**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

**ΥΠΟΥΡΓΕΙO ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  | |
| **ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  Α΄ Ειδική Φάση Σπουδών | | | |
|  |  | |  | |

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

**ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ**

**Δρ Χριστόδουλος Ακρίβος**

**Ευγενία Γυαλιά ΜΒΑ**

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ

2019

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|  |  |
| --- | --- |
| ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ | ΣΕΛΙΔΑ |
| **Περιγραφή και στόχοι του μαθήματος** | 3 |
| **Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού** | 4 |
| **Ηγεσία** | 18 |
| **Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη** | 30 |
| **Παρακίνηση** | 40 |
| **Τεχνικές Παρακίνησης** | 54 |
| **Ομάδες** | 65 |
| **Διοίκηση Συγκρούσεων** | 75 |
| **Επικοινωνία – Εκπαίδευση και Ανάπτυξη** | 93 |
| **Βιβλιογραφία** | 98 |

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ) ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

**Σκοπός και στόχος**

Σκοπός του μαθήματος είναι οι σπουδαστές/στριες να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες αναφορικά με την βέλτιστη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, κατανοώντας την μεγάλη σημασία και τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην ύπαρξη, λειτουργία και αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας, ως οργανωμένου συστήματος. Το μάθημα θα τις/τους προετοιμάσει ώστε, αφενός, να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη και συντονιστές ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και, αφετέρου, ως μελλοντικοί προϊστάμενοι οργανικών μονάδων να μπορούν να διοικήσουν το ανθρώπινο δυναμικό εφαρμόζοντας τις αρχές του σύγχρονου management, κατάλληλα προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες συνθήκες και τα χαρακτηριστικά του δημοσίου και αξιοποιώντας τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών.

**Συνοπτική περιγραφή και θεματικές ενότητες**

Το μάθημα θα καλύψει τις κάτωθι ενότητες, ξεκινώντας από την παρουσίαση των βασικών αρχών ΔΑΔ και την έννοια της ηγεσίας. Περαιτέρω, στο πλαίσιο του μαθήματος θα αναπτυχθούν τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να προσδώσουν χαρακτηριστικά ηγέτη στον Προϊστάμενο (manager) της δημόσιας υπηρεσίας, υποστηριζόμενα από πρακτικά παραδείγματα και μελέτες περιπτώσεων. Θα αναλυθούν ειδικότερα ζητήματα, όπως συναισθηματική νοημοσύνη, οργάνωση ομάδων, παρακίνηση, κίνητρα, ανταμοιβές. Απαραίτητη γνώση για τα ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης είναι η δεξιότητα να είναι σε θέση να επιλύουν διαφορές και να διαχειρίζονται τις όποιες συγκρούσεις προκύπτουν, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης. Τέλος, έμφαση θα δοθεί στις πρακτικές εφαρμογές σύγχρονων τεχνικών ΔΑΔ στο δημόσιο, συνδυάζοντας τη θεωρία με μελέτες περιπτώσεων και εργασία σε ομάδες.

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**Εισαγωγή**

Στην ενότητα αυτή γίνεται ανάλυση του περιεχομένου της Διοίκησηςη Ανθρώπινου Δυναμικού – **ΔΑΔ**, τόσο από τη στρατηγική θεώρηση του τμήματος όσο και από την λειτουργική.

**Λέξεις κλειδιά**

Προγραμματισμός ΔΑΔ, προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, προαγωγές, εργασιακές σχέσεις, υγειηνή και ασφάλεια, λήξη της εργασιακής σχέσης

**Ο Ρόλος της ΔΑΔ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την στρατηγική του οργανισμού, με την οποία η ΔΑΔ θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή/εναρμόνιση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την βασικότερη κινητήρια δύναμη σε έναν οργανισμό. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πιο απαραίτητο στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004). O βαθμός της ικανότητας ενός οργανισμού για να πετύχει τους στόχους του, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι τελευταίες εξελίξεις άλλωστε στο χώρο του μάνατζμεντ, δείχνουν ότι οι άνθρωποι έχουν εκ νέου χαρακτηριστεί ως η κύρια πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κανελλόπουλος 2002: 36).

Ο αγγλικός όρος HRM (Human Resources Management) αναφέρεται στη μία από τις τέσσερις βασικές λειτουργίες κάθε οργανισμού, οι οποίες είναι: τα Χρηματοοικονομικά, η Παραγωγή, το Μάρκετινγκ και το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Η απόδοση τους στα ελληνικά ποικίλει στην βιβλιογραφία, στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς.

Κάθε όρος αντανακλά και μια διαφορετική φιλοσοφία ή στάση απέναντι στον υπάλληλο εργαζόμενο. Συγκεκριμένα :

1. Ο όρος ΔΑΠ (διαχείριση ανθρώπινων πόρων) βλέπει τον άνθρωπο ως πόρο, προς εκμετάλλευση, στατικό και ο στόχος του τμήματος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους εργασίας με τεχνικές όπως η υποστελέχωση, οι περικοπές στις αμοιβές, το staff leasing κτλ
2. ΔΑΔ (Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού) δίνει έμφαση στο τελικό, ποιοτικό αποτέλεσμα, βλέπει τον υπάλληλο ως δυναμικό μεταβλητό στοιχείο του ενεργητικού , όπου η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση και παρακίνηση του για την εργασία με έμφαση σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τεχνικές επικοινωνίας γιατί έτσι πιστεύει ότι ο οργανισμός θα λειτουργήσει και αποδοτικά, όχι μόνο αποτελεσματικά.
3. ΔΔ (Διεύθυνση Διοικητικού) συναντάται σε δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, αφού όλες οι διαπραγματεύσεις του HRM προβλέπονται από τους κανόνες του διοικητικού δικαίου και επιμέρους κώδικες των δημοσίων υπαλλήλων.
4. ΔΠ (Διεύθυνση προσωπικού) Ο παραδοσιακός προσωπάρχης με έμφαση στη στρατιωτική πειθαρχία με τις ποινές και ένα μικρό εύρος δραστηριοτήτων που εμπεριέχονται στο σύγχρονο HRM.

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλοι όροι όπως διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου, τμήμα εργασιακών σχέσεων κλπ. με τις κατά περίπτωση αποκλίσεις από το πλήρες φάσμα των δραστηριοτήτων HRM.

Από τις παραπάνω αποδόσεις, ο πλέον σύγχρονος είναι ο όρος ΔΑΔ γιατί δίνει έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα της εργασίας ενός υπαλλήλου, μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, όπου ο εργαζόμενος συχνά ξεπερνά τον εαυτό του, και αφετέρου επειδή πιστεύει ότι η επένδυση στον άνθρωπο αποδίδει περισσότερα από ότι κοστίζει στον οργανισμό.

Ιδιαίτερα για τον Δημόσιο τομέα, που είναι εντάσεως εργασίας (δηλ. είναι κυρίως υπηρεσίες που οι άνθρωποι παρέχουν) θα πρέπει να υιοθετηθεί ο όρος ΔΑΔ, αφού το τελικό ποιοτικό αποτέλεσμα θα μεταφερθεί στους πολίτες και στην κοινωνία.

Στα πλαίσια αυτά ρόλος της ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να εστιάζεται στα παρακάτω σημεία:

1. Στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών.
2. Στη συνεχή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων.
3. Έμφαση στην ενδυνάμωση εργαζομένων (empowerment).
4. Έμφαση στην αποτελεσματική λειτουργία ομάδων.
5. Στην υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος ο όρος ΔΑΔ Συνεπάγεται πιο πολλές προκλήσεις και επιστημονική διοίκηση των υπαλλήλων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, με δεδομένη μάλιστα την αλλαγή της φύσης του εργατικού δυναμικού που σήμερα είναι ψυχολογικά ευαίσθητο και αναζητά την αυτοπραγμάτωση μέσα από μία σχέση εργασίας. Βέβαια η οικονομική κρίση έχει υποβαθμίσει τον ρόλο της ΔΑΔ αφού στόχος του τμήματος τείνει να είναι η μείωση του κόστους και οι περικοπές.

Οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα που επηρεάζουν σημαντικά τη ΔΑΔ είναι:

1. Πολλά ιεραρχικά επίπεδα (5 και 19 μισθολογικά κλιμάκια).
2. Οι θέσεις εργασίας με βάση τυπικά κριτήρια.
3. Μονιμότητα.
4. Ενιαίο μισθολόγιο.
5. Πολύπλοκες διαδικασίες και νομικές ρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό.
6. Περιορισμένα κίνητρα απόδοσης.
7. Γραφειοκρατία.
8. Περιγράμματα θέσεων, διοίκηση με στόχους και αξιολόγησης επιδόσεων.
9. Ζητήματα υποκίνησης και μηχανισμών αξιολόγησης.
10. Σχέση διοικητικής ιεραρχίας και πολιτικών προϊσταμένων.
11. Ζητήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών και μέθοδοι εκπαίδευσης.
12. Ζητήματα πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας.
13. Η μειωμένη εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στις ανώτατες θέσεις τις ιεραρχίας τείνει να ανατρέπεται.

**Στρατηγική ΔΑΔ**

1. **Προγραμματισμός ΔΑΔ και Δημόσιος Τομέας**

Το τμήμα ΔΑΔ έχει τη δική του στρατηγική ΔΑΔ, η οποία απορρέει και υποστηρίζει την οργανωσιακή στρατηγική.

Ένα βασικό στοιχείο της στρατηγικής ΔΑΔ είναι ο προγραμματισμός του Α.Δ. ή αλλιώς η διοίκηση της προσφοράς και της ζήτησης του Α.Δ. τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, σε ένα βάθος χρονικού ορίζοντα.

Στόχος κάθε προγραμματισμού είναι να προβλέψει όλα τα πιθανά μελλοντικά φαινόμενα και να λειτουργήσει προδραστικά (proactive) και όχι πυροσβεστικά (reactive).

Ο οργανισμός διαμορφώνει ένα πλάνο, τύπου φύλλου του excel και συμπληρώνει αριθμούς απασχολούμενου προσωπικού ανά επίπεδο ιεραρχίας τμήματος και ειδικότητας και στις κάθετες στήλες οι μήνες, του έτους άλλοτε αναλυτικά και άλλοτε συγκεντρωτικά

Ταυτόχρονα υπολογίζονται σε βάθος χρόνου τα ποσοτικά των μετακινήσεων, αφυπηρετήσεων, απολύσεων (παρόλο που δεν είναι διαδεδομένο στο δημόσιο) και γενικότερα αιτιών που οδηγούν στην ελευθέρωση κενών θέσεων εργασίας π.χ. αποσπάσεις, μετατάξεις, διαθέσεις. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός ξέρει ανα πάσα στιγμή πόσα άτομα διαθέτει ( ερωτηματολόγιο ένωσης κοινοτήτων) και πόσα θα χρειαστεί στο μέλλον (διοίκηση προσφοράς και ζήτησης)

Στον προγραμματισμό χρησιμοποιούνται στατικές μέθοδοι προβλέψεως οι οποίες έχουν μια πιθανότητα αποτυχίας, όμως η επιστημονικοποίηση της ΔΑΔ είναι πλέον αναγκαία, με δεδομένη μάλιστα την υψηλή κινητικότητα που παρατηρείται στον δημόσιο τομέα , άλλοτε επιβαλλόμενη από τον νόμο, άλλοτε από τις γενικότερες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες του περιβάλλοντος (πχ μετακινήσεις, οικονομική κρίση) και άλλοτε προσωπικές επιλογές.

Παρά την κρισιμότητα του ρόλου του προγραμματισμού του ΑΔ στην επιτυχία της λειτουργίας ενός οργανισμού, παρατηρείται ότι εφαρμόζεται περιορισμένα και συχνά εμφανίζονται δυσκολίες εφαρμογής του προγραμματισμού, όπου εφαρμόζεται , όπως για παράδειγμα είναι :

1. Καθυστερήσεις στην έκδοση προκηρύξεων για προσλήψεις.
2. Ακύρωση προκηρύξεων.
3. Καθυστέρηση στις διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων.
4. Καθυστέρηση στην έκδοση των τελικών αποτελεσμάτων κατάταξης των υποψηφίων.
5. Έλλειψη διαθεσιμότητας των υποψηφίων να εργαστούν λόγω των καθυστερήσεων.

Συνεπώς ο σύγχρονος δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει σημαντικά εμπόδια προγραμματισμού ΔΑΔ και ταυτόχρονα θα πρέπει να ενσωματώσει τεχνικές επιστημονικής διοίκησης που να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις μεταβολές αυτές του περιβάλλοντος, που θα πρέπει να λάβει υπόψη και η εκάστοτε πολιτική ηγεσία, αν επιθυμεί έναν αποτελεσματικά δημόσιο τομέα.

1. **Ανάλυση Θέσης Εργασίας**

Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι μέρος και αντανακλά την στρατηγική της ΔΑΔ. Είναι μια εργασία του τμήματος που θα πρέπει να γίνεται πριν την πρόσληψη των υπαλλήλων και αποτελεί ένα σύνολο πληροφοριών που αντανακλούν την κουλτούρα , την στρατηγική εστίαση και τις πολιτικές κάθε οργανισμού .

Η ανάλυση τη θέσης ( Job Analysis) εμπεριέχει 2 συγκεκριμένα στοιχεία που θα πρέπει να περιγραφούν με σαφήνεια.

Τα στοιχεία αυτά είναι:

1. Jop Specification → προδιαγραφές της θέσεως εργασίας, που αναφέρονται στα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος υποψήφιος για την θέση.

Ένας περιεκτικός όρος των προσόντων είναι τα KSAO’s που κάθε άτομο φέρει ως εφόδια εισερχόμενος στην αγορά εργασίας.

Κ= knowledge= γνώσεις

S= skills= Δεξιότητες (επίκτητα)

Α=abilities= Ικανότητες (έμφυτα)

Ο= others= Άλλα

1. Job Description → περιγραφή της θέσης εργασίας , η οποία δυνητικά μπορεί να εμπεριέχει :
2. Τα καθήκοντα καθ’ αυτά (δηλ να γράφει, να συμπληρώνει κ.λπ.)
3. Τις συνθήκες εκτέλεσης της εργασίας
4. Τις ευθύνες και τις εξουσίες που απορρέουν από την θέση
5. Τις συνεργασίες με άλλα τμήματα (σε ποιόν αναφέρεται και ποιους εποπτεύει)
6. Την δυναμική των καθηκόντων της θέσεως εργασίας

Η συμβολή της ανάλυσης της θέσης εργασίας είναι στρατηγικής σημασίας αφού καθορίζει τα άτομα που θα προσληφθούν, τις ανάγκες τους, τις προοπτικές εξέλιξης, τις αμοιβές τους και σχεδόν όλες τις δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΔ που καθορίζουν με την σειρά τους την επιτυχία της λειτουργίας του οργανισμού ως σύνολο.

1. **Πολιτικές ΔΑΔ**

Οι πολιτικές είναι γενικές κατευθυντήριες γραμμές που διευκολύνουν τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων και παρέχουν ένα σταθερό και ασφαλές πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους υπαλλήλους.

Οι πολιτικές θα πρέπει να διαπνέονται από το δίκαιο και την ηθική και παράλληλα να μην είναι αόριστες αλλά γραπτά διατυπωμένες, σαφής και διάχυτες μέσα στον οργανισμό.

Η γραπτή διατύπωση διασφαλίζει αφενός μεν τη διοίκηση απέναντι στους υπαλλήλους, ακόμη και σε περιπτώσεις δικαστικής επίλυσης των διαφορών τους και αφετέρου τους υπαλλήλους αφού μπορούν να επικαλεστούν τεκμηριωμένα τον σεβασμό των δικαιωμάτων τους από τον οργανισμό και να απαιτήσουν ίση μεταχείριση μεταξύ των υπαλλήλων.

Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει σαφής πολιτικές σε οργανωσιακό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ΔΑΔ.

Η διατύπωση των πολιτικών είναι μια μακρόχρονη και κοστοβόρα διαδικασία , που πρέπει να καταλήγει σε αντικειμενικές απρόσωπες αρχές που να καλύπτουν όσο το δυνατόν περισσότερες από τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Κάθε φορά που γίνεται μια διάκριση υπέρ ή κατά κάποιων υπαλλήλων , αυτή θα πρέπει να είναι αιτιολογημένη και νομικά αποδεκτή. πχ//το κριτήριο της εντοπιότητας (ντόπιος) που δίνει επιπλέον μόρια μεταξύ των υποψήφιων για μία θέση εργασίας και συνεπώς για όλους λειτουργεί ευνοϊκά και για άλλους δυσμενώς.

Όλες οι δραστηριότητες στρατηγικού χαρακτήρα της ΔΑΔ επηρεάζουν σε κάποιο μικρό ή μεγάλο βαθμό το σύνολο των τακτικών λειτουργιών (activities) του τμήματος ΔΑΔ και συμβάλλουν στην εναρμόνιση τους και την αποδοτικότητα της λειτουργίας τους.

Για πχ.// στην περίπτωση των προσλήψεων /προαγωγών σε διάφορες θέσεις στην δημόσια ιεραρχία, ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει κατά περίπτωση μία από τι ς παρακάτω πολιτικές/επιλογές.

**Προσλήψεις/Προαγωγές**

ILM ELM

1. ILM (Internal Labor Market – Εσωτερική Αγορά εργασίας)→ όπου οι ιδανικοί υποψήφιοι για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας, αναζητούνται μεταξύ του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού (των ήδη εργαζομένων)
2. ELM (External Labor Market-εξωτερική αγορά εργασίας) → για την κάλυψη των θέσεων κάθε φορά ο οργανισμός στρέφεται στο εξωτερικό περιβάλλον για την εξεύρεση του κατάλληλου υποψηφίου.

Στη συγκριτική πολιτική δεν τίθενται ζητήματα νομιμότητας ηθικής, παρ΄ όλα αυτά κάθε μία από αυτές τις επιλογές έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

1. Για την εξωτερική αγορά εργασίας το πλεονέκτημα είναι ότι απευθυνόμαστε σε μια μεγαλύτερη δεξαμενή υποψηφίων , ο εξωτερικό μπορεί να συμβάλλει στην αναδιοργάνωση της υπηρεσίας με την εισαγωγή καινοτομιών και νέων ιδεών , γίνεται ευκολότερα αποδεκτός στη θέση του προϊσταμένου , σε σχέση με το εσωτερικό.
2. Τα μειονεκτήματα συνδέονται με το κόστος του οργανισμού για την εξεύρεση και την εκπαίδευση του στελέχους μέχρι να αναλάβει πλήρως τα καθήκοντα του. Στο κόστος συμπεριλαμβάνεται και η πιθανότητα πλήρης αποτυχίας στη θέση αυτή,
3. Επίσης η εξωτερική επιλογή αυξάνει τον βαθμό δυσαρέσκειας των υφιστάμενων υπαλλήλων αφού μειώνεται η πιθανότατα προαγωγής του και έχουν χαμηλό βαθμό παρακίνησης.
4. Στην εσωτερική ILM ως πλεονέκτημα θεωρείται η γνώση των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων από τη διοίκηση και αντίστροφα με την εξωτερική. Το χαμηλό μηδενικό κόστος εύρεσης και εκπαίδευσης του υποψηφίου. Επίσης η πολιτική αυτή αναγνωρίζει και ενδυναμώνει το ηθικό του προσωπικού και διατηρεί τη σταθερότητα ως προς τη λειτουργία του.

**Soft vs Hard HRM**

Η διάκριση της ΔΑΔ σε soft και hard γίνεται με βάση τη κεντρική φιλοσοφία που διαπνέει έναν δημόσιο οργανισμό. ‘Όταν υιοθετείται η φιλοσοφία soft τότε η διοίκηση διαπνέεται από τις αρχές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, όπου ο εργαζόμενος παρακινείται και αποδίδει κυρίως ως αποτέλσμα της ψυχολογικής του διάθεσης απέναντι στην εργασία. Αντίθετα στην προσέγγιση hard ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εργαστεί επειδή αμοίβεται και πρέπει να εκτελέσει τις εντολές του προϊσταμένου του. Ορισμένες πτυχές αυτής της διαφοροποίησης μεταξύ hard vs soft HRM περιγράφονται στον πίνακα 1 που ακολουθεί:

Πίνακας 1: Διαφορές Soft vs Hard HRM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Πολιτικές** | **ΔΑΔ Βασισμένη στον Έλεγχο (hard)** | **ΔΑΔ στην Αμοιβαιότητα**  **(soft-Harvard)** |
| **Αρχές Σχεδιασμού Θέσης Εργασίας** | Υπο-κατηγορία της εργασίας, συγκεκριμένη υπευθυνότητα στο έργο με λογοδοσία, ο σχεδιασμός ξεχωριστά από την εφαρμογή. | Ευρύτερες εργασίες, συνεργαζόμενες ομάδες σχεδιασμού και εφαρμογής. |
| **Διοίκηση του Οργανισμού** | Έλεγχος και συντονισμός από πάνω προς τα κάτω, ιεραρχία, σύμβολα θέσης. | Πεπλατισμένη δομή, μοιρασμένοι στόχοι συνεργασίας και ελέγχου, η θέση υποβαθμίζεται. |
| **Αμοιβές** | Δίκαιη αμοιβή ημέρας για δίκαιη εργασία, αξιολόγηση και εκτίμηση της θέσης, ατομικά κίνητρα. | Ενδυνάμωση ομαδικών επιτευγμάτων, ο μισθός εξαρτάται από τις ικανότητες και άλλα κριτήρια συνεισφοράς, διανομή κερδών. |
| **Η φωνή των εργαζομένων** | Συνδικαλισμένη (ζημία, έλεγχος, διαπραγμάτευση).  Μη συνδικαλιζόμενη (έρευνα στάσεων). | Αμοιβαίοι μηχανισμοί επικοινωνίας και συμμετοχής, μηχανισμοί που δίνουν το λόγο στον εργαζόμενο σε ζητήματα που προκύπτουν. |
| **Εργασιακές σχέσεις** | Εχθρικές | Αμοιβαιότητα, επιλυση προβλημάτων από κοινού και σχεδιασμός |
| **Φιλοσοφία Διοίκησης** | Το αφεντικό αποφασίζει, η διοίκηση είναι υποχρεη στους κοινωνικούς εταίρους | Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι ένας σκοπός παρά ένα πιθανό αποτέλεσμα |

Πηγή: (Lundy, 1994)

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν ποιο από τα δύο συστήματα θα υιοθετήσει ένας δημόσιος οργανισμός - Δ.Ο., οι οποίοι θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως παρεμβάλουσες μεταβλητές με αποτέλεσμα άλλοτε ένας δημόσιος οργανισμός ως σύνολος να χαρακτηρίζεται ως Soft και άλλοτε ως Hard μάλιστα μέσα στον ίδιο οργανισμό μπορεί να εμφανίζονται φαινόμενα Hard και φαινόμενα Soft.

Σχετικό είναι το διάγραμμα 1 που ακολουθεί:

Διάγραμμα 1: Παρεμβάλουσες Μεταβλητές Soft vs Hard HRM

2 n..

1 HARD

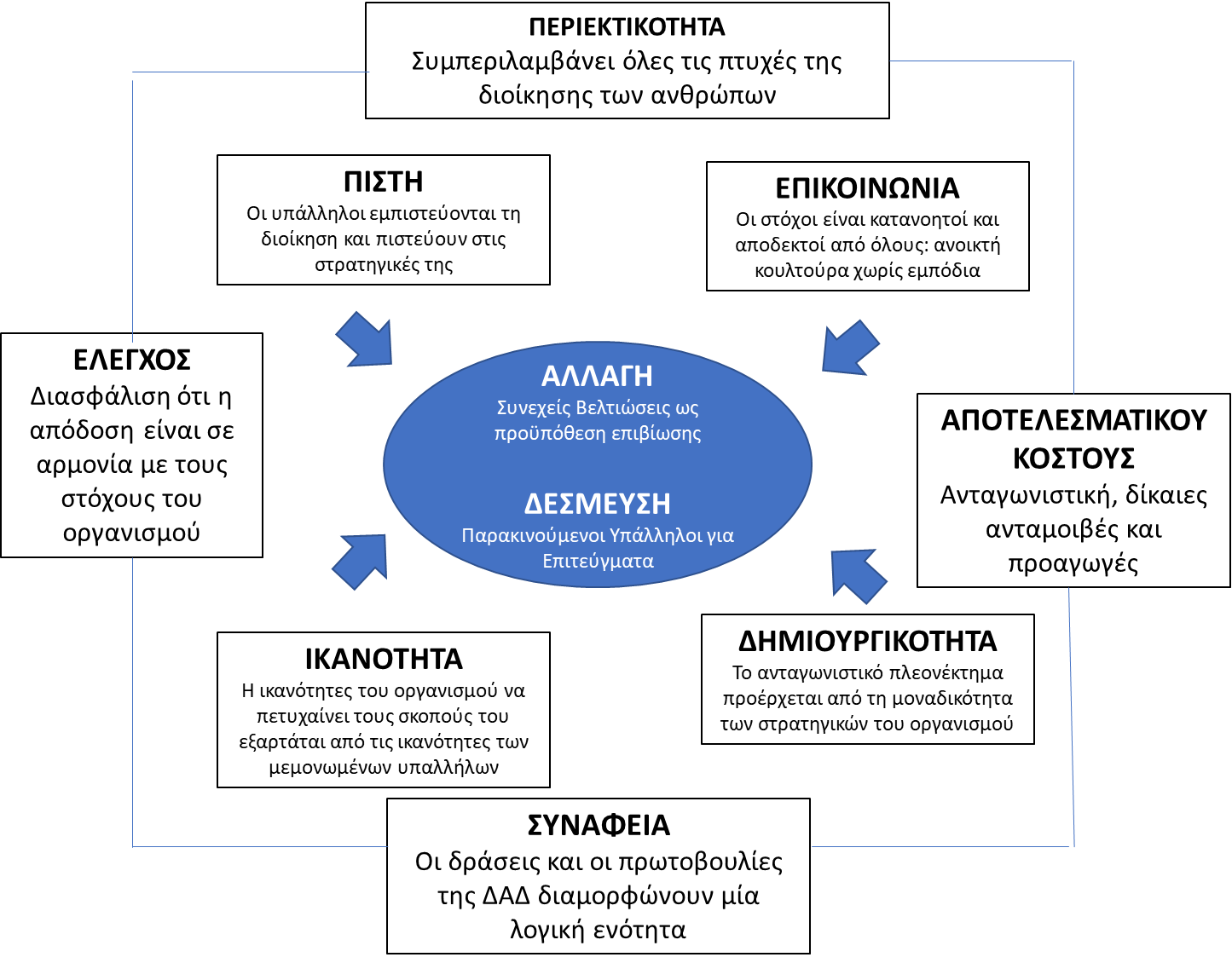
3 4 5 SOFT

1. H προσωπικότητα του προϊστάμενου
2. Το φύλλο του προϊστάμενου
3. Την κυρίαρχη πολιτική- εξουσία-Ιδεολογία
4. Κεντρικές υπηρεσίες / αποκεντρωμένες κεντρικές υπηρεσίες
5. Το μέγεθος του οργανισμού
6. Το αντικείμενο δραστηριοποίησης του οργανισμού
7. Των τμημάτων εντός του ιδίου του οργανισμού

Σημειώνεται ότι η ΔΑΔ εκφράζεται καλύτερα μέσω των αρχών του Soft HRM και η ΔΑΠ μέσω των αρχών του Hard HRM.

Ένα αντιπροσωποευτικό μοντέλο του Soft HRM είναι το Harvard HRM Model, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2 που ακολουθεί.

Διάγραμμα 2: Διαστάσεις και Αλληλεπιδράσεις του Μοντέλου Χάρβαρντ



Οι βασικές ροές του μοντέλου Harvard είναι:

1. Ροές ΔΑΔ – Προσέλκυση, Επιλογή, Τοποθέτηση, Προαγωγές, Αξιολόγηση της Απόδοσης, Λήξη της Σχέσης Εργασίας (recruitment, selection, placement, promotion, appraisal and assessment, termination, etc.)
2. Συστήματα Ανταμοιβών - pay systems, motivation, etc.
3. Επηροή Εργαζομένων – επίπεδα εξουσιοδότησης, ευθύνης, εξουσίας
4. Εργασιακά Συστήματα – ορισμός/σχεδιασμός της εργασίας και ευθυγράμμιση των ανθρώπων.

Αντίστοιχα οι βασικοί άξονες μέτρησης της αποτελεσματικότητας του μοντέλου (Beer et al., 2004) είναι:

1. Πολιτικές ΔΑΔ και η Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητάς τους.
2. Παράγοντες της Περίστασης / Situational factors (νόμοι, κοινωνικές αξίες, σωματεία κλπ)
3. Συμφέροντα Κοινωνικών Εταίρων / Stakeholder interests.
4. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας 4 C’s (Competence, Commitment, Congruence, Cost Effectiveness

**O Επιτελικός Χαρακτήρας της ΔΑΔ**

Τα τμήματα και τα στελέχη τους διακρίνονται σε γραμμικά και επιτελικά. Αυτή είναι μια διάκριση που είναι καθοριστική σε έναν οργανισμό. Στα αγγλικά η διάκριση γίνεται σε line and staff Departments.

Όλα τα στελέχη ή τα τμήματα ενός οργανισμού μπορούν να ενταχθούν ή να χαρακτηριστούν ως επιτελικά ή γραμμικά , ανάλογα με το αντικείμενο και τον χώρο/εύρος των δραστηριοτήτων τους. Δεν υπάρχει ιεραρχική σχέση μεταξύ γραμμικών και επιτελικών μεταξύ τμημάτων ή και στελεχών, απλά η διάκριση περιγράφει την μεταξύ τους σχέση (όχι ιεραρχική).

Γενικά τα επιτελικά τμήματα ασχολούνται με την ομαλή λειτουργία όλων των άλλων τμημάτων και έχουν χαρακτήρα συμβουλευτικό αφού τις τελικές αποφάσεις τις παίρνουν τα γραμμικά στελέχη.

Για παράδειγμα, το τμήμα της ΔΑΔ ασχολείται με όλον τον κύκλο που διανύει ένας υπάλληλος από την πρόσληψη έως και την λήξη της θητείας τους, την απόλυσης του κ.α. σε οποιοδήποτε τμήμα ή θέση της ιεραρχίας ανήκει.

Ο κύκλος της συνεργασίας με τα υπόλοιπα τμήματα ενεργοποιείται από τα γραμμικά στελέχη, διεκπεραιώνεται από τα επιτελικά και οριστικοποιείται από τα γραμμικά.

**Διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού πρόσληψης**

Η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού, είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίας της ΔΑΔ και γίνεται από τη Διεύθυνση Διοικητικού. Η σωστή εφαρμογή της διαδικασίας επιλογής είναι καίριας σημασίας, καθότι από αυτή θα εξαρτηθεί το κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό που προσλήφθηκε είναι το καταλληλότερο και το αποδοτικότερο.

Προϋπόθεση για τη σωστή εφαρμογή της διαδικασίας επιλογής, είναι η ανάλυση της εργασίας για την κενή θέση για την οποία γίνεται αναφορά. Η ανάλυση της εργασίας αφορά α.) Την αναλυτική περιγραφή της εργασίας (καθήκοντα, ευθύνες, άλλες υποχρεώσεις, όρους εργοδότησης, επίπεδο ιεραρχίας, κ.α.) και β.) Την προδιαγραφή των προσόντων που πρέπει να έχει ο υποψήφιος (γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις). Η άντληση πληροφοριών για την ανάλυση της εργασίας, γίνεται κυρίως μέσω της άμεσης παρατήρησης της εργασίας που επιτελείται, μέσω αναφοράς από αυτόν που κάνει την εργασία, ή μέσω αναφοράς από συναδέλφους του. Η ανάλυση της εργασίας είναι βασική προεργασία για την διαδικασία επιλογής που θα ακολουθήσει, ενώ θα αποτελέσει και την βάση για την ετοιμασία της αγγελίας/διαφήμισης της κενής θέσης.

Υπάρχουν διάφορες πηγές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσέλκυση των υποψηφίων. Οι κυριότερες αφορούν στρατολόγηση διαμέσου των ήδη εργαζομένων, αιτήσεις απ΄ ευθείας στον οργανισμό, ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης, κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης, το διαδίκτυο και η διαφήμιση (σε εφημερίδες και περιοδικά). Η τελευταία μέθοδος χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποτελεσματική. Στην συνέχεια, οι ενδιαφερόμενοι για εργοδότηση, συμπληρώνουν το έντυπο αίτησης ή προσκομίζουν στον οργανισμό τα βιογραφικά τους στοιχεία.

Μετά την προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται ο διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων και ξεκινά η διαδικασία της επιλογής από τους δυνητικά κατάλληλους υποψήφιους. *“Τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν το ταίριασμα των υποψηφίων στα ειδικά έργα, με τη σκέψη πως οι απαιτήσεις ενός δεδομένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός δεδομένου υποψηφίου μπορούν να ταιριάσουν”* (Κανελλόπουλος, 2002: 88). Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής για προσλήψεις, όπως οι ατομικές συνεντεύξεις, τα τεστς επιλογής, τα δείγματα έργου και τα κέντρα αξιολόγησης.

Η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στην διαδικασία επιλογής. Η μέθοδος της συνέντευξης είναι μία “τέχνη” και επειδή εμπεριέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας, θα πρέπει αυτός που την διενεργεί να είναι καλά εκπαιδευμένος. Συνηθισμένα σφάλματα στις συνεντεύξεις, αφορούν το σφάλμα της ομοιότητας που πιθανόν να έχει ο αξιολογητής με τον υποψήφιο, το σφάλμα πλαισίου όπου ο αξιολογητής μπορεί να συγκρίνει τους υποψήφιους μεταξύ τους, το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης, η επικέντρωση σε αρνητικές πληροφορίες ή τυχόν στερεότυπες αντιλήψεις του αξιολογητή. Όλα αυτά τα ενδεχόμενα σφάλματα, απομακρύνουν τον αξιολογητή από τα κριτήρια προς αξιολόγηση που έχουν αναπτυχθεί με αποτέλεσμα να καταλήξει τελικά σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Υπάρχουν τριών ειδών συνεντεύξεις, οι μη-δομημένες, οι ημι-δομημένες και οι δομημένες. Οι δομημένες συνεντεύξεις βασίζονται πάνω σε κλίμακες αξιολόγησης στις οποίες γίνεται στη συνέχεια η βαθμολόγηση των υποψηφίων, γι΄ αυτό θεωρούνται και ο πιο έγκυρος και αξιόπιστος τύπος αξιολόγησης συνέντευξης.

Η τεχνική των τεστς θεωρείται επίσης μια προσφιλής τεχνική επιλογής, καθότι μπορεί να αποκαλύψει τα προσόντα και τα ταλέντα του υποψηφίου που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν από την συνέντευξη. Ως συνήθως, τα τεστς χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με την ατομική συνέντευξη. Κάποια από αυτά αφορούν τα ψυχολογικά τεστ καταλληλόλητας ή κλίσης, όπως τεστ νοημοσύνης, ειδικά τεστ ικανότητας, τεστ απόδοσης, τεστ καταστάσεων και τεστ προσωπικότητας.

**Λειτουργία διαδικασίας αξιολόγησης για σκοπούς προαγωγής του προσωπικού**

Η αξιολόγηση του εργαζομένου αφορά τη διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας της εργασία του αποδοτικά (Παπαλεξανδρή, Μπουράντας, 2003: 315). Η αποτελεσματική αξιολόγηση βασίζεται σε προκαθορισμένα πρότυπα, τα οποία αφορούν την εκ των προτέρων συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης. Περιλαμβάνει επίσης την επαναπληροφόρηση του μάνατζερ προς τον εργαζόμενο για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και για το πώς και πόσο αυτή είναι δυνατό να αυξηθεί.

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης είναι ότι αποτελεί τον οδηγό για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η αξιολόγηση είναι επίσης βασικό εργαλείο για την παραχώρηση προαγωγών και αυξήσεων προς τους εργαζόμενους, συνδέοντας με αυτό τον τρόπο την αποδοτικότητα με τα προσωπικά κίνητρα του εργαζομένου (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη απόδοση. Το σύστημα αμοιβών επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ΄ επέκταση, τον ίδιο τον οργανισμό (Polychroniou, 2007).

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης, στη βάση αντικειμενικών κριτηρίων, τα οποία αφορούν ποσοτικά στοιχεία τα οποία είναι μετρήσιμα. Οι μέθοδοι αξιολόγησης στη βάση υποκειμενικών κριτηρίων, αφορούν ποιοτικά στοιχεία και μετρούν τάσεις συμπεριφορές. Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά κριτήρια. Ο συνηθέστερος τρόπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση των υφιστάμενων από τον προϊστάμενο και είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται και στη Δημόσια Υπηρεσία.

Οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης αφορούν την μέθοδο με τις κλίμακες αξιολόγησης, την μέθοδο σύγκρισης του υπαλλήλου, την μέθοδο του ελεγχόμενου καταλόγου και την μέθοδο μάνατζμεντ βάση στόχων. Στις κλίμακες αξιολόγησης υπάρχει διαβάθμιση του ποσοτικού ή του ποιοτικού κριτηρίου που αξιολογείται. Στην μέθοδο σύγκρισης υπαλλήλου, ο προϊστάμενος κατατάσσει υποχρεωτικά τους υφιστάμενους τους σε κλίμακα από τον πιο ικανό στον λιγότερο ικανό. Στην μέθοδο του ελεγχόμενου καταλόγου, ο εργαζόμενος αξιολογείται στην βάση ενός Check list, ενώ στην αξιολόγηση βάσει στόχων, ο εργαζόμενος αξιολογείται στη βάση του κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχει θέσει ο μάνατζερ του.

Οι διάφορες μέθοδοι έχουν τα μειονεκτήματα τους, αλλά το βασικότερο αφορά την διστακτικότητα των μάνατζερ να καταγράψουν θέματα που αφορούν το προσωπικό τους. Η διστακτικότητα τους αυτή οφείλεται στο ότι δεν ξέρουν ακριβώς πώς πρέπει να αξιολογήσουν, ή στο ότι πιστεύουν ότι και οι δικοί τους προϊστάμενοι θα τους αξιολογήσουν με τον τρόπο που αξιολόγησαν και αυτοί ή επειδή θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν την αξιολόγηση που έβαλαν στους ίδιους τους εργαζόμενους και στην ανώτερη διοίκηση (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004: 138).

**ΗΓΕΣΙΑ**

*Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον ότι ανθρώπων άρχει,*

*δεύτερον ότι κατά νόμους άρχει και τρίτον ότι ουκ αεί άρχει.(Αγάθων)*

**Εισαγωγή**

Στην ενότητα αυτή γίνεται ανάλυση του περιεχομένου της Ηγεσίας, των μοντέλων και των προσεγγίσεων της ηγεσίας καθώς και τοιυ ρόλου του φύλου στην άσκηση ηγετικών καθηκόντων. Γίνεται διάκριση μεταξύ των όρων ηγσία και μανατζμεντ και των επιπτώσεων που αυτή έχει για τους οργανισμούς.

**Λέξεις κλειδιά**

Ηγεσία, μοντέλα ηγεσίας, ηγεσία και φύλο, ηγεσία και μάνατζμεντ, τα στυλ ηγεσίας.

**Έννοια και Προσεγγίσεις της Ηγεσίας**

Τον τελευταίο αιώνα όσοι ασχολούνται με την Επιστήμη της Διοίκησης και με την βοήθεια της Ψυχολογίας , της Κοινωνιολογίας και άλλων Επιστημών προσπάθησαν να προσεγγίσουν και να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της ηγεσίας , δημιουργώντας και αναπτύσσοντας διάφορες θεωρίες και προσεγγίσεις.

Η έννοια της ηγεσίας θεωρείται από πολλούς αμφιλεγόμενη, η οποία έχει ορισθεί με ποικίλους τρόπους. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες αν όχι περισσότεροι ορισμοί της Ηγεσίας , ενώ χιλιάδες είναι τα βιβλία και οι μελέτες που δημοσιεύονται για αυτή. Σε κάποιες περιπτώσεις ορίζεται σαν μια διαδικασία και σε άλλες ορίζεται έχοντας σαν βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, την συμπεριφορά και τις ικανότητες του ηγέτη. Ένας πλέον παραδοσιακός ορισμός της ηγεσίας είναι αυτός του Cowley(1928) o οποίος θεωρεί ότι ηγέτης είναι αυτός που καταφέρνει να πείσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Από την άλλη ο Bennis, γνωστός και διακεκριμένος καθηγητής που ασχολήθηκε με αυτό , θεωρεί ότι «*η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα».* Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει πως η ηγεσία θέτει ένα κοινό σκοπό μαζί με τα μέλη της ομάδας της και στοχεύει στην πραγματοποίηση του έχοντας κατά νουν το όραμα της ομάδας. Επομένως ανάλογα με τις ικανότητες των μελών της ομάδας και την χρονική περίοδο κάθε φορά χρησιμοποιούνται διαφορετικές ηγεσίες.

Στον ελληνικό χώρο από την αρχαιότητα ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης και ο Ξενοφών θεωρούσαν την διοίκηση ως επιστήμη. Ο όρος ηγεσία («leadership») στην ελληνική γλώσσα προέρχεται από την λέξη ηγούμαι η οποία σημαίνει είμαι επικεφαλής δηλαδή διευθύνω και καθοδηγώ, ταυτίζεται συνήθως με τη κορυφή της ιεραρχίας όπως το πρόεδρο μιας εταιρίας ή οργανισμό, τον αρχηγό των ενόπλων δυνάμεων, τον διευθυντή μιας τράπεζας, τους υπουργούς κ.λπ. Στις κοινωνικές επιστήμες ο όρος της ηγεσίας έχει μια πιο πλατιά ερμηνεία. Έναν ηγέτη μπορείς να διακρίνεις και σε μια φιλική παρέα , σε μια οικογένεια ή σε μικρές ή μεγάλες ομάδες ανθρώπων.

Ο Stogdill (1948) περιγράφει την ηγεσία σαν την κατάλληλη διαδικασία η οποία επηρεάζει και καθοδηγεί τις δραστηριότητες σε μα ομάδα για την επίτευξη κάποιου στόχου. Άλλοι ερευνητές δίνουν ερμηνεία στη λέξη ηγεσία σαν μα διαδικασία που σκοπό έχει την διευκόλυνση της αλλαγής. (Smircich and Morgan, 1982).

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός για την ηγεσία ορίζεται σαν μια δυναμική σχέση η οποία βασίζεται στην αμοιβαία επιρροή και στους κοινούς στόχους που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας κατά την οποία όλοι στοχεύουν σε ψηλά επίπεδα κινήτρων και ηθικότητας με σκοπό την αλλαγή. (Leithwood, 1990). Όπως υποστηρίζει και ο William Foster (1989) στους δημοκρατικούς οργανισμούς « ηγέτες και συνεργάτες εναλλάσσονται».

Οι Goleman et al. (2002) “The New Leaders” περιγράφουν τους μεγάλους ηγέτες σαν άτομα που μπορούν να μας κινητοποιήσουν και να ξυπνήσουν μέσα μας το πόθο ενεργοποιώντας τον καλύτερο μας εαυτό κάτι που αποδίδουμε στην στρατηγική τους στο όραμα ή στα ιδανικά τους. Τα πράγματα όμως είναι πιο απλά, όπως αναφέρετε στο πιο πάνω βιβλίο: «Η πραγματικότητα είναι πιο απλή. Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα μας».

Ηγεσία κατά τους Pashiardis, & Brauckmann (2008) «*είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά. πιο απλά ηγέτης, είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει».*

Σύμφωνα με τους Σαΐτης &Σαΐτη (2011), με τον όρο ηγεσία (leadership) «προσδιορίζεται η έννοια της διαδικασίας επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας (άτυπης ή τυπικής) με στόχο την από κοινού επίτευξη ομαδικών στόχων». Ορίζεται επίσης , σαν ηγεσία η ικανότητα να κινητοποιούνται τα μέλη μιας ομάδας για την επιτυχία υψηλών και φιλόδοξων στόχων αβίαστα και όχι ακούσια .

Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση γνωστών θεωρητικών προσεγγίσεων/μοντέλων για την ερμηνεία της ηγεσίας.

### Α. Η θεωρία του Fred Fiedler για την ηγεσία.

H θεωρία του Fred Fiedler (1967) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος ηγεσίας που είναι επιτυχημένος αλλά ανάλογα με την περίπτωση δημιουργείται και η κατάλληλη και διαφορετική ηγεσία. Ανάλογα δηλαδή από το εργασιακό περιβάλλον και τις ανάγκες του η μορφή της ηγεσίας μπορεί να είναι απλώς κατευθυντήρια ενώ σε άλλο εργαστηριακό περιβάλλον, όπως το σχολικό, χρειάζεται μια πιο συμμετοχική ηγεσία. Ο Fiedler χώρισε το ηγετικό έργο σε τρείς παραμέτρους τις σχέσεις των ηγετών με τα άλλα μέλη της ομάδας, την οργάνωση και τον επιμερισμό της εξουσίας που κατέχει ο καθένας. Σε περίπτωση που το έργο είχε δομή ο ηγέτης αν ήταν αφιερωμένος στην επίτευξη του έργου του με καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους συνεργάτες του θα είχε επιτυχία ασχέτως αν η εξουσία ήταν ισχυρή ή όχι. Αν το έργο δεν ήταν προσχεδιασμένο είχαν επιτυχία μόνο αν είχαν μια ισχυρή εξουσία, χωρίς απαραίτητα να έχουν τις καλύτερες σχέσεις με το προσωπικό.

### Β. Η θεωρία του Paul Hersey και του Kenneth Blanchard για την ηγεσία.

Η κατά περίπτωση ηγεσία (situational leadership)

Η κατά περίπτωση ηγεσία, εφόσον οι περιστάσεις δεν είναι πάντοτε οι ίδιες, θεωρεί ότι χρειάζονται διαφορετικοί τρόποι , προσεγγίσεις και δεξιότητες για την άσκηση της ηγεσίας. Το μοντέλο του Paul Hersey και του Kenneth Blanchard για την ηγεσία στηρίζεται στην πιο πάνω φιλοσοφία. Οι συμπεριφορές του ηγέτη που προκύπτουν από το μοντέλο αυτό είναι τέσσερις:

* η καθοδηγητική (directing), όπου ο ηγέτης θα πρέπει να κατευθύνει και να δίνει οδηγίες σε προσωπικό που το χρειάζεται.
* η υποστηρικτική (coaching), στην οποία ο ηγέτης έχει τον έλεγχο και παίρνει τις αποφάσεις αλλά συγχρόνως υποστηρίζει την επικοινωνία μεταξύ των δυο πλευρών.
* η συμμετοχική (supporting), στην οποία το προσωπικό συμμετέχει στις αποφάσεις αφού δεν είναι ανάγκη να καθοδηγείται και να κατευθύνεται .
* η εκχωρητική (delegating),η οποία περιστοιχίζεται από ικανό και υπεύθυνο προσωπικό.

Ποια από τις μορφές αυτές ηγεσίας θα επιλεγεί εξαρτάται από το επίπεδο του προσωπικού. Αν είναι δηλαδή επαγγελματικά και ψυχολογικά ώριμο το προσωπικό θα χρειάζεται λιγότερη στήριξη και καθοδήγηση.

**Γ. Robert Tannenbaum και Warren Schmidt , το συνεχές της ηγεσίας.**

Ρίχνοντας μια ματιά στις κριτικές για την ηγεσία βλέπουμαι ότι τοποθετούνται σε δυο άκρα, από την μια αυταρχικές και από την άλλη άκρως δημοκρατικές ως προς τη επίτευξη των στόχων ή ως προς τη σχέση με τους υπαλλήλους. Στην πραγματικότητα όμως οι μορφές ηγεσίας βρίσκονται κάπου στη μέση. Οι Robert Tannenbaum και Warren Schmidt πρότειναν ένα συνεχές, στα άκρα του οποίου βρίσκονται η αυταρχική μορφή και στη μια άκρη και στην άλλη η δημοκρατική. Στο συνεχές αυτό μοντέλο βρίσκονται τέσσερεις μορφές: την αυταρχική (autocratic) όπου ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις , τις ανακοινώνει και απαιτεί από το προσωπικό να τις υπακούει τυφλά, την πειστική (persuasive) όπου ο ηγέτης παίρνει όλες τις αποφάσεις χωρίς να τις συζητά, αλλά προσπαθεί να τους μεταφέρει τον ενθουσιασμό του για αυτές για να τις εφαρμόσουν, τη συμβουλευτική (consultative) στην οποία ο ηγέτης πριν τη λήψη των αποφάσεων συζητά με το προσωπικό χωρίς φυσικά να δεσμεύεται, τη δημοκρατική (democratic) όπου ο ηγέτης πριν να συζητήσει με το προσωπικό προσπαθεί να λύσει τα προβλήματα που υπάρχουν για να είναι πιο εύκολη η λήψη αποφάσεων που θα παρθούν από κοινού.

### Δ. Η ηγεσία που υπηρετεί (servant leadership).

Ο Robert Greenleaf (1977) υποστήριξε το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας στην οποία ο ηγέτης θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντικό να έχει μια στενή και αμφίδρομη σχέση με το προσωπικό του στην οποία ενθαρρύνει, ακούει στηρίζει και δείχνει εμπιστοσύνη σε αυτό.

Θεωρεί δηλαδή ότι ο ρόλος του είναι να υπηρετεί το προσωπικό του και μέσω αυτής της διαδικασίας εξυπηρέτησης να ηγείται.

### Ε. Η ομαδική ηγεσία (team leadership).

O Meredith Belbin (1993) υποστήριξε στη δυναμική της ομαδικής ηγεσίας σε αντίθεση με την ηγεσία ενός μόνο ατόμου. Θεωρεί ότι οι σύγχρονοι επαγγελματικοί χώροι είναι πλέον πολύ πολύπλοκοι με πολλές απαιτήσεις και η ηγεσία ενός ατόμου είναι αναποτελεσματική.

Ο ηγέτης στη περίπτωση αυτή αναγκάζεται να έχει πολλούς ρόλους ,να παίρνει πολλές και δύσκολες αποφάσεις να ελέγχει το προσωπικό ώστε να τον υπακούει και να ενεργεί κάτω από τις εντολές του. Πολλές φορές κάτω από αυτές τις συνθήκες αναγκάζεται να περιστοιχίζεται από άτομα του προσωπικού που λειτουργούν σαν κόλακες που μόνο καλό δεν προσφέρουν στο καλό κλίμα λειτουργίας της εργασίας και στις σωστές αποφάσεις του ηγέτη.

Από την άλλη αν υπάρχει καταμερισμός ευθυνών η εργασία γίνεται πιο αποτελεσματική το προσωπικό ενθαρρύνεται και έχει την ευκαιρία να αναδείξει τα ταλέντα του. Με αυτό τον τρόπο κάθε προσπάθεια γίνεται προσωπικός και ομαδικός στόχος αναπτύσσεται έτσι η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια για την επίτευξη του.

### Ζ. Η συναλλακτική (transactional) και η μετασχηματιστική ηγεσία

### ( transformational leadership).

Ο όρος συναλλακτική ηγεσία θεωρείται ότι προήλθε από τον James Bums (1978) ο οποίος θεωρεί ότι ο ηγέτης και το προσωπικό συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο. Η ηγεσία σε αυτή την περίπτωση δίνει μεγάλη σημασία και στηρίζεται στις υγιής ανθρώπινες σχέσεις προσωπικού και ηγέτη αφού αυτές θα οδηγήσουν πιο εύκολα και σωστά στην επιτυχία και παράλληλα θα έχουν όλοι οφέλη. Ο Kenneth Leithwood (1990) θεωρεί πως η συναλλακτική ηγεσία είναι προθάλαμος για την μετασχηματιστική ηγεσία. Εμπνευστής και αυτής της θεωρίας , της μετασχηματιστικής ηγεσίας, θεωρείται ο James Bums (1978). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται ηγέτες με υψηλές αξίες και ιδανικά, ικανοί να δημιουργούν και να αναβαθμίζουν τα κίνητρα τους σκοπούς και τις αξίες του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο αποτέλεσμα. Μετασχηματίζεται έτσι ο επαγγελματικός χώρος σε χώρο όπου γίνονται τέτοιες αλλαγές ώστε να αλλάξει η συνηθισμένη κουλτούρα που επικρατεί συνήθως , ενεργοποιείται και αναπτύσσεται η δυναμική της συνεργασία και η επαγγελματική ωριμότητα.

**Η. Το Μοντελο των Vroom-Yetton**

Η ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερο γοητευτικό αντικείμενο έρευνας, γεγονός που αποδεικνύεται από την τεράστια και σχετική βιβλιογραφία. Στη Διοικητική Επιστήμη έχουν αναπτυχθεί αρκετά θεωρητικά μοντέλα του φαινομένου της ηγεσίας, τα οποία είναι αρκετά συμπληρωματικά μεταξύ τους. Η κατηγοριοποίηση αυτών των μοντέλων μπορεί να επιτευχθεί – εν μέρει - λαμβάνοντας υπόψη τη μεταβλητή η οποία προσεγγίζεται και στην οποία δίνεται μεγαλύτερη έμφαση, με τις κυριότερες εξ αυτών να είναι α) το γένος του ηγέτη (γενετική θεωρία), β) τα ατομικά χαρακτηριστικά (γνωρίσματα) της προσωπικότητας του ηγέτη, γ) τη συμπεριφορά του ηγέτη, και δ) την κατάσταση/συνθήκες του περιβάλλοντος όπου εκδηλώνεται η ηγετική συμπεριφορά. Στην παρούσα εργασία πρόκειται να αναλυθούν θεωρητικές προσεγγίσεις και ευρήματα με βάση την κατάσταση/συνθήκες του περιβάλλοντος όπου εκδηλώνεται η ηγετική συμπεριφορά, σύμφωνα με το μοντέλο των Vroom-Yetton.

Οι Vroom-Yetton διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει την συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Για το λόγο αυτό, ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν το κενό αυτό, σύμφωνα με το οποίο ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει εναλλακτικά πέντε στυλ ηγεσίας, με βασικό κριτήριο το βαθμό και τον τρόπο συμμετοχής των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων (Μπουραντάς, 2005) και τα οποία είναι:

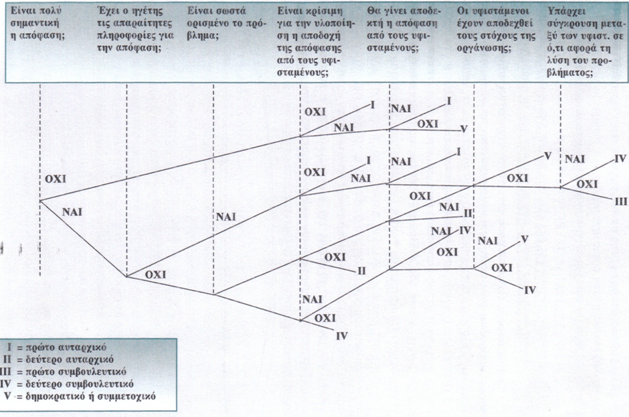
1. ***Το πρώτο αυταρχικό στυλ (Ι)***, στο οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση με βάση τις πληροφορίες που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του για εκτέλεση.
2. ***Το δεύτερο αυταρχικό στυλ (ΙΙ)***, στο οποίο ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που αυτός ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους του.
3. ***Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ (ΙΙΙ)***, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν μόνος του τις αποφάσεις, αλλά πριν συζητά και συμβουλεύεται τον κάθε υφιστάμενό του ατομικά.
4. ***Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ (IV)***, στο οποίο ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά την γνώμη των ομάδων, αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του.
5. ***Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ (V)***, στο οποίο ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα στην ομάδα και η απόφαση είναι συλλογική.

Οι Vroom και Yetton θεωρούν πως οι ηγέτες μπορούν κάθε φορά να υιοθετούν διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Το πιο αποτελεσματικό στυλ προσδιορίζεται από επτά παράγοντες:

1. Τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα.
2. Τον ορισμό του προβλήματος.
3. Τη σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφιστάμενων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης.
4. Το βαθμό αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους, αν την λάβει μόνος του ο ηγέτης.
5. Το βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα.
6. Την ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα.

Επίσης, για τη σωστή εκτίμηση και επιλογή του στυλ ηγεσίας απαραίτητη είναι η καλή πληροφόρηση για στοιχεία που αφορούν την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και γενικά για την κατάσταση, ώστε να γίνεται ορθή επιλογή απάντησης σε κάθε ερώτηση. Παρακάτω δείχνονται σχηματικά τα πέντε στυλ ηγεσίας, όπως αυτά έχουν καθοριστεί από τους Vroom – Yetton.

**Διάγραμμα 1:** Απεικόνιση του μοντέλου ηγεσίας των Vroom – Yetton



**Θ. Τα Στυλ Ηγεσίας**

Η μέθοδος και ο τρόπος μέσω των οποίων ο ηγέτης προσπαθεί να προσεγγίσει και να επηρεάσει τους υφισταμένους του διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη, γεγονός το οποίο καθορίζει τελικά, τον τρόπο (στυλ) ηγεσίας του. Ο τρόπος αυτός, ο οποίος αποτελείται ουσιαστικά από ένα συνδυασμό παραγόντων συμπεριφορών αφορούν σίγουρα τον ίδιο σαν ψυχοσωματικό ον και έχουν άμεση επίδραση σε άλλους ανθρώπους, οι οποίοι αποτελούν τους δέκτες των πιο προηγουμένων αναφερόμενων συμπεριφορών. Στον πίνακα παρουσιάζονται περιληπτικά τα βασικά στυλ ηγεσίας.

**Πίνακας 1**

**Βασικές κατηγορίες στυλ ηγεσίας**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Όνομα** | **Περιγραφή** | **Τύπος εργαζόμενου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί** |
| **Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό** | Ο μάνατζερ διατηρεί, όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζομένους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση. | Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. «Δύσκολοι να διοικηθούν», οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ. |
| **Γραφειοκρατικό** | Ο μάνατζερ «διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες. | Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες. |
| **Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό** | Ο μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. | Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειασθεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους. Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα. |
| **Χαλαρό** | Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμιξης». Μεταβιβάζει , «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες – κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. | Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι. |

*ΠΗΓΗ: J.P.Dascher & J.D. Ninemeier, Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984, σελ.49*

**Θ. Θεωρία των οπαδών**

Η θεωρία Χ και Ψ

Στην ίδια κατεύθυνση ο Douglas MacGregor διαχωρίζει τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο κατηγορίες. Στη «θεωρία Χ», την οποία υιοθετούν οι αυταρχικοί ηγέτες όπου οι άνθρωποι δεν αγαπούν την εργασία τους και χωρίς να θέλουν να αναλάβουν ευθύνες, λειτουργούν σαν μάζα, η οποία χρειάζεται καθοδήγηση από χαρισματικούς ηγέτες. Σε αντιδιαστολή και σύμφωνα με τη «θεωρία Υ» οι άνθρωποι αγαπούν την εργασία τους, είναι υπεύθυνα άτομα με θετική πρόθεση να αναλάβουν ευθύνες και προτάσσοντας τον δημοκρατικό τύπο ηγεσίας αποδεικνύεται η επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητα. Αντιπαραβάλλοντας τις δύο πιο πάνω θεωρίες, ο ερευνητής διευκρινίζει τις δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο, και υποστηρίζει τελικά την επίτευξη αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων.

## Διαφορές μεταξύ Ηγεσίας και Μάνατζμεντ

Οι δύο έννοιες ηγεσία(leadership) και διεύθυνση( management) πολύ συχνά συνδέονται στενά και άλλες φορές είναι εναλλακτικού χαρακτήρα και άλλες φορές συμπληρωματικές. Σύμφωνα με τον καθηγητή του πανεπιστημίου Harvard John Kotter (1990) η ηγεσία (leadership) και η διεύθυνση ( management) είναι έννοιες οι οποίες συμπληρώνουν και επηρεάζουν η μία την άλλη, καθώς ο διευθυντής ασχολείται με την καθημερινή διαχείριση, ενώ ο ηγέτης προσπαθεί στην καλύτερη απόδοση και συγχρόνως επενδύει στις σχέσεις των εργαζομένων.

Πιο κάτω επισημαίνονται κάποιες από τις διαφορές μεταξύ των δυο αυτών εννοιών. (Zaleznik, 1977; και Φαναριώτης 1999).

Το μάνατζμεντ:

* αποτελεί ένα σύστημα κανόνων το οποίο είναι επιστημονικά καθορισμένο και οι άνθρωποι λειτουργούν προγραμματισμένα για την επίτευξη των στόχων του. Θεωρεί πρώτιστο την αυστηρή τήρηση των επιστημονικών μεθόδων και κανονισμών. Από την άλλη η ηγεσία στηρίζεται στην ικανότητα, την τέχνη του ηγέτη, κάτι που αφορά την προσωπικότητα του, να πείθει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να θεωρεί τους στόχους του και δικούς του στόχους.
* είναι σύνολο επιστημονικών γνώσεων που διδάσκονται και μεταδίδονται. Αν και θεωρείται από πολλούς ότι ο ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται στη πορεία, εντούτοις κανείς δεν αμφισβητεί ότι παίζουν μεγάλο ρόλο τα στοιχεία του χαρακτήρα του και της προσωπικότητας του.
* δεν παρεκκλίνει από τις δομές και αποτελεί δεδομένο την αυστηρή διατήρηση των μεθόδων και των κανονισμών. Ο ηγέτης από την άλλη ενθαρρύνει την αλλαγή των μεθόδων και την ένταξη καινοτομιών και πρωτοβουλιών για την υλοποίηση σκοπών και στόχων.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μετακίνηση από την διοίκηση προς την έννοια της ηγεσίας, αφού η διοίκηση επικεντρώνεται στο σύστημα σε αντίθεση με την ηγεσία που επικεντρώνεται στον άνθρωπο. Διαχρονική φαίνεται να παραμένει η ρήση του Warren Bennis (1989) ότι οι διευθυντές κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα (managers are people who do things right; leaders are people who do the right things). Ο ίδιος έχει αναφέρει ότι « Η ηγεσία είναι σαν την ομορφιά είναι δύσκολο να την ορίσεις, αλλά την καταλαβαίνεις αμέσως σαν την συναντάς».

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) η έννοια της ηγεσίας λειτουργεί σαν ομπρέλα κάτω από την οποία βρίσκονται οι δύο άλλοι όροι, η Διεύθυνση και η Διοίκηση. Εκτός από την καθημερινή διοίκηση ενός οργανισμού ο Διευθυντής θα πρέπει να του δίνει κατεύθυνση για ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Επίσης πιστεύει ότι η Διοίκηση έχει να κάνει καθαρά με την γραφειοκρατική λειτουργία του οργανισμού.

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι η διεύθυνση χρειάζεται τις ιδιότητες του ηγέτη για να είναι αποτελεσματική. Χρειάζεται όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που ανήκουν στη προσωπικότητα του ηγέτη το όραμα, την έμπνευσης και τον δυναμισμό. Από την άλλη καμιά εγγύηση για επιτυχία δεν έχει ένας ηγέτης αν δεν χρησιμοποιεί, όταν είναι απαραίτητο, τον έλεγχο τον συντονισμό , τον προγραμματισμό και την χρήση της λογικής όπως ένας διευθυντής.

Σχετικός είναι ο πίνακας 2 που ακολουθεί:

Πίνακας 2: Διαφορές Ηγέτη Μαντζερ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Αντικείμενο** | **Leader** | **Manager** |
| ***Ουσία*** | Αλλαγή | Σταθερότητα |
| ***Εστίαση*** | Ηγείται ανθρώπων | Διοικεί την εργασία |
| ***Έχει*** | Οπαδούς | Υφιστάμενους |
| ***Αναζητά*** | Όραμα | Στόχους |
| ***Λεπτομέρεια*** | Ορίζει την κατεύθυνση | Σχεδιάζει τη λεπτομέρεια |
| ***Εξουσία*** | Ατομικό χάρισμα | Τυπική εξουσία |
| ***Απευθύνετε στην/στο*** | Καρδιά | Μυαλό/Λογική |
| ***Ενέργεια*** | Πάθος | Έλεγχος |
| ***Δυναμική*** | Προδραστικός | Αντιδραστικός |
| ***Πειθώ*** | Πουλά | Δηλώνει |
| ***Στυλ*** | Μεταμορφωτικό | Συναλλακτικό |
| ***Ανταλλάσσει*** | Έξαψη για εργασία | Χρήματα για εργασία |
| ***Ρίσκο*** | Αναλαμβάνει κινδύνους | Ελαχιστοποιεί τους κινδύνους |
| ***Κανόνες*** | Παραβιάζει τους κανόνες | Διαμορφώνει τους κανόνες |
| ***Σύγκρουση*** | Χρησιμοποιεί τη σύγκρουση | Αποφεύγει τις συγκρούσεις |
| ***Κατεύθυνση*** | Νέοι δρόμοι | Κατεστημένοι δρόμοι |
| ***Κατηγορεί*** | Τον εαυτό του | Τους άλλους |

# Γυναίκα και Ηγεσία

Χωρίς αμφιβολία οι γυναίκες έχουν σημαντικό ρόλο να παίξουν σε όλες τις πτυχές τις ζωής που αφορά την κοινωνία όπως την οικογένεια, την οικονομία και την παραγωγικότητα.

Οι ίσες ευκαιρίας συμμετοχής ανδρών και γυναικών σε ανώτερες θέσεις είναι πρωτίστως θέμα δικαιοσύνης. Όταν κλείνουν οι πόρτες για τις γυναίκες να διεκδικήσουν και να αποκτήσουν ανώτερες θέσεις διοίκησης δεν έχουν την ευκαιρία να δείξουν τις δυνατότητες και την αξία τους σε τέτοια πόστα. Θεωρώντας ότι οι ηγέτες είναι άτομα που εμπνέουν τους άλλους τότε δημιουργείται ένα κενό για γυναικεία πρότυπα που θα μπορούσαν να γίνουν πηγή έμπνευσης σε νέες γυναίκες εργαζόμενες ώστε να διεκδικήσουν και αυτές παρόμοιες θέσεις και να αναδείξουν τα δικά τους ταλέντα.

Στη πορεία του χρόνου τα στερεότυπα ταυτίζουν λανθασμένα την ηγεσία με ανδρικά χαρακτηριστικά όπως η δύναμη, η δυνατότητα συγκρούσεων ενώ στη πραγματικότητα η ηγεσία δεν έχει φύλο αφού και τα δύο φύλα μπορούν να έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Από τις αρχές του εικοστού αιώνα πλήθος γυναικών βρέθηκαν στην αγορά εργασίας βοηθώντας στην οικονομική ανάπτυξη. Από τις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα έγινε πλέον επιβεβλημένη η παρουσία και η συμμετοχή υπό ίσους όρους των γυναικών σε ηγετικές θέσεις αφού ήταν φανερό ότι η παρουσία του γυναικείου φύλου σε αυτές τις θέσεις ήταν ελάχιστο. Η ύπαρξη του χάσματος αυτού και η προσπάθεια μείωσης του επισημάνθηκε από διεθνής οργανισμούς και κυβερνήσεις σε όλο το πλανήτη.

Ο Ευρωπαίος Επίτροπος Απασχόλησης Κοινωνικών Υποθέσεων και Ίσων Ευκαιριών Vladimir Spidla έχει δηλώσει « Στο σημερινό οικονομικό κλίμα, η ισότητα ανδρών και γυναικών είναι πιο σημαντική από ποτέ. Μόνο αξιοποιώντας το δυναμικό όλων των ταλέντων μας μπορούμε να αντιμετωπίσουμε την κρίση ». (Economic Commission for Europe 2007). Επίσης παρατηρείται ότι ενώ οι γυναίκες που αποφοιτούν από τα πανεπιστήμια είναι το 59% εντούτοις το 78% των ηγετικών θέσεων ανήκουν σε άνδρες.

Στην ικανότητα που διαθέτουν οι γυναίκες ώστε να διοικήσουν και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη αναφέρετε στο βιβλίο των Α. Μaitland και A. Wittenberg-Cox (2009) στο οποίο χρησιμοποιούν τον όρο <<womenomics>> που χρησιμοποιήθηκε ευρέως μετά την κρίση του 2008. Μια μελέτη σε δεκαπέντε χιλιάδες επιχειρήσεις που έλαβε χώρα στη Βρετανία από το πανεπιστήμια Leeds έδειξε ότι η παρουσία τουλάχιστο μιας γυναίκας στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης μείωνε κατά 20% το κίνδυνο διάλυσης, και η παρουσία δύο ή τριών γυναικών τον κίνδυνο χρεωκοπίας ενώ τα πραγματικά οφέλη εμφανίζονται όταν επέλθει ισορροπία στα δύο φύλα. Σύμφωνα με την μελέτη αυτή τα οφέλη προκύπτουν από την μια λόγο των διαφορετικών απόψεων των γυναικών και από την άλλη και από το γεγονός ότι οι γυναίκες είναι επιφυλακτικές στη δανειοδότηση και λειτουργού καλύτερα στη διοίκηση του προσωπικού.

Η μικρότερη εκπροσώπηση γυναικών δεν παρουσιάζεται μόνο στις ηγετικές θέσεις, αλλά και στην αγορά εργασίας ευρύτερα. Παγκόσμια έρευνα της McKinsey σε σύνολο 95 χωρών έδειξαν ότι ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 50% του πληθυσμού παράγουν μόνο το 37% του παγκόσμιου πλούτου. Φυσικά το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται ανάλογα με την χώρα. Στην Ινδία για παράδειγμα το ποσοστό είναι 17% και αυτό ανεβαίνει σε 41% στις προηγμένες στο βιομηχανικό τομέα χώρες.

Ενώ το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων έχει βελτιωθεί εντούτοις η θέση της γυναίκες στη ηγεσία παρατηρείται χαμηλή σε όλους τους τομείς όπως στις επιχειρήσεις στα πανεπιστήμια , στο πολιτικό τομέα και αλλού. Ρίχνοντας μια ματιά στο κατάλογο Standard &Poor’s μόνο το 5% των εταιριών το 2005 είχαν γυναίκες σε ηγετικές θέσεις. Παρατηρώντας τα στοιχεία του Catalyst (2017) τα ποσοστά δεν παρουσιάζουν μεγάλη βελτίωση (5,2%). Στο κατάλογο Fortune εμφανίζονται κάπως καλύτερα τα ποσοστά για τη θέση της γυναίκας σαν επικεφαλής στην εργασία με ένα ποσοστό 6,4% .

Τα συμπεράσματα της ετήσιας έρευνας που έχει διεξάγει η Grant Thornton(2017) έδειξε ότι παγκοσμίως οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 25% ηγετικών θέσεων ,αύξηση μόνο 6% σε δεκατρία έτη , ενώ ένα ποσοστό 34% οργανισμών δεν εμφανίσει καμιά γυναίκα σε ανώτερες θέσεις.

Παρόλα αυτά σε ηγετικές αλλά και σε θέσεις εξουσίας και κύρους βρίσκονται τις τελευταίες δεκαετίες όλο και περισσότερες γυναίκες, ιδιαίτερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Από τα αρχαία χρόνια μέχρι και σήμερα έζησαν γυναίκες που αναμείχθηκαν με την πολιτική ή άλλους τομείς και κατάφεραν να ασκήσουν εξουσία με μεγάλη επιτυχία αποδεικνύοντας τις ικανότητες των γυναικών του «αδύνατου φύλου» όπως λέγεται από πολλού.

**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ - ΣΝ**

«*Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο …. Αυτό δεν είναι εύκολο».*

*Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομαχεία, μέσα 5ου π.Χ αιώνα.*

**Εισαγωγή**

*Στην ενότητα αυτή γίνεται ανάλυση του περιεχομένου της συναισθηματική νοημοσύνης και των επιπτώσεων που έχει στην άσκηση ηγετικών ρόλων*

**Λέξεις κλειδιά**

Συναισθηματική νοημοσύνη, αναγνώριση συναισθημάτων, διοίκηση συναισθημάτων, αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείρηση, ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

**Aνάλυση, Ορισμοί και Προσεγγίσεις**

Το περιεχόμενο της ΣΝ προκύπτει από την ετυμολογία της λέξης. Με άλλα λόγια ΣΝ είναι να συμπεριφέρεται κάποιος με έλεγχο των συναισθημάτων του ώστε να μην λειτουργεί κατευθυνόμενος ή εξουσιαζόμενος αποκλειστικά από τα συναισθήματά του. Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν ανυψώνει τις πνευματικές ικανότητες του ανθρώπου αλλά δίνει έμφαση στη νοημοσύνη των συναισθημάτων. Αυτή είναι πολύ πιο σημαντική από τη ψυχρή νοημοσύνη της σκέψης και της λογικής (IQ) και τα άτομα λειτουργούν αποτελεσματικά όταν εκφράζουν το κατάλληλο συναίσθημα. Αρκετοί μελετητές και φιλόσοφοι έχουν ασχοληθεί επανειλημμένα και έχουν διατυπώσει αρκετές ενδιαφέρουσες και περίφημες απόψεις σχετικά με τη λειτουργία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις μελέτες του Dr. Gabi Hoffbauer, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ψηλού βαθμού ικανότητα που όταν τη χρησιμοποιεί ο καθένας μπορεί να έχει επιτυχία στην επαγγελματική του ζωή, στην προσωπική του ζωή, σε ενδιαφέρουσες στερεές κοινωνικές επαφές και γενικά να ευημερεί σε όλους τους τομείς της ζωής του. Η έννοια αυτή κατέχει υψηλή θέση στο χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, καθώς τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος αριθμός επαγγελμάτων ασχολείται με την έννοια και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα συγκεκριμένα στοιχεία που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer ate al., 2000).

**Γνώση των συναισθημάτων μας**. Είναι καλό να γνωρίζουμε στοιχεία της προσωπικότητας μας και να οργανώνουμε την αντίδρασή μας. Όταν γνωρίζουμε τα συναισθήματα μας, σίγουρα αυτό μας δίνει δύναμη να ανακαλύψουμε πόσα μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε τη ζωή μας.

**Έλεγχος των συναισθημάτων μας.** Το να χειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα του και να τα χρησιμοποιεί με επωφελή τρόπο σίγουρα θα οδηγηθεί στην επιτυχία. Το κύριο μας μέλημα είναι να μην υποκύπτουμε σε αρνητικά συναισθήματα και να μπορούμε να λυτρωνόμαστε από φόβους, καταθλιπτικές διαθέσεις, εκνευρισμούς και άλλα παρόμοια πράγματα. Να μπορούμε να τα διώχνουμε και να μην τα αφήνουμε να μας κυριεύουν, ή να μας γίνονται εμμονές.

**Κίνητρα.** Τα άτομα που λειτουργούν με τη συναισθηματική νοημοσύνη ανακαλύπτουν κίνητρα για τον εαυτό τους και προετοιμάζονται για νέες επιδόσεις, έχουν επίσης τον ενθουσιασμό για καινούριες καταστάσεις ιδιαίτερα όταν προκύπτουν απρόσμενες δυσκολίες. Όποιος μπορεί να συνεχίζει παρά τις απογοητεύσεις και τις διαψεύσεις των προσδοκιών του, αυτός θα έχει το μεγαλύτερο κέρδος και δεν το βάζει κάτω με τη μεγαλύτερη δυσκολία.

**Κατανόηση.** Για να μπορέσουμε να έχουμε μια πετυχημένη και ικανοποιητική ζωή ιδιαίτερα στο χώρο της εργασίας πρέπει να κατανοούμε τα πιστεύω και τα συναισθήματα των άλλων. Αυτό μας κάνει ικανούς να μπούμε στη θέση τους και να χτίσουμε μια καλή σχέση μαζί τους. Κατανοώντας καλύτερα τι κάνουν οι άλλοι και γιατί το κάνουν, διευκολύνουμε και πετυχαίνουμε την επαφή μαζί τους.

**Ικανότητα χειρισμού των σχέσεων.** Η ικανότητα να δημιουργούμε τις σχέσεις αλλά και να τις διατηρούμε μέσα στο χρόνο διευκολύνει τη συναναστροφή με άλλους ανθρώπους αποτελεί προϋπόθεση για μια καλή ηγετική προσωπικότητα και συμβάλλει στη δημιουργία ομάδων για αποτελεσματική εργασία. Σημαντική είναι επίσης η ενίσχυση της κριτικής ικανότητας και η εκπαίδευση στην εποικοδομητική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Προϋπόθεση γι αυτό αποτελεί η αξιόλογη ικανότητα επικοινωνίας, την οποία μπορεί κανείς να εξασκήσει. Γενικά, είναι αναγκαίο να ακούμε με προσοχή τους άλλους και να έχουμε την ικανότητα να εκφραζόμαστε καθαρά και κατανοητά. Αυτά τα δύο προσόντα μπορούμε να τα αποκτήσουμε και με εκπαίδευση (Morand, 2001).

**Η θεωρία Mayer και Salovey για τη Συναισθηματική νοημοσύνη**

Οι Mayer και Salovey όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να αξιολογεί και να διακρίνει συναισθήματα, τα οποία αφορούν το ίδιο αλλά και τους ανθρώπους γύρω του. Μπορεί να κατανοεί τα συναισθήματα του και να τα ρυθμίζει, έτσι ώστε να προάγει τη συναισθηματική του ανάπτυξη. Η θεωρία τους αποτελείται από τέσσερις κλάδους:

* Αντίληψη, αξιολόγηση και έκφραση συναισθημάτων. Περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει όχι μόνο τα δικά του συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης, σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αξιολογεί τα συναισθήματα του αλλά και να τα εκφράζει με ακρίβεια.
* Κατανόηση των συναισθημάτων από την πλευρά του ατόμου
* Ανάλυση συναισθημάτων
* Ρύθμιση συναισθημάτων για την προαγωγή της συναισθηματικής ανάπτυξης

Οι Mayer και Salovey ήταν οι πρώτοι που εισήγαγαν επίσημα τον όρο της συναισθηματική νοημοσύνη, θεωρώντας ότι μπορεί να συμβάλει στην επιτυχημένη διευθέτηση προσωπικών και επαγγελματικών ζητημάτων. Διέκριναν τρείς γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με το συγκεκριμένο όρο:

* Ενσυναίσθηση. Αναφέρεται στην ευαισθησία του ατόμου απέναντι στα συναισθήματα των γύρω του.
* Αυτοεπίγνωση. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση και κατά συνέπεια στη δυνατότητα του να ελέγχει μη λεκτικές συμπεριφορές, τόσο δικές του όσο και των άλλων.
* Αυτορρύθμιση. Αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα εσωτερικά του συναισθήματα και να παράγει θετική ενέργεια στους σημαντικούς τομείς της ζωής του. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να προάγει τη δημιουργικότητα, τις κοινωνικές του σχέσεις και να διατηρεί τα κίνητρά του.

**“** *Νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα έτσι ώστε να αναγνωρίζει και να ρυθμίζει τις συναισθηματικές του αντιδράσεις”* ( Salovey, Mayer, 1990)

**Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας**

Η νοημοσύνη είναι μπορεί να πει κάποιος ένα από τα πιο σημαντικά αντικείμενα μελέτης της ψυχολογίας των ατομικών επιπτώσεων στην Οργανωσιακή Ψυχολογία- Συμπεριφορά και διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Παρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη διαφορετικά Emotional Intelligence δεν έχει και πολλά χρόνια ιστορίας και μελέτης, έχει όμως αρκετό ενδιαφέρον από την επιστημονική κοινότητα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι έχει άμεση σχέση με την ηγεσία- leadership, την οποία θα αναπτύξουμε παρακάτω. Ιδιαίτερα ο Daniel Goleman δίνει πολύ μεγάλη σημασία στο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης για την αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς. Το βιβλίο του «what makes a leader» έχει ως θέμα τη μεγάλη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναμφισβήτητα :

* Οδηγεί τους υπαλλήλους σε κοινά πιστεύω για την επίτευξη στόχων
* Καθοδηγεί σε ανάληψη καθηκόντων και συμπεριφορών
* Καλλιεργεί τον ενθουσιασμό, το ζήλο, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία
* Αναπτύσσει την ταυτότητα του οργανισμού
* Αναπτύσσει την εργασιακή ικανοποίηση
* Προβλέπει την εργασιακή απόδοση
* Βοηθά στην καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους
* Ενισχύει την ομαδική εργασία και την επιχειρηματικότητα

Ακολούθως μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι στους χώρους εργασίας ο συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος είναι και επιτυχημένος και αυτό δεν αφορά μόνο τον ηγέτη αλλά και τους υφιστάμενους του. Με βάση όσα διατύπωσε ο Daniel Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη μας καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε, ενώ η συναισθηματική μας ικανότητα, δείχνει πόσες από αυτές τις δυνατότητες έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες μέσα στην εργασία.

Τα άτομα στους χώρους εργασίας μπορεί να διαθέτουν ένα ικανοποιητικό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, τον οποίο όμως να μην μπορούν να αξιοποιήσουν, άρα αυτό σημαίνει ότι δεν μεταφράζεται σε εργασιακή ικανότητα. Ως παράδειγμα μπορεί κανείς να διαθέτει ενσυναίσθηση όμως να μην μπορεί να την αξιοποιήσει για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών του. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχει καλλιεργήσει την ικανότητα αυτή είτε δεν έχει μάθει τις ικανότητες που βασίζονται στην ενσυναίσθηση. Ευτυχές είναι όμως το γεγονός ότι η αξιοποίηση μιας δυνατότητας, ώστε να καταστεί ικανότητα, είναι εφικτή.

Οι άνθρωποι, είναι πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους, άρα κατά συνέπεια κανενός η συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα δεν ταυτίζεται με κάποιου άλλου. Κανείς από εμάς δεν είναι τέλειος σε όλα. Αναπόφευκτα έχουμε ένα προφίλ ισχυρών και αδύνατων σημείων, τα οποία μας καθιστούν μοναδικούς, με ιδιαίτερα ταλέντα, αδυναμίες και χαρακτήρα με αντίκτυπο τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική μας ζωή.

Συνοψίζοντας τα συστατικά για μια διακεκριμένη επίδοση στον εργασιακό χώρο, αυτά αφορούν τις συναισθηματικές ικανότητες, οι οποίες είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε πέντε διαστάσεις, οι οποίες συνολικά περιλαμβάνουν εικοσιπέντε συναισθηματικές ικανότητες. Τα συστατικά για τη διακεκριμένη επίδοση απαιτούν να είμαστε δυνατοί μόνο σε μερικές από αυτές τις ικανότητες ενώ τα ισχυρά μας σημεία πρέπει να είναι μοιρασμένα στις πέντε διαστάσεις τις συναισθηματικής νοημοσύνης.

Από αυτά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολλά μονοπάτια που οδηγούν στη υπεροχή. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα αντικατοπτρίζεται το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων με βάση τον Daniel Goleman

**Οι απόψεις και μελέτες του Daniel Goleman για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη**

«Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του»

Αυτό τον ορισμό διατύπωσε ο Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Αναπτύσσοντας ο Goleman διαχώρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη σε τέσσερα μέρη, ενώ προηγουμένως το μοντέλο παρουσίαζε πέντε βασικούς τομείς. Τελικά ο Goleman το απλοποίησε σε τέσσερις. Αυτοί είναι: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων. Στη συνέχεια αναπτύσσονται αναλυτικά.

Σχετικός είναι και ο πίνακας 1 που ακολουθεί, ο οποίος απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ των συνθεστικών της ΣΝ και πως αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Πίνακας 1. Στοιχεία ΣΝ

**Ατομική Ικανότητα Κοινωνική ικανότητα**

**3. Κοινωνική Επίγνωση**

**.Μπαίνω στην θέση του άλλου**

**.Εξυπηρέτηση τρίτων/προσφορά**

**.Σεβασμός στην διαφορετικότητα**

**.Ανάπτυξη άλλων**

**1.Αυτεπίγνωση**

**.Συνειδητότητα**

**.Αυτοαξιολόγηση**

**.Αυτοπεποίθηση**

**.Βάζω στόχους**

**Επίγνωση**

**2. Αυτό – διαχείριση**

**.Αυτοέλεγχος**

**.Αξιοπιστία**

**.Πρωτοβουλία**

**.Επιτεύγματα**

**.Αυτό - υποκίνηση**

**4. Κοινωνική επιρροή - διαχείριση σχέσεων**

**.Επιρροή/έμπνευση**

**.Ηγεσία**

**.Συνεργασία – δικτύωση**

**.Επικοινωνία**

**.Επίλυση συγκρούσεων**

**Δράση**

Αυτοεπίγνωση

Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση: η κατανόηση που διαθέτει ένα άτομο για τα συναισθήματα τις ικανότητες και τις δεξιότητες του, ως επίσης για τα όρια, τις αξίες και τα κίνητρα του. Ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστής και μπορεί να έχει ισορροπία στη ζωή του, μπορεί να γνωρίζει κάθε φορά που κατευθύνεται και για ποιο λόγο. Μπορούμε να πούμε ότι θέτει ειλικρινείς και ξεκάθαρους στόχους και μπορεί να τους πραγματοποιεί. Το πιο σημαντικό όμως χαρακτηριστικό της αυτεπίγνωσης είναι η τάση του αυτοστοχασμού και της περισυλλογής. Επίσης, το άτομο διακρίνεται από ακριβή αξιολόγηση. Μπορεί να γνωρίζει τις αδυναμίες και τα δυνατά του στοιχεία και από αυτοπεποίθηση. Είναι η σταθερή αίσθηση που έχει το άτομο για την αξία και τις δυνατότητες του.

Αυτοδιαχείριση

Αυτοέλεγχος: η ικανότητα ενός ατόμου για αυτοέλεγχο, πηγάζει από την αυτοεπίγνωση. Εάν κάποιος δε γνωρίζει τα συναισθήματά του, δε μπορεί να προχωρήσει και στην προώθηση ή συγκράτηση τους ανάλογα με την περίσταση. Ο αυτοέλεγχος συγκεκριμένα, αφορά τη δυνατότητα διατήρησης ψυχραιμίας και ενθουσιασμού παράλληλα με την καταστολή βίαιων και αρνητικών συναισθημάτων.

Διαφάνεια: η αξιοπιστία, τιμιότητα και ακεραιότητα ενός ατόμου.

Προσαρμοστικότητα: η δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.

Επίτευξη: το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου.

Πρωτοβουλία: η ετοιμότητα για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.

Αισιοδοξία: η ικανότητα να βλέπουμε τη θετική πλευρά των πραγμάτων και να παλεύουμε για την πραγματοποίηση των στόχων μας.

Κοινωνική επίγνωση

Είναι μεγάλο προσόν για τον άνθρωπο είναι η κοινωνική επίγνωση, αφού αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και δείχνει με τον τρόπο του το ενδιαφέρον και τις ανησυχίες του. Έχει επίσης οργανωτική επίγνωση, δηλαδή ετοιμότητα για αντίληψη άμεσων ζητημάτων. Τέλος, το άτομο αναγνωρίζει και καλύπτει τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών.

Διαχείριση σχέσεων

Το άτομο είναι προικισμένο με έμπνευση, επιρροή, είναι καταλύτης αλλαγών, μπορεί να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, να οικοδομεί δεσμούς και να συνεργάζεται για το κοινό καλό.

**Το μοντέλο του Goleman για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Ο Daniel Goleman με τη διπλή ιδιότητα του ψυχολόγου και του δημοσιογράφου διατύπωσε τα εξής: οι άνθρωποι, οι οποίοι έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να γίνουν πιο επιτυχημένοι στη ζωή τους από αυτούς, οι οποίοι ασχέτως με το κλασσικό δείκτη ευφυΐας τους IQ διαθέτουν ήπιας μορφής συναισθηματική νοημοσύνη. Αναφέρει επίσης ότι με τις ικανότητες κάποιος βρίσκει δουλειά, ενώ με τη συναισθηματική νοημοσύνη προάγεται.

Η Συναισθηματική νοημοσύνη έχει πέντε διαστάσεις, στοιχεία:

* Την αυτοεπίγνωση
* Την αυτορρύθμιση
* Τα κίνητρα συμπεριφοράς
* Την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους
* Την ενσυναίσθηση

Η Συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από δύο κατηγορίες ικανοτήτων, την ατομική ικανότητα (ενδοψυχική) και την κοινωνική ικανότητα (διαπροσωπική).

* Ενδοψυχική : Αυτεπίγνωση-Ατομική Διαχείριση
* Διαπροσωπική: Κοινωνική Επίγνωση-Διαχείρηση Σχέσεων

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη όπως την αντιλαμβανόμαστε αναπτύσσεται μέχρι την πέμπτη δεκαετία της ζωής μας και επηρεάζεται θετικά από την εμπειρία και την εκπαίδευση. Κυριότερα ο μεγαλύτερος ρυθμός της ανάπτυξΉς της παρατηρείται στα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου.

Το μοντέλο του Goleman έχει χρησιμοποιηθεί πάρα πολύ στο χώρο των επιχειρήσεων, αφού η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία και εξέλιξη στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Μπορεί όμως να αναπτυχθεί και με ποιο τρόπο;

Πολλοί επιστήμονες έχουν την άποψη ότι υπάρχει μια γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά οι επιρροές προερχόμενες από το περιβάλλον μάλλον φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή.

Η συμπεριφορά του ατόμου έχει ισχυρές νευρωνικές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Με αυτό τον τρόπο για να αντικατασταθούν από άλλες πιο αποτελεσματικές, το άτομο πρέπει πρώτα να ξεμάθει και μετά να μάθει από την αρχή κάτι καινούριο.

Η παρακίνηση, η συνεχής εξάσκηση, η αφοσίωση και η δέσμευση είναι σημαντικά συστατικά για να προωθήσουν το άτομο προς την επίτευξη και την επιτυχία. Η κατανόηση του πόσο σπουδαία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και η διδασκαλία των δεξιοτήτων είναι το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα της ανάπτυξης. Στη συνέχεια μια εξατομικευμένη προσέγγιση, παρακολούθηση και συζήτηση με έναν καθοδηγητή θεωρείται η πιο αποτελεσματική πρακτική στην πορεία προς την αλλαγή. Σε αυτό το σημείο και με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι μια αρκετά προκλητική προοπτική, η οποία εξασφαλίζει επαγγελματική επιτυχία αλλά και μια καλύτερη και ουσιαστικότερη σχέση με τον εαυτό μας, καθώς προσωπική ικανοποίηση και ολοκλήρωση. Ερευνώντας, μελετώντας και καταλήγοντας στην ουσιαστική αντίληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης καταλήγουμε στην επιτυχία ( Davies et al, 1998).

Αναλύοντας τη θεωρία της ηγεσίας πολλοί σοφοί μελετητές κατέληξαν σε τρεις ομάδες θεωριών. Οι θεωρίες που διατυπώνουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, χαρακτηριστικά τα οποία έχουν να κάνουν με τη προσωπικότητα του ηγέτη. Τα πνευματικά, κοινωνικά και σωματικά χαρακτηριστικά:

* Οι θεωρίες στις οποίες συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί.
* Οι θεωρίες όπου οι υφιστάμενοι ή οπαδοί επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας παρά τον ηγέτη (Καντας, 1998).

**Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία**

Πριν ορισμένες δεκαετίες, στο χώρο των οργανισμών και επιχειρήσεων, ο όρος «συναίσθημα» ή καλύτερα ο τρόπος διοίκησης – ηγεσίας βασιζόμενος στο συναίσθημα είχε μια αρνητική χροιά και η εκδήλωση οποιασδήποτε μορφής συναισθήματος από στελέχη θεωρείτο ως αδυναμία. Στο παρελθόν ήταν ίσως πιο εύκολο να αγνοήσει κανείς ένα συναίσθημα, καθώς ο τρόπος παραγωγής εργασίας ήταν περισσότερο ατομοκεντρικός, (συγκεντρωτικός) σε αντίθεση με τις σύγχρονες μορφές παραγωγής, όπου η συνεργατική εργασία απαιτεί ομαδικότητα, αλληλοκατανόηση, συνεργασία με κύριο χαρακτηριστικό την ακριβή αντίληψη των συναισθημάτων τόσο του εαυτού μας όσο και των υπολοίπων συνεργατών. Η καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης / παραγωγής διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία αρμονικών σχέσεων, αλληλοσεβασμού και αλληλοεκτίμησης με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εκείνες οι συμπεριφορές και προϋποθέσεις ενός υγιούς και αποδοτικού οργανισμού ή επιχείρησης. Ο κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ υποστήριξε (πριν ένα αιώνα) ότι οι οργανισμοί και οι θεσμοί που αντέχουν στο χρόνο δεν εξαρτώνται από ένα χαρισματικό ηγέτη αλλά η επιδίωξη τους είναι να καλλιεργούν ηγετικές ικανότητες σε όλο το σύστημα. Αυτό ισχύει απόλυτα και για τις εταιρείες που στήνονται για να κρατήσουν στο χρόνο, καθώς εκείνες που ευημερούν είναι εκείνες που ξέρουν να δημιουργούν φυτώρια για γενιές αποτελεσματικών ηγετών (Goleman et al. 2002). Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στο χώρο εργασίας μεταξύ όλων των επιπέδων παραγωγής και διοίκησης ή εργαζομένων και ηγέτη, καθώς αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η παρουσία χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα ηγέτη, δημιουργεί προϋποθέσεις γόνιμου εργασιακού κλίματος και ωθεί τους εργαζόμενους να αποδώσουν τις καλύτερες παραγωγικές τους δυνατότητες.

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ και ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ**

**Εισαγωγή**

*Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στην έννοια της παρακίνησης και στις θεωρίες κινήτρων και παρακίνησης*

**Λέξεις κλειδιά**

*Παρακίνηση, κίνητρα, ανάγκες, παράγοντες υγιεινής, παράγοντες υποκίνησης, δικαιοσύνη, προσδοκίες, επιτεύγματα, θεωρίες παρακίνησης*

**Παρακίνηση**

Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης. Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Έχουν διατυπωθεί πολυάριθμες θεωρίες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις είναι συχνά αγεφύρωτες. Το ενδιαφέρον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό αφού υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης.

H έννοια της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία στοιχεία: την ενέργεια, την κατεύθυνση και την επιμονή. «Η **ενέργεια** αποτελεί μέτρο της έντασης ή της ορμής. Ένας ενθουσιώδης εργαζόμενος µε κίνητρα εργάζεται σκληρά. Όμως δεν αρκεί µόνο ο ενθουσιασμός. Απαιτείται ποιοτική προσπάθεια η οποία θα πρέπει να διοχετεύεται προς την **κατεύθυνση** που θα ωφελήσει τον οργανισμό. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω χρειάζεται **επιμονή,** δηλαδή προσήλωση στους στόχους.

Όμως:

* *Τί είναι αυτό που καθοδηγεί ή τροποποιεί τη συμπεριφορά μας;*
* *Γιατί αυξάνουμε την προσπάθειά μας για να επιτύχουμε;*
* *Γιατί επιδιώκουμε αλλαγές;*
* *Υπάρχουν κανόνες που καθορίζουν και περιγράφουν αυτές τις αλλαγές;*

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι η λέξη κίνητρο. **Το κίνητρο για κάθε ενέργειά μας είναι μια ανάγκη που δεν έχει ικανοποιηθεί. Τα κίνητρα διακρίνονται σε:**

* Εσωτερικά: ωθούν τον εργαζόμενο στην καταβολή μέγιστης προσπάθειας όπως είναι η ελευθερία δράσης, η μάθηση και η ολοκλήρωση και
* Εξωτερικά: οι προσφορές που παρέχει η διοίκηση όπως οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση, και το κύρος. Εξωτερικά κίνητρα θεωρούνται και τα αντικίνητρα όπως οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, και η απόλυση που έχουν ως στόχο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν την παρακίνηση, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτιά της, δηλαδή τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς του εργαζομένου.

**Θεωρίες παρακίνησης**

1. **Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών Abraham Maslow**

O Abraham Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (Maslow 1970). Σύμφωνα λοιπόν, με τον Abraham Maslow οι ανάγκες ταξινομούνται σε:

* **Φυσιολογικές** ανάγκες είναι αυτές που συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου (οξυγόνο, τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, υγεία κ.α.). Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.
* **Ανάγκες Ασφάλειας** **ή σιγουριάς**. Ο άνθρωπος θέλει να νοιώθει προστασία από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριά για το μέλλον (οικονομική κρίση, ατυχήματα κ.α.). Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται και η σιγουριά της εργασίας, η οποία αποτελεί σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται εν μέρει από την εργασία του.
* **Κοινωνικές ανάγκες. Μετά τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας**  έχουμε τις κοινωνικές **ανάγκες.** Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες να έχει ένα κύρος στην κοινωνία, έναν κύκλο που να τον αγαπά και να τον αποδέχεται (αγάπη, στοργή, φιλία, αποδοχή κ.α.).
* **Ανάγκες Εκτίμησης ή Αναγνώρισης.** Όταν το άτομο ικανοποιήσει τα τρία πρώτα επίπεδα αναγκών αισθάνεται την ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, δύναμη, ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους επιτεύγματα, ελευθερία, ανεξαρτησία κ.α.). Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως.
* **Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης ή Ολοκλήρωσης**. Είναι το υψηλότερο επίπεδο αναγκών κατά τον Maslow. Είναι η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους π.χ. ένα άτομο μπορεί να θέλει να γίνει ιδεώδης γονέας και άλλο επιτυχημένος αθλητής.

Με βάση αυτή την παραπάνω ταξινόμηση, ο Maslow διατύπωσε τρεις προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση.

Πρώτον: ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του και επιθυμεί συνεχώς περισσότερα. Ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αλλάζει και η προσπάθειά του να τις ικανοποιήσει δεν σταματάει όσο ζει.

Δεύτερον: όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί μέχρι που ικανοποιείται πλήρως και παύει να παρακινεί. Τότε γεννιέται μια νέα ανάγκη.

Τρίτον: η ιεράρχηση των αναγκών προκύπτει από την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση που σημαίνει ότι ένας άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να εξασφαλίσει την ανάγκη του για φαγητό και στη συνέχεια να αγοράσει  ένα αυτοκίνητο που του αρέσει πολύ. Βέβαια, δεν είναι πάντα ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως μια ανάγκη για να προσπαθήσει ένας άνθρωπος να καλύψει την επόμενη ανάγκη του.



1. **Θεωρία υγιεινής - παρακίνησης Frederic Herzberg**

O Frederic Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης – ή κίνητρα (Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. 1959).

Οι παράγοντες ***υγιεινής ή διατήρησης*** δεν παρακινούν τους εργαζομένους για την αύξηση της απόδοσης τους. Συνεισφέρουν ωστόσο σημαντικά στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και να διατηρείτε η απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

* Ασφάλεια θέσης εργασίας
* Μισθός και απολαβές
* Κατάλληλη οργάνωση
* Συνθήκες εργασίας
* Ποιότητα της διοίκησης
* Ποιότητα των σχέσεων
* Σταθερότητα στρατηγικής και βασικών κατευθύνσεων

Στον αντίποδα οι παράγοντες ***παρακίνησης*** κάνουν τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση άρα και την απόδοση είναι:

* Αναγνώριση της προσπάθειας
* Επίτευξη των στόχων
* Περιεχόμενο της εργασίας
* Βαθμός εξουσίας και υπευθυνότητας

Οι παράγοντες παρακίνησης έχουν ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας.

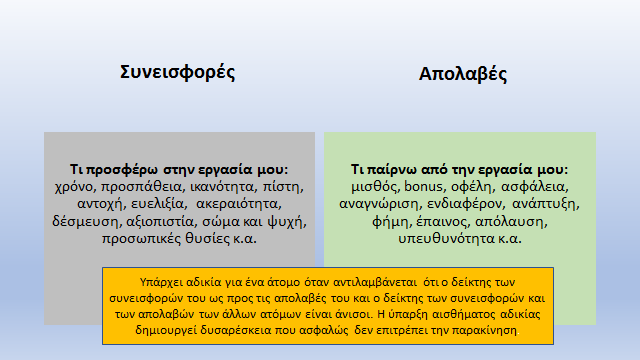
1. ***Η Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams)***

Η θεωρία της Δικαιοσύνηςστηρίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού επιθυμούν δίκαιη μεταχείριση στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με τα άλλα μέλη της οργάνωσης. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης (Κάντας Αριστοτέλης (1998). Ως συνεισφορές ενός εργαζόμενου καταγράφονται η απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του, ο χρόνος, η προσπάθεια, η ικανότητα, η πίστη, η αντοχή, η ευελιξία, η ακεραιότητα, η δέσμευση, η αξιοπιστία, οι προσωπικές θυσίες κ.α. Από την άλλη πλευρά ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον, η ανάπτυξη, η φήμη, ο έπαινος, η απόλαυση, η υπευθυνότητα κ.α.

Υπάρχει αδικία για ένα άτομο όταν αντιλαμβάνεται ότι ο δείκτης των συνεισφορών του ως προς τις απολαβές του και ο δείκτης των συνεισφορών και των απολαβών των άλλων ατόμων είναι άνισοι. Η ύπαρξη αισθήματος αδικίας δημιουργεί δυσαρέσκεια που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση.

Ο εργαζόμενος:

* αν αντιληφθεί ότι αμείβεται περισσότερο από άλλο άτομο που προσφέρει ότι και αυτό στην επιχείρηση τότε προσπαθεί να παράγει περισσότερο.
* Αν αντιληφθεί ότι αμείβεται λιγότερο από άλλα άτομο που προσφέρει ότι και αυτό στην επιχείρηση τότε προσπαθεί να μειώσει την παραγόμενη ποσότητα ή παράγει σε χαμηλότερη ποιότητα ανάλογα με το σύστημα αμοιβής.
* Όταν το αίσθημα της αδικίας είναι πολύ έντονο και το άτομο δεν μπορεί να την μειώσει τότε εγκαταλείπει την επιχείρηση ή αυξάνει τις απουσίες του.

******

1. ***Η Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom)***

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών (Vroom 1964) η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από: α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε πιθανό αποτέλεσμα της ενέργειας, β) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα, και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.

Για να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος θα πρέπει σωρευτικά: να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) υπό την προϋπόθεση να επιθυμεί τη συγκεκριμένη ανταμοιβή.

1. ***Η θεωρία Στοχοθεσίας, των Latham και Locke***

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στη πράξη από τις ανάγκες και τις αξίες, θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Η θεωρία της Στοχοθεσίας εδράζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά (Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (Sep 2002). Οι στόχοι πρέπει να είναι S.M.A.R.T.

* + Συγκεκριμένοι (**S**pecific)
  + Μετρήσιμοι (**M**easurable)
  + Επιτεύξιμοι (**A**chievable)
  + Ρεαλιστικοί (**R**ealistic)
  + Χρονικά καθορισμένοι (**T**ime specific)

Τα κυριότερα σημεία της θεωρίας είναι τα εξής :

* Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι.
* Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος.
* Όσο αυξάνεται η δυσκολία τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια.
* Όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια.
* Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

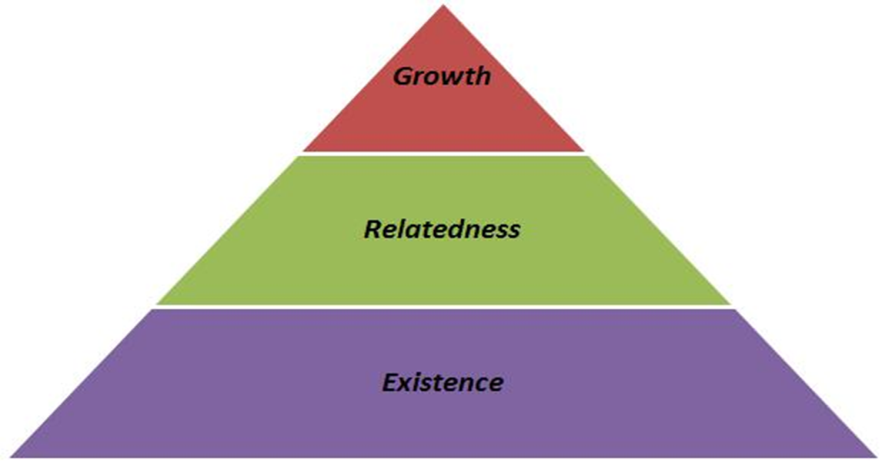
1. **Η θεωρία E.R.G. (Clayton Alderfer)**

Αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες και μπορεί να θεωρηθεί ως τροποποίηση της θεωρίας αναγκών του Maslow Σύμφωνα με τη θεωρία E.R.G (Alderfer 1969) oι ανθρώπινες ανάγκες ομαδοποιούνται σε 3 κατηγορίες:

* Υπαρξιακές ανάγκες (**E**xistence): παροχή των στοιχειωδών απαιτήσεων σε υλικά μέσα
* Ανάγκες σχέσεων (**R**elatedness): επιθυμία για δημιουργία σχέσεων
* Ανάγκες ανάπτυξης (**G**rowth): επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη

Στις ανάγκες ύπαρξης υπάγονται οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας του Maslow, στις ανάγκες σχέσεων εμπεριέχονται οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν», και στις ανάγκες ανάπτυξης υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, αυτές δηλαδή της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης.

Η θεωρία αυτή υποθέτει ότιπολλαπλές ανάγκες μπορούν είναι εμφανείς ταυτόχρονα ενώ δεν υπάρχει καμία απόλυτη ιεραρχία των αναγκών. Εάν μια ανάγκη είναι ανικανοποίητη, το άτομο θα παλινδρομήσει σε μια χαμηλότερης τάξης ανάγκη για να την ικανοποιήσει (απογοήτευση- οπισθοδρόμηση)



Η συνεισφορά της θεωρίας του Aldefer (Alderfer, C.P. 1972):

1. Δεν δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ιεράρχηση των αναγκών.
2. Δεν απορρίπτει να παρακινεί τον άνθρωπο μια ανώτερη ανάγκη, ενώ δεν έχει ικανοποιηθεί μια κατώτερη.
3. Ορισμένες ανάγκες γίνονται πιο έντονες όσο περισσότερο ικανοποιούνται.
4. Σε αδυναμία ικανοποίησης μιας ανάγκης, το άτομο μπορεί να παραιτηθεί και να στραφεί σε άλλες.

## H Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο David McClelland εισήγαγε τη θεωρία των τριών αναγκών η οποία ονομάζεται και θεωρία για τα κίνητρα επίτευξης και ανήκει στις γνωστικές θεωρίες κινήτρων. Σύμφωνα µε τη θεωρία των επίκτητων αναγκών (McClelland 1962) υπάρχουν τρεις επίκτητες ανάγκες, οι οποίες διαμορφώνονται κατά την πρώτη παιδική ηλικία και λειτουργούν ως κύρια κίνητρα για την εργασία. Οι ανάγκες (McClelland, D.C. 1992) αυτές είναι:

* + - Η ανάγκη για επιτεύγµατα – (need for achievement): αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να έχει υψηλή απόδοση µε βάση το «άριστο» πρότυπο ή να είναι «νικητής» ή να διαπρέπει ανταγωνιζόμενους άλλους.
    - Η ανάγκη για ισχύ – (need for power): αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να προκαλεί στους άλλους συμπεριφορές που δεν θα εκδήλωναν σε άλλη περίπτωση. Το άτομο διακατέχεται από µία επιθυμία επιρροής σε άλλα άτομα. Στον εργασιακό χώρο επιθυμεί να έχει υφισταμένους τους οποίους διευθύνει, εξουσιάζει και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Οι διευθυντές διακατέχονται συνήθως λίγο ή περισσότερο από τη συγκεκριμένη ανάγκη.
    - Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις –(need for affiliation): προσιδιάζει στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών του Maslow. Το άτομο «επιδιώκει την αγάπη, την στοργή τα δημιουργία φιλικών σχέσεων και την ένταξή του σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες.

## 

## H Θεωρία Χ και Υ του McGregor

Η θεωρία του Douglas McGregor σχετίζεται µε τα στυλ (τρόπους) ηγεσίας και είναι γνωστή ως θεωρία Χ και Υ (McGregor 1960). Σύμφωνα µε τη θεωρία Χ οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία, είναι τεμπέληδες, αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να πιεστούν προκειμένου να αποδώσουν. Τα στελέχη – προκειμένου να υποκινήσουν τους εργαζόμενους πρέπει:

* να τους εξαναγκάζουν
* να τους ελέγχουν
* να τους καλοπιάνουν

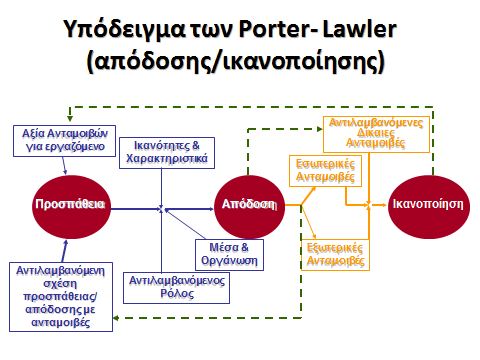
Αντίθετα, η θεωρία Υ πρεσβεύει ότι στους εργαζόμενους αρέσει η εργασία, είναι δημιουργικοί, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και αυτοπαρακινούνται. Τα στελέχη – προκειμένου να υποκινήσουν τους εργαζόμενους πρέπει:

* να τους επιβραβεύουν
* να τους εμπιστεύονται
* να τους ενθαρρύνουν σε πρωτοβουλίες

## Το πρότυπο των L.W. Porter & E.E Lawler

## Το πρότυπο αυτό βασίζεται στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom. Η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της εργασίας του εξαρτάται από την αντίληψη που έχει ο ίδιος ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και από την αξία που αποδίδει στις ανταμοιβές αυτές (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. 2010). Η προσπάθεια αυτή θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση, η οποία προκαλεί εσωτερικές ανταμοιβές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση κ.α.) και εξωτερικές ανταμοιβές (αύξηση μισθού, καλές συνθήκες εργασίας κ.α.)

## Ο εργαζόμενος νοιώθει ικανοποίηση εφόσον οι ανταμοιβές αυτές είναι επιθυμητές και συνεπώς, προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια για να διατηρήσει τις ανταμοιβές αυτές ή να επιτύχει νέες.



**Η πολιτική ανταμοιβών**

Αν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση κατορθώνει πραγματικά να πετύχει από τα μέλη της την επιθυμητή αποδοτική συμπεριφορά, τότε θα πρέπει να καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή. Οι ανταμοιβές που προσδοκά ο εργαζόμενος αποτελούν κινητήριο δύναμη στην αποδοτική συμπεριφορά και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση του.

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσης τους και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο για την απασχόληση και τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

1. την ***άμεση οικονομική παροχή***, που την αποτελούν ο μισθός και τα κίνητρα-βραβεία (συμμετοχή στα κέρδη, στο κεφάλαιο, στα οφέλη, κ.α.) και

2. την ***έμμεση οικονομική παροχή***, που είναι τα οφέλη / πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή απόδοση (ασφάλεια ζωής, διακοπές, κ.α.).

Με δεδομένα την αύξηση του εργασιακού κόστους, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας & την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική καθώς και ανάλογα συστήματα ανταμοιβών για την επίτευξη της καλύτερης εργασιακής απόδοσης και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους:

1. καταβολή ανταγωνιστικών μισθών & ημερομισθίων

2. τήρηση νομοθετικών διατάξεων

3. μείωση του ποσοστού αποχωρήσεων

4. έλεγχος εργασιακού κόστους

5. καθορισμός των επιπέδων αυξήσεων

6. παρακίνηση και ανταμοιβή εργασιακής απόδοσης.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να πετύχουν την παρακίνηση του προσωπικού τους θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι η πολιτική ανταμοιβών που εφαρμόζουν:

* αξιολογεί και ανταμείβει συμπεριφορές που οδηγούν στην επίτευξη στρατηγικής και στόχων,
* εξασφαλίζει δίκαιο σύστημα ανταμοιβών,
* εξασφαλίζει ίση αμοιβή για ίση εργασία,
* συνδέει την αμοιβή με την απόδοση κάθε εργαζόμενου,
* εξασφαλίζει πρόσθετες παροχές,
* δίνει έμφαση και στις μη οικονομικές ανταμοιβές,
* αναπτύσσει κουλτούρα υψηλής απόδοσης, και
* προσελκύει, διακρατά και υποκινεί τους εργαζομένους της.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών είναι (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. 2010) :

* η κυβερνητική πολιτική,
* τα συνδικάτα,
* η αγορά εργασίας μέσω της προσφοράς και της ζήτησης
* το επίπεδο αμοιβών των ανταγωνιστών.

Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των αμοιβών είναι:

* η οργανωσιακή κουλτούρα,
* η οργανωσιακή στρατηγική,
* ο οργανωτικός κύκλος ζωής της επιχείρησης,
* οι απαιτήσεις του σωματείου εργαζομένων και
* οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Οι Varma και Agarwel (1994) ορίζουν τις ανταμοιβές ως «την αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό τους». Οι ανταμοιβές γενικά εκλαμβάνονται ως θετικά ερεθίσματα ή γεγονότα και ορίζονται από τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι ανταμοιβές διακρίνονται (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. 2010) σε:

* **εξωτερικές** ανταμοιβές πουσχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας
* **εσωτερικές** ανταμοιβές πουσυνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου.

Επιπλέον, διακρίνονται σε Οικονομικές και Μη Οικονομικές ανταμοιβές.

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι άυλες και µη οικονομικές. Είναι έμφυτες και επίκτητες και διαμορφώνονται από τις επιρροές που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του αλλά και από το περιεχόμενο της εργασίας του. Προκαλούν ένα αίσθημα ευχαρίστησης και ικανοποίησης που συνοδεύει την πραγματοποίηση μιας εργασίας και ταυτίζονται µε τις έννοιες της επάρκειας, της αυτοεκπλήρωσης και της επίτευξης.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές προσφέρονται στους εργαζόμενους ως επιβράβευση για την απόδοσή τους ή για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Μπορεί να είναι οικονομικές ή µη οικονομικές, ενώ αντίθετα µε τις εσωτερικές, δεν ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου.

Οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούνται από τις σταθερές απολαβές (μισθός) που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για τις υπηρεσίες που προσφέρει, τις μεταβλητές αμοιβές που συνδέονται µε τις επιδόσεις του και τις άλλες οικονομικές αμοιβές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε µε πρωτοβουλία της επιχείρησης, είτε λόγω νομοθεσίας. Οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν ένα ισχυρό µέσο υποκίνησης των εργαζομένων και επηρεάζουν θετικά την απόδοσή τους, γιατί συμβάλλουν στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών αλλά και ανώτερου επιπέδου αναγκών. Επιπλέον, συνεισφέρουν θετικά στον οργανισμό, βοηθώντας για παράδειγμα στην προσέλκυση και στην παραμονή των καλύτερων υπαλλήλων στο δυναμικό της εταιρείας.

Οι µη οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές και συνίστανται σε παράγοντες που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας και στο περιβάλλον της.

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

**Εισαγωγή**

*Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στην έννοια των τεχνικών παρακίνησης σε έναν οργανισμό*

**Λέξεις κλειδιά**

*Τεχνικές κινήτρων, ατομικά χαρακτηριστικά και κίνητρα, ανταμοιβές, διοίκηση μέσω στόχων*

## Κίνητρα

Τα κίνητρα που παρέχει μια επιχείρηση μπορεί να είναι είτε ατομικά, είτε ομαδικά. Τα ατομικά κίνητρα είναι συνήθως πιο επιτυχημένα για την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ακριβώς η σύνδεση των ατομικών απολαβών µε την ομαδική απόδοση. Αυτό συμβαίνει, γιατί υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν εργάζονται τόσο σκληρά όσο άλλοι συνάδελφοί τους (Κάντας 1998). Στις περιπτώσεις των ομαδικών κινήτρων παρατηρούνται υψηλά επίπεδα συνεργασίας και οργάνωσης, που δεν ευνοούν την εμφάνιση περιστατικών ανταγωνισμού, σε αντίθεση µε τα ατομικά κίνητρα.

Ατομικά κίνητρα είναι:

* + - Η αμοιβή με το κομμάτι
    - Η αμοιβή µε την ώρα
    - Η αμοιβή µε βάση τον πρότυπο χρόνο
    - Οι προμήθειες
    - Η ατομική οικονομική επιβράβευση **(bonus)**
    - Το επίδομα αξίας **(merit pay)**.

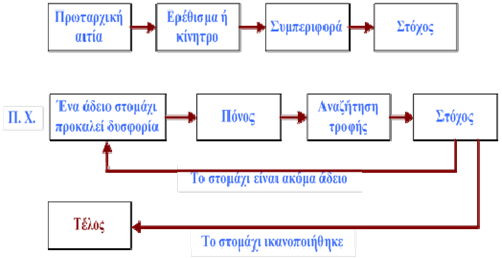
Ομαδικά κίνητρα είναι:

* + - Η διανομή κερδών
    - Η συμμετοχή στα κέρδη **(gain sharing) –** Διάθεση μετοχών **(stock options)**.

## Η παρακίνηση ως στοιχείο θετικής αλλαγής

Η ικανότητα των στελεχών κάθε επιχείρησης να ενθαρρύνει και να παρακινεί αποτελεσματικά το προσωπικό έχει καθοριστική σημασία για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας/οργανισμού και συνδέεται άμεσα με την συμπεριφορά των ατόμων. Θα πρέπει λοιπόν τα στελέχη να γνωρίζουν τον τρόπο να παρακινούν και να ενθαρρύνουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους, ανάλογα με την συμπεριφορά τους (Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.,2010)

Μηχανισμός συμπεριφοράς



Για την αποτελεσματική παρακίνηση του προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη:

1. τα **ατομικά χαρακτηριστικά - κίνητρα** και
2. τα **εξωτερικά χαρακτηριστικά-ανταμοιβές.**

**Α. Ατομικά χαρακτηριστικά και κίνητρα**

Στα ατομικά χαρακτηριστικά και κίνητρα ανήκουν:

1. η προσωπικότητα του ατόμου,
2. οι στάσεις απέναντι σε πρόσωπα και καταστάσεις και
3. ο χαρακτήρας των ατόμων.
4. Προσωπικότητα

Ως προσωπικότητα ορίζεται ένας συνδυασμός σταθερών ψυχολογικών και διακριτών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου που διαμορφώνουν τον μοναδικό τύπο συμπεριφοράς του. Η προσωπικότητα είναι ο κρίσιμος συντελεστής της διαφορετικότητας των ατόμων και οι 4 διαστάσεις της προσωπικότητας είναι:

* *Διάσταση ελέγχου*: εκφράζει το κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι η ζωή του προσδιορίζεται από το ίδιο ή από τους άλλους, το περιβάλλον, τις συγκυρίες και την τύχη.
* *Διάσταση ιεραρχίας*: εκφράζει το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η εξουσία και η ιεραρχία κοινωνικών θέσεων θα πρέπει να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα και κατά συνέπεια στις κοινωνικές σχέσεις.
* *Δογματισμός:* εκφράζει την εμμονή σε δόγματα.
* *Αντιμετώπιση της αλλαγής*: εκφράζει το πώς αντιλαμβάνεται το άτομο κάθε αλλαγή ως πρόκληση ή ως απειλή. Προσωπικότητες με θετική στάση ως προς την αλλαγή λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις, χρησιμοποιώντας συνήθως λιγότερες πληροφορίες και αναλύσεις και περισσότερο τη διαίσθησή τους. Προσωπικότητες με αρνητική στάση στην αλλαγή την αντιλαμβάνονται ως απειλή και αναπτύσσουν αμυντικές συμπεριφορές εμμονής στα καθιερωμένα, την συνήθεια, την παράδοση αντιδρώντας στις αλλαγές.

1. Στάσεις

Η στάση ενός ατόμου απέναντι σε άλλα άτομα, γεγονότα ή καταστάσεις, συνίσταται από τις προδιαθέσεις συμπεριφοράς του. Η στάση αποτελεί τη σύνθεση τριών στοιχείων:

α. *γνωσιολογικός συντελεστής στάσης*: η γνώση που το άτομο υποθέτει ότι έχει για κάτι (άτομο, γεγονός, κατάσταση).

β. *Συγκινησιακός συντελεστής στάσης*: πώς αισθάνεται το άτομο για κάτι (ευχάριστα, δυσάρεστα, αδιάφορα).

γ. *Συμπεριφορικός συντελεστής στάσης*: προδιαθέσεις του ατόμου απέναντι σε κάτι (θετική, αρνητική, ουδέτερη).

1. Χαρακτήρας ατόμων

Παρόλο που όλοι οι άνθρωποι έχουν κατά βάση τις ίδιες ανάγκες ωστόσο διαφέρουν στην προτεραιότητα ικανοποίησης αυτών των αναγκών. Σύμφωνα με τον Karl Jung η αντιμετώπιση των αναγκών σχετίζεται με τον χαρακτήρα του κάθε ατόμου, βάση δύο διαστάσεων:

* Η πρώτη διάσταση αφορά την *«εκφραστικότητα»* ή το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι εκδηλωτικό ή έχει ανοικτή, εκδηλωτική, εκφραστική συμπεριφορά.
* Η δεύτερη διάσταση εκφράζει *το βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυριαρχική (επιβλητική) συμπεριφορά ή μη κυριαρχική (συγκαταβατική) συμπεριφορά πάνω στους άλλους.*



Με βάση τις δύο διαστάσεις οι χαρακτήρες των ατόμων ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες:

1. ο *«προωθητικός»* χαρακτήρας που χαρακτηρίζεται από ανοικτή και κυριαρχική συμπεριφορά. Ο προωθητικός χαρακτήρας επιζητά την προβολή, την εκτίμηση των άλλων, έχει φαντασία, οράματα, είναι ομιλητικός και κυριαρχικός πάνω στους άλλους. Το βασικό διακριτικό στοιχείο του είναι η υψηλή ένταση της ανάγκης για αναγνώριση και συνεπώς, παρακινείται περισσότερο μέσω της αναγνώρισης και των συμβόλων κύρους,
2. O *«διευκολυντής»*, έχει εκδηλωτική και μη κυριαρχική συμπεριφορά, είναι φιλικό, ζεστό, δεκτικό, εύκολα συνεργάσιμο, υπομονετικό και εξυπηρετικό προς τους άλλους άτομο. Το βασικό διακριτικό στοιχείο του είναι η υψηλή ένταση της ανάγκης για ανθρώπινες σχέσεις και συνεπώς, παρακινείται περισσότερο μέσω του καλού κλίματος και των ανθρώπινων σχέσεων.
3. Ο *«κυριαρχικός» χαρακτήρας* που χαρακτηρίζεται από κλειστή και κυριαρχική συμπεριφορά. Είναι άτομα συνήθως απαιτητικά από τον εαυτό τους και τους άλλους, με αυτοπεποίθηση και ενδιαφέρον για την ουσία. Το βασικό διακριτικό στοιχείο του είναι η υψηλή ένταση της ανάγκης για επιτεύγματα-αποτελέσματα και συνεπώς, παρακινείται περισσότερο από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων.
4. Ο *«αναλυτικός» χαρακτήρας* που χαρακτηρίζεται από κλειστή και μη κυριαρχική συμπεριφορά. Είναι κλειστά άτομα, με προτίμηση στην ακρίβεια, στις λεπτομέρειες, στην τάξη, στην ανάλυση, στις αποδείξεις και στις εγγυήσεις. Το βασικό διακριτικό στοιχείο τους είναι η υψηλή ένταση της ανάγκης για σιγουριά και συνεπώς παρακινείται περισσότερο από ενέργειες, πράγματα ή καταστάσεις που το κάνουν να αισθάνεται σιγουριά.

**Β. Εξωτερικά χαρακτηριστικά-ανταμοιβές**.

Η πρακτική διάσταση της σύνδεσης της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι η οικονομική. Μια άλλη διάσταση είναι της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζομένου μέσω της συμπεριφοράς της ίδιας της επιχείρησης.

***Οικονομικά κίνητρα***

Οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας, αν όχι παρακίνησης, μη δυσαρέσκειας της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές αμοιβές για εργαζομένους που δεν προσδοκούν την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους στο χώρο της εργασίας.

***Ατομικά κίνητρα επιδόσεων***

Τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα επιδόσεων είναι:

* Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων. Ο εργαζόμενος λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα του χρόνου εργασίας του. Επιπλέον, για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει, πέραν μιας συγκεκριμένης ποσότητας λαμβάνει επιπλέον αμοιβή, όχι απαραίτητα οικονομική, (π.χ. ελεύθερο χρόνο, διακοπές, επιδότηση εκπαίδευσης, κ.λπ.).
* Κίνητρα ποιότητας. Η τεχνική αυτών των κινήτρων έχει σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.
* Κίνητρα παρουσίας. Πρόκειται για χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθοριζόμενο αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.
* Κίνητρα βελτιώσεων. Πρόκειται για χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν προτείνει βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.
* Κίνητρα συμπεριφοράς που έχουν σκοπό να ανταμείψουν τους εργαζόμενους που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό και τις κοινωνικές σχέσεις στην επιχείρηση.

***Ομαδικά κίνητρα***

Βασικά χαρακτηριστικάτων ομαδικών κινήτρων είναι η αμοιβή των εργαζομένων πέραν της αμοιβής με βάση το χρόνο εργασίας, με ποσό που προκύπτει από τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας, των πωλήσεων, των κερδών της επιχείρησης κ.λπ. Ομαδικά κίνητρα είναι:

* + το σύστημα Scanlon
  + το σύστημα προστιθέμενης αξίας
  + το σύστημα Improshare

.

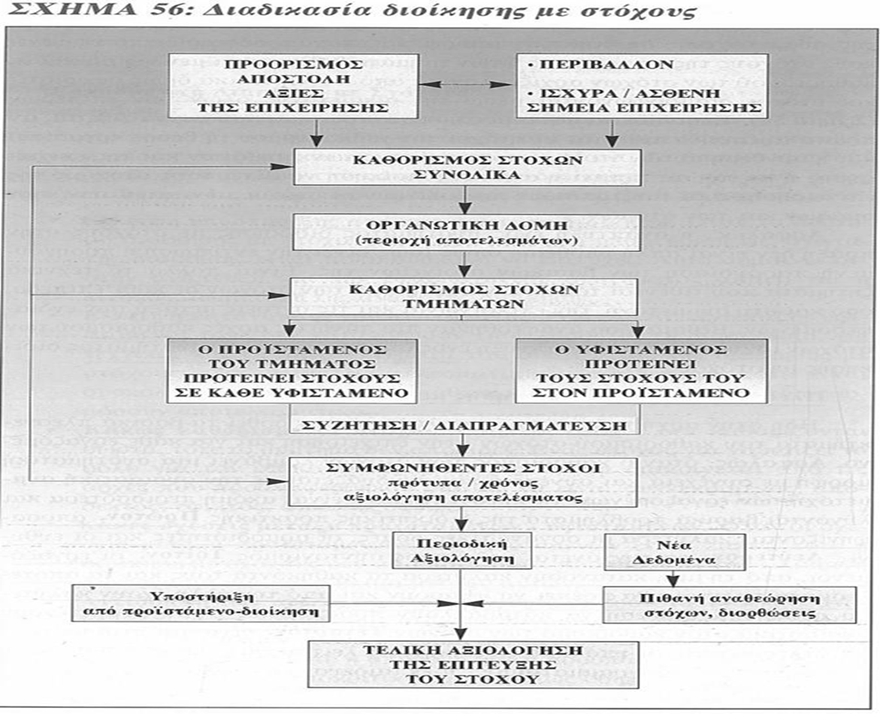
**Διοίκηση μέσω στόχων**

Η διοίκηση με στόχους (Μanagement By objectives- MBO), αποτελεί μία φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία επιδιώκονται τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της θέσης συγκεκριμένων στόχων για κάθε άτομο, ομάδα ή τμήμα. Η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1955, από τον Peter Drucker, στο βιβλίο του “Practice of Management”.΄ Σύμφωνα με αυτό, ένας οργανισμός θα είναι πιο επιτυχημένος όταν οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων των συντελεστών είναι προσανατολισμένες σε κάποιους καθορισμένους στόχους. Αυτό καθιστά εφικτό τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων και εξασφαλίζει τη σαφή γνώση και ορθή αντίληψη του τι ακριβώς προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς, στη βάσει των οποίων θα τους αξιολογήσει.

Θεμελιώδης αρχή της διοίκησης με στόχους είναι η ουσιαστική συμμετοχή των ατόμων ή ομάδων στη διαδικασία καθορισμού των οργανωσιακών στόχων. Η φιλοσοφία του συστήματος της διοίκησης με στόχους συνίσταται σε δυο βασικές αρχές:

* η διοίκηση πρέπει να θέσει στο κάθε τμήμα ή ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να τα ελέγχει με βάση αυτούς τους στόχους.
* Ουσιαστική συμμετοχή κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Τα βασικά βήματα της διαδικασίας της διοίκησης με στόχους (Μπουραντάς 2002) συνοψίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Στο παραπάνω σχήμα βλέπουμε τη διαδικασία καθορισμού των στόχων (Mπουραντάς 2002).

Τα **πλεονεκτήματα** του καθορισμού στόχων είναι:

* ο καθορισμός των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών
* η επίτευξη καλύτερου συντονισμού
* η κατανόηση των καθηκόντων των εργαζομένων
* η ανύψωση ηθικού και διάθεσης εργαζομένων αφού συμμετέχουν ουσιαστικά στον καθορισμό στόχων.

Στην πράξη η προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης με στόχους δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα βασικά εμπόδια που οδήγησαν στην αποτυχία είναι:

* + η έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση
  + η έλλειψη κατανόησης του συστήματος
  + οι κακώς καθορισμένοι στόχοι
  + οι κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων –υφισταμένων
  + η αντίδραση των στελεχών
  + η μη σύνδεση των στόχων με τις αμοιβές και
  + ο όγκος των εγγράφων που απαιτούνται λόγω της μεγάλης έμφασης που δίνεται στις γραπτές διατυπώσεις κάτι που καθιστά το σύστημα δαπανηρό και επίπονο.

Αυτή η πρακτική εφαρμόζεται πολλές δεκαετίες στο εξωτερικό με θεαματικά αποτελέσματα ενώ στην Ελλάδα ξεκίνησε η εφαρμογή της στον ιδιωτικό τομέα από τη δεκαετία του 1970. Στο δημόσιο τομέα ψηφίστηκε ο νόμος ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α’ 11/2/2004) *«Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»****.*** Σύμφωνα με το νόμο αυτό, Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων –επιδόσεων (στόχων) στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα, κατόπιν της συναίνεσης και της συμμετοχής των εργαζομένων, και εν συνεχεία η διάχυσή τους, υπό την μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Επιπλέον, σχεδιάζονται δείκτες προκειμένου να αξιολογηθεί η ποιοτική και ποσοτική επίτευξη των στόχων αυτών. Πλήθος εγκυκλίων του Υπουργείου Εσωτερικών ακολούθησαν τον νόμο 3230/04 προκειμένου να υπάρξει αναλυτική ενημέρωση και σωστή καθοδήγηση των υπηρεσιών για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρησης της Αποδοτικότητας. Για την αιτιολογική έκθεση: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/7b24652e-78eb-4807-9d68-e9a5d4576eff/K-APODOTIKOT-EPIS.pdf>

**Κύκλοι Ποιότητας με συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**

Ο κύκλος ποιότητας αποτελείται από μια ομάδα εργαζομένων σε συγκεκριμένη περιοχή του οργανισμού/επιχείρησης, που συναντώνται τακτικά, για μια ώρα περίπου την εβδομάδα, για να συζητήσουν προβλήματα ποιότητας της εργασίας τους, να ανακαλύψουν τις αιτίες, να προτείνουν λύσεις και να αναλάβουν τις διορθωτικές ενέργειες όταν η διοίκηση εγκρίνει τις λύσεις

Είναι μια μέθοδος άμεσα συμμετοχικής διοίκησης στην πράξη. Πρόκειται για αναγνωρισμένες από τη διοίκηση ομάδες, εκτός ιεραρχίας, που προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση της εργασίας τους σε όλους τους τομείς (παραγωγικότητα, ποιότητα, συνθήκες εργασίας, καινοτομίες κ.λπ.).

Ο κύκλος ποιότητας έχει δυο βασικές κατηγορίες στόχων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει στόχους που αφορούν στη βελτίωση του αποτελέσματος και των συνθηκών της εργασίας των μελών του. Βασικοί στόχοι αυτής της κατηγορίας είναι:

* η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας,
* η μείωση του κόστους,
* η μείωση των λαθών.
* η αύξηση της παραγωγικότητας,
* η βελτίωση των συστημάτων πρόληψης ατυχημάτων,
* η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και
* η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Στη δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνονται οι στόχοι που αφορούν την ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των μελών του κύκλου ποιότητας. Τέτοιοι στόχοι είναι:

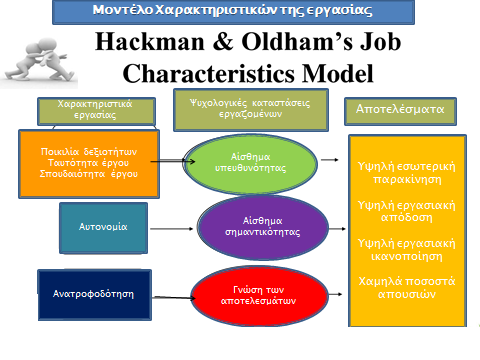
* η ικανοποίηση, μέσω της συμμετοχής, ανώτερων αναγκών πχ προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, ολοκλήρωση,
* η μείωση της αλλοτρίωσης της εργασίας,
* η βελτίωση της αφοσίωσης του εργαζομένου,
* η ανάπτυξη της επικοινωνίας, και
* η ανάπτυξη συλλογικού-ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας.

**Σχεδιασμός θέσεων εργασίας**

Ιδιαίτερα σημαντικό για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι να σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας με τρόπο ώστε να αυξάνουν την παρακινητική τους δύναμη. Το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διακρίνεται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά ή διαστάσεις τα οποία επιδρούν στην παρακίνηση του εργαζόμενου. Αυτά είναι:

* η ποικιλία καθηκόντων
* η ταυτότητα καθηκόντων
* η σπουδαιότητα καθηκόντων
* η αυτονομία και
* η αναπληροφόρηση (feed back)

Η ποικιλία, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα των καθηκόντων προσδιορίζουν τη **σπουδαιότητα της** **εργασίας**. Το χαρακτηριστικό της αυτονομίας της εργασίας προσδιορίζει την **υπευθυνότητα** που αισθάνεται για την εργασία ο εργαζόμενος και η αναπληροφόρηση προσδιορίζει τη **γνώση** του εργαζομένου σχετικά με τα **αποτελέσματα των προσπαθειών** του.



Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη θα πρέπει να φροντίζουν για την εξάλειψη της σύγχυσης ρόλων (όταν ο ρόλος του εργαζόμενου είναι ασαφής) και σύγκρουσης ρόλων (όταν η υλοποίηση ενός ρόλου επιδρά αρνητικά στην υλοποίηση ενός άλλου).

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ**

**Εισαγωγή**

*Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στην έννοια των ομάδων, της ομαδικής εργασίας και στα στάδια εξέλιξης της ομάδας*.

**Λέξεις κλειδιά**

*Ομάδα, τυπικές ομάδες, λειτουργικές ομάδες, ομάδες έργου, άτυπες ομάδες, ομάδες συμφερόντων, ομάδες φιλίας, στάδια ανάπτυξης ομάδας, ρόλοι ομάδας.*

*Ομάδα….*

* *………..ένα σύνολο ατόμων που η ύπαρξη του συνόλου δίνει κάποια* ***ευχαρίστηση*** *στα μέλη (Bass B.M.1960)*
* *Το διακριτικό στοιχείο της ομάδας είναι ότι τα μέλη της συμμερίζονται* ***κοινούς θεσμούς****, οι οποίοι περιλαμβάνουν και τους ρόλους των μελών της ομάδας (Newcomb, 1951)*
* *…………..ένα δυναμικό σύνολο ατόμων σε* ***αλληλεξάρτηση*** *(Lewin,1948)*

Ο Γερμανός κοινωνικός ψυχολόγος Kurt Lewin είναι από τους πρώτους που εντόπισε την διαφορά μεταξύ ενός συνόλου από δυο ή περισσότερα άτομα που βρίσκονται την ίδια χρονική στιγμή στον ίδιο τόπο, και μιας ομάδας ίσου αριθμού ατόμων. Οι μαθητές μιας τάξης, οι επιβάτες ενός τρένου, οι φίλαθλοι που παρακολουθούν ένα αγώνα μπάσκετ αποτελούν απλά σύνολα ανθρώπων μεταξύ των οποίων δεν υπάρχει αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση. Η αλληλοεπίδραση και η αλληλεξάρτηση για την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου είναι οι παράμετροι που διαφοροποιούν την ομάδα από ένα απλό σύνολο ατόμων.

Ομάδα είναιένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία:

* έχουν ένα **κοινό σκοπό,**
* **αλληλεπιδρούν** το ένα με το άλλο,
* **εξαρτώνται** το ένα από το άλλο, και
* αισθάνονται κάποια **ικανοποίηση** από την αμοιβαία συνεργασία τους.

Ερευνητές από το χώρο της Κοινωνικής Ψυχολογίας έχουν καταγράψει τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών ομάδων. Αυτά είναι:

* + αλληλεπίδραση - αλληλεξάρτηση
  + συνείδηση του είσαι μέλος της ομάδας
  + κοινοί θεσμοί και κοινές αξίες
  + κοινοί στόχοι
  + ικανοποίηση αναγκών μέσα από την ομάδα

Οι ομάδες διακρίνονται σε **τυπικές ομάδες** που δημιουργούνται συνειδητά για την εξυπηρέτηση κάποιου συγκεκριμένου σκοπού, μπορεί να έχουν νομική μορφή και λειτουργούν με βάση ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται σε **λειτουργικές** ομάδες (ως μέρη μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής) και ομάδες **έργου** (έχουν την ευθύνη υλοποίησης κάποιου έργου σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι **άτυπες ομάδες** οι οποίες σχηματίζονται με κύριο γνώμονα τον βαθμό της ικανοποίησης που λαμβάνουν τα μέλη τους από τη συναναστροφή με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα. Διακρίνονται σε ομάδες **συμφερόντων** και ομάδες **φιλίας** με καθεμιά από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών (Μπουραντάς 2002).

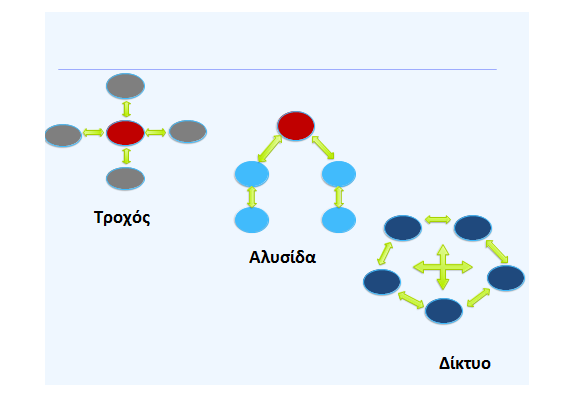
Η συμμετοχή σε μια ομάδα έχει πολλά πλεονεκτήματα ωστόσο η ομαδική διαδικασία συχνά περιορίζει την ατομική πρωτοβουλία, ‘πνίγει’ το άτομο, καθώς μπορεί να ασκεί πιέσεις για συμμόρφωση. Στον πίνακα που ακολουθεί σημειώνονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εργασίας σε ομάδες καθώς και πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

|  |  |
| --- | --- |
| **Πλεονεκτήματα ομάδων** | **Προβλήματα ομάδων** |
| Καλύτερη απόδοση μέσω των διευρυμένων γνώσεων και εμπειριών | Συγκρούσεις μεταξύ των μελών, οι οποίες προκαλούνται από ποικίλα συναισθήματα και διαφορετικές αντιδράσεις |
| Δημιουργικότερη προσέγγιση, ευρύτερη προοπτική και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων | Παρεμβάσεις στην εξειδικευμένη γνώση  εντός ατόμου. Η ομαδική διαδικασία μπορεί να επηρεάσει την παραγωγική δυνατότητα κάποιου μέλους της ομάδας |
| Θετική ανταπόκριση στις αλλαγές και στην ανάληψη ρίσκου | Ο χρόνος και η ενέργεια που απαιτούνται για την καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος |
| Συλλογική ευθύνη για τις ανειλημμένες υποχρεώσεις και κοινή προσήλωση στους στόχους | Ενδεχόμενη επιβράδυνση στη λήψη των αποφάσεων |
| Περιβάλλον που κεντρίζει το ενδιαφέρον και παρακινεί τα μέλη της ομάδας και αποδοτικότερη κατανομή αρμοδιοτήτων | Η κυριαρχία μιας φατρίας ή μιας ‘κλίκας’ μέσα στην ομάδα σε βάρος των υπόλοιπων μελών, γεγονός που υποβαθμίζει τη συνεισφορά ολόκληρης της ομάδας |

**Ροή πληροφοριών μέσα στην ομάδα**

Οι τρόποι επικοινωνίας μέσα στην ομάδα αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται ο συντονισμός, η συνοχή, οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, το καλό κλίμα, η επίλυση των διαφορών (Μπουραντάς 2002). Οι πληροφορίες μεταξύ των μελών μιας ομάδας μεταφέρονται:

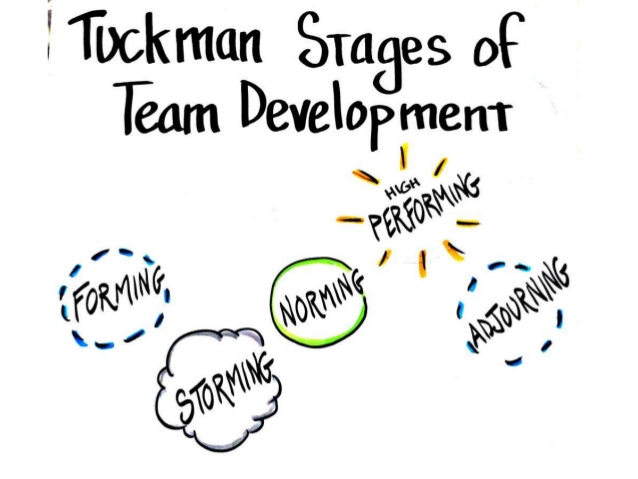
* + - **Διαδοχικά**: από το ένα μέλος στο άλλο με μια διαδοχική σειρά. Έτσι το κάθε μέλος επικοινωνεί μόνο με τα μέλη που βρίσκονται στα πλευρά του (Αλυσίδα)
    - **Κεντρικά**: Ο ηγέτης βρίσκεται στο κέντρο και τα μέλη γύρω από αυτόν. Κάθε μέλος επικοινωνεί και λαμβάνει πληροφόρηση μόνο μέσω του αρχηγού της ομάδας (Τροχός)
    - **Δικτυακά**: Όλα τα μέλη επικοινωνούν με όλους (Δίκτυο)



**Στάδια ανάπτυξης της ομάδας**

Η εξέλιξη της ομάδας χαρακτηρίζεται από διάφορες φάσεις. Οι ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα στάδια αυτά για ομάδες με μέλη 8 έως 10 άτομα τα οποία παραμένουν συνεχώς στην ομάδα. Αντικατάσταση, προσθήκη ή αποχώρηση μέλους από την ομάδα σημαίνει αυτόματα δημιουργία νέας ομάδας. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες για τα στάδια που χαρακτηρίζουν την ανάπτυξη μιας ομάδας. Σύμφωνα με μια απλουστευμένη εικόνα κάθε ομάδα στην εξελικτική της πορεία διέρχεται από τα εξής στάδια (Κάντας 1995):

* Στάδιο σχηματισμού
* Στάδιο αντιπαράθεσης
* Στάδιο διαμόρφωσης κανόνων
* Στάδιο απόδοσης
* Στάδιο ολοκλήρωσης



***Στάδιο σχηματισμού***

Στο πρώτο στάδιο, ένας αριθμός ατόμων συγκεντρώνεται και ανταλλάσσει απόψεις. Οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι καθορισμένοι και τα καθήκοντα του καθενός αόριστα. Κάθε μέλος δουλεύει ατομικά, προσπαθεί να προσανατολιστεί, να γνωρίσει τα άλλα μέλη, να βρει κοινά σημεία επαφής μαζί τους, να κατανοήσει την ανάγκη ύπαρξης κανόνων που θα διέπουν τις σχέσεις τους κ.λπ. Στην φάση αυτή η επικοινωνία μεταξύ των μελών παρουσιάζει προβλήματα. Τα μηνύματα μεταδίδονται με δυσκολία ενώ συχνά ορισμένα μέλη προσπαθούν να επιβάλουν την εφαρμογή προσωπικών προτύπων οργάνωσης της ομάδας. Στην επιφάνεια τα μέλη συζητούν ευγενικά τους σκοπούς, μεθόδους, τα προβλήματα που πρέπει να ξεπεράσουν. Υπάρχει ενθουσιασμός, τήρηση της ιεραρχίας και ταυτόχρονα ανταγωνισμός για αμοιβαία αναγνώριση και παραδοχή.

***Στάδιο αντιπαράθεσης***

Το στάδιο της αντιπαράθεσης χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις, αντιπαραθέσεις και προστριβές μεταξύ των μελών της ομάδας. Στη φάση αυτή τα περισσότερα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητά τους, γεγονός που συχνά έχει ως συνέπεια τη δημιουργία υπο-ομάδων. Κάθε μέλος περιχαρακώνεται στις απόψεις του και δεν δείχνει διατεθειμένο να αλλάξει γνώμη. Μερικές φορές απλά υποχωρεί για να επαναφέρει το θέμα αργότερα. Είναι μια μη αποδοτική φάση.

***Στάδιο διαμόρφωσης κανόνων***

Τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αναγκαιότητα της συνοχής στην ομάδα, συμφωνούν στην κατανομή των ρόλων, τον καταμερισμό της εργασίας, τον τρόπο λήψης αποφάσεων και στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία και η ομάδα αρχίζει να αποδίδει.

***Στάδιο απόδοσης***

Το στάδιο της απόδοσης χαρακτηρίζεται από μια δυναμική ισορροπία κάτω από την οποία η ομάδα λειτουργεί και αποδίδει. Η ομάδα έχοντας ξεπεράσει πλέον τα εσωτερικά της προβλήματα, συγκεντρώνει την προσοχή της στην επίτευξη των στόχων.

***Στάδιο ολοκλήρωσης***

Έχοντας επιτύχει τον τελικό της στόχο, η ομάδα είτε διαλύεται είτε μεταλλάσσεται σε νέα ομάδα αναλαμβάνοντας την επίτευξη ενός νέου στόχου.

**Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας και συνεπώς, και την αποτελεσματική λειτουργία της είναι:

* Η **δομή,** δηλαδή η οργάνωση της ομάδας είναι ο παράγοντας που καθορίζει την πορεία των φάσεων που θα ακολουθήσει η ομάδα.
* Η **συνοχή της ομάδας**, δηλαδή η ικανότητά της να διατηρεί τις στενές σχέσεις μεταξύ των μελών της, ώστε αυτά να παραμένουν και να εργάζονται μέσα στα πλαίσια της. Η συνοχή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση και αποτελεσματικότητα της ομάδας.
* Το **μέγεθος** **της ομάδας** είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας. Θεωρητικά, όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος είναι μια ομάδα τόσο περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, ιδέες, απόψεις συγκεντρώνονται στη διάθεσή της, Στην πράξη όσο αυξάνει σε μέγεθος μια ομάδα τόσο περίπλοκη γίνεται με αποτέλεσμα να εμφανίζονται σημαντικές δυσλειτουργίες και να μειώνεται η παραγωγικότητά της.
* **Τα χαρακτηριστικά των μελών** προσδιορίζουν τις δυνατότητες του καθενός ως προς το συγκεκριμένο κάθε φορά έργο, το βαθμό στον οποίο είναι διατεθειμένο κάθε μέλος να προσφέρει στην ομάδα του και το βαθμό στον οποίο ο καθένας επιδρά στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για την επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη μιας ομάδας χρειάζεται να έχουν γνώσεις και ικανότητες ως προς το συγκεκριμένο κάθε φορά έργο αλλά και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θα τους επιτρέψουν να λειτουργούν αποτελεσματικά σαν μέλη της ομάδας.
* Οι **κανόνες λειτουργίας** σύμφωνα με τους οποίους τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους έτσι ώστε να είναι αποδεκτά από την ομάδα. Το είδος των κανόνων και ο βαθμός συμμόρφωσης των μελών της ομάδας προσδιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά της αφού διευκολύνουν το συντονισμό και τη λειτουργία της.
* Ο **στόχος της ομάδας** που μπορεί να εμπνεύσει τα μέλη.
* **Το περιβάλλον.**
* Η **ηγεσία** συντελεί στην υψηλή απόδοση της ομάδας. Όμως ο επικεφαλής της ομάδας δεν έχει απόλυτη εξουσία, αφού είναι και αυτός μέλος της ομάδας και οι πράξεις του πάντα εξαρτώνται από το σύνολο.
* Οι **ρόλοι** των μελών της ομάδας.

**Ρόλοι των μελών της ομάδας**

Τα άτομα μέσα στις ομάδες υιοθετούν διαφορετικούς ρόλους. Ρόλος είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος. Μια ισορροπημένη και αποτελεσματική ομάδα πρέπει να αποτελείται από μέλη καθένα από τα οποία έχει συμπληρωματικό ρόλο. Σε κάθε ομάδα υπάρχουν ορισμένοι σταθεροί ρόλοι που μπορούν να ταξινομηθούν στους ρόλους που σχετίζονται με το έργο, αυτούς που σχετίζονται με τη διατήρηση της ομάδας και στους προσωπικούς ρόλους.

**Οι σχετικοί με το έργο ρόλοι** είναι αναγκαίοι και απαραίτητοι για την εκτέλεση του έργου και την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Βασικοί ρόλοι σχετικοί με την υλοποίηση του έργου είναι:

* + - η ανάληψη πρωτοβουλιών,
    - η γνωμοδότηση,
    - η επεξεργασία δεδομένων,
    - ο έλεγχος και
    - η σύνοψη.

Εκτός όμως από τους ρόλους που είναι σχετικοί με την ολοκλήρωση του έργου, τα μέλη είναι σημαντικό να αναλαμβάνουν και **ρόλους σχετικούς με τη διατήρηση της ομάδας** δηλαδή ρόλους δηλαδή που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της συνοχής της ομάδας, ενός φιλικού και ευνοϊκού κλίματος. Τέτοιοι ρόλοι είναι:

* + - η εξάλειψη εντάσεων,
    - η επίτευξη συναίνεσης,
    - η ενθάρρυνση,
    - ο καθορισμός κανόνων και
    - η δημιουργία ομαδικού κλίματος.

Οι προσωπικοί ρόλοι εξυπηρετούν το άτομο και συνήθως είναι ρόλοι αρνητικοί για τη διατήρηση και την ανάπτυξη της ομάδας. Τέτοιοι ρόλοι συνήθως είναι:

* + - η επιθετικότητα,
    - η τοποθέτηση εμποδίων,
    - η υποχωρητική στάση,
    - η επίδειξη,
    - η αστάθεια,
    - η δεσποτική στάση και
    - ο «δικηγόρος του διαβόλου».

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα ρόλων, με πιο διαδεδομένο το μοντέλο του Belbin, ο οποίος ανέπτυξε εννιά (9) διαφορετικούς ρόλους που φαίνεται να υπάρχουν σε κάθε ομάδα. Όλοι οι ρόλοι είναι συμπληρωματικοί και χρήσιμοι για την επιτυχή λειτουργία κάθε ομάδας. Σύμφωνα με τον Belbin (Belbin 2010) οι ρόλοι των μελών της ομάδας είναι:

**Καινοτόμος (Plant)**. Δημιουργικός, μεταρρυθμιστής με φαντασία, όχι σπάνια ανορθόδοξος, είναι το μέλος που επιλύει δύσκολα προβλήματα. Συχνά αγνοεί τις λεπτομέρειες εμφανίζεται προσκολλημένος σε προσωπικές αλλά μη πρακτικές ιδέες. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα. Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

**Εξερευνητής (Resource investigator)**. Ο εξωστρεφής, ο ενθουσιώδης, ο ομιλητικός, φροντίζει για τα συμβόλαια και τις συμβάσεις. Είναι φορέας ιδεών, υπερβολικά ενθουσιώδης. Από τη στιγμή που βρεθεί λύση σε κάποιο πρόβλημα χάνει το ενδιαφέρον του, με αποτέλεσμα να μην ενδιαφέρεται για την εφαρμογή του τρόπου επίλυσης. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες, αναπτύσσει σχέσεις και είναι υπεραισιόδοξος.

**Συντονιστής (Go-ordinator)**. Ο αξιόπιστος «πρόεδρος» της ομάδας αποσαφηνίζει τους στόχους και προωθεί τη λήψη απόφασης. Ο ρόλος μπορεί να αναληφθεί από οποιοδήποτε μέλος της ομάδας, όχι υποχρεωτικά από τον project leader. Ώριμος, σίγουρος, ξεκαθαρίζει τους στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες. Αντιμετωπίζεται συχνά ως «καταφερτζής». Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.

**Διαμορφωτής (Shaper)**. Ο εναλλακτικός ηγέτης μπαίνει μπροστά, ωθεί τα πράγματα να προχωρούν, δίνει μορφή στην ομάδα. Δυναμικός και εμψυχωτής, λειτουργεί χωρίς πρόβλημα κάτω από πίεση και έχει το σθένος να ξεπερνάει τα εμπόδια. Ανταγωνιστικός, του αρέσει να ασκεί πίεση, καθοδηγεί και ενθαρρύνει για να ξεπερνιόνται εμπόδια. Είναι επιρρεπής σε προκλήσεις και συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.

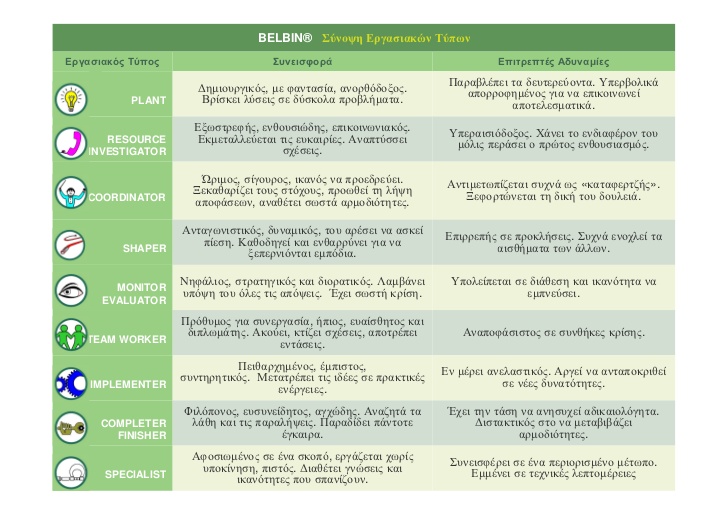
**Αξιολογητής (Monitor Evaluator).** Νηφάλιος, σοβαρός, διορατικός, οξυδερκής. Αξιολογεί σωστά όλες τις εναλλακτικές προτάσεις και καθοδηγεί την ομάδα σε πρακτικές λύσεις. Έχει σωστή κρίση. Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.

**Συνεργάσιμος (Teamworker).** Πρόθυμος για συνεργασία, εργατικός, ήπιος χαρακτήρας, ευαίσθητος και διπλωμάτης. Ακούει, εργάζεται σκληρά και δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στην ομάδα. Χτίζει σχέσεις, αποφεύγει τις τριβές και ηρεμεί τα πνεύματα. Αναποφάσιστος σε συνθήκες κρίσης.

**Συναρμολογητής (Implementer).** Πειθαρχικός, αξιόπιστος, συντηρητικός αλλά αποτελεσματικός. Υιοθετεί τις διαδικασίες και τηρεί τα χρονοδιαγράμματα, μετατρέποντας τα σχέδια σε πράξεις. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες. Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.

**Τελειοποιητής (Completer).** Εργατικός, επιμελής, ευσυνείδητος, αναζητά την πρόοδο. Στεναχωριέται αν τα πράγματα πάνε στραβά. Εστιάζει στις λεπτομέρειες και στις παραλείψεις, στο καλό φινίρισμα των πραγμάτων. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα. Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάζει αρμοδιότητες.

**Ειδικός (Specialist).** Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση, πιστός. Παρέχει γνώση και δεξιότητες σε εξειδικευμένους τομείς ωστόσο, συνεισφέρει μόνο στο μικρό πεδίο της ειδικότητας του. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

**......**

**..**

**ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

**Εισαγωγή**

*Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στην έννοια των συγκρούσεων, στα μοντέλα και τις τεχνικές συγκρούσεων*.

**Λέξεις κλειδιά**

*Διαπροσωπικές συγκρούσεις, Ομαδικές συγκρούσεις, Συγκρούσεις ρόλων, Πραγματική σύγκρουση, Συναισθηματική σύγκρουση, Σύγκρουση διεργασίας, Λανθάνουσα σύγκρουση, Αντιληπτή σύγκρουση, Αισθητή σύγκρουση, Φανερή σύγκρουση. Μοντέλα σύγκρουσης, Κυριαρχία, Συνεργασία, Συμβιβασμός, Αποφυγή, Υποχώρηση, win-win, lose-lose, win-lose*

Στους οργανισμούς οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, δεν συμφωνούν πάντα στις απόψεις τους και επιδιώκουν αρκετά συχνά ανταγωνιστικούς στόχους.

Για τους περισσότερους ανθρώπους η λέξη σύγκρουση έχει µια αρνητική χροιά. Πράγματι, το γεγονός ότι μια σύγκρουση προκαλεί αποσταθεροποίηση είναι προφανής σε όλες τις μελέτες οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ωστόσο, μια αντιπαράθεση μπορεί να αποτελέσει πηγή δημιουργικότητας εντείνοντας την προσπάθεια και συντελώντας στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός οργανισμού.

Παρόλο που η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη σε ομάδες και οργανισμούς λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και της αλληλεξάρτησης των µελών τους, οι απόψεις των θεωρητικών διαφέρουν σχετικά µε τη θετική ή αρνητική επιρροή των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Οι πρώτοι ερευνητές που ασχολήθηκαν µε το θέμα τόνισαν τις *ζημιογόνες* συνέπειες της σύγκρουσης στην οργανωτική λειτουργία και εστίασαν την προσοχή τους στα αίτια και την επίλυση της σύγκρουσης (Brown,1983). Πρόσφατοι ερευνητές αναφέρουν ότι υπό ορισμένες συνθήκες η σύγκρουση έχει *ευεργετικές* επιπτώσεις (Tjosvold, D. (1991).

Ο Robbins αναφέρει τις εξής απόψεις που χαρακτηρίζουν τη θεωρία συγκρούσεων (Robbins 1993):

* Η **παραδοσιακή άποψη** υποστηρίζει ότι η σύγκρουση σε έναν οργανισμό είναι δυσλειτουργική, κακή, αρνητική, είναι αποτέλεσμα φτωχής επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης. Κατά την άποψη αυτή συνεπώς, η σύγκρουση είναι ανεπιθύμητη φαινόμενο, επιβλαβής, πρέπει να αποφεύγεται και οι διευθυντές πρέπει να προσδιορίσουν τις αιτίες αυτής και µε κατάλληλους χειρισμούς να επιφέρουν σταθερότητα και αρμονία.
* Σύμφωνα με την άποψη των **ανθρωπίνων σχέσεων** η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο σε όλες τις οργανώσεις και δεν μπορεί να εξαλειφθεί.Η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες και τους οργανισμούς είναι φυσική και απαραίτητη για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Σύμφωνα µε την άποψη αυτή, η σύγκρουση μπορεί να δράσει λειτουργικά, και γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν µε αυτή.
* Μια ανάλογη άποψη παρουσιάζει τη σύγκρουση σαν **µέσο εισαγωγής αλλαγών** αλλά και σαν µέσο καθιέρωσης νέων δομών και συνθηκών για αυτήν την αλλαγή. Σύμφωνα µε την άποψη αυτή, οι ηγέτες πρέπει να διατηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο σύγκρουσης στους οργανισμούς ώστε να συντηρούν ένα δημιουργικό πνεύμα και ετοιμότητα στην αλλαγή.
* Τέλος, η **αλληλεπιδραστική άποψη** υποθέτει ότι η σύγκρουση σε χαμηλά έως μέτρια επίπεδα είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης.

Η σύγκρουση είναι κάτι περισσότερο από διαφωνία- είναι µια κατάσταση στην οποία τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται µια απειλή προς το πρόσωπό τους, προς τις ανάγκες τους, τα συμφέροντα ή τα θέματα που τους αφορούν και θεωρούν σημαντικά. Σύμφωνα με τον Robbins «σύγκρουση είναι η διαδικασία όπου το υποκείμενο Α σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει ή κατά κάποιο τρόπο να περιορίσει την επιθυμητή ενέργεια του υποκειμένου Β» (Robbins 1989).

Η σύγκρουση σε έναν οργανισμό εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερα άτομα πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους για τη λήψη κάποιας απόφασης, την ολοκλήρωση κάποιου έργου ή την επίλυση κάποιου προβλήματος και μεταξύ των ατόμων αυτών εμφανίζεται σύγκρουση συμφερόντων ή οι ενέργειες του ενός προκαλούν τις αρνητικές αντιδράσεις των άλλων.

Οι κυριότερες αιτίες, που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι:

* Οι συνθήκες εργασίας
* Τα αυξημένα επίπεδα άγχους
* Η κακή επικοινωνία
* Η άρνηση ανάληψης ευθυνών
* Ζητήματα κύρους και επιβολής
* Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας
* Συγκρουόμενοι στόχοι
* Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία, διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
* Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)
* Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού
* Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης
* Οι διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων
* Οι διαφορετικές ικανότητες των εργαζομένων.

Ενδεχομένως να υπάρχουν και άλλες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Ο κατάλογος είναι ενδεικτικός. Οι Διοικήσεις των υπηρεσιών, των οργανισμών ή των επιχειρήσεων επιθυμούν την αποφυγή των συγκρούσεων γιατί μειώνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας ή της επιχείρησης. Οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς είναι:

* + Η μείωση του ηθικού των εργαζομένων
  + Η έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
  + Η δημιουργία πόλωσης μεταξύ ομάδων ή τμημάτων
  + Η έλλειψη συνεργασίας
  + Η ανεύθυνη, αρνητική και απροσάρμοστη συμπεριφορά (καθυστερήσεις, απουσίες)
  + Η ανυπακοή στους κανόνες και στην πολιτική της επιχείρησης
  + Η δημιουργία «κλίκας» και ομάδων ειδικών συμφερόντων
  + Η ανάπτυξη δυσπιστίας

Σύμφωνα µε τους θεωρητικούς της κλασικής σχολής του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις είναι ανεπιθύμητες και συνεπώς, πρέπει να αποφεύγονται με κάθε τρόπο και μέσο. Για τους νεότερους θεωρητικούς οι συγκρούσεις έχουν και θετικές επιπτώσεις. Πολλές φορές μετά από µια σύγκρουση, η υπηρεσία ή η επιχείρηση ακολουθούν καινοτόμες ιδέες αφού οι αντικρουόμενες απόψεις δίνουν νέες ιδέες και αποκαλύπτονται οι πραγματικές αιτίες των προβλημάτων. Επιπλέον, μετά την επίλυση των διαφορών, δυναμώνουν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, οι οποίοι μαθαίνουν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν απόψεις.

**Τύποι συγκρούσεων**

Συγκρούσεις εμφανίζονται μεταξύ ατόμων, ομάδων, ατόμων και ομάδων αλλά και με τον εαυτό μας. Υπάρχουν τρεις αντιπροσωπευτικοί τύποι συγκρούσεων στις επιχειρήσεις: οι διαπροσωπικές, οι ομαδικές και οι συγκρούσεις ρόλων.

**Διαπροσωπικές** συγκρούσεις είναι αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ατόμων που ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα. Οι πιο συνηθισμένες διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που δημιουργούνται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταµένου ή µεταξύ συναδέλφων, που χρειάζεται να µοιραστούν τους ίδιους πόρους, όπως ηλεκτρονικούς υπολογιστές, χώρο στο ίδιο γραφείο κ.α.

Οι **οµαδικές** συγκρούσεις είναι η δεύτερη κατηγορία συγκρούσεων. Οι οµάδες µέσα στον οργανισµό δηµιουργούνται είτε από τη ∆ιοίκηση µε σαφή καθορισµό των αρµοδιοτήτων των µελών τους, είτε προκύπτουν από τις κοινωνικές σχέσεις µεταξύ των εργαζοµένων, για την ικανοποίηση των κοινωνικών ή ψυχολογικών αναγκών των µελών τους. Τόσο στις τυπικές οµάδες όσο και στις άτυπες, ομάδες παρουσιάζονται συγκρούσεις.

Η τελευταία κατηγορία τύπων συγκρούσεων είναι οι **συγκρούσεις** που προέρχονται από τους **ρόλους**. Ρόλος είναι ο τρόπος µε τον οποίο αντιλαµβανόµαστε τη σηµασία και το περιεχόµενο της θέσης που κατέχουµε σε µία επιχείρηση. Ο ρόλος είναι αυτό που αντιλαμβανόμαστε ως υποχρεώσεις, καθήκοντα και δικαιώµατα για να ανταποκριθούµε στις απαιτήσεις της θέσης μας. Συγκρούσεις ρόλων προκύπτουν από:

* + ανάθεση πολλών καθηκόντων για ένα ρόλο
  + ανάθεση ετερόκλητων και πολλές φορές συγκρουόµενων στόχων για ένα ρόλο
  + ανάθεση πολλών ρόλων σε άτοµο που κατέχει ένα ρόλο
  + κατοχή πολλών ασυµβίβαστων ρόλων.

**Πραγματική σύγκρουση** εκδηλώνεται όταν οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις & γνώμες σε σχέση με μια απόφαση που λαμβάνουν από κοινού με άλλους. Πολύ συχνές σε έναν οργανισμό, οι άνθρωποι συνήθως διαφωνούν π.χ. για τους στόχους του οργανισμού, την τοποθέτηση των διαθέσιμων πόρων, την κατανομή της επιβράβευσης, τις πολιτικές & τις διαδικασίες και τις αξιολογήσεις διαφόρων έργων/καθηκόντων.

**Συναισθηματική σύγκρουση** εκδηλώνεται όταν οι άνθρωποι βιώνουν αντιπαραθέσεις προσωπικοτήτων ή διαπροσωπικές εντάσεις. Σύγκρουση προσωπικοτήτων, που συμβαίνουν εξαιτίας συναισθημάτων θυμού, δυσπιστίας, αντιπάθεια, φόβο, μνησικακία.

**Σύγκρουση διεργασίας** εκδηλώνεται όταν ανακύπτουν διαφορές απόψεων σχετικά με το πώς θα κατανεμηθούν τα διάφορα καθήκοντα & οι πόροι & σε ποιους θα ανατεθούν οι ευθύνες. Κάτι τέτοιο αποσπάει την προσοχή και τον χρόνο των μελών της ομάδας & μειώνει την απόδοσή της.

Στην επιχείρηση η σύγκρουση που μειώνει και παρακωλύει την απόδοση της ομάδας καλείται **δυσλειτουργική** ενώ η **λειτουργική σύγκρουση** βελτιώνει την απόδοση της ομάδας.

Τέλος, οι συγκρούσεις διακρίνεται σε ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (Rahim 1992) :

* Η **ενδοπροσωπική σύγκρουση,** ή **σύγκρουση ρόλων (role conflict)**, παρουσιάζεται όταν ένα άτοµο πρέπει να διαλέξει ανάµεσα σε λύσεις αντιφατικές αλλά υποχρεωτικές, και έρχεται αντιµέτωπο µε προσδοκίες που απαιτούν συµπεριφορές αµοιβαία αντικρουόµενες και ανταγωνιστικές (Olk, M.E. & Friedlander, M.L.1992).
* Η **διαπροσωπική σύγκρουση (interpersonal conflict)** πηγάζει από ασυµβατότητες, διαφωνίες ή διαφορές ανάµεσα σε δύο ή περισσότερα άτοµα. Οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται σε µια κοινωνική οργάνωση (οικογένεια, σχολείο, εργασία κ.λπ.) και οι οποίες επηρεάζουν τη δοµή και λειτουργία της οργάνωσης αυτής είναι διαπροσωπικές.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαδικασία της σύγκρουσης:



H σύγκρουση είναι µια δυναµική διαδικασία:

1. αρχίζει µε συνθήκες που παράγουν µια πιθανή αντιπαράθεση,
2. προχωρά στην παραγωγή γνωστικών καταστάσεων (αντίληψη της κατάστασης) και στην προσωποποίηση και συναισθηµατική εµπλοκή,
3. προκαλεί συγκρουσιακή συµπεριφορά, και (ανάλογα µε τον τρόπο που θα επιλυθεί)
4. οδηγεί τελικά σε αύξηση ή µείωση της απόδοσης.

Δύο µοντέλα αναπτύχθηκαν για την αντιµετώπιση και διαχείριση συγκρούσεων: το δοµικό µοντέλο και το διαδικαστικό µοντέλο (Drenth, P.J., Thierry, H., Williams, P.J. & de Wolf, C.J. 1984):

* Το **δοµικό µοντέλο** (*structural model*) ασχολείται µε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ατοµική συµπεριφορά και τη διαδικασία της σύγκρουσης. Εστιάζει στις εσωτερικές δοµές και τις προσωπικότητες των εµπλεκοµένων.
* Το **διαδικαστικό µοντέλο** (*process model*) ασχολείται πρωτίστως µε τη δυναµική της σύγκρουσης και την αλληλουχία των γεγονότων που συµβαίνουν κατά τη διάρκεια εκδήλωσης της σύγκρουσης. Εστιάζει στη συµπεριφορά των συµµετεχόντων και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά αυτών.

Το παρακάτω µοντέλο οργανωσιακής σύγκρουσης (Pondy) προσδιορίζει τα στάδια στην ανάπτυξη της σύγκρουσης τα οποία συνθέτουν το ιστορικό ενός συγκρουσιακού επεισοδίου:

**Στάδιο I: Λανθάνουσα σύγκρουση (*latent conflict*)**

Σε πρώτη φάση παρουσιάζεται µία κατάσταση λανθάνουσας σύγκρουσης στην οποία τα µέλη ενός οργανισµού αισθάνονται ότι «κάτι δεν πάει καλά». Οι τρεις βασικές πηγές λανθάνουσας σύγκρουσης είναι:

α) ο ανταγωνισµός για ανεπαρκείς πόρους,

β) η επιδίωξη για αυτονοµία, και

γ) οι ασύµβατοι στόχοι των υποοµάδων.

**Στάδιο IIa: Αντιληπτή σύγκρουση (*Perceived conflict*)**

Στο στάδιο αυτό τα άτοµα αρχίζουν να αντιλαµβάνονται την ύπαρξη του προβλήµατος και παρατηρείται ένταση και ανησυχία. Τον κύριο ρόλο παίζουν οι προσωπικές ικανότητες *αντίληψης* οι οποίες συµβάλλουν στη δηµιουργία σωστής ή λανθασµένης εκτίµησης της πραγµατικότητας και συνεπώς, επηρεάζουν το κατά πόσο τα δύο µέρη εκλαµβάνουν µια κατάσταση ως απειλή. Όταν η µια τουλάχιστον πλευρά θεωρεί ότι απειλούνται τα συµφέροντά της, τότε η σύγκρουση είναι αναπότρεπτη. Όταν καµία πλευρά δεν αντιλαµβάνεται µια κατάσταση ως απειλητική, µπορεί να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για την εκδήλωση μιας σύγκρουσης, αλλά αυτή να µην εκδηλωθεί ποτέ.

**Στάδιο IIb: Αισθητή σύγκρουση (Felt conflict)**

Στο στάδιο αυτό προστίθεται µια συναισθηµατική διάσταση στο πρόβληµα που θα προσδιορίσει την εκδήλωση και έκβαση µιας επερχόµενης φανερής σύγκρουσης.

Οι **προσωποποιηµένες καταστάσεις** (*personalized*) δηµιουργούν ένταση και ανησυχία καθώς η µια πλευρά τουλάχιστον *νιώθει* πλέον ότι απειλείται και κρίνεται µε αρνητικούς χαρακτηρισµούς σε προσωπικό επίπεδο. Τα συναισθήµατα που επικρατούν είναι η αίσθηση απειλής, η εχθρότητα, ο φόβος, η ένταση, το άγχος και έλλειψη εµπιστοσύνης.

Οι **µη προσωποποιηµένες καταστάσεις** (*depersonalized*) οδηγούν στην επίλυση του θέµατος καθώς *περιγράφουν* τη συµπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά της σχέσης τα οποία είναι υπεύθυνα για το πρόβληµα. Σε αυτό το στάδιο σηµαντικό ρόλο παίζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εµπλεκόµενων µερών. Υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να προκύψει σύγκρουση ανάµεσα σε δύο άτοµα που θέλουν να κυριαρχούν παρά ανάµεσα σε ένα κυρίαρχο άτοµο και ένα υποχωρητικό.

**Στάδιο III : Φανερή σύγκρουση (*manifest conflict*)**

Στο στάδιο αυτό τα µέλη του οργανισµού έχουν αντιληφθεί και βιώνουν τη σύγκρουση, αντιδρούν και *υιοθετούν ένα στιλ συµπεριφοράς* για να την αντιµετωπίσουν. Μπορούν να επιλέξουν ανάµεσα στην ανοιχτή σύγκρουση (επιθετικότητα, ανταγωνισµός) ή την προσπάθεια επίλυσης του προβλήµατος µε συζήτηση και συνεργασία. Σε αυτό το στάδιο αναζητείται και εφαρµόζεται η κατάλληλη µέθοδος για να επιλυθεί το ζήτηµα και να λήξει η διαφωνία.

**Στάδιο ΙV: Αποτελέσµατα σύγκρουσης (conflict aftermath)**

Το τελευταίο στάδιο αναφέρεται στα αποτελέσµατα της µεθόδου διαχείρισης της σύγκρουσης τα οποία θα προσδιορίσουν και τις µελλοντικές σχέσεις των δύο µερών.

**Η διαδικασία και η αντιμετώπιση της Σύγκρουσης**

Συνοπτικά η διαδικασία της διαπραγμάτευσης (Robbins & Judge) σε 5 απλά βήματα παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

**Μοντέλα συγκρουσιακής συµπεριφοράς**

Η Folett προσδιόρισε τρεις βασικούς τρόπους µε τους οποίους οι άνθρωποι αντιµετωπίζουν τη σύγκρουση: την κυριαρχία, τον συµβιβασµό και τη συνεργασία (Daves, W.F. & Holland, C.L. 1989), Οι Blake & Mouton πρόσθεσαν άλλες δύο στρατηγικές: την αποφυγή και την εξοµάλυνση. Στη συνέχεια διάφοροι ερευνητές προσέγγισαν το ζήτημα δίνοντας διαφορετικά ονόµατα στα πέντε στιλ διαχείρισης των συγκρούσεων, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ*** | **Blake & Mouton**  **(1970)** | **Thomas**  **(1976)** | **Rahim & Bonoma (1979)** |
| ***ΔΙΑΣΤΑΣΗ 1*** | *Ενδιαφέρον για τα αποτελέσµατα* | *Θετικότητα* | *Ενδιαφέρον για τους άλλους* |
| ***ΔΙΑΣΤΑΣΗ 2*** | *Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους* | *Συνεργασία* | *Ενδιαφέρον για εαυτό* |
| ***ΣΤΙΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*** | Κυριαρχία | Ανταγωνισµός | Κυριαρχία |
| Αποφυγή | Αποφυγή | Αποφυγή |
| Εξοµάλυνση | Προσαρµογή | Εξυπηρέτηση |
| Συµβιβασµός | Συµβιβασµός | Συµβιβασµός |
| Επίλυση προβλήµατος | Συνεργασία | Ολοκλήρωση |

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι τα διάφορα µοντέλα συγκρουσιακής συµπεριφοράς έχουν αρκετές οµοιότητες µεταξύ τους και προσδιορίζουν τους παρακάτω πέντε βασικούς τύπους συµπεριφοράς κατά την εµπλοκή σε σύγκρουση:

1. **Ανταγωνισµός/Κυριαρχία**

Στον ανταγωνιστικό τρόπο χειρισµού συγκρούσεων οι προσωπικές απόψεις και στόχοι είναι πιο σηµαντικοί από τις σχέσεις µε τους άλλους. Ο ισχυρότερος επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης προς ικανοποίηση των συµφερόντων του χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία.

Η κυριαρχία ή ανταγωνισμός είναι **κατάλληλη:**

* όταν πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις και δράσεις,
* όταν πρέπει να ληφθούν δυσάρεστες αποφάσεις,
* όταν τα υπό συζήτηση ζητήµατα είναι ζωτικής σηµασίας για τον οργανισµό και η επίτευξη του στόχου είναι πιο σηµαντική από τις διαπροσωπικές σχέσεις,
* όταν οι οµάδες προσπαθούν να προστατεύσουν τα ιδιαίτερα συµφέροντά τους έναντι ατόµων που εκµεταλλεύονται την έλλειψη ανταγωνισµού,
* όταν δυσµενής απόφαση της µίας πλευράς θα έχει δυσάρεστες επιπτώσεις στην άλλη,
* όταν η σύγκρουση υφίσταται ανάµεσα σε οµάδες διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου (όπως µεταξύ προϊσταµένου – υφισταµένου) όπου το κυρίαρχο µέλος δίνει οδηγίες τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει το υφιστάµενο µέλος διότι το τελευταίο δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις για τη λήψη της απόφασης.

Αντίθετα, **δεν ενδείκνυται**:

* όταν το θέµα είναι πολύπλοκο,
* όταν το θέµα είναι ασήµαντο,
* όταν δεν υπάρχει λόγος να ληφθεί άµεση απόφαση,
* όταν οι δύο πλευρές έχουν την ίδια δύναµη και
* όταν οι υφιστάµενοι έχουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων.

1. **Αποφυγή**

Στην αποφυγή καµιά πλευρά δεν ενδιαφέρεται για το συµφέρον της άλλης αλλά ούτε και για τα συµφέροντα του οργανισµού. Όταν εμφανίζεται σύγκρουση επιλέγουν να αποσυρθούν ή να σιωπήσουν προκαλώντας καθυστέρηση στη λύση της διαφωνίας. Η αποφυγή είναι **κατάλληλη:**

* όταν έχουν προτεραιότητα άλλα θέµατα,
* όταν οι δυσλειτουργικές επιπτώσεις της σύγκρουσης αναµένεται να δηµιουργήσουν περισσότερα προβλήµατα και το πιθανό κόστος αντιµετώπισης της σύγκρουσης είναι µεγαλύτερο από τα οφέλη επίλυσής της,
* όταν θέλουμε να αποφύγουμε τις εντάσεις,
* όταν προσπαθούμε να κερδίσουμε χρόνο,
* όταν η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα µικρή,
* όταν η έκβαση εξαρτάται ή αναµένεται να επηρεαστεί από την επίλυση άλλων σοβαρότερων ζητηµάτων,
* όταν οι άλλοι έχουν την ικανότητα να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσµατικά.

Αντίθετα, η αποφυγή **δεν ενδείκνυται:**

* όταν το θέµα είναι σηµαντικό,
* όταν το θέµα ανήκει στην άµεση αρµοδιότητα κάποιου και
* όταν απαιτείται άµεση προσοχή και το ζήτηµα δεν επιδέχεται αναβλητικότητα.

1. **Εξοµάλυνση/Προσαρµογή/Υποχώρηση**

Η εξοµάλυνση χρησιµοποιείται όταν κάθε πλευρά ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συµφέροντα της άλλης πλευράς επιδεικνύοντας πρόθεση υποχώρησης για να επέλθει ειρηνική διευθέτηση και αρµονική συνύπαρξη. Η εξοµάλυνση **ενδείκνυται:**

* όταν το ζήτηµα είναι περισσότερο σηµαντικό για τη µια πλευρά και η άλλη πλευρά δέχεται να υποχωρήσει σαν ένδειξη καλής θέλησης,
* όταν η εξασφάλιση καλών σχέσεων και αρµονίας θεωρείται πιο σηµαντική από το ίδιο το ζήτηµα και όταν πρέπει να επικρατήσει η λογική και κλίµα ειρηνικής συνύπαρξης,
* όταν κάποιος αισθάνεται αδύναµος να λάβει σωστή απόφαση, θέλει να µάθει από τους άλλους, ή πιστεύει ότι µπορεί και να κάνει λάθος.

Η εξοµάλυνση είναι **ακατάλληλη:**

* όταν το θέµα είναι σηµαντικό,
* όταν η αντίπαλη πλευρά έχει λάθος ή άδικο.

1. **Συµβιβασµός**

Ο συμβιβασμός µοιάζει µε την τεχνική συνεργασίας καθώς οδηγεί σε αµοιβαία ικανοποίηση των εµπλεκόµενων µερών, αλλά δεν προσφέρει µόνιµες λύσεις. Επιτυγχάνεται µια επιφανειακή επίλυση χωρίς να επιδιώκεται η εύρεση των βαθύτερων αναγκών και ενδιαφερόντων των δύο οµάδων και τα δύο µέρη συµβιβάζονται µε αυτά που µπορούν να πάρουν χωρίς να αγωνιστούν για την πιο λογική και έγκυρη λύση. Μερικές φορές η ανάγκη που δεν ικανοποιείται ενισχύεται µελλοντικά και δηµιουργεί τις βάσεις για µια καινούρια σύγκρουση.

Ο συµβιβασµός **ενδείκνυται:**

* όταν οι στόχοι είναι αµοιβαία αποκλειόµενοι,
* όταν οι αντιπαρατιθέµενες οµάδες έχουν ίδια ισχύ,
* όταν υπάρχουν χρονικοί περιορισµοί αλλά επιβάλλεται η άµεση επίλυση του θέµατος διότι δεν µπορεί να επιτευχθεί οµόφωνη συµφωνία,
* όταν τα θέµατα είναι µέτριας σηµασίας,
* όταν η συνεργασία και η κυριαρχία έχουν αποτύχει.

Αντίθετα ο συµβιβασµός **δεν ενδείκνυται**:

* όταν η µια πλευρά έχει περισσότερη δύναµη και
* όταν το πρόβληµα είναι σύνθετο.

1. **Συνεργασία**

Και τα δύο µέρη επιθυµούν να ικανοποιηθεί στον ίδιο βαθµό το προσωπικό τους συµφέρον και το συµφέρον της άλλης πλευράς διαφυλάσσοντας τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Η συνεργασία προάγει τη δηµιουργικότητα και την καινοτοµία και αποµακρύνει τα εµπόδια αφήνοντας χώρο για µεγαλύτερη απόδοση. Η συνεργασία είναι **κατάλληλη:**

* όταν οι στόχοι είναι πολύπλοκοι και σηµαντικοί και για τα δύο µέρη,
* όταν θέλουμε συγκατάθεση και συµµετοχή,
* όταν η διοίκηση θέλει να κερδίσει τη δέσµευση των εµπλεκόµενων,
* όταν η διοίκηση θέλει να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζοµένων.

Αντίθετα, **δεν ενδείκνυται**:

* όταν το θέµα είναι απλό
* όταν οι οµάδες αδιαφορούν για το αποτέλεσµα ή δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες
* όταν απαιτείται άµεση λήψη αποφάσεων.

**Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων**

Οι µέθοδοι αντιµετώπισης της σύγκρουσης µπορούν να ταξινοµηθούν ανάλογα µε τα αποτελέσµατα σε τρεις γενικές κατηγορίες (Milton, 1981):

* Εξασφάλιση κέρδους της μιας πλευράς εις βάρος της άλλης ΧΑΝΩ-ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ ή ΚΕΡΔΙΖΩ-ΧΑΝΕΙΣ (lose-win ή *win-lose*)
* Προσέγγιση ΧΑΝΩ-ΧΑΝΕΙΣ *(lose-lose*)
* Προσέγγιση ΚΕΡΔΙΖΩ-ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ (*win-win*).

**Τεχνικές win-lose**

Οι τεχνικές win-lose χρησιµοποιούνται όταν υπάρχει ανισότητα δύναµης. Τυπικά παραδείγµατα είναι:

**Α.** Η **κυριαρχία** (χρήση της εξουσίας). Η χρήση εξουσίας είναι η πιο χαρακτηριστική περίπτωση σε τεχνικές win-lose. Εδώ, η πιο δυναµική πλευρά επιβάλλεται στην αδύναµη µέσω άσκησης εξουσίας (French, J.R.P., Jnr & Raven, B.H 1959) . Οι πέντε πηγές από τις οποίες αντλείται εξουσία κατατάσσονται σε δύο οµάδες:

1. **Εξουσία θέσης**

* **Νόµιµη εξουσία (*legitimate*)**: το νόµιµο δικαίωµα που πηγάζει από τη θέση που κατέχει κάποιος και µε το οποίο υπαγορεύει ή ελέγχει τη συµπεριφορά των άλλων
* **Εξαναγκαστική δύναµη (*coercive*)**: η εξουσία που πηγάζει από τον έλεγχο του ηγέτη στην τιµωρία.
* **Δύναµη ανταµοιβής (*reward*)**: η εξουσία που πηγάζει από τον έλεγχο του ηγέτη στην ανταµοιβή.

1. **Προσωπική εξουσία** (χαρισµατική εξουσία)

* **Δύναµη του ειδικού (*expert*)**. Η εξουσία που πηγάζει από τις ιδιαίτερες γνώσεις, επιδεξιότητες και την πείρα του ηγέτη.
* **Δύναµη αναφοράς (*referent*)**. Η εξουσία που πηγάζει από την επιθυµία του υφισταµένου να ταυτισθεί µε τον ηγέτη.

Η κυριαρχία είναι η ταχύτερη και ευκολότερη τεχνική διευθέτησης των προστριβών και επιβάλλεται σε περιπτώσεις που ο χρόνος λήψης αποφάσεων είναι πολύ περιορισµένος. Εντούτοις, πρέπει να αποφεύγεται, γιατί συνήθως µακροπρόθεσµα δεν κρίνεται επιτυχής αφού:

* δημιουργεί πόλωση μεταξύ των δύο πλευρών,
* κάθε πλευρά βλέπει μόνο τη δική της άποψη,
* δίνεται ισχυρή έμφαση σε άμεσες λύσεις, άσχετα από το πόσο επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι,
* υφίστανται πολλές συγκρούσεις σε προσωπικό επίπεδο,
* δίνεται έμφαση σε βραχυπρόθεσμα οφέλη και λησμονείται η μακροπρόθεσμη σχέση,
* μπορεί να οδηγήσει σε ακραίες καταστάσεις.

**Β.** Η **απόφαση της πλειοψηφίας**. Στην περίπτωση αυτή η τελική έκβαση καθορίζεται από την απόφαση της πλειοψηφίας µετά από ψηφοφορία. Ταυτόχρονα όµως δηµιουργείται µια οµάδα µειοψηφίας η οποία σε περίπτωση που χάνει διαρκώς σε ανάλογες ψηφοφορίες, τα µέλη τους µπορεί να θεωρήσουν τις απώλειες ως προσωπική ήττα µε ότι συνεπάγεται αυτό στη συναισθηµατική κατάσταση των εργαζοµένων.

**Τεχνικές lose-lose**

Στις τεχνικές lose–lose καµία πλευρά δεν επιτυγχάνει τους στόχους της ή επιτυγχάνει ένα µικρό ποσοστό αυτών. Τυπικές µέθοδοι είναι:

* Η **αποφυγή**. Ο τρόπος αυτός περιλαµβάνει την αναβολή επίλυσης του προβλήµατος και αποτελεί την πιο φυσική αντίδραση στη σύγκρουση. Οι τεχνικές αποφυγής συµπεριλαµβάνουν την ενστικτώδη απόσυρση και αγνόηση της σύγκρουσης (αποφασίζω να µην αποφασίσω), τη φυσική αποµάκρυνση των εµπλεκόµενων µελών (π.χ. µετάθεση σε άλλο τµήµα), την καταπίεση των συναισθηµάτων ή των πεποιθήσεων, την εργασία µε άτοµα ίδιας νοοτροπίας και ίδιου τρόπου σκέψης (η οποία επιφέρει µείωση της δηµιουργικότητας), την εξοµάλυνση. Η αποφυγή ενδείκνυται όταν η υφιστάµενη αντιπαράθεση δεν δηµιουργεί άµεσα αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσµατική λειτουργία του οργανισµού.
* Η **καταστολή**. Η καταστολή είναι µια άλλη µορφή αποφυγής όπου και οι δύο πλευρές ούτε χάνουν, ούτε κερδίζουν. Με τη µέθοδο αυτή δύο πλευρές που πάντα διαφωνούν αλλά δεν µπορούν να αποφύγουν η µία την άλλη αποσιωπούν τις απόψεις και τα πραγµατικά συναισθήµατά τους όταν αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται αναγκαστικά.
* Η **εξοµάλυνση**. Με τη µέθοδο αυτή δίνεται έµφαση στα κοινά ενδιαφέροντα. Διαφέρει από την καταστολή στο ότι αποφεύγεται να επισηµαίνονται οι διαφορές αλλά τονίζονται οι οµοιότητες οπότε οι σχέσεις εξοµαλύνονται και δεν υπάρχει κλίµα πόλωσης.
* Ο **συµβιβασµός**. Σε αυτή την τεχνική οι δύο πλευρές διατηρούν τις διαφορές τους, υποχρεώνονται όµως σε µια µέση λύση, δηλαδή γίνονται αµοιβαίες υποχωρήσεις. Στο συµβιβασµό η κάθε πλευρά προσπαθεί να µεγιστοποιήσει τα οφέλη της και να ελαχιστοποιήσει τις παραχωρήσεις. Ο συµβιβασµός µπορεί να πραγµατοποιηθεί είτε απευθείας από τα ίδια τα άτοµα, είτε µε τη βοήθεια ενός διαµεσολαβητή.

**Τεχνικές win-win**

Οι τεχνικές win-win εστιάζουν στο αποτέλεσµα και βασίζονται στη συνεργασία και την εµπιστοσύνη. Αυτές είναι:

* Η **συναίνεση**. Οµαδική διαδικασία η οποία περιλαµβάνει την εξεύρεση λύσης που εξυπηρετεί τα συµφέροντα του συνόλου και είναι αποδεκτή από όλους. Απαιτεί περισσότερο χρόνο από άλλες µεθόδους αλλά είναι καλύτερα κατανοητή, αποδεκτή και εφαρµόσιµη. Απαιτείται η ενεργός συµµετοχή όλων των ατόµων για την εύρεση µη προκαθορισµένων λύσεων σε ένα περιβάλλον ελευθερίας του λόγου. Δεν προκαλεί πόλωση απόψεων και οι εµπλεκόµενοι:
* εστιάζουν στην επίλυση του πραγµατικού προβλήµατος,
* αναζητούν τη λύση στα γεγονότα,
* αναγνωρίζουν τη χρησιµότητα της σύγκρουσης εφόσον αυτή δεν προκαλεί δυσλειτουργίες,
* αποφεύγουν τη λήψη απόφασης µε ψηφοφορία,
* αποφεύγουν την αυτο-εξυπηρετούµενη συµπεριφορά όταν αυτή αποκλείει την ικανοποίηση των αναγκών του συνόλου (Milton, 1981).
* Η **ολοκληρωµένη λήψη απόφασης** (**I**ntegrative **D**ecision **M**aking). Είναι µια διαδικασία όπου κάθε φορά που υπάρχει διαφωνία ως προς τη λύση, γίνεται µια ανασκόπηση και τροποποίηση των διαπροσωπικών σχέσεων, αντιλήψεων και στάσεων, επαναπροσδιορίζεται το πρόβληµα, αναζητούνται νέες λύσεις και τελικά επιτυγχάνεται συναίνεση. Με τη µέθοδο αυτή ικανοποιούνται όλες οι πλευρές και καµιά οµάδα δεν θυσιάζει τίποτα.
* Η **δηµιουργία υψηλότερων στόχων**. Στην περίπτωση αυτή θέτονται υψηλότεροι στόχοι, η επίτευξη των οποίων απαιτεί τη συνοχή και συνεργασία των αντιπαρατιθέµενων πλευρών. Οι οµάδες ενώνουν τις δυνάµεις τους για να πετύχουν το νέο-κοινό στόχο και αφήνουν τη διαµάχη στο παρασκήνιο.
* Η **εξεύρεση πόρων**. Όταν η αιτία της σύγκρουσης είναι οι περιορισµένοι πόροι, η εξεύρεση πόρων είναι η λύση που θα ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Η χρήση της µεθόδου είναι περιορισµένη γιατί η εξεύρεση πόρων δεν είναι πάντα εφικτή.
* Η **µεταβολή του ανθρώπινου παράγοντα**. Η επιµόρφωση πάνω στις διαπροσωπικές δεξιότητες συµβάλει στη µεταβολή της ατοµικής συµπεριφοράς. Σε επίπεδο οµάδας οι τεχνικές ενδυνάµωσης της οµάδας και η ανάλυση ρόλων συµβάλουν στη διευθέτηση κάποιων συγκρούσεων. Επίσης, η σαφής περιγραφή των αρµοδιοτήτων κάθε βαθµίδας της οργάνωσης και η δηµιουργία θέσεων συντονιστών µπορεί να επιλύσει προβλήµατα και να βοηθήσει στη διευθέτηση των συγκρούσεων.
* Οι **αλλαγές στη δοµή του οργανισµού**. Ο φυσικός διαχωρισµός των αντιµαχόµενων πλευρών ούτως ώστε η µια πλευρά να µην έρχεται σε επαφή µε την άλλη µπορεί σε έντονες συγκρούσεις να βοηθήσει στην εκτόνωση της κατάστασης. Επίσης, η ανταλλαγή αντικειµένου εργασίας (*job rotation*) βοηθά στην επίλυση συγκρούσεων που οφείλονται σε έλλειψη κατανόησης και πληροφοριών.

**Οι συγκρούσεις στην ομάδα**

Όταν τα μέλη της ομάδας διαφωνούν και συζητούν τις διαφορές τους με παραγωγικό τρόπο, μπορούν να φέρουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Αν όμως η σύγκρουση μείνει ανεπίλυτη, μπορεί να υπονομεύσει την προσπάθεια της ομάδας.

Από πλευρά οργανωτικής δομής οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως (Μπουραντάς 2002):

* + - **Ιεραρχικές συγκρούσεις** δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.
    - **Λειτουργικές συγκρούσεις** μεταξύ διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης.
    - **Συγκρούσεις** μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

**Αίτια συγκρούσεων στις ομάδες**

Τα κυριότερα αίτια των συγκρούσεων είναι:

* + - **Αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι.**

Όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των στόχων της μιας ομάδας αποκλείει την επίτευξη της άλλης, τότε η κάθε πλευρά αναπτύσσει συμπεριφορά που στοχεύει στην υλοποίηση του στόχου της εις βάρος της υλοποίησης του στόχου της άλλης πλευράς και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση.

* + - ***Περιορισμένοι πόροι***

Η κατανομή των περιορισμένων πόρων της επιχείρησης αποτελεί συχνά αίτιο σύγκρουσης. Η κάθε πλευρά επιδιώκει όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο, πράγμα που συνεπάγεται μικρότερο μερίδιο για τους άλλους.

* + - ***Διαφορετικές αξίες και αντιλήψεις***

Τα διαφορετικά πιστεύω των ανθρώπων, σε ότι αφορά στόχους, τρόπους, κανόνες, διαδικασίες, μέσα, πρότυπα, τεχνικές αποτελούν άλλο ένα αίτιο συγκρούσεων στις επιχειρήσεις.

* + - ***Οργανωτικές αδυναμίες***

Κακή ανάλυση των συνολικών στόχων στους επιμέρους στόχους των τμημάτων της επιχείρησης, ασαφής διαχωρισμός ρόλων και καθηκόντων, έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης οδηγούν συχνά σε σύγκρουση.

* + - ***Αναποτελεσματική επικοινωνία***

Η ανορθόδοξη ροή της πληροφόρησης, η κακή μετάδοση των μηνυμάτων και η ύπαρξη παραγόντων που παρεμποδίζουν την ενεργητική ακρόαση και την αλληλοκατανόηση οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

* + - ***Παραβίαση του ζωτικού χώρου***

Το κάθε άτομο στον εργασιακό του χώρο αντιλαμβάνεται ένα δικό του ζωτικό χώρο ο οποίος όταν παραβιάζεται από άλλα άτομα που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής, τότε προκαλείται σύγκρουση.

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΕΚΠΑΊΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**Εισαγωγή**

*Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στην έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας* καθώς και στο περιεχόμενο και τη διοίκηση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού και στελεχών.

**Λέξεις κλειδιά**

Επικοινωνία, αποτελεσματική επικοινωνία, εκπαίδευση, ανάπτυξη

**Εισαγωγικά**

Παλιότερα στην οικονομία η αξία ενός οργανισμού/επιχείρησης υπολογίζονταν με βάση τα απτά στοιχεία του ενεργητικού της σήμερα στη νέα οικονομία η αξία της αποτιμάται με τη γνώση που διαθέτει. Σχετικοί είναι οι όροι οικονομία της γνώσης και η οργάνωση που μαθαίνει.

Η ταχύτηατη εξέλιξη της τεχνολογίας απαξιώνει σε σύντομο χρονικό διάστημα τις γνώσεις και δεξιότητες των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να απαξηιώνονται οι τίτλοι σπουδών και να αποκτούν αξία οι γνώσεις που διαθέτει το άτομο καθώς και η προθυμία του να μαθαίνει, να απομαθαίνει και να ξαναμαθαίνει.

Οι μορφές της εκπαίδευσης αλλάζουν μαζί με τη στάση απέναντι στην εκπαίδευση, αφού η εκπαίδευση δεν θεωρείται πια ένα επιπλέον κόστος αλλά παράγοντας απόκτησης και διατήρησης της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού. Η ανταγωνιστικότητα δεν είναι αποκλειστικό «προνόμιο» του ιδιωτικού τομέα αλλά και του δημοσίου, αν θέλει να παραμένει βιώσιμο και να δικαιολογεί τις δαπάνες του κρατικού προϋπολογισμού που αποροφά για τη λειτουργία του. Η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων κι αυτή με την σειρά της στην υψηλής ποιότητας εκπαίδευση. Για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός οφείλει να εκμεταλλευθεί την τεχνολογία προκειμένου να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους ταχύτερα, οικονομικότερα και αποτελεσματικότερα.

Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι αυτή την στιγμή ο δεύτερος μεγαλύτερος τομέας της οικονομίας των ΗΠΑ μετά τον τομέα της υγείας αντιπροσωπεύοντας το 9% του ΑΕΠ. Η πρόοδος της τεχνολογίας αυξάνει την πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος αφού η τεχνολογία μεταβάλει ταχύτατα και τον τρόπο ζωής και εργασίας μας.

Η παροχή έγκαιρης και έγκυρης εκπαίδευσης την στιγμή που αυτή απαιτείται αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία ενός οργανισμού.

Επίσης παρατηρείται ότι σύμφωνα με την PriceWaterhouseCoopers, το 70% των εταιρειών του Fortune 1000 επισημαίνουν την έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού σαν το κύριο εμπόδιο για την ανάπτυξή τους. Σύμφωνα με τους Block and Dobell (1999), το 10% των θέσεων εργασίας σε αντικείμενα σχετικά με τους υπολογιστές δεν μπορούν να καλυφθούν λόγω της έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που προσφέρουν συνεχιζόμενη εκπαίδευση προσελκύουν υψηλότερης ποιότητας εργαζόμενους. Η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της εκπαίδευσης οδηγεί τους οργανισμούς στην ανάπτυξη νέων τμημάτων με αποκλειστική ευθύνη τον σχεδιασμό και συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων. Σχετική είναι η συμβολή του ΕΚΔΔΑ στη δημόσια διοίκηση.

**Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Με τον όρο εκπαίδευση νοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να διαμορφώσει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η έμφαση δίνεται στην απόκτηση δεξιοτήτων παρά στις στάσεις και τις συμπεριφορές.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, της, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις όχι όμως ως αυτοσκοπό αλλά ως προϋπόθεση για να αναπτύξει ικανότητες που θα της χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Το δεύτερο στοιχείο είναι και το περισσότερο κρίσιμο στο σχεδιασμό ενός προγράμματος ανάπτυξης στελεχών.

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί αποτυπώνονται οι διαφορές μεταξύ της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης.

Πίνακας 1: Εκπαίδευση vs Ανάπτυξη

|  |  |
| --- | --- |
| **ΕΚΠΑΊΔΕΥΣΗ** | **ΑΝΑΠΤΥΞΗ** |
| Βραχυχρόνια | Μακροχρόνια |
| Μαζική | Ατομική |
| Δεξιότητες | Ικανότητες |
| Αναπαραγωγή γνώσης | Συμπεριφορά |
| Εισήγηση | Βιωματική εμπειρία |
| Τεχνική επάρκεια | Διαχείρηση κρίσεων, συγκρούσεων, αλλαγών κ.λπ. |
| Χαμηλά μεσαία στην ιεραρχία στελέχη | Ανώτερα και ανώτατα στελέχη |
| Μάνατζμεντ | Ηγεσία |

**Τεχνικές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης**

Α. Τεχνικές Εκπαίδευσης

* Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
* Εκπαίδευση με μαθητεία
* Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση
* Εκπαίδευση στο εργαστήριο
* Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας
* Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές

Β. Τεχνικές Εκαπαίδευσης και Ανάπτυξης

* Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας
* Προσωπική καθοδήγηση
* Καθοδήγηση/ κηδεμονία (mentoring – coaching)
* Συμμετοχή (μέλος) σε επιτροπές
* Πολλαπλή διοίκηση (ή συμβούλιο εκπαιδευόμενων στελεχών)
* Βοηθός (επιτελικός)
* Αναπληρωτής –Αντικαταστάτης
* Μελέτη περιπτώσεων
* Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια
* Υπόδυση ρόλων
* Σεμινάρια
* Πανεπιστημιακά μαθήματα/ προγράμματα
* Διαλέξεις/ ημερίδες/ συνέδρια
* Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς
* Συναλλακτική ανάλυση
* Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton
* Εκπαίδευση ευαισθησίας - T-Group Training (αυτογνωσία ενσυναίσθηση σε ομάδες)
* Ενεργός μάθηση
* Κέντρα εκτίμησης / αξιολόγησης
* Εκπαίδευση επιβίωσης
* Εκπαίδευση νέας εποχής (απόκτησης κοινής κουλτούρας – ζητήματα πλύσης εγκεφάλου)

(Χυτήρης, 2001)

**Διοίκηση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης**

Τα στάδια που ακολουθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίησή είναι τα παρακάτω:

1. Ανίχνευση εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών.
2. Διαμόρφωση στόχων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
3. Σχεδιασμός προγράμματος εκαπίδευσης και ανάπτυξης.
4. Πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος.
5. Διορθωτικές ενέργειες.
6. Υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
7. Αξιολόγηση των προγραμμάτων με τη χρήση των προκαθορισμένων δεικτών/στόχων.

Τα παραπάνω επτά βήματα λειτουργούν ως βρόγχος για την εισαγωγή συνεχών βελτιώσεων.

**Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας κρίνεται με βάση τον αντίκτυπο που αυτή έχει στον δέκτη του μηνύματος και λαμβάνεται πάντα υπόψη και ο σκοπός της επικοινωνίας, ο οποίος θα πρέπει να επιτευχθεί. Ενδεικτικά πιθανός σκοπός μιας επικοινωνίας μπορεί να είναι η πληροφόρηση, η παρακίνηση, η αλλαγή, η συνκτικότητα, η πειθώ κ.λπ.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο εκάστοτε σκοπός μιας επικοινωνίας έχουν διαμορφωθεί συγκεκριμένες αρχές όπως είναι οι παρακάτω επτά, τις οποίες θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο «πομπός» κάθε φορά που ενεργοποιεί μια επικοινία.

Οι επτά αρχές με μια σύντομη περιγραφή τους είναι:

1. Καθαρότητα – Clarity - Έμφαση σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα/μήνυμα κάθε φορά.

Η Σαφήνεια στην επικοινωνία:

* Κάνει ευκολότερη την κατανόηση.
* Ενδυναμώνει το νόημα του μηνύματος.
* Βοηθά στη χρήση το κατάλληλων και συγκεκριμένων λέξεων.

1. Πληρότητα - Completeness

* Το μήνυμα πρέπει να είναι πλήρες.
* Ο αποστολέας θα πρέπει να επικοινωνεί όλα τα γεγονότα και τα νούμερα που σχετίζονται με το μήνυμα.

1. Περιεκτικότητα – Conciseness - Επικοινώνησε το μήνυμά σου με τις λιγότερες δυνατές λέξεις.

Με την περιεκτικότητα στην επικοινωνία:

* Κερδίζεις χρόνο.
* Τονίζεις το κύριο μήνυμα.
* Παρέχεις το αναγκαίο μήνυμα στο δέκτη.
* Γίνεσαι περισσότερο κατανοητός.

1. Ενδιαφέρον - Consideration

Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί να λαμβάνεται υπόψη ο δέκτης του μηνύματος (η στάση του, η εκπαίδευση, η κουλτούρα του κ.λπ.).

1. Ορθότητα - Correctness

Σημαίνει ότι δεν έχει γραμματικά ή συντακτικά λάθη.

Ορθότητα στην επικοινωνία σημαίνει ότι:

* Το μήνυμα είναι ακριβές και σωστό.
* Κάνει χρήση της κατάλληλης και σωστής γλώσσας.

1. Συγκεκριμένο - Concreteness

Σημαίνει ότι ο αποστολέας είναι συγκεκριμένος, απλός, καθαρός και ειδικός

Όταν είσαι συγκεκριμένος στην επικοινωνία:

* Το μήνυμα εμπεριέχει συγκεκριμένα γεγονότα και αριθμούς.
* Κάνει χρήση λέξεων που το συνδέουν απευθείας με το θέμα.

1. Ευγένεια - Courtesy

Σημαίνει ότι ο αποστολέας δείχνει σεβασμό στον δέκτη

Ο αποστολέας πρέπει να είναι ευγενικός και ενθουσιώδης

Η Ευγένεια στην επικοινωνία:

* Λαμβάνει υπόψη της τις θεωρήσεις και τα συναισθήματα του δέκτη
* Το μήνυμα είναι θετικό και σέβεται τον δέκτη

**Βιβλιογραφία**

|  |
| --- |
| Akrivos C., Koutras G. (2009). Leadership Effectiveness, The case of Athens Municipality, 2nd International conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science, TEI of Athens |
| Alderfer, C.P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings, Free Press, New York, NY. |
| Alderfer, C.P. (May, 1969). An empirical test of a new theory of human needs, Organizational Behavior and Human Performance, 142–175. |
| Argyris, C., (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, |
| Argyris, Ch. (1998). Empowerment: The Emperor’s New Clothes”. Harvard Business Review, May-June |
| Bass, B., and Stogdill, B. (1990). Handbook of Leadership: Theory, and Research. NY |
| Beer, M., Walton R., Spector B. (2004). Human Resource Management in a Business Context, 2nd edition | |
| Belbin, M. (2010). Management Teams. Why They Succeed or Fail. (3d edn), Elsevier Ltd, Oxford. |
| Blake, R., and McCance, A., (1991), The Leadership Grid, Grid International Inc., Texas |
| Blanchard, K., (1986), Leadership and The One Minute Manager, London: Harper Collins Publisher. |
| Block Howard and Dobell Brandon, 1999, The e-Bang Theory, Bank of America Securities Equity Research. | |
| Bourantas D. and Papalexandris N., (1999), Personality Traits Discriminating Between Employees in Public and Private Sector Organizations, International Journal of Human Resource Management, 10,5, 858–869. |
| Brown, D.L. (1983), Managing conflict at organizational Interfaces, Reading, MA: Addison-Wesley, στο Rahim, A.M., “Toward a theory of managing organizational conflict”, 2002. |
| Burns, JM, (1978), Leadership, Harper &Row, New York |
| Calilleri E. (2007), Antecedents affecting public service motivation, Personnel Review, Vol.36, No3 |
| Clarke, C., and, Pratt, S., (1985), “Leadership’s four-part progress”, Management Today, March, 84-6 |
| Coleman P.T., Deutsch M., Eric C. Marcus (2011), The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, John Wiley & Sons. |
| Covey, Stephen, R., (2001), Ηγεσία Επικεντρωμένη σε Αρχές,, Εκδ. Κλειδάριθμος |
| Covey, Stephen, R., (2009), Οι 7 Συνήθειες των Εξαιρετικά Αποτελεσματικών Ανθρώπων, Εκδ. Κλειδάριθμος |
| Cowleyy, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders, Journal of Abnormal and Social Psychology, 23, pp. 144-157. |
| Crosby, P., (1979). Quality is free, McGraw-Hill. Ν.Υ. |
| Goleman D., Boyatzis R., McKee, A. (2002).Ο νέος ηγέτης, , εκδ. Ελληνικά Γράματα, σελ 56 Αθήνα | |
| Dascher, P. & Ninemeier D. (1984). Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, page 49. | |
| Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. In Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. Journal of Management, 21, 535-559. | |
| Douglas, T. (1997). Η επιβίωση στις ομάδες. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα |
| Drenth, P.J., Thierry, H., Williams, P.J. & de Wolf, C.J. (1984), Handbook of work and organizational Psychology, Vol.1, pp. 521-537, Page Brother (Norwich) Ltd,, στο Apellbaum et al., “The self- directed team. A conflict resolution analysis”, 1999. |
| Drucker, P., (1954), The practice of management, Harper and Row, Ν.Υ. |
| Drucker, P., (1974), Management: Tasks, Responsibilities, Practice, Heinemann, N.Y. |
| French, J. R. P., & Raven, B., (1960), The bases of social power, in Dorwin |
| French, J.R.P., Jnr & Raven, B.H. (1959), The bases of social power, στο Johnson P.E. & Scollay S.J., “School based, decision-making councils”, 2001. |
| Genevieve, C., (1994), “Anatomy of a leader: where are the leaders of tomorrow?” |
| Goldberg,L. (1990), An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure, Journal of Personality and Social Psychology 59, pp. 1216–1229 |
| Gordon, J.R. (1999), “Organizational Behavior”, Prentice Hall, International N. Jersey |
| Guest, R., (1956), “Of Time and the Foreman”, Personnel, May, in Mintzberg H. (1990), “The Manager’s job – Folklore and fact -” Harvard Business Review, ¬March-April |
| Handy, C., (1993), Understanding Organizations, Penguin, England. |
| Handy, C., (1994), The age of paradox, Boston, Harvard Business School Press |
| Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). «The Motivation to Work». Wiley, New York, |
| Juran, J., (1990), Juran’s Quality Control Handbook, McGraw-Hill, Ν.Υ |
| Katz, R., (1974), «Skills of an effective administration», Harvard Business Review, No 52 |
| Koontz, H., and C., O’Donnell, (1980), Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα |
| Kuhnert, K.W., and Lewis, P., (1987), “Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis”, Academy of Management Review, October, 648-57 |
| Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally. |
| Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (Sep 2002). «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey». American Psychologist. Vol 57(9), 705-717, |
| Lundy, O. (1994). From Personnel Management to Strategic Human Resource Development, International Journal of Human Resource Management, Vol 5 pp 687-720. | |
| Luthns, F., & Stajkovic A.D. (1999), “Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even rewards”|. Academy of Management, vol.13, n.2, pp.49-57. |
| Manolopoulos D., (2012) An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations, vol. 30, no1 |
| Maslow, A. H. (1970). «Motivation and Personality΄, 2nd ed., Harper & Row, New York. |
| Maxwell, John, C., (2008), Αναπτύξτε τον Ηγέτη Μέσα σας, Εκδ. Κλειδάριθμος |
| Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. Strategic Change, 13, 83-93. | |
| Mazlish, B., (1990), The Leader, the Led and the Psyche, University Press of New England, Hanover, NH |
| McClelland, D.C. (1962). «Business drive and national achievement». Harvard Business Review, Vol 40 (Jul- August), 99-112. |
| McClelland, D.C. (1992). «Motivational and other sources of work accomplishment in mind-life: a longitudinal study». Journal of Personality, Vol 60, 679-707. |
| McGregor, D., (1960). The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill |
| Mintzberg H., (1990). The Manager’s job – Folklore and fact, Harvard Business Review, ¬March-April |
| Mintzberg, H., (1973), The nature of managerial work, Harper and Row, N.Y. |
| Montana, Charnow, (2005). Managment, Eκδ. Kλειδάριθμος, 2005, Αθήνα |
| Montana, P., and B., Charnow, (2008), Management, Fourth Edition, Barron’s, N.Y. |
| Morand, D. A. (2001). The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of nonverbal measure of “people skills”. Journal of Business and Psychology, 16 (1), 21-33. | |
| Mullins L., (2005), Management and Organizational Behaviour, 7th ed., Harlow England: Prentice Hall. |
| Mπουραντάς, Δ., (2002). Μάνατζμεντ, Μπένου, Αθήνα. |
| Μπουραντάς Δ., (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις κριτική, Αθήνα |
| Olk, M.E. & Friedlander, M.L., (1992), Trainees’ experiences of role conflict and relo ambiguity in supervisory relationships, στο Nir A.E. & Eyal O., “School-based management and the role conflict of the school superintendent”. |
| Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2008). Evaluation of school principals. in G. Crow, J. Lumby, & P. Pashiardis (Eds.), International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders (pp.263-799). New York: Routledge. | |
| Perry L. James & Wise R. Lois, (1990). The motivational Bases of Public Service, Public Administration Review, Vol 50, No3, |
| Polychroniou, P. (2007). HR Practices in Greek Organizations : Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference. (17 December -19 December) | |
| Rahim, M.A. (1992), Managing conflict in organizations, 2nd Ed., Praeger, Westport, CT, στο Johnson, P.E. & Scollay, S.J. “School based decision-making councils”. Reading M.A. Addison-Nesley. N.Y |
| Robbins S.P. (1989), Organizational behavior, New Delhi, Prentice Hall of India, στο Singh H.M. (ed.), “Fundamentals of Educational Management”. |
| Robbins S.P. (1993), Organizational Behavior, 6th Edition, Prentice Hall, N.Y., στο Milton, R, “Human Behaviour in organizations. Three levels of behaviour”. |
| Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9 (3), 185-211 | |
| Sharma, Robin, (2006), Ο μοναχός που πούλησε την Ferrari του, Εκδ. Ισόρροπον |
| Stewart, R., (1991), Managing today and tomorrow, McMillan Ltd., London. |
| Tjosvold, D. (1991), Rights and Responsibilities of dissent: Cooperative conflict, Employee responsibilities and Rights Journal, Vol.4, pp 14-23, στο Jehn, K.A., “A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict”, 1995. |
| Vroom, V. H. (1964). « Work and motivation». Wiley. New York |
| Vroom, VH. And Jago, AG., (1998), The new Leadership, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall |
| Wight, B. and B. Davis (2003), Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. The American Review of Public Administration, Vol. 33, No.1, pp. 70- 90. |
| Wright, B. (2001), Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. ll, No.4, pp. 559-586. |
| Ακρίβος Χ. (2008). Οι σύγχρονοι ρόλοι των προισταμένων στο Δημόσιο, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης |
| Βαξεβανίδου, Μ., (2007), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Δυνητικά οφέλη για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς στην Ελλάδα», Διοικητική Ενημέρωση, τ. Ιούλιος- Αύγουστος –Σεπτέμβριος, Αθήνα |
| Δημητρίου Κ. (1991), Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη, Γαλαίος, Αθήνα |
| Ζαβλάνος, Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης |
| Κανελλόπουλος Κ. Χ. (2002). Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις του Ιδίου, Αθήνα. |
| Κανελλόπουλος Χ., και Κατσιούλας Ε. (1983), Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και Πράξη, Αθήνα |
| Κάντας Α. (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία (Μέρος 1ο), Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, ΣΤ΄ έκδοση |
| Κάντας Αριστοτέλης (1995), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες Ομάδας – Σύγκρουση Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα- Επαγγελματικό άγχος (Μέρος 3ο), Ελληνικά Γράμματα, Ζ’ έκδοση Καστανιώτη, Αθήνα |
| Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία Μέρος 1ο. Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – ηγεσία, Ελληνικά Γράμματα. | |
| Κονταράτος, Α. (2007), Η Τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. Γκοβόστη, Αθήνα |
| Κωσταρίδου– Ευκλείδη Α. (1999), Ψυχολογία κινήτρων, 4η έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα |
| Λαδόπουλος Ι. (1995), Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκηση επιχειρήσεων, Το Οικονομικό, Αθήνα |
| Λαζαρίδου–Μουζά, Α.-Μ., (2007), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Κριτική |
| Μακρυδημήτρης, Α., (2002). Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Εκδόσεις Καστανιώτη |
| Μπουραντάς Δ., (2005). Ηγεσία: Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα |
| Μπουραντάς, Δ., (2005). Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα |
| Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2010). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη |
| Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη |
| Παγκάκης Γ., (1998). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Σάκκουλας, Αθήνα |
| Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλκιά, Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001), Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδ. Μπένου, Αθήνα |
| Πασιαρδής Π., (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία – από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο. | |
| Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης (θεωρία και μελέτη περιπτώσεων) ΤόμοςΑ ́. Αθήνα, Αυτοέκδοση | |
| Σκουλάς, Ν., και Οικονομάκη, Κ., (1998), Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Κάππα, Αθήνα |
| Σπανού, Κ., (2000), Διοίκηση, Πολίτες, Δημοκρατία, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα |
| Συλλογικό έργο (2002), «Harvard Business Review για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδ. Κλειδάριθμος |
| Τάχος, Α.Ι., Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο, Σάκκουλας, Αθήνα (1996) |
| Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Rosili Εκδοτικός Οίκος |
| Φαναριώτης, Π. (1999) Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management: Δημόσια διοίκηση, Σταμούλης |
| Χαλάς Γ., Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 52, σελ.5 – 19, Ιανουάριος 2010. |
| Χατζηπαντελή Π., (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Μεταίχμιο, Αθήνα |
| Χυτήρης Λ., (1996). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα |
| Χυτήρης, Λ. (2017). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα |
| Χυτήρης, Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα |
| Χυτήρης, Λ., (2006). Μάνατζμεντ : Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα.  Zaleznik, A. (1997). Managers and Leaders. Are they different, Harvard Business Review, March April |