το πάρε δώσε της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης.

2.2. Υπέρβαση εμποδίων στην επικοινωνία

Η γενική στρατηγική για το ξεπέρασμα τους, έχει δύο μέρη: Πρώτον, η συνειδητοποίηση της ύπαρξης εμποδίων. Δεύτερον, η ανάπτυξη μιας τακτικής για την αντιμετώπιση του καθενός απ'αυτά.

Για να επικοινωνείτε αποτελεσματικά, πρέπει να κατανοείτε τον παραλήπτη. Η επίτευξη της κατανόησης απαιτεί κατανόηση, την ικανότητα να βλέπει κανείς τα πράγματα όπως ένα άλλο άτομο. Αυτό, θα οδηγήσει στη βελτίωση της επικοινωνίας, επειδή τα άτομα είναι πρόθυμα σε διάλογο όταν αισθάνονται ότι κατανοούνται. Η κατανόηση δεν είναι συμπάθεια. Ένας διευθυντής μπορεί να κατανοήσει το γιατί ένας υπάλληλος δεν ταυτίζεται με τους στόχους της εταιρείας, αλλά δε χρειάζεται να συμφωνεί.

Πολλά άτομα δημιουργούν εμπόδια στην επικοινωνία, εκφράζοντας τις ιδέες τους με παθητικό ή άμεσο τρόπο. Εάν, αντίθετα, εξηγούσαν με σαφήνεια και αμεσότητα, τις ιδέες τους, το μήνυμα έχει περισσότερες πιθανότητες να ληφθεί. Η πρώτη αντιμετώπιση καλείται κατηγορηματική επικοινωνία. Μια άλλη μορφή της είναι η πληροφοριακή αντιμετώπιση μιας τεχνικής έρευνας με ασυμφωνίες και διαμάχες. Η αντιμετώπιση των ατόμων για ασυμφωνίες στο μήνυμα τους, παρέχει πιο ακριβείς πληροφορίες.

Ένας άλλος τρόπος υπέρβασης των εμποδίων επικοινωνίας είναι η χρησιμοποίηση της επικοινωνίας δυο κατευθύνσεων. Δηλαδή, όταν οι αποστολείς και οι παραλήπτες προβούν σε ένα διάλογο με σκοπό τη μείωση παρεξηγήσεων, θέτοντας ερωτήσεις ο ένας στον άλλο.

Τα άτομα από διάφορες μονάδες μέσα σε ένα οργανισμό, μπορεί να μιλούν με όρους τόσο διαφορετικούς, ώστε να υψώνονται εμπόδια επικοινωνίας, δηλαδή, να χρησιμοποιούν ένα ενοποιημένο κοινό λεξιλόγιο. Ο Στηβ Πάτερσον υποστηρίζει θα πρέπει να αναγνωρίζουν πρώτα τον πυρήνα της εργασίας σε μία επιχείρηση και μετά να την περιγράψουν με ένα κοινό επιχειρηματικό λεξιλόγιο.

Για να είστε σίγουρος ότι το μήνυμα έχει κατανοηθεί, ζητήστε λεκτική ανατροφοδότηση πληροφοριών. Ο παραλήπτης του μηνύματος θα πρέπει να λάβει την ευθύνη να προσφέρει ανατροφοδότηση στον αποστολέα. Είναι επίσης σημαντική παρατήρηση και αποστολή μη λεκτικής ανατροφοδότησης. Οι μη λεκτικοί δείκτες κατανόησης ή αποδοχής, μπορούν να είναι πιο σημαντικοί από τους λεκτικούς δείκτες.

Καταλήγουμε, λοιπόν, στις ποικίλες μορφές που μπορούν να πάρουν τα εμπόδια στην επικοινωνία. Τα εμπόδια είναι πολλά και καθιστούν δύσκολη την επικοινωνία στις επιχειρήσεις, όμως με τη σωστή στρατηγική ξεπερνιούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η επικοινωνία έχει να αντιμετωπίσει ανθρώπους. Έτσι, ο επιστημονικός κλάδος που τη μελετά είναι η Κοινωνική Ψυχολογία. Από την εποχή της Αθηναϊκής Πολιτείας και έπειτα, κυρίαρχη έννοια στην πολιτική σκέψη είναι η έννοια της δημοκρατίας. Έτσι, μέσα στον χώρο της επιχείρησης πρέπει να επικρατεί η δημοκρατική διοίκηση και αυτό επιφέρει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση.

3.1. Κοινωνική Ψυχολογία της Εργασίας

Ο επιστημονικός κλάδος που μελετά τις ανθρώπινες σχέσεις στην παραγωγή, είναι η κοινωνική ψυχολογία στην εργασία. Οι πρώτες έρευνες άρχισαν να γίνονται γύρω στα 1930, στο Hawthorne, ενδιαφέρει δε κυρίως κοινωνιολόγους, ψυχολόγους και διοικητικούς επιστήμονες. Θέματα που απασχόλησαν την έρευνα στον τομέα αυτόν, αφορούσαν: α) τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία τους, β) τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και την ιεραρχική πυραμίδα, γ) πώς επηρεάζει η <<ατμόσφαιρα>> στο χώρο εργασίας, τη διεκδίκηση του προσωπικού, τον δείκτη απουσιών, την εγκατάλειψη της εργασίας, δ) τρόπους επιλογής εργαζομένων και καθοδήγηση αυτών στην εργασία που τους ταιριάζει περισσότερο.

Κατά κύριο λόγο, οι μελέτες που έχουν γίνει μέχρι τώρα, είχαν προορισμό να βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων να οργανώσουν την εργασία των υφισταμένων τους με τρόπο που να αυξάνεται η απόδοση και η ικανοποίηση. Η έμφαση που δινόταν μέχρι σήμερα στην τεχνολογία της παραγωγής, παραμελώντας τον παράγοντα <<άνθρωπος>>, έχει οξύνει πολύ τα προβλήματα. Το ενδιαφέρον του μέσου εργαζόμενου για τη δουλειά του είναι μειωμένο, και αυτό έχει συνέπειες την έλλειψη πνεύματος συνεργασίας, καθυστερήσεις, αδικαιολόγητες απουσίες, συχνή εγκατάλειψη της δουλειάς, καθώς και φθορά.

Οι διευθυντές, απ' την πλευρά τους, καταλαβαίνουν πως δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπισθούν με τον ίδιο μηχανιστικό τρόπο τα προβλήματα των ανθρώπινων σχέσεων που αντιμετωπίζουν οικονομικά, τεχνικά, νομικά και οργανωτικά θέματα. Οι ανθρώπινες σχέσεις δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν με ακρίβεια, ούτε να προγραμματισθούν με χαρτί και μολύβι. Η

κοινωνική Ψυχολογία της Εργασίας είναι ο κλάδος εκείνος που απαιτεί ιδιαίτερα συνειδητή συμμετοχή του εκπαιδευόμενου και προσωπική εμπλοκή στα προβλήματα.

3.2. Η Δημοκρατική διοίκηση της εργασίας

Η ιστορία της διοίκησης ξεκινάει από τότε που υπάρχουν οργανωμένες κοινωνίες. Τότε τίθεται το πρόβλημα της οργάνωσης σαν ξεχωριστής λειτουργίας, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών πολλών ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Από την εποχή της Αθηναϊκής Πολιτείας και έπειτα, κυρίαρχη έννοια στην πολιτική σκέψη είναι η έννοια της δημοκρατίας. Στον κάθε άνθρωπο αναγνωρίζεται η διάσταση του πολίτη και δεν υπάρχει κράτος στον κόσμο που να μη διακηρύσσει πως ακολουθεί το δικό του δρόμο προς την αληθινή δημοκρατία

Ξεκινάμε από το αξίωμα ότι η επιχείρηση είναι μια κοινωνική ομάδα. Η πολιτική θεώρηση οδηγεί στην αναζήτηση των δόμων που θα εξασφαλίζουν τη δημοκρατική λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, η πολιτική δημοκρατία θα συμπληρωθεί και θα ολοκληρωθεί με την οικονομική δημοκρατία, και η έννοια της διοίκησης, είτε είναι διακυβέρνηση ενός κράτους, είτε μάλιστα μιας επιχείρησης, θα είναι συνώνυμη με τη δημοκρατική διοίκηση.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες εμφανίζονται διάφορα φαινόμενα στο διεθνή χώρο, που αν και ανεξάρτητα μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε μια γενικότερη τάση, την τάση να αναγνωριστεί μια σχετική αυτονομία στην επιχείρηση σαν κοινωνικό κύτταρο. Η συνειδητοποίηση ότι ο χώρος που το άτομο ζητάει να ικανοποιήσει ευρύτερες ανάγκες, όπως δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, αναγνώριση, εξέλιξη, ολοκλήρωση.

Σύμφωνα με την καθιερωμένη αντίληψη, η επιχείρηση είναι προέκταση της βούλησης του ιδιοκτήτη της και οι εργαζόμενοι μέσα σ' αυτήν προσφέρουν απλώς μια συγκεκριμένη υπηρεσία κάτω από συνθήκες που εκείνος μόνο ορίζει:

3.3. Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση

α) Συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση: Διαμέσου των εργατικών συνδικάτων, με την εκλογή αντιπροσώπων των εργαζομένων στα διοικητικά συμβούλια, με την αγορά ή παραχώρηση μετοχών στο προσωπικό, με την αναγνώριση του δικαιώματος πληροφόρησης του προσωπικού, με την ανάληψη της διαχείρισης των κοινωνικών θεμάτων, με την ενίσχυση του ρόλου των εργατικών συμβουλίων.

β) Ανάληψη από τους εργαζόμενους της διοίκησης της επιχείρησης:

Αυτό μπορεί να γίνει με την ίδρυση συνεργατικών με την κατάληψη εργοστασίων μετά από πτώχευση και συνέχιση των λειτουργιών, καθώς και ιδιοκτησία επιχειρήσεων από τα εργατικά συνδικάτα.

γ) Συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση της εργασίας:

Με <<αυτόνομες>> ομάδες, με συμβουλευτικές επιτροπές, με εφαρμογές της σφυγμομέτρησης της γνώμης του προσωπικού.

δ) Ενδιαφέρον για την αυτοδιαχείριση:

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη μελέτη του κοινωνικού μοντέλου της αυτοδιαχείρισης, προβολή της αυτοδιαχείρισης, σαν σύνθημα, από κόμματα και συνδικάτα.

ε) Περιορισμός της ελευθερίας αποφάσεων των ιδιωτικών των επιχειρήσεων:

Με τον αυξανόμενο κρατικό παρεμβατισμό, από τις ομάδες πίεσης της κοινής γνώμης, από το διασκορπισμό των μετοχών.

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια σχηματοποίησης των διαφόρων βαθμών συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις που έχει καθιερωθεί να παίρνει η διοίκηση της επιχείρησης. Με τον όρο <<Προσωπικό>>, εννοούμε τους εργαζόμενους μιας μικρής ομάδας παραγωγής, με τον όρο <<Επιχείρηση>> την ομάδα αυτή.

α) Οι αποφάσεις παίρνονται κατ' αποκλειστικότητα από την Διοίκηση. Το προσωπικό δεν έχει ρόλο από την απλή εκτέλεση των αποφάσεων αυτών. Αυτή είναι η καθιερωμένη αυταρχική διοίκηση.

β) Η διοίκηση παίρνει την απόφαση, αλλά την αιτιολογεί και ενδεχόμενα ζητά από το προσωπικό να συμμετέχει στον καθορισμό του καταλληλότερου τρόπου για να εκτελεστεί αυτή η απόφαση.

γ) Η Διοίκηση ζητάει τη γνώμη του προσωπικού πριν πάρει την απόφαση της, χωρίς να δεσμεύεται από αυτή.

δ) Συμβολική συμμετοχή: είναι η περίπτωση όπου ένας εκπρόσωπος του προσωπικού είναι μέλος του οργάνου αποφάσεων της Διοίκησης.

ε) Συμμετοχή μειοψηφίας: εδώ το προσωπικό εκπροσωπείται με ένα σημαντικό αριθμό μελών μέσα στο όργανο αποφάσεως της Διοίκησης, χωρίς όμως να έχει πλειοψηφία.

στ) Αυτοδιοίκηση: εδώ οι αποφάσεις παίρνονται από ένα όργανο με αμιγή σύνθεση εκπροσώπων του προσωπικού

η) Άτυπη συμμετοχή: όπου ο καθένας που παίρνει μια απόφαση, παίρνει έστω και ασυναίσθητα, υπόψη του τις αντιδράσεις των διαφόρων δυνάμεων που υπάρχουν μέσα στο πεδίο εφαρμογής της.

3.4. Η ηθική στις ανθρώπινες σχέσεις επικοινωνίας - ηγεσίας

Έχοντας στα χέρια σου μια τόσο μεγάλη ευθύνη, σαν αυτή του ηγέτη, όπου επηρεάζει τις αλληλεπιδράσεις και αποφάσεις οποιαδήποτε ομάδας ανθρώπων, δεν θα έπρεπε ποτέ να αντιμετωπίζεται μ' ελαφρότητα. Οι άμεσες κρίσεις περί του καλού και του κακού, του ορθού και του λανθασμένου, οι οποίες εκφράζονται από κάθε ηγέτη, είναι συνδεδεμένες με την επίδραση επί των στάσεων του ηγέτη και της συμπεριφοράς του ως προς τα άλλα μέλη, είναι επίσης και των μελών ως προς εκείνον. Γι' αυτό το λόγο, υποχρέωση του ηγέτη είναι να συνδιαλέγεται, όσο το δυνατόν τιμιότερα, με το χαρακτήρα του ηθικού προτύπου, το οποίο πάντοτε και παντού επεξεργάζεται στις σχέσεις με τους συνανθρώπους του.

Το έργο καθίσταται κάπως ευκολότερο, βέβαια, αν υποθέσουμε ότι η ηθική οφείλει να συμπορεύεται με τις δημοκρατικές διαδικασίες και στόχους. Όσο περισσότερο οι ηγέτες των ομάδων αποκρυσταλλώσουν τις περί δημοκρατικότητας πεποιθήσεις τους και προσπαθήσουν να τις ενσωματώσουν τις προσωπικές τους πράξεις, τόσο πλησιέστερα βρίσκονται σ' ένα ηθικό πρότυπο, επί του οποίου μπορούν να στηρίζονται.

Η ηθική της ηγεσίας μελετάται κάτω από δύο ιδιαίτερα περιορισμένες προοπτικές. Σύμφωνα με την πρώτη προοπτική, τη <<συμπεριφορική>>, εννοούμε τις στάσεις ισότητας ή ανισότητας, τις οποίες εμφανίζει ο ηγέτης με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η σωστή στάση του ηγέτη είναι η προσδοκία ότι κάθε μέλος της ομάδας δύναται να οφείλει να επενδύει την ειδικότερη πείρα του, τα ενδιαφέροντα του και τις ικανότητες του

κατ' αυτό τον τρόπο, η βελτίωση της ομάδας μπορεί, με τη σειρά της, να επενδύει τις πηγές της σ' όλα τα μέλη. Σε μια δημοκρατική κοινωνία πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τις δυνατότητες κάθε μέλους μιας ομάδας και κάθε ένα μέλος να παίρνει βοήθεια για την κατανομή των πηγών ενέργειας του, σε μια γνήσια δημοκρατική ομάδα δεν υφίσταται σύγκρουση μεταξύ του ισχυρού ατομικού συμφέροντος και του κοινωνικού συμφέροντος: καθένα απ' αυτά προβάλλει απαιτήσεις και προσφέρει παροχές στο άλλο, έτσι ώστε αμφότερα ισχυροποιούνται. Σύμφωνα με τη δεύτερη προοπτική, τη <<λειτουργική>>, αναφερόμαστε σε ηθικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκδήλωση της έμπρακτης συμπεριφοράς του ηγέτη μιας ομάδας. Κανένας, υποθέτουμε, δε θα μπορούσε να φέρει σαν επιχείρημα, ότι ένας ηγέτης, ο οποίος προτίθεται να 'ναι δημοκρατικός, δικαιολογείται στον ηθελημένο ισχυρισμό μιας ομάδας, σύμφωνα με τις δικές του προϋπάρχουσες κρίσεις. Ο χειρισμός αυτός προϋποθέτει ότι ο ηγέτης χρησιμοποιεί τεχνικές, οι οποίες είναι ηθικά, αξιόμεμπτες.

Ο σωστός ηγέτης υποχρεούται έναντι της ομάδας του, να εκδηλώσει τις προσωπικές του προτιμήσεις τίμια και καθαρά, ενώ παράλληλα θα πρέπει ν' αφήσει να εννοηθεί ότι αυτές οι προτιμήσεις δεν παύουν να υπόκεινται σε διαρκή επανεξέταση, διαφοροποίηση ή ακόμη κι αποδοκιμασία. Ο ηθικός ηγέτης κάνει το παν για να παρέχει ως προς την έκφραση του συναισθήματος και της γνώμης όσων έχουν διαφορές μαζί του. Ο ηγέτης, στον οποίο η αξία της ισότητας είναι αρκετά δυνατή, θα ενθαρρύνει και θα σεβαστεί τη συνδρομή μέλους, ανάλογα προς τις δυνατότητες. Κανένας δεν είναι κατάλληλος για ηγέτης δημοκρατικής ομάδας, όταν θεωρεί τις κρίσεις του αλάθητες. Ωστόσο, προσφέροντας πάντοτε ευκαιρίες, ανάλογα με τη δική του αποτελεσματικότητα, ν' ανακαλύψει και να ενθαρρύνει άλλα μέλη της ομάδας του, ικανά να εκτελέσουν ένα ή περισσότερα απ' αυτά τα καθήκοντα, εξίσου καλά όσο ο ίδιος. Η Ηγεσία, η οποία κατανέμει την ηγεσία της, είναι στα πλαίσια μιας δημοκρατικής ηθικής, η πλέον ισχυρά και γόνιμη απ' όλες.

Υπάρχουν κάποια μυστικά που πρέπει να γνωρίζει ένας ηγέτης, για να διατηρήσει το ηθικό της εταιρείας. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει μεταξύ των υπαλλήλων του, το συναίσθημα ότι είναι προσωπικά αναμειγμένα στην επιχείρηση, θεωρώντας την εργασία του δική τους. Απέναντι του έχει ανθρώπους με πολλά συναισθήματα, πρέπει να τους κάνει να νοιώσουν και

το συναίσθημα ότι είναι αναγκαίοι, σπουδαίοι και ότι ανταμείβεται ο κόπος τους. Όλα αυτά είναι ανάγκες που ο ηγέτης πρέπει να βρει τα μέσα για να τις καλύψει και ο βαθμός μέχρι το οποίο θα επιτύχει, είναι το μέτρο του ηθικού της επιχείρησης. Ο ηγέτης πρέπει να αποφεύγει την αδιαφορία, γιατί τα μέλη της ομάδας το καταλαβαίνουν. Πρέπει να είναι όμως στοργικός, θαυμαστός, φιλόδοξος, ενεργητικός, διαθέσιμος σαφής, γεμάτος κατανόηση. Ο δυναμισμός είναι εκείνος που οδηγεί την επιχείρηση. Ο ηγέτης όμως πρέπει να είναι προσιτός και να τον βλέπουν οι υπάλληλοί του. Πρέπει, σαν δίκαιος ηγέτης, να ενημερώνει το προσωπικό του ως προς την πρόοδο και την αποδοτικότητα του και να εκφράζει όσο καλύτερα μπορεί την ευγνωμοσύνη του στα μέλη του.

Η ηθική στις ανθρώπινες σχέσεις επικοινωνίας, δηλαδή, μεταξύ του ηγέτη και των μελών της επιχείρησης, καθώς και η δημοκρατική διοίκηση, είναι απαραίτητα στοιχεία για τη σωστή επικοινωνία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πράγματι, δεν υπάρχει κάποιος άμεσος σύνδεσμος μεταξύ της κουλτούρας και της απόδοσης των επιχειρήσεων. Αντίθετα, η κουλτούρα αναγνωρίζεται ως η θεμελιώδης πτυχή των επιχειρήσεων.

4.1. Η Επιχειρηματική κουλτούρα στην απόδοση των επιχειρήσεων

Σχεδόν πριν 20 χρόνια, το βιβλίο "In search of excellence" των Peters και Robert Waterman, εισήγαγε την ιδέα της επιχειρησιακής κουλτούρας στους διευθυντές. Μετέτρεψε κάποιες σκοτεινές ιδέες σχετικά με τις πτυχές των επιχειρήσεων που αφορούσαν την κουλτούρα σε μόδα διαχείρισης. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το αστέρι της κουλτούρας είχε επισκιαστεί από αντιλήψεις, όπως η οργάνωση και η ανακατασκευή της μάθησης. Τώρα μια δεκαετία αργότερα, η φιλολογία για την επιχειρησιακή κουλτούρα, δεν έχει εκπληρώσει ακόμα την υπόσχεση της, να πει δηλαδή στους διευθυντές με κάθε βεβαιότητα πως μπορούν να χρησιμοποιήσουν την κουλτούρα για να δημιουργήσουν επιχειρήσεις, οι οποίες να είναι ευχάριστες, ενδιαφέρουσες και επικερδείς.

Η κουλτούρα έχει τελικά αναγνωριστεί ως η θεμελιώδης πτυχή των επιχειρήσεων. Δεν μπορεί να εξεταστεί από τη δομή, τα κίνητρα, την τεχνολογία και τη στρατηγική και η διαχείριση της πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό με αυτά.

Είναι αρκετά συνηθισμένο να αναμειγνύει κανείς διάφορες κουλτούρες και να φτιάχνει ένα ή δύο ζουμερά επίθετα. Ακόμα και στις πιο <<επιχειρηματικές>> εταιρείες, υπάρχουν τμήματα, όπως η διοίκηση και ο έλεγχος. Ένας καλύτερος τρόπος θεώρησης της επιχειρησιακής κουλτούρας, είναι ένα υπόδειγμα πεποιθήσεων και συμπεριφορών, τα οποία συλλογικά ονομάζονται <<πρότυπα>>, που κατανέμονται σε όλη την επιχείρηση, συνήθως με ακανόνιστο τρόπο. Όταν καταφθάνουν νέες ιδέες, μολύνουν το μυαλό κάποιων ανθρώπων γρηγορότερα και κάποιων περισσότερο απ' ό,τι το μυαλό άλλων. Όταν μια νέα συνήθεια αποδειχθεί επιτυχής σε ένα τμήμα της επιχείρησης, ενδέχεται να διαδοθεί ή να μη διαδοθεί σε άλλα τμήματα.

Οι επιχειρήσεις κατακλύζονται από πρωτοβουλίες, σχέδια, προγράμματα, χρήστες πρακτικές, τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς, καθώς όλες ανταγωνίζονται για τον πιο σπάνιο από όλους τους πόρους: την

ανθρώπινη προσοχή. Κάποιες ιδέες ερευνώνται, κάποιες πρακτικές υιοθετούνται, άλλες αγνοούνται ή εγκαταλείπονται. Ορισμένα πρότυπα, με άλλα λόγια, μεταδίδονται από εγκέφαλο σε εγκέφαλο σε μεγαλύτερες ποσότητες απ' ότι άλλα. Αυτό ακριβώς εννοούν οι άνθρωποι όταν μιλούν για την εξέλιξη των επιχειρησιακών κουλτουρών πρόκειται για το αθροιστικό αποτέλεσμα του ανταγωνισμού μεταξύ των προτύπων.

Αν ένα συγκεκριμένο πρότυπο συμβάλει ή όχι στην επιτυχία, δε μπορεί να είναι τόσο σημαντικό όσο το αν αναγνωρίζεται ως λανθασμένο πρότυπο. Εάν οι διευθυντές ενδιαφέρονται περισσότερο να προάγουν τη δική τους καριέρα, παρά να συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης, υπάρχει η περίπτωση να αναμένεται να αναπαράγουν εκείνα τα πρότυπα που θεωρούν οι ίδιοι ότι προάγουν τα συμφέροντά τους, σύμφωνα με τη θεώρηση της κουλτούρας από το πρότυπο, οι προσπάθειες μπορούν να γίνουν αποτελεσματικές μόνο εάν ενσωματωθούν καλά με τις αποφάσεις της εταιρίας που διαμορφώνουν την καθημερινή επιλογή των προτύπων που θα αναπαραχθούν.

4.2. Τρόποι επερχήδησης των διακουλτουρικών εμποδίων επικοινωνίας

Καθώς οι οργανισμοί έχουν γίνει περισσότερο διαφοροποιημένοι από άποψη κουλτούρας, η πιθανότητα εμποδίων επικοινωνίας με βάση την κουλτούρα, έχει αυξηθεί. Ο κατάλογος που ακολουθεί παρουσιάζει αρκετές στρατηγικές και δεδομένες τακτικές για την παροχή βοήθειας αυτών των εμποδίων.

α) Κατ' αρχήν, πρέπει να υπάρχει ευαισθησία στο γεγονός ότι τα διακουλτουρικά εμπόδια επικοινωνίας υπάρχουν και συνειδητοποιώντας το αυτό, θα σας θέσει σε επιφυλακή στη τροποποίηση της προσέγγισης επικοινωνίας σας.

β) Όταν εργάζεστε με άτομα τα οποία δεν μιλούν με άνεση τη γλώσσα σας, μιλήστε τους με ευκολονόητο τρόπο και ελαχιστοποιήστε τη χρήση ιδιωματισμών.

γ) Η παραβίαση των εθιμοτυπικών κανόνων χωρίς εξήγηση, μπορεί να προκαλέσει εμπόδια στην επικοινωνία.

δ) Να προσέχετε μήπως παρεξηγηθούν τα μη λεκτικά σας σήματα από ένα άτομο από άλλη κουλτούρα.

ε) Μην έχετε ποικιλία στο στυλ, την προφορά, τη γραμματική ή την προσωπική εμφάνιση, παρόλο που έχουν σχέση με την επιχειρηματική επιτυχία, είναι δύσκολα στην ερμηνεία κατά την κρίση ενός ατόμου από άλλου κουλτούρα.

Διαφορές όμως μπορούν να υπάρξουν και στο φύλο και αυτό δυσκολεύει την επικοινωνία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Μερικά απ' αυτά είναι:

α) Οι γυναίκες χρησιμοποιούν την επικοινωνία για την δημιουργία στενών σχέσεων, ενώ οι άντρες χρησιμοποιούν την ομιλία σαν μέσο παρουσίασης γνώσεων και ικανοτήτων.

β) Οι άντρες προτιμούν να ξεπερνούν μόνοι τους τα προβλήματα, ενώ οι γυναίκες προτιμούν να συζητούν τις λύσεις.

γ) Οι γυναίκες ευκολότερα συγχαίρουν ένα συνεργάτη για την εργασία του, ενώ οι άντρες είναι πιο κριτικοί.

δ) Οι άντρες είναι πιο άμεσοι στη συζήτηση, ενώ οι γυναίκες δίνουν έμφαση στην ευγένεια.

ε) Οι άντρες ενδιαφέρονται περισσότερο από τις γυναίκες για τη συγκέντρωση της προσοχής στα επιτεύγματα τους ή επιζητούν την αναγνώριση.

Η κατανόηση των παραπάνω διαφορών μπορούν να βοηθήσουν, ούτως ώστε να αποφευχθούν εμπόδια στην επικοινωνία. Ξέροντας τη συμπεριφορά του κάθε φύλου, κάνει πιο εύκολη και αποτελεσματική την αντιμετώπιση του. Καταλήγουμε, λοιπόν, στο συμπέρασμα ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον καθένα και για τους διευθυντές είναι δύσκολο να τη χειριστούν.

ΕΝΟΤΗΤΑ IV

‘TEAMΣ & TEAMWORK’

Πρόλογος

Οι άνθρωποι για να επιτύχουν τους στόχους τους, ενώνονται πολλές φορές σε ομάδες. Έτσι πετυχαίνουν συχνά καλύτερα αποτελέσματα απ' ό,τι θα πετύχαιναν μόνοι τους. Ως ομάδα μπορεί να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων(δύο ή περισσότερα) που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέλη ομάδας.

Μέσα στις επιχειρήσεις δημιουργούνται διάφορες ομάδες και ένα σημαντικό έργο των επιχειρήσεων εκτελείται χάρη σ' αυτές. Μάλιστα, είναι γεγονός ότι το 50% περίπου, κατά μέσο όρο, του εργασιμου χρόνου των διοικητικών στελεχών διατίθεται για τη συμμετοχή τους σε ομάδες. Για ανώτερα στελέχη ο χρόνος αυτός μπορεί να φτάνει και σε υψηλότερα επίπεδα, μέχρι και στο 80%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1. Τυπικές -Άτυπες ομάδες

Σε κάθε κοινωνική οργάνωση, άρα και στις επιχειρήσεις, παρατηρούνται

ομάδες. Οι ομάδες αυτές λαμβάνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση. Υπάρχουν δηλαδή δυο είδη ομάδων, οι τυπικές και άτυπες. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση της οργάνωσης. Η ταυτότητα και η σύνθεση τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή, ενώ οι ρόλοι τους είναι συνήθως προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης. Για παράδειγμα, τα τμήματα ή υποτομήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες. Αντίθετα, η δημιουργία των άτυπων ομάδων δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης της. Δημιουργούνται από μέλη της οργάνωσης μέσω άτυπων σχέσεων και ο λόγος δημιουργίας τους είναι συνήθως η ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους.

Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται σε δύο κύρια είδη: Τις λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες και τις ομάδες έργου.

- Οι λειτουργικές ομάδες αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους παραμένει αρκετά σταθερή στο χρόνο, ενώ έχουν συγκεκριμένη ευθύνη ως προς την υλοποίηση συγκεκριμένης λειτουργίας και έργου της οργάνωσης. Λειτουργικές ομάδες είναι τα τμήματα, υποτομήματα, μόνιμες επιτροπές διοίκησης ή οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις δημοκρατικές ή διαλειτουργικές ομάδες, οι οποίες δημιουργούνται στα πλαίσια των οριζόντιων διαδικασιών ή των μηχανισμών ολοκλήρωσης.

- Οι ομάδες έργο (project teams) έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Στις άτυπες ομάδες υπάρχουν δυο κύρια είδη: Οι ομάδες συμφερόντων και οι ομάδες φιλίας.

- Στις ομάδες συμφερόντων τα μέλη τους δρουν από κοινού, για να επιτύχουν τα δικά τους συμφέροντα. Πρόκειται συνήθως για τις γνωστές κλίκες που δημιουργούνται στο χώρο των οργανώσεων.

- Οι ομάδες φιλίας δημιουργούνται λόγω της φιλίας και της συμπάθειας που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη τους και έχουν ως στόχο την ικανοποίηση, κυρίως, κοινωνικών αναγκών.

1.2. Θεωρία της δημιουργίας των ομάδων

Ανάμεσα στις πολλές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την εξήγηση της δημιουργίας των ομάδων, η επικρατέστερη και περισσότερο διαδεδομένη είναι αυτή του George Romans, συνεργάτη του Elton Mayo. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η δημιουργία μιας ομάδας είναι αποτέλεσμα τριών αλληλεπηρεαζόμενων δυνάμεων που συνιστούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο υφίσταται κάθε κοινωνικό σύστημα, όπως είναι και μια κοινωνική οργάνωση. Αυτές οι δυνάμεις είναι η τεχνολογία και τεχνογνωσία (τεχνολογικό περιβάλλον) της οργάνωσης, τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος(χώρος, εγκαταστάσεις) της οργάνωσης, η παιδεία του περιβάλλοντος ή της οργάνωσης (νόρμες, αξίες, πιστεύω). Αυτές οι δυνάμεις επιδρούν πάνω στα άτομα και τους επιβάλλουν ορισμένες ενέργειες και αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Αυτές οι επιβαλλόμενες ενέργειες και αλληλεπιδράσεις με τη σειρά τους προκαλούν συναισθήματα και διάφορες στάσεις μεταξύ των ατόμων. Οι ενέργειες, οι αλληλεπιδράσεις και τα συναισθήματα είναι αλληλεξαρτώμενα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, όσο περισσότερες επαφές υπάρχουν μεταξύ των ατόμων, τόσο πιο θετικά γίνονται τα συναισθήματα και το αντίστροφο. Το συνδυασμό αυτών των τριών παραμέτρων ο Romans τον αποκαλεί <<εξωτερικό σύστημα>> λόγω του ότι είναι αποτέλεσμα του περιβάλλοντος των ατόμων. Αυτός ο συνδυασμός οδηγεί στην αρχική δημιουργία της ομάδας.

Μετά την δημιουργία της ομάδας, η λειτουργία της οδηγεί στην ανάπτυξη νέων συμπεριφορών, κανόνων, κοινών σημείων αναφοράς που δεν είναι αποτέλεσμα του περιβάλλοντος. Αυτές οι παράμετροι αποτελούν κατά το Romans το <<εσωτερικό σύστημα>>. Μεταξύ του <<εσωτερικού περιβάλλοντος>> της ομάδας και του <<εξωτερικού περιβάλλοντος>> αυτής (η ευρύτερη οργάνωση μέσα στην οποία υφίσταται) υπάρχει μια δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

2.1. Σημαντικότητα των ομάδων – Ομάδα vs άτομο

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα απ' ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που τις αποτελούν, αν το καθένα λειτουργούσε μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται κυρίως στους παρακάτω παράγοντες:

- Στην ομάδα παρατηρείται το φαινόμενο της συνεργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η εμπειρία ορισμένων μελών, η ανταλλαγή απόψεων και δημιουργικών σκέψεων, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά απ' ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα. Η ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μελών της.
- Η ομάδα συμβάλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και οργανισμών και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων. Έτσι δημιουργείται μια σειρά από μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας των επιμέρους τμημάτων των ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά κυρίως με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων. Η τυπική οργάνωση (διαίρεση εργασίας, τμήματα, περιγραφή καθηκόντων, σχέσεις εξουσίας, διαδικασίες κ.τ.λ.) όσο ανεπτυγμένη και αν είναι από μόνη της, δεν μπορεί να προσδιορίσει και να περιγράψει όλες εκείνες τις σχέσεις, τις λειτουργίες και τις ενέργειες που απαιτεί η συντονισμένη δράση των ατόμων με διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες, ανάγκες, αντιλήψεις, αξίες κ.λ.π. Ο προϊστάμενος, επίσης, δεν είναι δυνατόν να λύσει αυτό το πρόβλημα από μόνος του, παρεμβαίνοντας καθοδηγητικά σε κάθε περίπτωση. Αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο ό,τι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες του προϊστάμενου, είναι βέβαιο ότι δε θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι είναι αναγκαίο τα άτομα να λειτουργούν ώριμα και αποτελεσματικά στα

πλαίσια ομάδων, ώστε να λύνονται τα προβλήματα συντονισμού και πολυπλοκότητας.

- Μια σημαντική δυνατότητα της ομάδας είναι η ουσιαστική συμβολή της στην ικανοποίηση των ατόμων, πράγμα που είναι απαραίτητο για τη βελτίωση της διάθεσής τους για απόδοση. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και ορισμένων αναγκών του <<εγώ>>.
- Η λειτουργία της ομάδας αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητες τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, μέσω της συνεργασίας με άλλα άτομα στα πλαίσια της ομάδας.
- Ο εργαζόμενος όντας μέλος μιας ομάδας έχει ανεπτυγμένο το παραγόμενο έργο να είναι καλύτερο απ' ό,τι θα ήταν αν λειτουργούσε μεμονωμένα.
- Εκτός των παραπάνω δυνατοτήτων της ομάδας, που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα, η εξέλιξη των αξιών προς το συμμετοχικό μάνατζμεντ κλάνουν τις ομάδες όλο και περισσότερο σημαντικές στον επιχειρησιακό χώρο. Στο μέλλον οι ομάδες θα γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικές και θα στηρίζονται στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής συνεργασίας.

Παρά όμως αυτή τη σπουδαιότητα των ομάδων, που οδήγησε την ευρεία χρησιμοποίησή τους στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, υπάρχουν πολλά σημαντικά προβλήματα και εμπόδια που συνδέονται με την αποτελεσματική τους λειτουργία. Έτσι δημιουργήθηκαν οι γνωστοί χαρακτηρισμοί, όπως <<ο ιπποπόταμος είναι ένα άλογο που φτιάχτηκε από επιτροπή>> ή <<όταν δεν θέλεις να γίνει κάτι, ανάθεσέ το σε μια επιτροπή>>.

Παρ' όλα αυτά τα θετικά της ομαδικής εργασίας για χρόνια έχει συζητηθεί και η αξία της ατομικής προσπάθειας. Διαπιστώθηκε ότι, αν το άτομο ενεργεί μόνο του χρειάζεται λιγότερο χρόνο για οργάνωση απ' ό,τι η ομάδα και ακόμη είναι δυνατόν να ασκηθεί καλύτερος έλεγχος της προσωπικής εργασίας και της έκβασης της. Ακόμη το άτομο είναι περισσότερο ευέλικτο και έχει περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργικές και σημαντικές ανακαλύψεις.

Παρ' όλα τα θετικά της ατομικής εργασίας, κάποια από τα οποία δε συναντώνται στη ομάδα, τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας είναι πολύ σημαντικά και αποτελεσματικά.

Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Κάθε ομάδα περνάει από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Δεν είναι από την αρχή τελείως αποτελεσματική και ώριμη. Με την πάροδο του χρόνου όμως, γίνεται όλο και πιο αποτελεσματική. Οι ομάδες λοιπόν, περνάνε από τα εξής στάδια:

- **Στάδιο Σχηματισμού:** Αυτό είναι το πρώτο στάδιο, το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ένα σύνολο ατόμων σχηματίζει μια ομάδα. Τα άτομα, μέλη της νεοσυσταθείσας ομάδας, δε γνωρίζονται καλά μεταξύ τους. Οι ρόλοι και τα καθήκοντά τους δεν είναι επαρκώς ξεκαθαρισμένα. Σε αυτό το στάδιο τα άτομα προσπαθούν να γνωριστούν καλύτερα και να προσδιορίσουν, να αποσαφηνίσουν το λόγο της δημιουργίας της ομάδας, αλλά και τη σύνθεση της. Η επικοινωνία σίγουρα χαρακτηρίζεται επιφανειακή και τα άτομα είναι επιφυλακτικά ως προς τη συμπεριφορά τους, σκέφτονται πώς θα συμπεριφερθούν και θέλουν να δημιουργήσουν θετικές εντυπώσεις.
- **Στάδιο Αντιπαράθεσης:** Στο στάδιο αυτό κυριαρχούν η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας σε ότι αφορά τους στόχους, τους κανόνες, τους ρόλους, την ηγεσία κ.α. Ο ατομικισμός κυριαρχεί έναντι της ομάδας και συχνά δημιουργούνται κάποιες υποομάδες(κλίκες) μεταξύ μελών που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά(όπως την ηλικία ή το χαρακτήρα). Σε αυτό το στάδιο ορίζονται περισσότερο ρεαλιστικά οι στόχοι.
- **Στάδιο Διαμόρφωσης κανόνων:** Εδώ τα μέλη της ομάδας καταλαβαίνουν ότι αλληλεξαρτώνται, συνειδητοποιούν τους κοινούς τους στόχους και την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας. Οι ρόλοι που ανατίθενται στον καθένα γίνονται αποδεκτοί. Έτσι, προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων για το πώς θα λειτουργεί η ομάδα, πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, πώς θα αξιολογούνται τα αποτελέσματά της κ.τ.λ.
- **Στάδιο Ωριμότητας:** Στο στάδιο αυτό οι στόχοι της ομάδας έχουν πλέον αποσαφηνιστεί, τα καθήκοντα του κάθε μέλους είναι γνωστά και όλοι συγκεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Η

ομάδα χαρακτηρίζεται από μια ωριμότητα, αφού η δομή της είναι σταθερή, τα καθήκοντα του καθενός καθορισμένα, υπάρχει συνοχή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της, πράγμα που πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό των στόχων, των ρόλων ή των καθηκόντων. Πάντως, είναι γεγονός ότι η ομάδα πολλές φορές μπορεί να κάνει ένα <<πισωγύρισμα>> στο στάδιο της αντιπαράθεσης ή της διαμόρφωσης κανόνων. Αυτό, βέβαια, είναι συνάρτηση της λειτουργίας της ομάδας και της αποτελεσματικότητας της.

Η ομάδα σε περίπτωση που έχει περατώσει το σκοπό της και δεν έχει άλλο λόγο ύπαρξης ή σε περίπτωση που έχει αποτύχει και θεωρείται φρόνιμο να μη συνεχίσει να λειτουργεί, οδηγείται στη διάλυσή της.

2.3. Μέγεθος της ομάδας

Το ιδανικό μέγεθος μιας ομάδας, που θα βοηθήσει και στη σωστή λειτουργία της είναι κάτι που ενδιαφέρει κάθε επιχείρηση. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος μιας ομάδας, τόσο πιο ορθές αποφάσεις θα μπορούν να ληφθούν. Παράλληλα, όμως, όσο μεγαλύτερη είναι μια ομάδα τόσο περισσότερο δύσκαμπτη γίνεται, τόσο δυσκολότερη γίνεται η συμμετοχή των μελών και πιο σημαντικές δυσλειτουργίες εμφανίζονται. Η συνοχή μιας μεγάλης ομάδας δεν είναι και πιο ικανοποιητική και γενικά τα αποτελέσματα της αμφίβολα. Άρα, το άριστο μέγεθος της ομάδας προκύπτει από την εξισορρόπηση των εν λόγω πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Γενικώς, είναι παραδεκτό ότι το ιδανικό μέγεθος μιας ομάδας είναι πέντε με επτά άτομα. Βέβαια, σε κάποιες περιπτώσεις, λόγω ειδικών συνθηκών, είναι απαραίτητο το μέγεθος της ομάδας να είναι μεγαλύτερο. Φυσικά, θα πρέπει να γίνεται σε αυτές τις περιπτώσεις λήψη κάποιων μέτρων, έτσι ώστε η αύξηση των μελών της ομάδας να μη βλάπτει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

3.1. Η πρόοδος μιας ομάδας και η επίτευξη των στόχων της

Μια ομάδα έχει μια ζωή και εξελίσσεται, δηλαδή γεννιέται, αναπτύσσεται και πεθαίνει. Για να καθοδηγηθεί μια ομάδα σωστά πρέπει, αφενός μεν, να συναθροίζονται τα πολλαπλά δεδομένα που προσδιορίζουν τη δυναμική της, αφετέρου δε, να λαμβάνεται υπόψη το πιθανό ξετύλιγμα των γεγονότων και ότι, κατά συνέπεια, γίνεται κατά κάποιο τρόπο μια <<διαχείριση κατά πρόγνωση>>.

Μια ομάδα αποβλέπει στο να επιτύχει δυο μεγάλες κατηγορίες αναγκών, τις ειδικές που βρίσκονται σε σχέση με τον εξειδικευμένο επιχειρησιακό στόχο, και τις συναισθηματικής φύσεως που βρίσκονται σε σχέση με τη δομή της ομάδας. Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ολόκληρη η δυναμική ενέργεια των συμμετεχόντων θα βρεθεί να καταναλώνεται προς τη μια ή προς την άλλη κατεύθυνση. Για να εξασφαλιστεί η κατανομή αυτής της ενέργειας, θα χρειαστεί μια ρύθμισή της μέσα στον χρόνο.

Αν το καθετί αποβλέπει στο να κάνει την ομάδα να προοδεύει προς τους επιχειρησιακούς στόχους της και, συνεπώς, προς τους ειδικούς σκοπούς του καθενός, τότε έχουμε ενέργεια προόδου. Αν αποβλέπει στη διατήρηση της συναισθηματικής ισορροπίας, τότε έχουμε ενέργεια αφιερωμένη στη διατήρηση της συνοχής. Η κατανομή της συνολικής ενέργειας ανάμεσα σ' αυτές τις δύο δραστηριότητες μπορεί να γίνει κατά πολλούς τρόπους.

Στην πρώτη περίπτωση η ομάδα ενδιαφέρεται προπαντός να προοδεύσει προς τον επιχειρησιακό στόχο της. Η επιχείρηση αποβλέπει στο να κινητοποιήσει το μέγιστο της ενέργειας υπέρ της παραγωγικής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει ότι θα αποκλειστεί καθετί που δεν είναι απαραίτητο για την πραγματοποίηση του στόχου. Θα προτιμεί η οργάνωση που εμφανίζεται σαν η καλύτερη δυνατή για το έργο που πρόκειται να εκτελεστεί, θα κατανεμηθούν οι καταστατικές εξουσίες και λειτουργίες λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις αντικειμενικές ικανότητες των μελών. Θα επιβληθεί δηλαδή η τεχνική ορθολογικότητα.. Σ' αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς την άποψη πως την ομάδα θα μπορούσε να την καθοδηγεί ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής.

Η μεγιστοποίηση όμως της ενεργείας προόδου συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση της ενέργειας διατηρήσεως της συνοχής. Ίσως τα μέλη να αισθανθούν ότι το σύστημα ελέγχου είναι καταπιεστικό και άδικη η καταστατική κατανομή των εξουσιών, ίσως αισθανθούν ως εξαρτήματα μιας τεράστιας μηχανής και έτσι κινδυνεύουν να ξεκόψουν από την ομάδα, η οποία δεν τους παρέχει αρκετή αναγνώριση.

Η δεύτερη περίπτωση είναι αντίστροφη. Το ηθικό της ομάδας είναι μια ζωτική ανάγκη και οι συναισθηματικές επιταγές είναι ισχυρότερες. Η διατήρηση της συνοχής έχει μεγιστοποιηθεί. Αποφεύγονται οι υπερβολικά αυστηρές διαταγές, οι υπέρμετροι λεπτολόγοι έλεγχοι, η έντονη επιβολή της εξουσίας, πράγματα τα οποία θα απειλούσαν την αρμονία της ομάδας και να καταστήσουν ανικανοποίητο κάποιο από τα μέλη της. Επίσης, αποφεύγεται κάθε αλλαγή που θα επέφερε σοβαρές συνέπειες στη σύνθεση της ομάδας, όπως νέα μέλη ή διώξιμο παλιότερων μελών.

Σε αυτήν την περίπτωση όμως, όλη η ενέργεια που αφιερώνεται στη συνοχή αφαιρείται από την πρόοδο. Θα χρειαστεί διπλάσιος χρόνος για να παρθεί ή επιβαλλόμενη απόφαση, από το φόβο μη τυχόν και δυσαρεστηθεί κάποιος, θα πλανάται ο φόβος μην τυχόν και φανεί ότι καταπατείται η ατομική αυτονομία. Θα αποφεύγεται το να παρθούν υπόψη οι εξαιρετικά πρωτότυπες ιδέες με τις οποίες δε θα συμφωνούν όλοι και δεν θα υποβάλλονται σε κριτική οι αποφάσεις των ανωτέρων.

Και στις δυο περιπτώσεις παρατηρούνται αρνητικά στοιχεία στην καθοδήγηση μιας ομάδας. Στην πρώτη περίπτωση, ναι μεν, η ομάδα προσπαθεί να επιτύχει τον επιχειρησιακό στόχο, για την επίτευξη του οποίου άλλωστε συγκροτείται, αλλά δεν είναι δυνατή η σωστή και χωρίς τριγμούς λειτουργία της, όταν παραγνωρίζεται ο συναισθηματικός παράγοντας και το <<εγώ>> του κάθε ατόμου. Στη δεύτερη περίπτωση, το κλίμα της ομάδας, ναι μεν, θα είναι καλό, αλλά είναι βέβαιο ότι θα εκτροχιαστεί από την πορεία της προς την ολοκλήρωση του στόχου. Το ορθό είναι η ομάδα να ενδιαφέρεται προπαντός να προοδεύσει προς τον επιχειρησιακό της στόχο, να εισάγονται ορισμένες φορές νεωτερισμοί, άσχετα από το αν θα ενοχλούν κάποια μέλη της, αλλά να μην παραβλέπεται και η συναισθηματική συνοχή.

3.2. Κατανόηση των προσδιοριστικών παραγόντων στην αποτελεσματικότητα μιας ομάδας

Για να υπάρξει μια σωστή καθοδήγηση της ομάδας από έναν ηγέτη - στέλεχος, θα πρέπει αυτός να κατανοήσει κάποιους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της. Οι παράγοντες αυτοί είναι πάρα πολλοί και δεν είναι δυνατόν να αναφερθούν όλοι αναλυτικά. Θα αναφερθούν οι σημαντικότεροι, οι οποίοι όταν δε λαμβάνονται υπ' όψιν μειώνουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

Το μέγεθος της ομάδας: Όπως, έχει ήδη αναφερθεί, ο αριθμός των μελών που απαρτίζουν την ομάδα διαδραματίζεται ένα σημαντικό ρόλο ως προς την αποτελεσματικότητα της. Ο <<μαγικός>> αριθμός είναι πέντε με επτά άτομα (μέλη της ομάδας).

Τα χαρακτηριστικά των μελών: Τα χαρακτηριστικά των μελών έχουν άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, γιατί από αυτά φαίνεται τι μπορεί να προσφέρει ένα άτομο, πόσο διατεθειμένο είναι να προσφέρει και αν και πόσο θα επιδράσει στα άλλα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Τα άτομα για να συνθέσουν μια αποτελεσματική ομάδα, πρέπει να διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της. Επίσης, θα πρέπει να διακατέχονται από ένα πνεύμα ομαδικότητας, έτσι ώστε να μην αποβλέπουν τόσο στην πραγματοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο στην πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας. Η προσωπικότητα ενός ιδανικού μέλους μιας ομάδας χαρακτηρίζεται από μια ισορροπία μεταξύ της λογικής, του συναισθήματος και του δυναμισμού.

Σχετικά με τη σύνθεση των μελών της ομάδας ως προς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, έχουν γίνει αρκετές έρευνες για το ζήτημα της ομοιογένειας ή ετερογένειας και τη σχέση αυτών με την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Από αυτές έχει προκύψει ότι η ομοιογένεια οδηγεί στη συνοχή και είναι αποτελεσματική για καθήκοντα ρουτίνας. Αντίθετα, για πολύπλοκα καθήκοντα και για λήψη σημαντικών και νεωτεριστικών αποφάσεων, η ετερογένεια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών είναι θετική. Υπάρχει επίσης η άποψη ότι η

ομάδα είναι πιο αποτελεσματική, όταν τα μέλη της διακρίνονται από ετερογένεια ως προς τις επαγγελματικές τους εμπειρίες και ομοιογένεια ως προς τις διανοητικές τους ικανότητες.

Η Συνοχή: Συνοχή υπάρχει στην ομάδα, όταν τα μέλη της έχουν πολλές και στενές σχέσεις μεταξύ τους και εργάζονται όλοι για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Η Συνοχή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση και αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όταν υπάρχει συνοχή σε μια ομάδα, οι συγκρούσεις και οι τριβές μεταξύ των μελών ελαττώνονται, υπάρχει καλή επικοινωνία και η απόδοση των μελών βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα.

Για να υπάρξει βέβαια συνοχή στην ομάδα πρέπει τα μέλη να συμφωνούν για τους στόχους της ομάδας και να έχουν καλές και συχνές σχέσεις μεταξύ τους. Αντίθετα, το μεγάλο μέγεθος μιας ομάδας, η ασυμφωνία στους στόχους και η ύπαρξη ανταγωνισμού(και όχι συναγωνισμού) μεταξύ των μελών είναι παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στη συνοχή της ομάδας.

Οι κανόνες που διέπουν την ομάδα: Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των ομάδων που προσδιορίζει την αποτελεσματικότητά τους είναι οι κανόνες σύμφωνα με τους οποίους λειτουργούν. Οι κανόνες αποτελούν πρότυπα σύμφωνα με τα οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να είναι αποδεκτή από τη ομάδα. Οι κανόνες λένε δηλαδή στα μέλη τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουν. Οι κανόνες μπορεί να είναι τυπικού ή άτυποι και αφορούν τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας, τους τρόπους με τους οποίους εκτελούνται τα καθήκοντα, την αξιολόγηση των επιδόσεων κ.α. Οι κανόνες διευκολύνουν το συντονισμό και τη λειτουργία της ομάδας και κάνουν φανερές και συγκεκριμενοποιούν τις απαιτήσεις της από κάθε μέλος.

Η δημιουργία των κανόνων της ομάδας είναι είτε αποτέλεσμα συνειδητών αποφάσεων της ή της διοίκησης της οργάνωσης, είτε αποτέλεσμα της επανάληψης συμπεριφορών που με το χρόνο καταλήγουν να γίνουν κανόνες.

Κοινοί στόχοι: Η ύπαρξη ενός κοινού οράματος είναι η κινητήρια δύναμη για δράση και αποτέλεσμα. Πρέπει να υπάρχουν κοινά αποδεκτοί στόχοι στην ομάδα, που να είναι συγκεκριμένοι και ποσοτικά και χρονικά προσδιορισμένοι. Σε κάθε ομάδα υπάρχουν τρεις κατηγορίες στόχων. Οι στόχοι που αφορούν την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, οι στόχοι που αφορούν την

επιβίωση και την ανάπτυξη της ομάδας και οι στόχοι του κάθε ατόμου ξεχωριστά, που συμμετέχει στην ομάδα. Πρέπει να γίνεται ένας σωστός συνδυασμός των τριών κατηγοριών στόχων, έτσι ώστε η επίτευξη μιας κατηγορίας να μην αποτρέπει, αλλά να συμβάλλει στην επίτευξη και των δυο κατηγοριών.

Ηγεσία στην ομάδα: Υπάρχουν δύο είδη ηγεσίας μέσα σε μια ομάδα, η τυπική και η άτυπη. Ο τυπικός ηγέτης είναι αυτός που ορίζεται επίσημα από την τυπική δομή της οργάνωσης, ενώ ο άτυπος ηγέτης είναι αυτός που αναδεικνύεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Ο τυπικός ηγέτης έχει ως έργο τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών προς την επίτευξη των στόχων και είναι υπεύθυνος γι' αυτό. Έχει τη δύναμη να τιμωρεί και να ανταμείβει, ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών. Δεν αποκλείεται όμως ο τυπικός ηγέτης να διαθέτει και άλλα είδη δύναμης, όπως αυτή που διαθέτει ο άτυπος ηγέτης. Δηλαδή να επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών, εξαιτίας του σεβασμού που τρέφουν τα μέλη σ' αυτόν. Είναι γεγονός ότι η ταύτιση της τυπικής ηγεσίας με την άτυπη είναι η ιδανική περίπτωση. Πρέπει εδώ να τονισθεί ότι τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της αυτοδιοικούμενης ομάδας. Αυτές οι ομάδες είναι ιδανικές, γιατί αυξάνουν τη συμμετοχή και την ικανοποίηση όλων. Για να υπάρξει πάντως μια αυτοδιοικούμενη ομάδα πρέπει τεράστια ωριμότητα να χαρακτηρίζει και την ομάδα.

Η ηγεσία, οποιαδήποτε μορφή και αν έχει, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, αφού αυτή έχει σαν ρόλο τη καθοδήγηση, την παρακίνηση, την εμπύχωση και τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς τη συνοχή, την ανάπτυξη της και την επίτευξη των στόχων της.

Ύπαρξη εμπιστοσύνης και καλού κλίματος: Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν πιο πριν είναι πολύ σημαντικοί είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Εκτός αυτών όμως, απαιτείται και η ύπαρξη ενός κατάλληλου, ευνοϊκού κλίματος. Ένα ευνοϊκό κλίμα για την αποτελεσματικότητα της ομάδας πρέπει οπωσδήποτε να χαρακτηρίζεται από το συλλογικό αίσθημα, από τον αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη, από υψηλό ηθικό των μελών, από ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία και από καλές φιλικές σχέσεις.

Ρόλοι των μελών της ομάδας: Η αποτελεσματικότητα της κάθε ομάδας εξαρτάται εκτός των άλλων από το συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν τα μέλη της στα πλαίσια αυτής. Οι ρόλοι αυτοί ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ρόλοι των μελών που συνδέονται άμεσα με εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τέτοιοι ρόλοι είναι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η αναζήτηση πληροφοριών, η διευκρίνιση και η επεξεργασία των δεδομένων κ.α.

Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι που συμβάλλουν στη συντήρηση, τη συνοχή της ομάδας, στις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, την ικανοποίηση των αναγκών τους και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος που είναι απαραίτητο για τη σωστή λειτουργία της ομάδας. Τέτοιοι ρόλοι είναι η ενθάρρυνση, που είναι η προσπάθεια ορισμένων μελών να ενθαρρύνουν ορισμένα άλλα μέλη να συμμετέχουν πιο ενεργά στην ομάδα, η επίτευξη συναίνεσης, που αφορά τις ενέργειες που γίνονται για τη μείωση των διαφορών, την ανάπτυξη της επιχειρηματολογίας και τη σύγκλιση των απόψεων, ο καθορισμός διαδικασιών και κανόνων, που αφορά τη δημιουργία κανόνων με βάση τους οποίους λειτουργεί η ομάδα και τον καθορισμό προτύπων με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί το έργο της ομάδας και η δημιουργία κλίματος, που αφορά τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν ορισμένα μέλη της ομάδας για να ανυψώσουν το ηθικό της ομάδας και να δημιουργήσουν ένα καλό κλίμα που είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τους λεγόμενους προσωπικούς ρόλους, που εξυπηρετούν το άτομο. Παραδείγματα τέτοιων ρόλων είναι οι ενέργειες ενός μέλους της ομάδας που αποσκοπούν στο να θέσουν εμπόδια στη λειτουργία της και οι ενέργειες που κάνει ένα μέλος για να επιβληθεί στα υπόλοιπα μέλη.

Είναι φανερό ότι οι ρόλοι των δυο πρώτων κατηγοριών είναι χρήσιμοι, ενώ οι ρόλοι της τρίτης κατηγορίας είναι αρνητικοί. Κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του και τις ανάγκες του κλίνει προς συγκεκριμένους ρόλους. Ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η ομάδα, πρέπει να διαμορφώνεται ο πλέον κατάλληλος συνδυασμός ρόλων, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή αποτελεσματικότητα.

Επικοινωνία - Ροή πληροφοριών: Η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Με αυτή επιτυγχάνεται συντονισμός, καλές σχέσεις μεταξύ των μελών και η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και επίλυση των διαφορών. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι επικοινωνίας ή ροής των πληροφοριών. Αυτοί είναι α) ο τύπος της <<αλυσίδας>>, β) ο τύπος του <<τροχού>> και γ) ο τύπος του <<δικτύου>>. Ο τύπος της <<αλυσίδας>> έχει την έννοια ότι οι πληροφορίες μεταφέρονται από μέλος σε μέλος με μια διαδοχική σειρά όπως οι κρίκοι της αλυσίδας!!! Έτσι το κάθε μέλος επικοινωνεί μόνο με τα μέλη που βρίσκονται στα <<πλευρά>> του. Ο τύπος του <<τροχού>> έχει την έννοια ότι υπάρχει ένα μέλος (προϊστάμενος) και το κάθε μέλος επικοινωνεί μαζί του ξεχωριστά. Τέλος, ο τύπος του <δικτύου> έχει την έννοια ότι όλα τα μέλη επικοινωνούν μεταξύ τους. Ανάλογα με τους στόχους της ομάδας επιλέγεται και ο τύπος επικοινωνίας - ροής πληροφοριών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: <<LEADING EXECUTIVE TEAMS>>

4.1 Έννοια των Leading Executive Teams

Τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί μέσα στις επιχειρήσεις μια ομάδα διαφορετική από τις άλλες. Είναι η Leading Executive Team, που αποτελεί μια απάντηση στην αυξανόμενη πολυπλοκότητα και τις ανάγκες των επιχειρήσεων για ευέλικτες δομές και ολοκλήρωση των επιμέρους λειτουργιών, δραστηριοτήτων και αποφάσεων. Αυτή η ομάδα αναλαμβάνει εσωτερικές εργασίες στην επιχείρηση και σχεδιάζει διάφορες στρατηγικές. Τα μέλη της ομάδας δεν είναι απλώς άτομα με διάφορους ρόλους. Το κάθε μέλος θεωρείται ως μια διαφορετική μονάδα στην επιχείρηση, αλλά παράλληλα η δράση του κάθε μέλους επιδρά πάνω στα υπόλοιπα. Το βασικό χαρακτηριστικό των Leading Executive Teams είναι ότι ένα σύνολο ατόμων έχει ένας ηγετικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση και κάθε άτομο δεν είναι υπεύθυνο μόνο για τα αποτελέσματα των πράξεων του, αλλά και το αποτέλεσμα των εργασιών όλης της ομάδας.

4.2 Λόγοι εμφάνισης των Leading Executive Teams

Οι Leading Executive Teams έχουν αρχίσει να εμφανίζονται όλο και περισσότερο στις επιχειρήσεις. Οι λόγοι είναι οι αυξημένες απαιτήσεις που υπάρχουν, η πολυπλοκότητα της οργάνωσης και η ανάγκη για επιτυχία. Οι Leading Executive Teams συμβάλλουν ιδιαίτερα στην ευελιξία και την ταχύτητα των αποφάσεων και της δράσης, στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και της καλύτερης προσέγγισης των προβλημάτων και στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

4.3. Διαφορές των Leading Executive Teams από τις άλλες ομάδες

Θα μπορούσε να τεθεί το ερώτημα: Κατά πόσο διαφέρουν οι Leading Executive Teams από τις άλλες ομάδες μέσα στις επιχειρήσεις; Ενώ οι ομοιότητες με τις άλλες ομάδες είναι πάρα πολλές, υπάρχουν κάποιες διαφορές που τις κάνει να ξεχωρίζουν.

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει πολύ την Leading Executive team. Ενώ όλες οι ομάδες επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες, αυτή η

ομάδα επηρεάζεται από αυτούς με ένα μοναδικό τρόπο. Οι μέτοχοι της επιχείρησης, οι πελάτες, οι αγορές και το διοικητικό συμβούλιο είναι παράγοντες που προσέχει πολύ αυτή η ομάδα.

Η εργασία των executive teams χαρακτηρίζεται από μια μεγάλη πολυπλοκότητα. Ο συνδυασμός στοιχείων όπως της διοίκησης της επιχείρησης, το σχεδιασμό στρατηγικών αποτελεί μια εργασία που δεν ανατίθεται σε οποιαδήποτε ομάδα.

Ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη των executive teams βραβεύονται έχει μια ιδιαιτερότητα. Ναι μεν, υπάρχουν βραβεύσεις που γίνονται και στις άλλες ομάδες, αλλά υπάρχει και η σημαντική βράβευση που δίνει σε ένα μέλος της executive team ανώτατη θέση στην επιχείρηση. Η βράβευση αυτή γίνεται αναγκαστικά σε ένα μόνο μέλος, οπότε υπάρχει και μια σημαντική ιδιαιτερότητα. Ο ένας κερδίζει και οι άλλοι χάνουν.

Οι executive teams λόγω της σπουδαιότητας των αποστολών που έχουν να φέρουν σε πέρας παρακολουθούνται πολύ στενά από υπευθύνους των επιχειρήσεων. Βέβαια, και οι υπόλοιπες ομάδες παρατηρούνται, αλλά σίγουρα όχι τόσο στενά.

Τα άτομα που απαρτίζουν τις executive teams επιλέγονται με πολύ αυστηρά κριτήρια. Τα άτομα αυτά πρέπει να έχουν πολύ υψηλό επίπεδο μόρφωσης, ηγετικές ικανότητες και αρκετή πείρα.

Επίλογος

Μέσα σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν διάφορες ομάδες που έχουν επωμιστεί διάφορες αποστολές- εργασίες. Χωρίς ομάδες είναι σίγουρο ότι δεν μπορούν να υπάρξουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Βέβαια, κάθε ομάδα έχει τις ιδιαιτερότητες της και διάφοροι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν, ώστε αυτές να λειτουργούν σωστά.

Η αύξηση των αναγκών των επιχειρήσεων και η αυξανόμενη πολυπλοκότητα οδηγούν στη δημιουργία νέων ομάδων με καινούρια χαρακτηριστικά. Μια καινούρια σχετικά ομάδα είναι Leading Executive Team, που αποβλέπει στη καλύτερη λειτουργία και στην ικανοποίηση διαφόρων αναγκών της επιχείρησης.

