



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΖ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΚΟΙΝΗ ΦΑΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΑΘΗΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ & ΗΓΕΣΙΑ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ: Μάνος Παυλάκης

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΗ: Δάφνη Λεβαντή

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2021

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
Σκοπός και στόχοι του Εκπαιδευτικού υλικού.....	4
Δομή Εκπαιδευτικού υλικού.....	5
1. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ / ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	7
1.1. Εισαγωγή.....	7
1.2. Έννοιες και προσεγγίσεις στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
1.3. Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	9
1.4. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
2. ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ / ΥΠΟΔΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
2.1. Εισαγωγή.....	15
2.2. Ποικιλομορφία, διακρίσεις και στερεότυπα	15
2.3 Υποδοχή προσωπικού	17
3. ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ / ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	19
3.1. Εισαγωγή.....	19
3.2. Ορίζοντας την ομάδα	19
3.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη	25
4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	31
4.1. Εισαγωγή.....	31
4.2. Αιτίες και Χαρτογράφηση Συγκρούσεων	31
4.3 Στάδια Επίλυσης Συγκρούσεων	33
4.4 Στρατηγικές Επίλυσης Συγκρούσεων.....	34
5. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	38
5.1. Εισαγωγή.....	38
5.2. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις.....	38
5.3. Βασικές θεωρίες κινήτρων.....	40
5.4 Υποκίνηση & Απόδοση.....	42
6. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	43
6.1. Εισαγωγή.....	43
6.2. Η διά βίου μάθηση, ως στάση για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη	43
6.3. Coaching & Mentoring	45
6.4. On the job training	47
7. ΗΓΕΣΙΑ	49
7.1. Εισαγωγή.....	49

7.2. Ηγεσία και Management	49
7.3 Προσεγγίσεις Ηγεσίας.....	51
7.4 360-degree ανατροφοδότηση	54
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57
Ελληνική	57
Ξενόγλωσση	58
Βιβλία για περαιτέρω μελέτη	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και στόχοι του Εκπαιδευτικού υλικού

Σκοπός του εκπαιδευτικού είναι οι σπουδαστές/στρίες να έρθουν σε επαφή με έννοιες που αφορούν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία και να αποκτήσουν, συμπληρωματικά με τα εργαστηριακά μαθήματα, που θα υλοποιηθούν με βιωματικό τρόπο, γνώσεις και δεξιότητες αναφορικά με τη βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Βασικό επομένως στοιχείο είναι η κατανόηση της μεγάλης σημασίας και του καθοριστικού ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στην ύπαρξη, λειτουργία και αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας, ως οργανωμένου συστήματος. Το εκπαιδευτικό υλικό και τα εργαστήρια, ως συνολικό μάθημα σκοπεύει να προετοιμάσει τους σπουδαστές και τις σπουδάστριες ώστε, αφενός, να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη και συντονιστές/στρίες ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, μελλοντικά από θέσεις ευθύνης, και, αφετέρου, να μπορούν να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό εφαρμόζοντας τις αρχές του σύγχρονου management, κατάλληλα προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης.

Επιμέρους **στόχοι** αυτού του εγχειρήματος, επομένως, συνδέονται με μαθησιακά αποτελέσματα σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο **γνώσεων**, ολοκληρώνοντας τη μελέτη των εννοιών του εκπαιδευτικού υλικού και με τη συμμετοχή τους στα εργαστηριακά μαθήματα, οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες αναμένεται να είναι σε θέση να:

- εξηγούν τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για έναν οργανισμό,
- περιγράφουν πώς λειτουργούν τα στερεότυπα στον εργασιακό χώρο,
- αναφέρουν τις βασικές δραστηριότητες υποδοχής του προσωπικού σε έναν οργανισμό,
- κατανοούν τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και υποστήριξης των εργαζόμενων για την επαγγελματική τους ανάπτυξη,
- αναγνωρίζουν την επίδραση που έχουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων στον εργασιακό χώρο,
- κατανοούν βασικές διαφορές στις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Σε επίπεδο **δεξιοτήτων/ικανοτήτων**, ολοκληρώνοντας τη μελέτη των εννοιών του εκπαιδευτικού υλικού και με τη συμμετοχή τους στα εργαστηριακά μαθήματα, οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες αναμένεται να είναι σε θέση να:

- αξιολογούν με κριτικό τρόπο τους παράγοντες που ασκούν επιρροή στη συμπεριφορά ενός ατόμου, όπως οι νόρμες, οι απαιτήσεις των ρόλων στις ομάδες, και να αντιπαραβάλλουν διαφορετικές κατευθύνσεις και μορφές επικοινωνίας
- ιεραρχούν τη σπουδαιότητα των κινήτρων σε ατομικό επίπεδο,

- αναπτύσσουν δεξιότητες από διαφορετικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μια κατεύθυνση βελτίωσης της ατομικής και ομαδικής απόδοσης,
- αξιοποιούν τεχνικές για την αποτελεσματική επικοινωνία στο πλαίσιο συνεργατικών δράσεων,
- εντοπίζουν παρακινητικούς παράγοντες για την ενθάρρυνση εργαζόμενων να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να δεσμευτούν στους οργανωσιακούς στόχους,
- αξιολογούν κριτικά τη διαδικασία σύγκρουσης και να εφαρμόζουν τα βήματα της διαδικασίας διαπραγμάτευσης.

Σε επίπεδο **στάσεων**, ολοκληρώνοντας τη μελέτη των ενοτήτων του εκπαιδευτικού υλικού και με τη συμμετοχή τους στα εργαστηριακά μαθήματα, οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες αναμένεται να είναι σε θέση να:

- ενθαρρύνουν την αποδοχή της διαφορετικότητας σε όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής δομής του οργανισμού,
- αποδέχονται τη σημασία των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, ως προς την ανάπτυξη κλίματος ανατροφοδότησης και αλληλεπίδρασης,
- υποστηρίζουν τη διαδικασία της ανατροφοδότησης ως απολύτως απαραίτητη στην επικοινωνιακή διαδικασία
- υιοθετούν ένα πνεύμα συνεργατικότητας και αμοιβαίου οφέλους σε καταστάσεις διαφορών και συγκρούσεων,
- υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις στην άσκηση ηγεσίας και επιρροής σε ομάδες.

Δομή Εκπαιδευτικού υλικού

Το εκπαιδευτικό υλικό είναι διαρθρωμένο σε επτά κεφάλαια, καθένα από τα οποία εστιάζει σε μια συγκεκριμένη θεματολογία, παρουσιάζοντας επιστημονικές αναφορές για το συγκεκριμένο πεδίο.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή ουσιαστικά στο αντικείμενο του εκπαιδευτικού υλικού δίνοντας βασικές πληροφορίες για τις προσεγγίσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παρουσιάζει επίσης το θέμα του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ζήτημα της ποικιλομορφίας και της ανάγκης για διαχείριση ενός ετερογενούς εργατικού δυναμικού. Στο κεφάλαιο αυτό, επίσης, παρουσιάζονται ιδέες και πρακτικές για τη υποδοχή προσωπικού με ειδική αναφορά στους νεοεισερχόμενους.

Η δυναμική της ομάδας, καθώς και οι έννοιες της συνεργασίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν τα αντικείμενα συζήτησης για το τρίτο κεφάλαιο, που ακολουθείται από το θέμα της διαχείρισης συγκρούσεων, το οποίο αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο το βασικό ζήτημα που αναλύεται αφορά την έννοια της

παρακίνησης, το οποίο αποτελεί και μια από τις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά στελέχη στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο έκτο κεφάλαιο σειρά παίρνουν τα ζητήματα καθοδήγησης και ανάπτυξης προσωπικού. Εδώ θα συζητηθούν οι έννοιες του Coaching και του Mentoring, ενώ θα γίνει αναφορά και στη εκπαίδευση στον χώρο εργασίας.

Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο θα εστιάσει στο ζήτημα της ηγεσίας και στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να συμβάλει στην άσκηση θετικής επιρροής στο εργασιακό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης.

1. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ / ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1.1. Εισαγωγή

Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μέσα από σύγχρονες και καινοτόμες μεθόδους αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για τη συγκρότηση αποτελεσματικής οργανωσιακής απόδοσης στον δημόσιο τομέα, καθώς μπορεί να συμβάλει στην αναθεώρηση πρακτικών και συμπεριφορών διοίκησης που αποδείχθηκαν αναποτελεσματικές με νέες, που θα βασίζονται σε ένα ενιαίο όραμα, που θα προωθούν κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης και κριτήρια αντικειμενικής αξιολόγησής της, που θα προάγουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας και την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Επιμέρους θέματα που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα είναι:

- Έννοιες και προσεγγίσεις στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Οργανωσιακή συμπεριφορά
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Αξιοποίηση της ανάλυσης εργασίας και της ανάλυσης τάσεων

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του συγκεκριμένου κεφαλαίου οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες εκτιμάται ότι θα:

- εξηγούν τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για έναν οργανισμό,
- αναγνωρίζουν τα πεδία αξιοποίησης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- συνδέουν τα παραπάνω πεδία με την πραγματικότητα της δικής τους εργασιακής εμπειρίας,
- αναγνωρίζουν διαφορετικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού,
- αναφέρουν και αξιολογούν τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει η ανάλυση εργασίας.

1.2. Έννοιες και προσεγγίσεις στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση προσωπικού, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή πιο πρόσφατα η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων αποτελούν έννοιες που έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν την εξέλιξη του πεδίου τα τελευταία χρόνια και έχουν απασχολήσει ιδιαίτερα το χώρο του management και σε θεωρητικό, αλλά και πρακτικό επίπεδο. Ο όγκος πρόσφατης σχετικής βιβλιογραφίας αλλά και η αναβάθμιση και κατάλληλη στελέχωση των διευθύνσεων προσωπικού σε πολλούς οργανισμούς είναι μάρτυρες της νέας αυτής πραγματικότητας. Έχει γίνει πλέον συνείδηση ότι η συγκεκριμένη παράμετρος της διαδικασίας της διοίκησης είναι κρίσιμη για τη συνολική πορεία και ανάπτυξη του οργανισμού.

ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πριν ξεκινήσουμε τη συζήτηση μπορείτε να σκεφτείτε τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού; Κρατήστε, αν θέλετε, σημειώσεις και μετά συγκρίνετε τις σκέψεις σας με το κείμενο παρακάτω.

Η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στην εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα δύσκολη αλλά και αναγκαία πτυχή του σύγχρονου management, αφού επικεντρώνεται στο βασικότερο συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού, τους ανθρώπους. Επομένως, όσο καλά και να έχει οργανωθεί ο οργανισμός αυτός, δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (Κανελλόπουλος, 2002).. Για να έχει κάποια αποτελέσματα η "οργάνωση" αυτή, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό. Το ίδιο μπορούμε να πούμε και για άλλες πτυχές της διοίκησης, όπως η υποκίνηση, η λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία. Όσο αποτελεσματικά κι αν εφαρμόζονται οι διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων.

Συνοδευτικά με τα παραπάνω, υπάρχουν κι άλλα ζητήματα που συνδέονται με την ευρύτερη περιοχή ευθύνης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα θέματα προαγωγής, ανάπτυξης, εκπαίδευσης και αποζημίωσης του προσωπικού, οι παραιτήσεις, οι απολύσεις και οι εργασιακές διαφορές μέσα στον οργανισμό είναι επίσης πλευρές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, οι σχέσεις του οργανισμού με το συνδικαλισμό, το εργατικό δίκαιο, η ισότητα των δύο φύλων, τα δικαιώματα των μεταναστών είναι μερικά από τα θέματα που κατά απασχολούν τους υπεύθυνους για το Ανθρώπινο Δυναμικό των διάφορων οργανισμών (Κουτούζης, 1999).

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, επομένως, είναι το σύνολο των ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να λάβουν χώρα σε μια επιχείρηση, ώστε αυτή να αποκτήσει, αξιοποιήσει και διατηρήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2017). Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην προσέλκυση, τη διατήρηση, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (προσωπικού) από έναν οργανισμό με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού διαπερνά το σύνολο της λειτουργίας ενός οργανισμού και έτσι χαρακτηρίζει τη φυσιογνωμία και την κουλτούρα του οργανισμού αυτού (Dessler, 2015).

Βασικά πεδία δραστηριοποίησης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται με τη διαμόρφωση της πολιτικής του οργανισμού για το προσωπικό (προσλήψεις, απομειβές, απολύσεις, προαγωγές, άδειες κ.ά.), την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών

στους εργαζόμενους για θέματα που τους αφορούν (στα πλαίσια της εργασίας τους), καθώς και την παροχή υπηρεσιών στη διοίκηση (διαδικασίες ένταξης), αλλά και την παροχή προγραμμάτων επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης (Torrington & Hall, 1995). Πιο συγκεκριμένα, επιμέρους δραστηριότητες που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.
- Ανάλυση θέσεων εργασίας.
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.
- Παροχή κινήτρων
- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Ανταμοιβή εργαζομένων.
- Εργασιακές σχέσεις.
- Προστασία εργαζομένων - υγιεινή και ασφάλεια (Price, 2000)

Κάτι το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για εσάς είναι ότι σε συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης (όπως το ελληνικό) το περιεχόμενο αρκετών δραστηριοτήτων αποφασίζεται ή περιορίζεται από την κεντρική εξουσία. Με πιο απλά λόγια, η σχετική αυτονομία των οργανισμών και των υπηρεσιών περιορίζεται ως ένα βαθμό και από το γεγονός ότι δεν έχουν την απόλυτη ευθύνη για το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

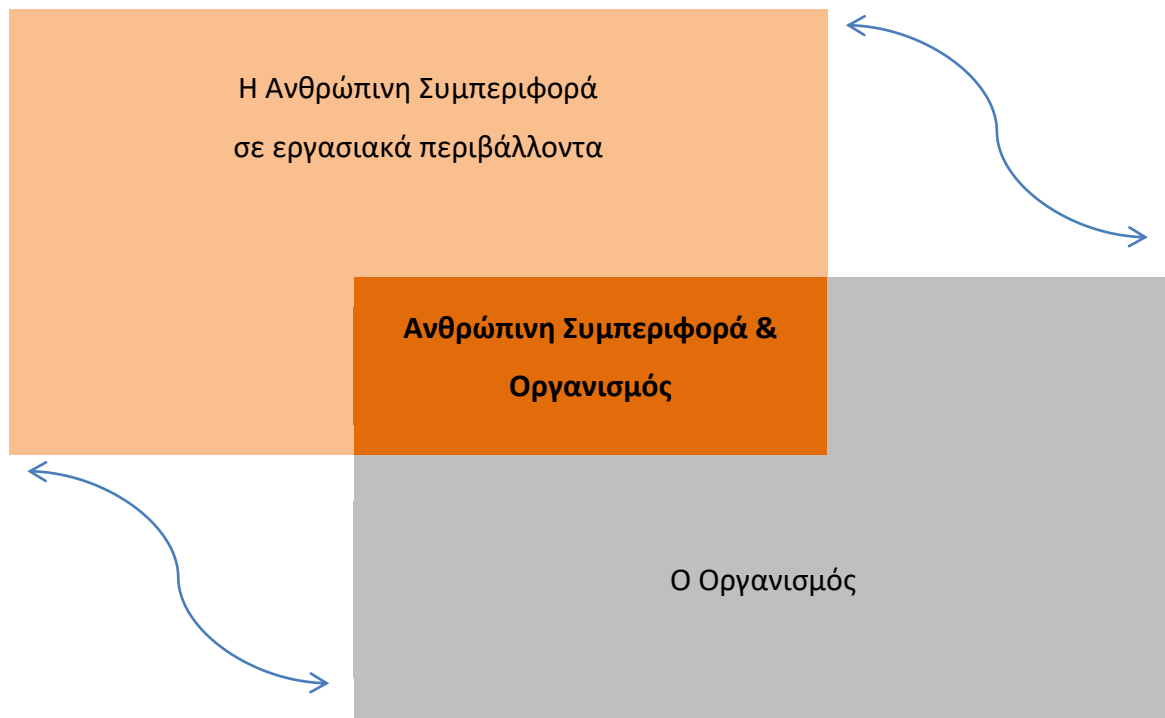
1.3. Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Στην ενότητα αυτή θα δούμε τι είναι η Οργανωσιακή Συμπεριφορά και πώς συνδέεται με τον χώρο εργασίας. Γενικά η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior) μπορεί να θεωρηθεί διακριτό επιστημονικό πεδίο της Οργανωσιακής Ψυχολογίας (Organizational Psychology), που βρίσκει εφαρμογές στις επιστήμες της Ψυχολογίας, Κοινωνιολογίας, Ανθρωπολογίας και βέβαια της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μάλιστα, οι διοικητικοί Επιστήμονες που ασχολούνται με το θέμα, εστιάζουν στην έννοια της οργανωσιακής, παρά σε εκείνη της συμπεριφοράς, όπως κάνουν οι ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι συνάδελφοί τους, κυρίως για να επισημάνουν την έμφασή τους στο εργασιακό πλαίσιο (Jewell, 1998).

Για να ορίσουμε την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, μπορούμε να λάβουμε υπόψη τρεις απαραίτητους παράγοντες: α) την ανθρώπινη συμπεριφορά σε εργασιακά περιβάλλοντα, β) τη διασύνδεση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του οργανισμού και γ) τον ίδιο τον οργανισμό. Η γνώση και κατανόηση του πεδίου και των τριών αυτών

παραγόντων θεωρείται ότι συμβάλει στη μελέτη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, καθώς κάθε άτομο φέρνει στον οργανισμό εμπειρίες και γνώσεις που έχει αποκτήσει από άλλους εργασιακούς χώρους, καθώς και τα ατομικά του χαρακτηριστικά, τα οποία η Διεύθυνση του νέου οργανισμού πρέπει να αξιολογήσει και αξιοποιήσει (Moorhead and Griffin, 1998). Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει αυτή τη σχέση και αλληλεπίδραση.

Σχήμα 1.1: Η φύση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

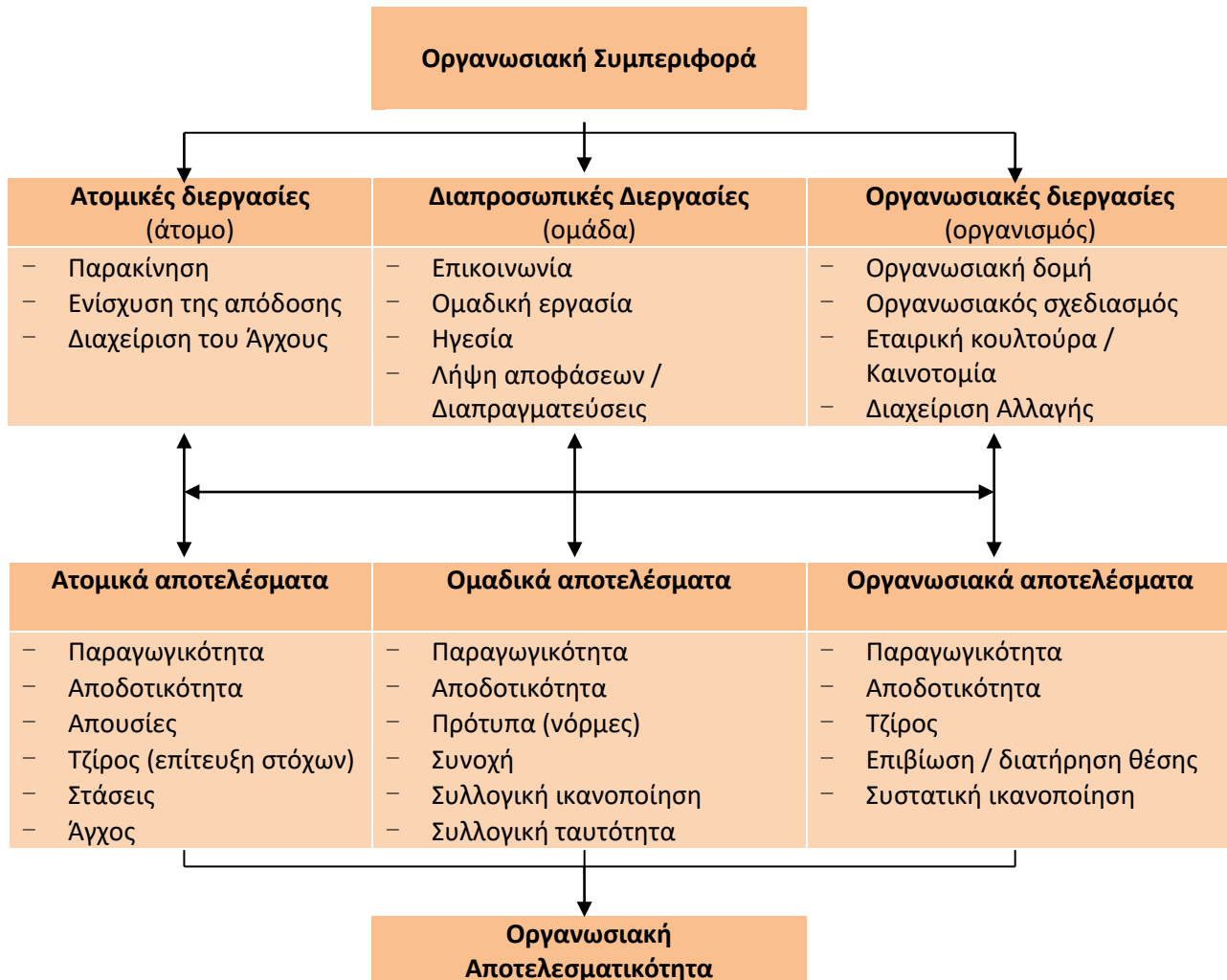


Αφού δώσαμε τα πρώτα στοιχεία για την έννοια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, ας δούμε τώρα γιατί παρουσιάζει ενδιαφέρον για Managers και Διευθυντές οργανισμών και επιχειρήσεων, ως επιστημονικό πεδίο. Καθώς πρόκειται ουσιαστικά για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε εργασιακό περιβάλλον, συνδέεται άμεσα με καθετί που απαιτεί επικοινωνία, συνεργασία και αλληλεπίδραση παραπάνω του ενός ατόμου. Ως αποτέλεσμα, η γνώση των αρχών της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς μπορεί να είναι πολύ σημαντική για θέματα που σχετίζονται με:

- κατανομή αρμοδιοτήτων
- αναθέσεις ομαδικών εργασιών,
- διαπραγματεύσεις και διαδικασίες λήψης αποφάσεων,
- καταστάσεις διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων
- τρόπους παρακίνησης και επιβράβευσης των εργαζομένων
- άσκηση επιρροής ή ηγεσίας
- εκπαιδεύσεις

- στοχοθεσίες, αξιολογήσεις κ.ά.

Σχήμα 1.2: Το πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς
(προσαρμογή: Moorhead & Griffin, 1998)



Όπως θα είδατε και στο παραπάνω σχήμα, θέματα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς καλύπτουν σχεδόν όλες τις λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, πολλές από τις οποίες τις μελετάμε αυτόνομα σε ενότητες του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, αλλά και της ευρύτερης Διοίκησης (Management). Στο σημείο αυτό θα προχωρήσουμε έχοντας στο μυαλό μας την ατομική και τη συλλογική συμπεριφορά, όπως διαμορφώνονται εντός του εργασιακού πλαισίου. Για την ομαδική – συλλογική συμπεριφορά θα έχουμε την ευκαιρία να πούμε περισσότερα στο κεφάλαιο 3 (Δυναμική Ομάδας & Συνεργασία). Όσον αφορά το άτομο στον εργασιακό χώρο, όπως θα δούμε και στην ενότητα 5 (Παρακίνηση), η ατομική απόδοση ορίζεται σαν μια συνάρτηση της μορφής $E = K + \Delta + \Pi$, όπου E = επίδοση, K = κίνητρα, Δ = δυνατότητα και Π = περιβάλλον. Σε μια άλλη εκδοχή, η ίδια σχέση μπορεί να αποτυπωθεί, ως $E = AX + ΕΠ + ΟΥ$, όπου E και πάλι = επίδοση, AX = ατομικά χαρακτηριστικά, $ΕΠ$ = εργασιακή προσπάθεια και $ΟΥ$ = οργανωσιακή υποστήριξη. Και στις δύο συναρτήσεις ο ρόλος της προσωπικότητας κάθε ατόμου, όπως εκφράζεται ως

Δυνατότητα ή Ατομικά Χαρακτηριστικά, είναι ένας απαραίτητος κρίκος στην αλυσίδα της επίτευξης αποτελεσμάτων στον εργασιακό χώρο.

Ποια είναι, λοιπόν, αυτά τα ατομικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας; Μιλάμε για τις στάσεις, τις γνώσεις και τις δεξιότητες ενός ατόμου. Με τον όρο γνώσεις αναφερόμαστε στη θεωρητική και πρακτική κατανόηση ενός θέματος, ενώ όταν κάνουμε λόγο για στάσεις, μπορούμε να συμπεριλάβουμε τη γενικότερη φιλοσοφία ζωής ενός ατόμου, που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα, όπως πεποιθήσεις, αρχές, αξίες, προδιαθέσεις κ.ά. Στεκόμαστε λίγο παραπάνω στην έννοια των δεξιοτήτων, των δυνατοτήτων δηλαδή που έχει το άτομο να επιτυγχάνει αποτελέσματα, αξιοποιώντας γνώσεις και εμπειρίες που έχει αποκτήσει.

Μια κατηγοριοποίηση των δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί σε τέσσερις διακριτές ομάδες δεξιοτήτων:

- *Τεχνικές (technical) δεξιότητες*

Είναι οι δεξιότητες που απαιτούνται για εξειδικευμένες εργασίες σε ένα οργανισμό (π.χ. προγραμματισμός υπολογιστών).

- *Διαπροσωπικές (interpersonal) δεξιότητες*

Είναι δεξιότητες που χρησιμοποιεί ένας Manager για να επικοινωνήσει, να κατανοήσει και να υποκινήσει άτομα και ομάδες.

- *Εννοιολογικές (conceptual) δεξιότητες*

Αναφέρονται σε δυνατότητες ενός Διευθυντή να βλέπει το σύνολο και τα επιμέρους ενός θέματος.

- *Διαγνωστικές (diagnostic) δεξιότητες*

Είναι οι δεξιότητες όσων αντιλαμβάνονται τη σχέση αιτίας και αποτελέσματος και εντοπίζουν τις κατάλληλες λύσεις σε κάθε πρόβλημα.

1.4. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών. Η πρώτη από αυτές είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως ακριβώς ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί την αρχή της διαδικασίας της διοίκησης, έτσι και προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, την εξειδίκευση των αναγκών αυτών και των προσδιορισμό των προδιαγραφών του δυναμικού που θα στελεχώσει τελικά τον οργανισμό. Μια τέτοια προσπάθεια εγγυάται και την ομαλή εξέλιξη της πορείας του οργανισμού.

Ερωτήσεις για προβληματισμό και συζήτηση

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων στη
--

Δημόσια Διοίκηση;

- Ποιοι παράγοντες σκέφτεστε ότι επηρεάζουν τους όρους Ζήτηση και Προσφορά σε Ανθρώπινους Πόρους;

Από τα βασικότερα εργαλεία της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας μιας υπηρεσιακής μονάδας ή ενός Οργανισμού είναι Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων. Ο Προγραμματισμός ουσιαστικά εξασφαλίζει τον ικανό αριθμό των εργαζομένων, ώστε ο Οργανισμός ή η μονάδα να συνεχίζει τη λειτουργία της. Στόχοι όλης αυτής της λειτουργίας είναι η διατήρηση της ενότητας και συνοχής και η εξασφάλιση της συνέχειας μέσα από την αναπλήρωση θέσεων και τις αλλαγές που συμβαίνουν λόγω συγχωνεύσεων ή δημιουργίας νέων τμημάτων, μονάδων κ.α. (Ραμματά, 2011), αλλά και η έγκαιρη κατανόηση δυσλειτουργιών λόγων πλεονάσματος ή έλλειψης σε ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων με την εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων εργασίας (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2011).

Επομένως, σε γενικές γραμμές ο σωστός και έγκαιρος σχεδιασμός του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων ενδιαφέρεται για το ποσοτικό και το ποιοτικό στοιχείο των εργαζομένων ενός Οργανισμού, δηλαδή απαντάει στα ερωτήματα: πόσους ανθρώπους χρειάζονται και τι είδους γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες πρέπει να έχουν, ώστε να εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί στο πλαίσιο της εργασίας τους; Η διαδικασία του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ακολουθεί μια γραμμική πορεία, περιλαμβάνοντας τα παρακάτω:

1. Πρόβλεψη των αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους για ένα Οργανισμό, ώστε να ολοκληρώσει το επιχειρηματικό του πλάνο.
2. Πρόβλεψη των Ανθρώπινων Πόρων που είναι διαθέσιμοι για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.
3. Προσδιορισμός των κενών ανάμεσα στο τι χρειάζεται και τι υπάρχει διαθέσιμο και σχεδιασμός ενός πλάνου για τη στελέχωση, αξιολόγηση και ανάπτυξη με σκοπό την κάλυψη των αναγκών.
4. Εφαρμογή και έλεγχος των πλάνων δραστηριοτήτων Ανθρώπινων Πόρων και τακτική αξιολόγηση της προόδου (Hercus, 1992, cited by Liff, 2000).

Επίσης, αρκετά συχνότερα ολόκληρη η διαδικασία μπορεί να χαράζει μια κυκλική πορεία, συνεχώς εξελισσόμενη. Σε αυτή την περίπτωση, τα στάδια ορίζονται ως ακολούθως:

- Ανάλυση των υπαρχόντων Ανθρώπινων Πόρων
- Αναθεώρηση της εργασιακής χρησιμότητας
- Πρόβλεψη ζήτησης και πρόβλεψη προσφοράς
- Ανάπτυξη ενός πλάνου για τους Ανθρώπινους Πόρους (Hendry, 1995, cited by Liff, 2000).

Η ανάλυση εργασίας σε όλους τους – αποτελεσματικά διοικούμενους – οργανισμούς

προηγείται της πρόσληψης προσωπικού. Είναι μια διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι αρμοδιότητες των διάφορων θέσεων εργασίας στον οργανισμό καθώς και τα απαραίτητα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που μπορούν να αναλάβουν αυτές τις θέσεις (Dessler, 2015). Τι περιλαμβάνει, λοιπόν, η ανάλυση εργασίας;

- Δραστηριότητες και σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας (θέσης)
- Το πλαίσιο εργασίας (ωράριο, συνθήκες)
- Γνώσεις και εμπειρία που απαιτούνται για τη θέση
- Άλλες δεξιότητες και χαρακτηριστικά (π.χ. ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα χειρισμού Η/Υ, ικανότητα σε παρουσιάσεις)
- Απαιτήσεις απόδοσης
- Σχέσεις με άλλα μέλη του οργανισμού, όπως λογοδοσία, εξουσία, συνεργασία (αρκετές από αυτές τις πληροφορίες αποτυπώνονται στα οργανογράμματα) (Beardwell & Holden L, 1994)

Η ολοκληρωμένη ανάλυση μιας θέσης εργασίας είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γιατί αποφεύγονται προβλήματα όπως:

- Πρόσληψη προσωπικού χωρίς τα απαραίτητα προσόντα – ικανότητες
- Μη αποτελεσματικές πολιτικές επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού
- Ασάφεια ή/και επικάλυψη καθηκόντων – αρμοδιοτήτων
- Ασάφεια επιπέδων ευθύνης
- Δυσπιστία για το σύστημα αμοιβών
- Αναποτελεσματικές διαδικασίες αξιολόγησης
- Αναποτελεσματικότητα – έλλειψη ποιότητας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

2. ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ / ΥΠΟΔΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως, αλλά και στην Ελλάδα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τον χώρο εργασίας έχουν υποστεί μια ραγδαία και σταθερή αλλαγής προς της κατεύθυνση της ισότητας. Η συνεπακόλουθη μεγαλύτερη διαφοροποίηση σε ατομικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, το φύλο, η εθνοτικότητα ή οι ικανότητες χρειάζεται να ληφθεί υπόψη προκειμένου να είναι αποτελεσματική η διαχείριση ενός ετερογενούς εργατικού δυναμικού.

Επιμέρους θέματα που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα είναι:

- Επίπεδα ποικιλομορφίας
- Χαρακτηριστικά διαφοροποίησης
- Διακρίσεις και στερεότυπα στον εργασιακό χώρο
- Διαδικασίες υποδοχής νεοεισερχομένων
- Προγράμματα ένταξης και κοινωνικοποίησης

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του συγκεκριμένου κεφαλαίου οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες εκτιμάται ότι θα:

- κατανοείτε πώς λειτουργούν οι διακρίσεις και τα στερεότυπα στον εργασιακό χώρο,
- αναγνωρίζετε την ερμηνεία που αποδίδεται σε διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά μεταξύ εργαζόμενων στον ίδιο χώρο,
- περιγράφετε τρόπους διαχείρισης της ποικιλομορφίας στους οργανισμούς,
- εκτιμάτε την αξία της υιοθέτησης μιας πολιτικής υποδοχής για νεοεισερχόμενους σε υπηρεσίες και οργανισμούς.

2.2. Ποικιλομορφία, διακρίσεις και στερεότυπα

Είναι δεδομένο ότι καθένας και καθεμιά από εμάς έχει κάποια χαρακτηριστικά που τον/την καθιστούν μοναδικό ή μοναδική. Αν και αυτή η αρχή θεωρείται σαφής, συχνά στους οργανισμούς οι ατομικές διαφορές δεν αναγνωρίζονται ως στοιχείο, που μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της ομάδας ή και του ίδιου του οργανισμού. Ως συνέπεια, ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, η φυλή, η εθνότητα, αλλά και χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, όπως το θρήσκευμα, ο γενετήσιος προσανατολισμός, η έμφυλη ταυτότητα ή η πολιτισμική ταυτότητα αντιμετωπίζονται με επιφύλαξη και σκεπτικισμό. Αν στα παραπάνω, προστεθεί και η διαφοροποίηση που προκύπτει από έμφυτες κλίσεις και ικανότητες, μιας και, όπως ήδη αναφέρθηκε, είμαστε όλοι διαφορετικοί, με τα δυνατά και τα λιγότερα δυνατά μας σημεία, τότε καταλαβαίνουμε ότι το ζήτημα γίνεται πιο σύνθετο.

Η ποικιλομορφία του προσωπικού ενός οργανισμού αποτελεί μια πολύ σημαντική

έννοια στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά, καθώς οι ατομικές διαφορές, όπως περιγράφηκαν παραπάνω, διαμορφώνουν προτιμήσεις, τα στυλ επικοινωνίας, τις ενέργειες, τις αντιδράσεις και γενικά τον τρόπο με τον οποίο κάποιος διαχειρίζεται το προφίλ του σε μια ομάδα, μια υπηρεσία, ένα τμήμα. Από την άλλη, ωστόσο, δυστυχώς αυξημένη ποικιλομορφία συχνά οδηγεί σε φαινόμενα και πρακτικές διακρίσεων και στερεοτυπισμού.

Διάκριση είναι η επισήμανση μιας διαφοράς μεταξύ δυο πραγμάτων, ανθρώπων, συμπεριφορών κτλ. με τρόπο τέτοιο που τελικά επιτρέπεται να επηρεάζεται η συμπεριφορά μας από στερεότυπα για ομάδες ανθρώπων. **Στερεότυπο** είναι η διατύπωση κρίσης για κάποιον με βάση τις αντιλήψεις μας για την ομάδα στην οποία ανήκει. Τα στερεότυπα, δηλαδή, αποτελούν ουσιαστικά το καύσιμο για την ενεργοποίηση της μηχανής των διακρίσεων και για αυτόν τον λόγο θεωρούνται ιδιαίτερα επιβλαβή, καθώς αφενός μπορεί να επηρεάσουν τη δίκαιη μεταχείριση και αφετέρου να οδηγήσουν σε μια γενικευμένη απειλή. **Η απειλή του στερεοτύπου** περιγράφει τον βαθμό με τον οποίο συμφωνούμε εσωτερικά με τις γενικά αρνητικές στερεοτυπικές αντιλήψεις για τις ομάδες στις οποίες ανήκουμε (Robbins & Judge, 2018).

Οι αθέμιτες διακρίσεις στον εργασιακό χώρο δεν επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά έχουν ως δεδομένο ότι όλα τα μέλη μιας ομάδας είναι ίδια, κάτι που είναι επιζήμιο και για τα άτομα και για τον οργανισμό (το τμήμα, την ομάδα κτλ) συνολικά, καθώς μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές, όπως εκφοβισμό, προσβολές, σεξουαλική παρενόχληση, αγένεια, αποκλεισμό. Είναι, επομένως, βασική προϋπόθεση για τα διευθυντικά στελέχη η υιοθέτηση ενός συνόλου αξιών και αρχών που θα καλλιεργεί και θα ενισχύει ένα θετικό κλίμα ως προς την ποικιλομορφία. **Η διαχείριση της ποικιλομορφίας** είναι ουσιαστικά μια διαδικασία μέσω της οποίας τα διευθυντικά στελέχη βοηθούν τους υφισταμένους τους να αντιληφθούν καλύτερα και να ευαισθητοποιηθούν απέναντι στις ανάγκες και τις διαφορές άλλων εργαζόμενων στον ίδιο οργανισμό.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να αναπτύσσεται σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και να αφορά:

- πρακτικές επιλογής για συμμετοχή ατόμων σε εργασίες ή ομάδες με έμφαση σε άτομα από ομάδες που δεν εκπροσωπούνται επαρκώς,
- ενθάρρυνση για συνεχή ανάδειξη της διαφορετικότητας και των ιδιαίτερων ατομικών χαρακτηριστικών που κάθε μέλος σε μια ομάδα φέρει (για το θέμα αυτό βλ. και το επόμενο κεφάλαιο για τη δυναμική ομάδας),
- συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα ποικιλομορφίας για την ενημέρωση των εργαζόμενων σε θέματα δίκαιης αντιμετώπισης, αλλά και ίσων ευκαιριών στην απασχόληση.

2.3 Υποδοχή προσωπικού

Ένα θέμα που είναι εξαιρετικά σημαντικό, αλλά σπανίως λαμβάνει τη δέουσα προσοχή, σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος εντάσσεται σε μια νέα υπηρεσία, σε ένα τμήμα ή ακόμη σε μια ομάδα. Το ζήτημα της υποδοχής (induction) και προσαρμογής και κοινωνικοποίησης (socialization) του προσωπικού είναι μια διαδικασία εξαιρετικά χρήσιμη και καθοριστική για την πορεία των εργαζομένων σε οποιονδήποτε οργανισμό. Πριν προχωρήσετε παρακάτω, δοκιμάστε για λίγο να κάνετε την άσκηση που ακολουθεί.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / ΥΠΟΔΟΧΗ

Προσπαθήστε να θυμηθείτε τις πρώτες σας μέρες σε μία υπηρεσία στην οποία εργαστήκατε. Τι συναισθήματα είχατε; Τι ανάγκες είχατε; Σε ποιο βαθμό οι ανάγκες αυτές καλύφθηκαν; Ποια ήταν η διαδικασία υποδοχής σας; Θα θέλατε κάτι διαφορετικό;

Αν κάνατε αυτή τη δραστηριότητα μαζί με άλλους συναδέλφους σας, είναι πολύ πιθανό να καταλήγατε σε έναν πιο ολοκληρωμένο κατάλογο αναγκών από αυτόν που θα σας παρουσιάζουμε παρακάτω. Ο νέος εργαζόμενος τις πρώτες μέρες στη δουλειά μπορεί να έχει κάποιο ή κάποια από τα παρακάτω συναισθήματα:

- Άγχος
- Αβεβαιότητα
- Ανεπάρκεια
- Προσμονή
- Ενθουσιασμό
- Αγωνία

Αυτά, αλλά και κάποια ίσως πιο πρακτικά ζητήματα, δημιουργούν μια σειρά αναγκών. Οι πιο συνηθισμένες από αυτές τις ανάγκες είναι:

- Ανάγκη πληροφόρησης για το είδος και το περιεχόμενο της δουλειάς, τις συνθήκες, τους όρους, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τη διάρθρωση και την ιεραρχία
- Ανάγκη κοινωνικοποίησης, γνωριμίας και επικοινωνίας με τους συναδέλφους
- Ανάγκη εκπαίδευσης, επιμόρφωσης
- Ανάγκη εξοικείωσης με νέες τεχνολογίες, μηχανήματα και διαδικασίες
- Ανάγκη ενθάρρυνσης και προσανατολισμού
- Ανάγκη προσανατολισμού σε πρακτικά θέματα τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν ζητήματα ασφάλισης, μισθοδοσίας (που κατατίθεται ο μισθός, με τι συχνότητα), αλλά και πιο καθημερινά ζητήματα, όπως πώς γίνεται η προμήθεια αναλωσίμων κ.ά.

- Ανάγκη προσανατολισμού στο κτήριο ή ακόμα και στην πόλη (αν ο νέος εργαζόμενος δεν είναι κάτοικος της πόλης)

Τα παραπάνω δίνουν αρκετές κατευθύνσεις για το τι μπορεί να περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα υποδοχής – προσαρμογής σε έναν οργανισμό ή υπηρεσία. Είναι βέβαια αυτονόητο ότι η φύση και το περιεχόμενο της κάθε θέσης και του κάθε οργανισμού προσαρμόζουν και εξειδικεύουν τα προγράμματα αυτά. Οι διαδικασίες υποδοχής μπορεί να είναι τυπικές και άτυπες. Στις **τυπικές** μπορεί να περιλαμβάνονται:

- Κοινοποίηση της ανάλυσης - περιγραφής εργασίας (βλέπετε ότι επιβεβαιώνεται αυτό που αναφέραμε παραπάνω σχετικά με τη σημασία της ανάλυση εργασίας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού)
- Ενημερωτικές συναντήσεις με τον προϊστάμενο – διευθυντή
- Ενημερωτικές συναντήσεις με συναδέλφους
- Φυλλάδιο με πληροφορίες για τους κανόνες, αλλά και για πρακτικά ζητήματα
- Φυλλάδιο με πληροφορίες για την πόλη
- Ταχύρυθμη εκπαίδευση - επιμόρφωση - πρακτική άσκηση
- Ορισμός Μέντορα (έμπειρος συνάδελφος)

Απεναντίας, στις **άτυπες** μορφές μπορεί να περιλαμβάνονται:

- Σύντομη περιήγηση στο κτήριο – εγκαταστάσεις
- Άτυπες συναντήσεις (με πρωτοβουλία των παλαιότερων συναδέλφων)
- Κοινές έξοδοι με συναδέλφους

Σε κάθε περίπτωση η αξιοποίηση των παραπάνω εξαρτάται (αλλά και διαμορφώνει) σε μεγάλο βαθμό και από τη γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού αλλά και την κουλτούρα του τόπου και την προσωπικότητα του νέου εργαζόμενου.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Σε μεγάλη επιχείρηση οργανώθηκε για τους εργαζόμενους εκδρομή σε ποτάμι με δραστηριότητες rafting προκειμένου να ενταχθούν ομαλότερα στην ομάδα οι νέοι εργαζόμενοι.

Σε τραπεζική επιχείρηση οργανώθηκε συνάντηση γνωριμίας για τους νέους συναδέλφους με αυτοπαρουσίαση και ομαδικές δραστηριότητες εκπαίδευσης.

3. ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ / ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

3.1. Εισαγωγή

Η ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία αποτελεί ένα πολύπλοκο μηχανισμό αλληλεπίδρασης στο στον εργασιακό χώρο. Άνθρωποι με διαφορετικές αρχές και αξίες, διαφορετικές ανάγκες και με προσωπικές ιδιαιτερότητες καλούνται να υλοποιήσουν δράσεις ή να επιτύχουν κοινά επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό, μεγάλη είναι η σημασία που έχει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς αυξάνεται η προσδοκία να λαμβάνονται υπόψη ικανότητες, όπως ενσυναίσθηση, προσωπική επίγνωση, διαχείριση εαυτού και σχέσεων με τους άλλους.

Επιμέρους θέματα που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα είναι:

- Βάσεις της Ομαδικής Συμπεριφοράς
- Νόρμες, ρόλοι, κύρος στις ομάδες
- Group think / Αγελαία σκέψη
- Σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
- Διαστάσεις και τρόποι ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του συγκεκριμένου κεφαλαίου, οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες εκτιμάται ότι θα:

- Ορίζουν έννοιες όπως ομάδα, δυναμική ομάδας, συναισθηματική νοημοσύνη,
- διακρίνουν διαφορετικούς τύπους ομάδων,
- παρουσιάζουν τους ρόλους, τα στάδια και τα στοιχεία λειτουργίας μιας ομάδας,
- αναγνωρίζουν την επίδραση που έχουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων στον εργασιακό χώρο,
- αποδέχονται τη σημασία των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, ως προς την ανάπτυξη κλίματος ανατροφοδότησης και αλληλεπίδρασης,
- εκτιμούν την αξία της ομαδικής δράσης στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή.

3.2. Ορίζοντας την ομάδα

‘Οι άνθρωποι που δρουν μαζί ως ομάδα μπορούν να κάνουν πράγματα που κανένα άτομο δεν θα μπορούσε να επιτύχει δρώντας μεμονωμένα’ -Franklin Roosevelt (Harvard Business Review, 2007). Ας προσπαθήσουμε να συλλογιστούμε λίγο πάνω στην παραπάνω φράση. Το βασικό της νόημα είναι ότι η συλλογική δράση υπερβαίνει την ατομική. Είναι πάντα αυτό δεδομένο; Είναι γεγονός ότι ένας σημαντικός αριθμός εργασιών απαιτούν ικανότητες προσωπικής πρωτοβουλίας και προσπάθειας. Ωστόσο, όσο καλός κι αν είναι κάποιος, η προσθήκη και άλλων απόψεων, η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μπορούν να προσφέρουν περισσότερα.

ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΜΑΔΑ

Λίγο πριν ξεκινήσετε τη μελέτη του κειμένου που ακολουθεί, μπορείτε να σκεφτείτε ποια κοινά στοιχεία έχει ένα παζλ με τη σύνθεση και λειτουργία μιας ομάδας; Καταγράψτε τις σκέψεις σας σε μια λίστα και μετά συγκρίνετε τις απαντήσεις σας με το κείμενο παρακάτω.

Χωρίς αμφιβολία, όλοι μας κατά περιόδους έχουμε συνυπάρξει με άλλους σε διάφορες ομάδες, είτε στο εργασιακό είτε στο κοινωνικό μας περιβάλλον. Ανεξάρτητα από τη φύση, τη μορφή, το μέγεθος ή τον σκοπό, δύο στοιχεία βρίσκονται απαραίτητα σε κάθε ομάδα: α) το περιεχόμενο ή αλλιώς το θέμα εργασίας και β) η διαδικασία. Το περιεχόμενο αναφέρεται στο τι του θέματος, στο αντικείμενο, δηλαδή, πάνω στο οποίο τα μέλη μιας ομάδας θα χρειαστεί να δουλέψουν και να συνεργαστούν. Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία επικεντρώνεται στο πώς, στον τρόπο, δηλαδή, με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτή η αλληλεπίδραση και θα έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πολύ συχνά, ομάδες που δυσκολεύονται να προσεγγίσουν το περιεχόμενο απευθείας, σπαταλούν πολύ χρόνο συζητώντας θέματα διαδικασίας, τα οποία μπορεί και να έχουν ελάχιστη σχέση με το θέμα καθαυτό (Kolb et al., 1991).

Αυτή η διαπίστωση μάς θυμίζει τη δυσκολία που αντιμετωπίζουμε μόλις ξεκινήσουμε να φτιάχνουμε ένα παζλ. Όπως τα κομμάτια σε κάθε παζλ, έτσι και τα μέλη μιας ομάδας έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Μερικά κοινά από αυτά είναι τα εξής:

1. Υπάρχουν όρια (τα κομμάτια με τις ίσιες πλευρές / τα ανθρώπινα όρια).
2. Κάθε κομμάτι έχει συγκεκριμένο ρόλο και θέση στη λύση.
3. Τα κομμάτια είναι αλληλοεξαρτώμενα ιδίως όταν συμπλέκονται (αποδίδουν).
4. Κάθε κομμάτι είναι μοναδικό (όπως και κάθε άνθρωπος).
5. Η λύση είναι εύθραυστη (εύκολα χαλάει).
6. Το σύνολο είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του.
7. Μερικά κομμάτια έχουν κεντρικό ρόλο, ενώ άλλα έχουν περιφερειακό ρόλο.
8. Τα κομμάτια ομαδοποιούνται εσωτερικά με βάση κάποια χαρακτηριστικά (χρώματα, σχήματα, κ.λπ., όπως και οι άνθρωποι).
9. Τα κομμάτια χρειάζονται κάποιον να τα μετακινήσει (οι άνθρωποι θέλουν κίνητρα).
10. Η λύση επιτυγχάνεται γρηγορότερα όταν συνεισφέρει κάποιος που έχει μια συνολικότερη αντίληψη του θέματος (ο ρόλος της ηγεσίας).

Μετά από αυτές τις πρώτες επισημάνσεις, πάμε τώρα να δούμε πώς μπορούμε να ορίσουμε την έννοια της ομάδας. Ένας ορισμός την θέλει να αποτελείται από: 'δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε καθένα να επηρεάζει και να επηρεάζεται από το άλλο' (Moorhead and Griffin, 1998). Καθώς τα άτομα αυτά αρχίζουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αναπτύσσεται η έννοια της δυναμικής της ομάδας. Σε αυτήν μπορούμε να συμπεριλάβουμε κανόνες και συμφωνημένα πλαίσια που επηρεάζουν την εξέλιξη μιας ομάδας, σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της, ρόλους που αναδεικνύονται και οτιδήποτε γενικά προκύπτει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της ομάδας που μπορεί να την επηρεάσει.

Είναι γεγονός ότι όλες οι ομάδες δεν είναι ίδιες, ούτε είναι δυνατόν να λειτουργούν με τις ίδιες διαδικασίες. Είναι, επίσης, προφανές ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές ως προς το μέγεθος των ομάδων, τον σκοπό τους, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και γενικότερα τη συνολική φυσιογνωμία τους. Στη βιβλιογραφία υπάρχει κάποια διάκριση ανάμεσα στα είδη, τους τύπους και τις μορφές των ομάδων, την οποία θα αποφύγουμε στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό, καθώς δεν θεωρείται ότι προσφέρει κάτι ιδιαίτερο. Εδώ μπορούμε να μείνουμε σε κάποιες συνολικές διαφοροποιήσεις που

έχουν ενδιαφέρον.

Πρώτα απ' όλα, οι ομάδες διακρίνονται σε τυπικές και άτυπες. Οι πρώτες δημιουργούνται συνειδητά για την εξυπηρέτηση κάποιου συγκεκριμένου σκοπού. Οι ομάδες αυτές μπορεί να έχουν νομική μορφή (π.χ. κάποιο καταστατικό), μπορεί και όχι, σίγουρα, όμως, λειτουργούν με βάση ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο σε περίπτωση εργασιακού περιβάλλοντος συνήθως έχει ήδη οριστεί από τη διοίκηση. Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται με κύριο γνώμονα τον βαθμό την ικανοποίηση που λαμβάνουν τα μέλη τους από τη συναναστροφή με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα (Jewell, 1998). Εντός των τυπικών ομάδων αναφέρονται δύο επιμέρους διακρίσεις, οι λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες (ως μέρη μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής) και οι ομάδες έργου (με την ευθύνη υλοποίησης κάποιου έργου σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα). Από την άλλη, στις άτυπες ομάδες μπορεί να βρει κανείς ομάδες συμφερόντων και ομάδες φιλίας με καθεμιά από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών (Μπουραντάς, 2002).

Είναι γεγονός ότι κάθε ομάδα έχει αρχή και τέλος, αυτό όμως το τέλος συνήθως έρχεται αφότου ολοκληρωθεί ο κύκλος ζωής της ομάδας. Στη διαδικασία αυτή περιλαμβάνονται μια σειρά από στάδια. Σε ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα που εξηγούν τα στάδια εξέλιξης των ομάδων περιγράφονται τα παρακάτω (Osland et al., 2007):

1. Σχηματισμός (forming): είναι η αρχή δημιουργίας της ομάδας και ταυτόχρονα μια προσπάθεια να μάθουν όλοι για τους άλλους και για την ομάδα. Είναι ένα στάδιο αβεβαιότητας, στο οποίο, ωστόσο, επιδιώκεται η αποδοχή των μελών μεταξύ τους και η καλλιέργεια του αισθήματος του ανήκειν σε ένα σύνολο.
2. Αντιπαράθεση (storming): σε αυτό το στάδιο βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική, δημιουργία 'κλικών' και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά επίπονο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν.
3. Διαμόρφωση κανόνων (norming): αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί αναπτύσσεται ιδιαίτερα η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας. Μεγάλο πρόβλημα σε αυτό το στάδιο μπορεί να προκύψει από την εμφάνιση του φαινομένου του Groupthink, της τάσης, δηλαδή, των μελών μιας ομάδας, για χάρη της διάθεσης συνεργασίας και της συνοχής της ομάδας, να συμφωνούν γρήγορα με την επικρατούσα άποψη, χωρίς να εξετάζονται σε βάθος και άλλες εναλλακτικές ιδέες.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το Πείραμα Συμμόρφωσης του Asch, το οποίο αποδεικνύει στην πράξη πώς τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να υποταχθούν στην πίεση που ασκείται, ακόμα και ακούσια, από την ομάδα. Αναζητήστε το στο διαδίκτυο ή δείτε το απευθείας στο YouTube τον παρακάτω σύνδεσμο <https://www.youtube.com/watch?v=P7tVy88FTJE>

4. Απόδοση (performing): στο σημείο αυτό τα μέλη της ομάδας αφοσιώνονται αποκλειστικά στην υλοποίηση των στόχων. Έχουν παραμεριστεί οι όποιες επιμέρους διαφορές, υπάρχει αυξημένη διάθεση υποστήριξης και συνοχή της ομάδας.
5. Διάλυση (adjournment): κάθε ομάδα, κάποια δεδομένη στιγμή θα βιώσει αυτό το

στάδιο, σχεδόν νομοτελειακά. Από την ώρα που έχει (ή δεν έχει) επιτευχθεί ο στόχος για τον οποίο η ομάδα συστάθηκε, δεν υπάρχει και λόγος για τη συνέχιση της λειτουργίας της ομάδας. Προσοχή όμως: τα μέλη της ομάδας κουβαλάνε πλέον πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα.

Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα από τον τύπο ή τη μορφή της, έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι κατά βάση κοινά για όλα τα είδη των ομάδων και συνοψίζονται στα εξής:

- Υπάρχει ένας κοινός στόχος για όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από τους επιμέρους στόχους και τις προσωπικές φιλοδοξίες.
- Καλλιεργείται, παράλληλα, η αίσθηση της συλλογικότητας, του 'ανήκιν' σε ένα σύνολο, που υπερβαίνει το ατομικό στοιχείο.
- Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται ένας ελάχιστος βαθμός αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.
- Προσδιορίζονται κανόνες και διαδικασίες, που γίνονται αποδεκτοί από τα μέλη της ομάδας.
- Η έννοια της ατομικής και αμοιβαίας ευθύνης για την υλοποίηση των εργασιών στο πλαίσιο της ομάδας είναι δεδομένη.
- Υπάρχει μια όσο το δυνατόν σταθερή σύνθεση των μελών της ομάδας με επίσης όσο το δυνατόν τακτικές και προγραμματισμένες συναντήσεις.
- Ορίζονται, επιλέγονται ή αναδεικνύονται ρόλοι για την εκτέλεση των εργασιών, με κυριότερο τον ρόλο του συντονιστή.

Με βάση όσα έχουμε δει μέχρι τώρα, μπορούμε να καταλάβουμε ότι συμμετοχή σε μια ομάδα έχει πολλά πλεονεκτήματα. Ωστόσο, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η συμμετοχή σε ομαδικές δράσεις είναι μονοδιάστατα μια θετική διαδικασία. Πολλά άτομα βιώνουν σημαντικά αρνητικές εμπειρίες από τη συμμετοχή σε ομάδες, με κυριότερη από όλες το γεγονός ότι η ομαδική διαδικασία συχνά περιορίζει την ατομική πρωτοβουλία, 'πνίγει' το άτομο, καθώς μπορεί να ασκεί πιέσεις για συμμόρφωση. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τα σημαντικότερα θετικά στοιχεία της εργασίας σε ομάδες, καθώς και πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Πίνακας 3.1: Πλεονεκτήματα & προβλήματα των ομάδων (Harvard Business Review, 2007)

Πλεονεκτήματα των ομάδων	Προβλήματα των 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 ανεπιλημμένες υποχρεώσεις και κοινή προσήλωση	Ενδεχόμενη επιβράδυνση στη λήψη των αποφάσεων

στους στόχους	
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.

Καθώς θα συζητήσουμε τώρα ένα πολύ σημαντικό στοιχείο σε κάθε ομάδα, τους ρόλους που αναδεικνύονται, ας δούμε ένα ακόμη ορισμό της ομάδας: υποστηρίζεται ότι η ομάδα αποτελείται από άτομα με συμπληρωματικές ικανότητες που δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό και στόχους για τους οποίους θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους (Katzenback και Smith, 1993). Το ενδιαφέρον στοιχείο σε αυτόν τον ορισμό είναι οι λέξη 'συμπληρωματικές' που ενισχύει την πεποίθηση ότι ομάδα είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων, βασισμένο στην αλληλεπίδραση των μελών της και όχι στην ομοιότητα μεταξύ τους. Αυτό, με άλλα λόγια, σημαίνει ότι σε μια ομάδα δεν πρέπει να αναζητείται η απόλυτη ταύτιση των μελών μεταξύ τους, αλλά αντιθέτως απαιτείται η διαφορετικότητα στις γνώσεις και τις ικανότητες, ώστε να εξετάζονται και να αντιμετωπίζονται διάφορες πιθανές εναλλακτικές προτού υπάρξει συμφωνία.

Είναι κατανοητό, επομένως, ότι τα άτομα μέσα στις ομάδες έχουν διαφορετικούς ρόλους. Ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, ρόλος μπορεί είναι ένα οργανωμένο σύνολο συμπεριφορών που αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη αποστολή που έχει αναλάβει κάθε εργαζόμενος. Είναι σημαντικό, επομένως, μια ισορροπημένη και αποτελεσματική ομάδα να αποτελείται από μέλη που το καθένα έχει συμπληρωματικό ρόλο. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι δυνατό καθένας να δίνει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και ταυτόχρονα να παίρνει από τη συνεισφορά των άλλων μελών. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ρόλων, το πιο διαδεδομένο από τα οποία είναι του Belbin, ο οποίος στο πλαίσιο μιας μεγάλης έρευνας που κράτησε για χρόνια, ανέπτυξε εννιά (9) διαφορετικούς 'χαρακτήρες' ρόλων, που φαίνεται να υπάρχουν σε κάθε ομάδα (βλ. Πίνακα 2). Χαρακτηριστικά των διάφορων τύπων ρόλων που προτείνει ο Belbin (2010) μπορεί να βρίσκονται στο ίδιο άτομο, ενώ επισημαίνεται ότι όλοι οι ρόλοι είναι συμπληρωματικοί και χρήσιμοι για την επιτυχή λειτουργία κάθε ομάδας. Σε κάθε περίπτωση, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να ενυπάρχουν σε κάθε τύπο ομάδας.

Πίνακας 3.2: Σύνοψη εργασιακών χαρακτήρων σύμφωνα με το μοντέλο του Belbin (προσαρμογή από το www.belbin.gr)

	Περιγραφή & συνεισφορά	Επιτρεπτές αδυναμίες
1. Δημιουργικός (Plant)	Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.	Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.
2. Εξερευνητής (Resource Investigator)	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις.	Υπεραισιώδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.
3. Συντονιστής (Coordinator)	Ώριμος, σίγουρος, ικανός να προεδρεύει. Ξεκαθαρίζει	Αντιμετωπίζεται συχνά ως «καταφερτζής».

	τους στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες.	Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.
4. Διαμορφωτής (Shaper)	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί και ενθαρρύνει για να ξεπερνιούνται εμπόδια.	Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.
5. Αξιολογητής (Monitor Evaluator)	Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.	Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.
6. Ομαδικός (Team Worker)	Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος και διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις.	Αναποφάσιστος σε συνθήκες κρίσης.
7. Εφαρμοστής (Implementer)	Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.	Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.
8. Ολοκληρωτής (Completer Finisher)	Φιλόπρονος, ευσυνείδητος, αγχώδης. Αναζητά τα λάθη και τις παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα.	Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάζει αρμοδιότητες.
9. Ειδικός (Specialist)	Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση, πιστός. Διαθέτει γνώσεις και ικανότητες που σπανίζουν.	Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

Οι αποτελεσματικές ομάδες είναι σημαντικό να προσφέρουν συχνές δυνατότητες στα μέλη τους να αναπτύξουν την ξεχωριστή δυναμική τους και να τη μετουσιώσουν σε ένα αποτέλεσμα με κοινό παρανομαστή. Ο Schermerhorn και οι συνεργάτες του (2003) υποστηρίζουν ότι μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Να υπάρχουν ισχυρές βασικές αξίες που έχουν καθιερώσει τα μέλη της για τον τρόπο που λειτουργούν και τους σκοπούς που επιδιώκουν.
- Να υπάρχει μια μετατροπή του γενικού σκοπού σε συγκεκριμένους και ξεκάθαρους, αντικειμενικούς στόχους, καθώς κι εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την απόδοση.
- Η συνεισφορά των μελών πρέπει να θεωρείται απαραίτητη, μοναδική και να αξιολογείται με συγκεκριμένα και από πριν γνωστά κριτήρια.

Στο πλαίσιο αυτό είναι απαραίτητη η καλή διάθεση από όλα τα μέλη της ομάδας για ουσιαστική συνεργασία και η αποδοχή που νιώθουν ότι εισπράττουν από την παρουσία τους στην ομάδα (βλ. πίνακα 3). Επιπρόσθετα, ο Goleman (1998) θεωρεί ότι πρόκειται για μια συγκεκριμένη ικανότητα που διακρίνει ανθρώπους που καταφέρνουν να:

- συνεργάζονται ανταλλάσσοντας με τους άλλους σχέδια, πληροφορίες και γνώσεις,
- εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία,

- καλλιεργούν στην ομάδα μια αίσθηση ταυτότητας, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση,
- προστατεύουν την ομάδα και τη φήμη της και να μοιράζονται με τους άλλους τους επαίνους.

Πίνακας 3.3: Η επικοινωνία στην ομάδα (Douglas, 1997)

Η επικοινωνία πραγματοποιείται ελεύθερα όταν τα μέλη νιώθουν ότι:	Η επικοινωνία περιορίζεται όταν τα μέλη:
Υπάρχει ατμόσφαιρα αποδοχής στην ομάδα.	Νιώθουν εχθρότητα ή αδιαφορία για τα άλλα μέλη.
Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι ιδέες λαμβάνονται πράγματι υπόψη.	Δεν νιώθουν άνετα να εκφραστούν ή/και πιστεύουν ότι θα γελοιοποιηθούν.
Υπάρχουν μαρτυρίες ότι η γελοιοποίηση είναι σπάνια.	Αισθάνονται αποκομμένα από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ολοκληρώνοντας την πρώτη αυτή ενότητα για τη δυναμική των ομάδων, ας σκεφτούμε ξανά για λίγο τον ρόλο της επικοινωνίας στο πλαίσιο ομαδικών δράσεων και ας μοιραστούμε μερικές συμβουλές που προτείνονται για το χτίσιμο ομαδικού πνεύματος:

- Προσπάθεια για συμπεριφορά σε όλους με δίκαιο τρόπο
- Ενθάρρυνση των μελών μιας ομάδας να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον
- Εκπαίδευση όλων των μελών μιας ομάδας μαζί
- Ανάθεση διαφορετικών projects σε διαφορετικούς ανθρώπους
- Μοίρασμα εμπιστευτικών πληροφοριών στην ομάδα (Jay, 2003).

3.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν πληθύνει οι φωνές που ισχυρίζονται ότι προσόντα που έχει κάποιος, όπως σπουδές και εμπειρία, δεν αποτελούν το μόνο κριτήριο για την ανάδειξη και τη διάκρισή του στον επαγγελματικό τομέα (Goleman, 2009) . Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, ως έννοια, έχει αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια ως ένας δείκτης απεικόνισης του επιπέδου των ικανοτήτων των ατόμων σε διάφορες καταστάσεις που σχετίζονται με μια σειρά παραμέτρους, όπως τη συνεργασία, την επικοινωνία, τη διαχείριση συγκρούσεων και γενικότερα την αλληλεπίδραση με άλλους. Φαίνεται, επομένως, ότι και η σημασία που έχει η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς πλέον φαίνεται ότι είναι ανάγκη τα στελέχη των οργανισμών να καλλιεργούν δεξιότητες στοχεύοντας στην ανάπτυξη τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε συλλογικό.

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης απέκτησε μεγάλη δημοτικότητα, κυρίως εξαιτίας της δουλειάς του Daniel Goleman, Αμερικάνου ψυχολόγου και δημοσιογράφου, ο οποίος την έκανε ευρύτερη γνωστή στο κοινό ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Λίγο νωρίτερα και την ίδια περίοδο, παρουσιάστηκαν, επίσης, εργασίες σημαντικών επιστημόνων, οι οποίοι ασχολήθηκαν με τις έννοιες της ευφυΐας

και της νοημοσύνης και τις προεκτάσεις που αυτές έχουν στην προσωπική ανάπτυξη, την καθημερινή ζωή, το εργασιακό περιβάλλον κτλ. Κάποιες από τις περισσότερες γνωστές από αυτές τις έννοιες που συζητήθηκαν είναι η διαπροσωπική ή και πολλαπλή νοημοσύνη του Gardner (1993), η προσωπική νοημοσύνη των Salovey και Mayer (1990) και η νοημοσύνη της επιτυχίας του Sternberg (1999).

Βασικός άξονας όλων των προσεγγίσεων αυτών είναι ότι γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η ευφυΐα ενός ατόμου δεν μπορεί να μετρηθεί αποκλειστικά και μόνο με συγκεκριμένα συστήματα μέτρησης, όπως το γνωστό IQ (Δείκτης Νοημοσύνης), αλλά είναι ένα σύνθετο ζήτημα, στο οποίο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές και διαφορετικοί παράμετροι, που μπορεί να διαφοροποιούν τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων. Ο συναισθηματικός κόσμος αποτελεί μια τέτοια παράμετρο, καθώς η έκφραση και διαχείριση των συναισθημάτων θεωρείται, πλέον, ως πεδίο νοημοσύνης που έχει άμεσες και πρακτικές εφαρμογές στην προσωπική ζωή του ατόμου, αλλά και στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτές οι εφαρμογές προκύπτουν μέσα από την ικανότητα του ατόμου να κινητοποιείται ο ίδιος και να κινητοποιεί τους άλλους, να ελέγχει τις ορμές του, να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των ανθρώπων τους οποίους συναναστρέφεται, να αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων, να επικοινωνεί αποτελεσματικά κ.ά. Πριν τα αναλύσουμε αυτά περισσότερο, ας δούμε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / Ο ΑΡΙΣΤΟΥΧΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ

(προσαρμογή από D. Goleman, 2009. *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο Εργασίας*)

Ένας νεαρός μηχανικός που έπαιρνε μόνο άριστα σε όλη τη διάρκεια των σπουδών του πήγε να δουλέψει σε μια εταιρεία περιβαλλοντικών μελετών, αλλά απολύθηκε σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Ο λόγος;

‘Ήταν πολύ καλός στη δουλειά του’, είπε ο διευθυντής του, ‘αλλά δεν ήταν σε θέση να δεχτεί οδηγίες. Ο προϊστάμενός του τού έλεγε πώς έπρεπε να κάνει ένα σχέδιο κι εκείνος το εκτελούσε με τον δικό του τρόπο. Όταν ο προϊστάμενός του υποδείκνυε ότι το σχέδιο δεν συμφωνούσε με τις προδιαγραφές, αυτός υιοθετούσε αμυντική στάση.

Δεν δεχόταν ανατροφοδότηση, αντιδρούσε σαν να του γινόταν προσωπική κριτική. Όταν οι άλλοι μηχανικοί του ζητούσαν βοήθεια, εκείνος αρνιόταν λέγοντας ότι ήταν πολύ απασχολημένος με το δικό του τμήμα του έργου. Δημιουργούσε τόσους εχθρούς που σαφώς χρειαζόταν βοήθεια, αλλά κανείς δεν ήταν διατεθειμένος να του την προσφέρει’.

Με βάση όσα έχουμε πει μέχρι τώρα, είναι φανερό ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι αρκετά σύνθετη ως έννοια. Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των επιμέρους διαστάσεων της, ας προσπαθήσουμε να την ορίσουμε. Οι Salovey και Mayer (1990) περιγράφουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, ως μια συνολική ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, προσαρμόζοντάς τα στη σκέψη του με ένα τρόπο που δείχνει κατανόηση των αιτιών πρόκλησής τους. Με αυτό τον τρόπο, το άτομο μπορεί να ρυθμίζει τις επιπτώσεις των συναισθημάτων του και σε ατομικό επίπεδο και σε κοινωνικό.

Επιπρόσθετα, ο Goleman αναφέρεται στις ικανότητες «να μπορεί να κινητοποιεί κανείς τον εαυτό του και να επιμένει ενάντια στις ματαιώσεις, να ελέγχει τις παρορμήσεις και να καθυστερεί την ικανοποίηση, να ρυθμίζει τις διαθέσεις του και να μην αφήνει την ανησυχία να εμποδίζει την ικανότητα για σκέψη, να έχει ενσυναίσθηση και να ελπίζει» (1998, 34). Με λίγα λόγια, ο Goleman θεωρεί ότι Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι «οτιδήποτε σχετικά με το πώς διαχειρίζεσαι τον

εαυτό σου, το πώς τα πας με τους ανθρώπους, και το πώς εργάζεσαι σε ομάδες» (στο ίδιο, 43).

Το πιο γνωστό, ίσως, μοντέλο ανάλυσης των διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι αυτό του Goleman (βλ. πίνακα 3.4). Σε αυτό το μοντέλο ορίζονται πέντε βασικές διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και η διάσταση των κοινωνικών δεξιοτήτων. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων που έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του, αλλά και το σύνολο και τις επιδράσεις που ασκεί.

Τα τελευταία χρόνια πολλοί επιστήμονες εμπλουτίζουν συνεχώς και επεκτείνουν το πεδίο, κάνοντας επιμέρους διακρίσεις σε προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες, ενώ προσθέτουν κι άλλες διαστάσεις και ικανότητες, όπως η ευτυχία, η διαχείριση του άγχους, η κοινωνική επίγνωση, η διεκδικητική συμπεριφορά, κ.ά. (Petrides et al., 2004). Λόγω του περιορισμένου χώρου του παρόντος υλικού είναι εξαιρετικά δύσκολο να αναλυθούν επακριβώς όλες οι διαστάσεις και οι επιμέρους ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Αξίζει, όμως, τον κόπο να εστιάσουμε την προσοχή μας στην έννοια της Ενσυναίσθησης, καθώς δείχνει να αποτελεί ένα ιδιαίτερο πεδίο αναφοράς, που σε μεγάλο βαθμό μπορεί να καθορίσει το κατά πόσο 'συντονιζόμαστε' με τον άλλο και κατά πόσο μπορούμε πραγματικά να καταλάβουμε τις ανάγκες και τα κίνητρά του.

Η Ενσυναίσθηση έχει να κάνει με τη συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου και κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του. Ουσιαστικά, αποτελεί την ικανότητά μας αντιλαμβανόμεστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα. Με άλλα λόγια, ο σοφός λαός λέει: 'να μπορώ να μπαίνω στη θέση του άλλου'. Η ικανότητα ενσυναίσθησης σαφώς εμπεριέχει μια στάση αλτρουισμού, καθώς επίσης και μια στάση υπευθυνότητας και ενεργού, πραγματικού ενδιαφέροντος για τον άλλο. Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης είναι ενδεικτική.

Πίνακας 3.4: Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Διαστάσεις	Ορισμοί	Βασικές Ικανότητες
Αυτοεπίγνωση	Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας, καθώς και τα ισχυρά και αδύνατα σημεία μας	▪ Επίγνωση των συναισθημάτων μας ▪ Ακριβής αυτό-αξιολόγηση ▪ Αυτοπεποίθηση
Αυτορρύθμιση	Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας	▪ Αυτοέλεγχος ▪ Αξιοπιστία ▪ Ακεραιότητα ▪ Ευσυνειδησία ▪ Προσαρμοστικότητα ▪ Καινοτομία
Παρακίνηση	Ικανότητα να ωθούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια	▪ Επιθυμία επίτευξης στόχων ▪ Δέσμευση και επιμονή ▪ Πρωτοβουλία ▪ Αισιοδοξία
Ενσυναίσθηση	Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να	▪ Κατανόηση των άλλων ▪ Εξυπηρέτηση 'πελατών' ▪ Ανάπτυξη των άλλων

	συμπεριφερόμαστε ανάλογα	▪ Πολιτική αντίληψη ▪ Άνεση στη διαφορετικότητα
Κοινωνικές δεξιότητες	Ικανότητες να επικοινωνούμε με άλλους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους αντιδράσεις που θέλουμε	▪ Επιρροή / Ηγεσία ▪ Επικοινωνία ▪ Ανάπτυξη σχέσεων ▪ Ομαδική συνεργασία ▪ Χειρισμός διαφωνιών ▪ Χειρισμός αλλαγών

Μέχρι τώρα είναι πολύ πιθανό να έχετε σκεφτεί ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε διάφορες μορφές και εκφάνσεις μπορεί να εντοπιστεί σε πολλαπλές περιπτώσεις και διαφορετικούς τομείς της ανθρώπινης συμπεριφοράς και δραστηριότητας. Ειδικά στον χώρο εργασίας οι διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης βρίσκουν πραγματικά πολλαπλές εφαρμογές. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν μελέτες που συνδέουν ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την επαγγελματική πρόοδο και την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς (Goleman, 1998), την ανάπτυξη συνεργατικότητας και την αποτελεσματικότητα στην εργασία σε ομάδες (Druskat and Wolff, 2001), καθώς επίσης και με το θέμα της λήψης σωστών αποφάσεων (Jordan et al., 2002). Στο ίδιο πλαίσιο, άλλες έρευνες επιβεβαιώνουν ότι όσο κινούμαστε προς τις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες ενός Τμήματος ή ενός Οργανισμού, τόσο περισσότερο πιθανό είναι να εντοπιστεί υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη σε κάποια ή κάποιες διαστάσεις (Bradberry and J. Greaves, 2006). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, επομένως, φαίνεται ότι δεν είναι υπόθεση μονάχα ατομική, αλλά γίνεται και συλλογική, εφόσον οι επιδράσεις της μπορεί να αφορούν μια ομάδα ή ακόμα και ένα ολόκληρο Οργανισμό.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό παράδειγμα δίνεται από τον πατέρα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Daniel Goleman (1998: 395), ο οποίος μεταφέρει την εμπειρία του για από ένα συνέδριο επιχειρήσεων για το χάσμα μεταξύ του υποτιθέμενου οράματος ενός οργανισμού και της πραγματικής ζωής και λειτουργίας του: 'Τέθηκε το ερώτημα: «Διαθέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε μια σαφή, εκφρασμένη αποστολή;» Περίπου τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων σήκωσαν το χέρι τους. Έπειτα τέθηκε το εξής ερώτημα: «Αυτή η δηλωμένη αποστολή αντανάκλα την καθημερινή πραγματικότητα της ζωής μέσα στον οργανισμό;» Σχεδόν όλα τα χέρια κατέβηκαν'.

Ένα ερώτημα, ωστόσο, εύλογα μπορεί να έχει ήδη δημιουργηθεί: 'Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι κάτι έμφυτο ή μπορεί να αναπτυχθεί;' Αντίθετα με τη γενική αντίληψη που κυριαρχεί ότι η ευφυΐα είναι έμφυτη και καλλιεργείται συνήθως μέχρι την εφηβική ηλικία, έρευνες επιβεβαιώνουν ότι ειδικά η Συναισθηματική Νοημοσύνη καλλιεργείται και αναπτύσσεται και ακόμα πολύ μετά χρονικά και μάλιστα συνδέεται με την έννοια της ωριμότητας (Bradberry & Greaves, 2006). Η ερμηνεία για αυτή την προσέγγιση έγκειται στο γεγονός ότι υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη προϋποθέτει και ως ένα μεγάλο βαθμό μια αίσθηση υπευθυνότητας, κάτι που αναπτύσσεται ιδιαίτερα στην ενήλικη ζωή μας.

Αν δεχτούμε ως δεδομένο τον παραπάνω συλλογισμό, πολύ φυσικά μπορεί να προκύψει ακόμα ένα ερώτημα: 'Πόσο εύκολο είναι, λοιπόν, να αναπτύξουμε τη Συναισθηματική μας Νοημοσύνη;' Αν θέλουμε να είμαστε ειλικρινείς, τότε οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι πρόκειται για μια αρκετά απαιτητική διαδικασία, που όμως είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσα, γιατί μας δίνει τη δυνατότητα να ξαναδούμε τον εαυτό μας

σε σχέση με πράγματα που μπορούμε διαρκώς να βελτιώνουμε. Οι παρακάτω προτάσεις είναι μια ενδεικτική προσέγγιση στο θέμα, θεωρούμε, ωστόσο, ότι αποτελούν μια καλή αφορμή για σκέψη και προβληματισμό.

1. Συνεχής προσπάθεια για αυτό-αξιολόγηση

Όπως αναφέρθηκε ήδη παραπάνω, η αυτοεπίγνωση είναι μια βασική διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η αυτοεπίγνωση παραπέμπει στο Σωκρατικό 'Γνώθι σαυτόν', την ικανότητά μας δηλαδή να γνωρίζουμε τα δυνατά και τα αδύνατά σημεία μας. Πώς, όμως, μπορούμε να το γνωρίζουμε αυτό; Χωρίς αμφιβολία, απαιτείται μια διαρκής 'επαγρύπνηση' από την πλευρά μας, μια συνεχής προσπάθεια να αξιολογούμε τον εαυτό μας για καθετί που κάνουμε. Η παρακάτω άσκηση μπορεί να βοηθήσει σε αυτή την κατεύθυνση.

ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

Σκεφτείτε για λίγο ατομικά τα παρακάτω ερωτήματα και καταγράψτε τις σκέψεις σας. Στη συνέχεια μπορείτε να σχηματίσετε μικρές ομάδες και να ανταλλάξετε απόψεις. Εφόσον υπάρχει χρόνος, ένα περιστατικό από κάθε ομάδα μπορεί να παρουσιαστεί στην ολομέλεια.

1. Βρέθηκες πρόσφατα σε κάποια κατάσταση, την οποία θα ευχόσουν να είχες αντιμετωπίσει διαφορετικά;
2. Ποια συναισθήματα ένιωθες στην κατάσταση αυτή; Γιατί ένιωσες έτσι;
3. Πώς αντέδρασες στα συναισθήματα αυτά; (π.χ. απόσυρση, επιχειρηματολογία, λεκτική επίθεση κτλ)
4. Με ποιο διαφορετικό τρόπο σκέφτεσαι ότι μπορείς να αντιδράσεις στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;

2. Αυτοκαθοδηγούμενη μάθηση

Πίσω από την έννοια της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης κρύβεται η έννοια της προσωπικής παρακίνησης, της εσωτερικής εκείνης κινητήριας δύναμης που μας ωθεί να βάζουμε στόχους, να τους παρακολουθούμε και να επιδιώκουμε συνεχώς να επιτύχουμε αποτελέσματα. Για αυτό το θέμα θα μιλήσουμε περισσότερο αναλυτικά στην τελευταία ενότητα αυτού του τόμου.

3. Δεκτικότητα στο Coaching

Όσο ακριβή αυτό-αξιολόγηση κι αν κάνουμε, όσο κι αν παρακινούμε τον εαυτό μας να θέτουμε στόχους και να επιτυγχάνουμε αποτελέσματα, πάντα υπάρχει χώρος για βελτίωση. Για να γίνει αυτό, είναι εξαιρετικά σημαντικό να είμαστε ανοικτοί και δεκτικοί στο Coaching, σε μια διαδικασία δηλαδή υποστήριξης από κάποιον έμπειρο ή ειδικό, που μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε ακόμα περισσότερα πράγματα για τον εαυτό μας και τον τρόπο που λειτουργούμε, εστιάζοντας κυρίως σε μελλοντικές ενέργειες και πρωτοβουλίες.

4. Αντίληψη και ικανότητα σκέψης out of the box

Η ικανότητα αυτή συνδέεται στενά με θέματα δημιουργικότητας και μιας προσπάθειάς μας να μην περιορίζουμε την σκέψη μας σε πλαίσια και 'κουτιά'. Για

να δούμε στην πράξη τι σημαίνει αυτό, ας δούμε την παρακάτω δραστηριότητα.

5. Ενεργητική ακρόαση & συνεχής ανατροφοδότηση

Επίσης, ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που αξίζει τον κόπο να αναφερθεί είναι αυτό της ενεργητικής ακρόασης και της επιδίωξής μας να δίνουμε, αλλά και να ζητάμε ανατροφοδότηση.

6. Θετική προσέγγιση των ανθρώπων

Τέλος, όλα τα παραπάνω δύσκολα μπορούν να βρουν πραγματικά απήχηση, αν δεν αρχίσουμε να βλέπουμε τους ανθρώπους δίπλα μας με πραγματική θετική διάθεση. Θετική διάθεση δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση δεδομένη, μόνιμη και συνεχή προσπάθειά μας να έχουμε καλές σχέσεις με οποιονδήποτε, ακόμα και με ανθρώπους που μπορεί να μας έχουν απογοητεύσει ή στενοχωρήσει. Θετική διάθεση σημαίνει να είμαστε αρχικά καλοπροαίρετοι και όχι προκατειλημμένοι. Σίγουρα υπάρχουν περιπτώσεις που πρέπει να μπορούμε να βάζουμε τα όρια, αλλά για αυτά θα μιλήσουμε στη μεθεπόμενη ενότητα, στο θέμα της Διαχείρισης των Συγκρούσεων.

Κλείνοντας, σε αυτό το σημείο, το θέμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι σημαντικό να επαναλάβουμε ότι έχει να κάνει κυρίως με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και διαχειριζόμαστε τα συναισθήματά μας και τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους αλληλεπιδρούμε. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και στην προσωπική μας ή την κοινωνική ζωή αποτελεί, χωρίς αμφιβολία, σημαντικό προσόν, καθώς μας δίνει τη δυνατότητα να συνεργάζονται αποτελεσματικά και με επιτυχία.

4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

4.1. Εισαγωγή

Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι ένα θέμα που ανακύπτει συχνά σε χώρους όπου αλληλεπιδρούν άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, νοοτροπία, κουλτούρα. Ειδικά, στον χώρο εργασίας οι συγκρούσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονες, καθώς πέρα από τη διαφορά στις απόψεις, προκαλούνται συχνά από τις διαφορές σε ατομικούς στόχους, την αδυναμία πολλών μερών να αφοσιωθούν σε ένα συλλογικό στόχο, αλλά και τις ίδιες τις συνθήκες ενός πιεστικού και απαιτητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιμέρους θέματα που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα είναι:

- Έννοιες στη Διαχείριση Συγκρούσεων
- Χαρτογράφηση της Σύγκρουσης
- Στάδια επίλυσης Συγκρούσεων
- Στρατηγικές επίλυσης Συγκρούσεων

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του συγκεκριμένου κεφαλαίου οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες εκτιμάται ότι θα:

- Αναγνωρίζουν τις βασικές αιτίες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο,
- περιγράφουν τα βήματα στη χαρτογράφηση των συγκρούσεων,
- κατανοούν τις διαφορές στις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας,
- περιγράφουν τα στάδια επίλυσης συγκρούσεων,
- υιοθετούν ένα πνεύμα συνεργατικότητας και αμοιβαίου οφέλους σε καταστάσεις διαφορών και συγκρούσεων.

4.2. Αιτίες και Χαρτογράφηση Συγκρούσεων

Ένας γενικός ορισμός για τη σύγκρουση την θέλει να αποτελεί μια κατάσταση κατά την οποία η ατομική ή και συλλογική συμπεριφορά σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων άλλου ατόμου ή άλλης ομάδας (Μπουραντάς, 2002). Η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι η ίδια η λέξη σύγκρουση έχει αποκτήσει μια περισσότερο αρνητική παρά θετική χροιά, καθώς συνδέεται με παραδοσιακές αντιλήψεις του μάνατζμεντ σχετικά με τις αιτίες και τις πηγές των συγκρούσεων, καθώς και τις αρνητικές συνέπειες και δυσλειτουργίες που προκαλούν.

Ωστόσο, οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις βλέπουν τη σύγκρουση ως μια διαφωνία μεταξύ διαφορετικών πλευρών που μπορεί να έχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά και δεν πρέπει πάντοτε να αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό. Στην προσέγγιση αυτή οι συγκρούσεις εντός του εργασιακού χώρου θεωρούνται ένα αναπόφευκτο στοιχείο της καθημερινότητας, που προκαλούνται κυρίως λόγω πολύπλοκων και σύνθετων δομών και διαδικασιών και μπορεί να έχουν και θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πριν προχωρήσετε παρακάτω προσπαθήστε να ανακαλέσετε στη μνήμη σας συγκρουσιακά περιστατικά που συνέβησαν στον εργασιακό σας χώρο (εναλλακτικά στον εκπαιδευτικό χώρο ή στην κοινωνική ζωή). Σχηματίστε μικρές ομάδες και συζητήστε τα παρακάτω ερωτήματα:

Μπορείτε να θυμηθείτε τις αιτίες που προκλήθηκαν; Ποιες ήταν οι συνέπειές τους για καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη και για το σύνολο της ομάδας;

Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συμβαίνουν σχεδόν κάθε φορά που υπάρχει αλληλεπίδραση ατόμων ή ομάδων εντός ενός Οργανισμού και μπορεί να υποδηλώνουν απλά τη διαφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων ή και να κρύβουν βαθύτερα αίτια και σημαντικότερες διαφορές. Γενικά, οι συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας λαμβάνουν χώρα 'όταν κάποιος δεν αποδέχεται το έλλειμμα των στόχων του, το οποίο προκαλείται λόγω της παρεμβολής των συμφερόντων άλλων' (Νικολόπουλος, 2009). Οι αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις είναι πολλές και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες σχετίζονται με τα παρακάτω:

- συγκρουόμενοι στόχοι
- κακή επικοινωνία
- αυξημένα επίπεδα άγχους
- συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου
- διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
- άρνηση ανάληψης ευθυνών
- ζητήματα κύρους και επιβολής
- περιορισμένοι πόροι

Σε μια σύγκρουση, συχνά δυσκολευόμαστε να καταλάβουμε επακριβώς το πρόβλημα, καθώς μπορεί αυτό να μοιάζει σύνθετο ή ότι εμπλέκει πολλούς ανθρώπους και τα πράγματα γίνονται περίπλοκα. Μπορεί να νιώθουμε ότι οδηγούμαστε σταδιακά σε αδιέξοδο και ότι δεν έχουμε αρκετές πηγές λύσεων. Όταν ταξιδεύουμε, χρησιμοποιούμε έναν χάρτη για να βρούμε το δρόμο μας, να αναγνωρίσουμε τη θέση μας σε σχέση με το περιβάλλον, να βρούμε τη συντομότερη διαδρομή ή για να αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του τόπου.

Σε μια σύγκρουση, αντίστοιχα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έναν χάρτη για να βρούμε δρόμους και κατευθύνσεις που δεν είναι άμεσα εμφανείς. Είναι σαν να πετάμε με ένα μικρό αεροπλάνο πάνω από μια περιοχή και να ανακαλύπτουμε δρόμους, πλαγιές και χαράδρες που δεν ξέραμε ότι υπάρχουν γύρω μας. Η χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης μας δίνει την ευκαιρία να δούμε όλες τις διαφορετικές οπτικές και να πάρουμε αρκετή απόσταση ώστε να εστιάσουμε και σε πτυχές που είναι λιγότερο ορατές (Βασιλείου & Κεχαόγλου, 2015). Βασικά βήματα στη χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης αποτελούν τα παρακάτω:

1. Καθόρισε το πρόβλημα
2. Ονομάτισε τους εμπλεκόμενους
3. Απαρίθμησε ανάγκες, έγνοιες και ανησυχίες της κάθε πλευράς

4.3 Στάδια Επίλυσης Συγκρούσεων

Καταλαβαίνουμε, επομένως, ότι οι πηγές συγκρούσεων είναι πολλές και διαφορετικές. Αν υποθέσουμε ότι η έγκαιρη διάγνωσή τους δεν είναι πάντα εφικτή, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε κάποια βασικά βήματα που μπορούμε να ακολουθήσουμε. Σε γενικές γραμμές, τα στάδια επίλυσης μιας σύγκρουσης περιλαμβάνουν τα εξής τέσσερα στάδια:

- **Διαπραγμάτευση:** στο στάδιο αυτό οι διαφορετικές πλευρές συζητούν και προσπαθούν να βρουν μόνες τους μια λύση. Δεν είναι πάντα εύκολο, αλλά αξίζει τον κόπο, γιατί ενδεχομένως το πρόβλημα να μπορεί να αντιμετωπιστεί σε ένα πρώτο επίπεδο. Στο στάδιο αυτό πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να κάνουμε κάποιες υποχωρήσεις ή και συμβιβασμούς, προκειμένου να μας ικανοποιηθούν κάποια συμφέροντα.
- **Διαμεσολάβηση:** Κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης αναζητείται ένα κοινά αποδεκτό πρόσωπο (συνήθως εθελοντικά), που ουδέτερα και αντικειμενικά, βοηθάει τις δύο πλευρές να βρουν μια αμοιβαία λύση. Συνήθως, αυτόν τον ρόλο μπορεί να έχει ένας παλιότερος, έμπειρος συνάδελφος, ο οποίος ενδεχομένως έχει αντιμετωπίσει παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν.
- **Διαιτησία:** Εδώ τα πράγματα αρχίζουν και δυσκολεύουν πραγματικά. Διαιτησία σημαίνει την παρέμβαση κάποιου προσώπου για να διευθετήσει την αντιπαράθεση με μια δεσμευτική συμβιβαστική απόφαση. Τον ρόλο αυτό συνήθως έχει ένας Προϊστάμενος ή ένας Διευθυντής.
- **Εκδίκαση:** Το τελευταίο αυτό στάδιο, ουσιαστικά, αποτελεί την τελευταία επιλογή που θα πρέπει να εξετάσουμε και αφότου έχουμε πειστεί ότι δεν υπάρχει εναλλακτική. Η προσφυγή στα δικαστήρια ή σε φορέα τέτοιου είδους επιφέρει απολύτως δεσμευτικές αποφάσεις, σπάνια επωφελείς για όλες τις πλευρές.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Είναι Ιούλιος, λίγο πριν τις καλοκαιρινές διακοπές για τον Γιάννη, ο οποίος σύμφωνα με την πολιτική που υπάρχει στον οργανισμό φέτος δικαιούται να πάρει 15ήμερη άδεια κατά τη διάρκεια του Δεκαπενταύγουστου, καθώς τον περσινό χρόνο ήταν εκείνος που έμεινε στη δουλειά. Έχει ήδη προγραμματίσει τις διακοπές του και έχει κλείσει τα εισιτήρια με την οικογένειά του. Μια εβδομάδα πριν την άδεια, τον καλεί ο Προϊστάμενος να του ανακοινώσει ότι η άδειά του πρέπει να μεταφερθεί για τον Σεπτέμβριο, καθώς θα χρειαστεί να δοθεί άδεια στον συνάδελφό του Βασίλη, ο οποίος θέλει να πάει στο χωριό του στην Κρήτη για να βοηθήσει την οικογένειά του στο τρυγητό. Ο Γιάννης αγανακτεί και εκφράζει έντονα τη διαφωνία του. Βλέποντας ότι η ανταπόκριση από την πλευρά του Προϊσταμένου δεν είναι θετική, αποφασίζει να απευθυνθεί σε ειδικό εργατολόγο για να λάβει συμβουλές.

Ερωτήσεις για συζήτηση σε μικρές ομάδες και στη συνέχεια στην ολομέλεια:

1. Σε ποιο στάδιο επίλυσης της σύγκρουσης θα τοποθετούσατε την αντίδραση του Γιάννη;
2. Μπορείτε να σκεφτείτε, να συζητήσετε και να καταγράψετε τι ενέργειες θα μπορούσε να κάνει ο Γιάννης σε καθένα από τα στάδια επίλυσης συγκρούσεων, όπως τα συζητήσαμε παραπάνω;

3. Ποια θα ήταν τα πλεονεκτήματα, αν το θέμα αντιμετωπιζόταν στα πρώτα δύο στάδια;

4.4 Στρατηγικές Επίλυσης Συγκρούσεων

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε τις στρατηγικές για την επίλυση μιας σύγκρουσης, όπως παρουσιάζονται γενικά από τη βιβλιογραφία. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να αναφέρουμε ότι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τον χειρισμό μιας σύγκρουσης εξαρτάται καθαρά από τις συγκεκριμένες συνθήκες που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση. Οι δύο βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις μιας διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων είναι:

1. Επίλυση των συγκρούσεων (conflict resolution). Η στρατηγική αυτή επιχειρείται, όταν η σύγκρουση οδηγεί σε διάσπαση, όταν έχει καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια και χρόνος, χωρίς εμφανή αποτελέσματα ακόμη και όταν η σύγκρουση αφορά την επίτευξη καθαρά ατομικών ρόλων.
2. Διέγερση των συγκρούσεων (conflict stimulation). Η δεύτερη αυτή στρατηγική αποπειράται, όταν οι ομάδες παραμένουν νωθρές ή βολεμένες σε μια κατάσταση, όταν η συναίνεση μεταξύ τους επιτυγχάνεται πολύ εύκολα, όταν απουσιάζει η δημιουργικότητα και όταν απαιτούνται αλλαγές στον Οργανισμό για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός (Moorhead and R. Griffin, 1998).

Πέρα από αυτόν τον γενικό διαχωρισμό αναφορικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων μπορούμε να διακρίνουμε πέντε επιμέρους στρατηγικές που επιλέγει κάποιος για να αντιδράσει σε κάποια δεδομένη κατάσταση σύγκρουσης: αποφυγή, αποδοχή, ανταγωνισμός, συνεργασία και συμβιβασμός. Οι αντιδράσεις αυτές προκύπτουν αυθόρμητα, αλλά μπορεί και να αποτελούν μέρος μιας συνειδητής προσπάθειας να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση.

Πιο συγκεκριμένα:

- Η αποφυγή συμβαίνει όταν η αντιπαράθεση είναι σχετικά ασήμαντη προς τους στόχους των εμπλεκόμενων μερών και η επίτευξη των στόχων φαίνεται απίθανη.
- Η αποδοχή έχει επίσης χαμηλό βαθμό αντιπαράθεσης και είναι ουσιαστικά μια στρατηγική που βασίζεται στην υποχώρηση και ικανοποίηση των στόχων του άλλου.
- Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική που συνήθως έχει χαρακτηριστικά lose-lose (χάνω-χάνεις).
- Αντίθετα η συνεργασία είναι η στρατηγική που προτάσσει τα αμοιβαία κέρδη για τα εμπλεκόμενα μέρη (win-win).
- Ο ανταγωνισμός τέλος είναι η στρατηγική που ευνοεί τις διεκδικητικές τάσεις, καθώς οι στόχοι κάθε μέρους έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, οδηγώντας σε αποτελέσματα win-lose.

Στο σχήμα 4.1 αποτυπώνονται αυτές οι στρατηγικές σε σχέση με δύο βασικές παραμέτρους: τη σημασία της αλληλεπίδρασης/αντιπαράθεσης στην επίτευξη του στόχου και τον βαθμό συμβατότητας με τον στόχο της ομάδας. Βέβαια, στην παραπάνω κατηγοριοποίηση μπορούμε να βρούμε ακόμα περισσότερες εξειδικευμένες

περιπτώσεις στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες της σύγκρουσης. Μερικές τέτοιες στρατηγικές μπορεί να είναι η διαιτησία, η θέσπιση κανόνων ή ακόμα και η δωροδοκία (Μπουραντάς, 2002).

Σχήμα 4.1: Τύποι Αντιδράσεων – Χειρισμών Συγκρούσεων (πηγή: Moorhead, Griffin, 1998).



Με βάση όσα έχουμε πει μέχρι τώρα, θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η συνεργασία είναι αντικειμενικά η στρατηγική εκείνη που επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα σε μια σύγκρουση για κάθε εμπλεκόμενο μέρος. Ωστόσο, αυτό ισχύει σε περιπτώσεις που και οι δύο πλευρές επιδεικνύουν συμπεριφορά συνεργασίας. Τι γίνεται σε περιπτώσεις που η μία πλευρά συνεχώς ή κατά διαστήματα λειτουργεί στη λογική ενός ανταγωνιστικού τρόπου, ακυρώνοντας ουσιαστικά τα αμοιβαία οφέλη; Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αξιοποιήσουμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το γνωστό Δίλημμα του Φυλακισμένου.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΟΥ ΦΥΛΑΚΙΣΜΕΝΟΥ

Δύο άτομα συλλαμβάνονται από την αστυνομία ως ύποπτοι διάπραξης ενός εγκλήματος. Η αστυνομία δεν έχει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία για να τους κατηγορήσει, οπότε τους βάζει σε χωριστά δωμάτια, εμποδίζοντάς τους να έχουν οποιαδήποτε επικοινωνία. Ο 'καλός' αστυνόμος επισκέπτεται και τους δύο, τον καθένα χωριστά, και κάνει στον καθένα την εξής πρόταση: αν καταθέσει εναντίον του άλλου (και ο άλλος δεν μιλήσει) τότε θα τον ελευθερώσει, ενώ ο «άλλος» θα πάει φυλακή για 5 χρόνια. Οι δύο φυλακισμένοι:

Α) Έχουν την ευκαιρία να κατηγορήσουν ο ένας τον άλλο. Όποιος κατηγορήσει τον άλλο, απελευθερώνεται. Όμως, αν και οι δύο αλληλοκατηγορηθούν, πάνε από 4 χρόνια φυλακή.

Β) Μπορούν να μην κατηγορήσουν ο ένας τον άλλο. Τότε θα πάνε από φυλακή 1 χρόνο ο καθένας.

Ερώτηση στοχασμού: Σκεφτείτε πιθανές αντιδράσεις των δύο κρατούμενων και

συσχετισμούς που προκύπτουν κάθε φορά και προσπαθήστε να εντοπίσετε τις αιτίες και τις συνέπειες κάθε πράξης. Συζητήστε τις απόψεις σε μικρές ομάδες και στην ολομέλεια διαδοχικά.

Η συζήτηση πάνω στα συμπεράσματα από την παραπάνω μελέτη περίπτωσης, χωρίς αμφιβολία, αναδεικνύουν διάφορα ζητήματα, όπως για παράδειγμα των αντικρουόμενων στόχων ή της εμπιστοσύνης. Την άποψη αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει ένα γνωστό πείραμα της δεκαετίας του '80, το οποίο βασίζεται στη θεωρία παιγνίων και ίσως είναι διαφωτιστικό για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να υιοθετηθεί ένα επιτυχημένο μοντέλο στρατηγικής.

Το 1980 ο καθηγητής Πολιτικών Επιστημών Robert Axelrod πραγματοποίησε ένα τουρνουά στρατηγικής βασισμένο στο δίλημμα του φυλακισμένου που μόλις είδαμε. Στο τουρνουά έλαβαν μέρος δεκάδες συμμετέχοντες, οι οποίοι έπαιζαν ταυτόχρονα καθένας απέναντι σε όλους επιλέγοντας τη στρατηγική τους (αντίστοιχα με τις επιλογές στο δίλημμα του φυλακισμένου) σε διαδοχικούς γύρους ερωτήσεων. Μερικές από τις στρατηγικές που ακολουθήθηκαν είναι οι εξής:

- *Συνεχής ανταγωνισμός*: σύμφωνα με τη θεωρία παιγνίων είναι η ασφαλέστερη τεχνική, καθώς το πλεονέκτημα δεν θεωρείται δεδομένο για κανένα. Ωστόσο, χάνεται η ευκαιρία για περισσότερα κέρδη όταν οι άλλες πλευρές είναι έτοιμες να συνεργαστούν.
- *Συνεχής συνεργασία*: επιτυχημένη στρατηγική μόνο όταν ακολουθείται από όλες τις πλευρές.
- *Τυχαία*: εδώ τα περιθώρια μεγιστοποίησης των κερδών μοιραία περιορίζονται στο 50%.

Νικητής αποδείχτηκε ο συμμετέχοντας ο οποίος στον πρώτο γύρο ακολούθησε στρατηγική συνεργασίας και στη συνέχεια διαμόρφωνε τη στρατηγική του ανάλογα με τη συμπεριφορά των άλλων συμμετεχόντων. Έτσι συνέχιζε να επιδεικνύει συνεργασία σε όσους είχαν κάνει το ίδιο στον προηγούμενο γύρο και ακολουθούσε συμπεριφορά ανταγωνισμού για όλους τους άλλους. Ακόμα, σε όσους είχαν επιδείξει ανταγωνισμό σε κάποια δεδομένη στιγμή και άλλαζαν σε συμπεριφορά συνεργασίας σε κάποιο γύρο αργότερα, δεχόταν την αλλαγή στη στάση τους και έδειχνε στον επόμενο γύρο και ο ίδιος συνεργασία, επαναφέροντας το κλίμα εμπιστοσύνης στη σχέση τους. Η στρατηγική αυτή με το όνομα Tit for tat (Axelrod, 2006) βασίστηκε σε τρεις απλές αρχές:

1. Είμαστε θετικοί και καλοπροαίρετοι στις σχέσεις μας. Αφήνουμε πίσω τις προκαταλήψεις και τις αρνητικές σκέψεις.
2. Επιβραβεύουμε τη θετική συμπεριφορά, ενώ κατακρίνουμε την αρνητική. Συνεχίζουμε, δηλαδή, να είμαστε θετικοί και συνεργατικοί με όσους κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος, αλλά δείχνουμε 'κίτρινη κάρτα' σε όσους εκμεταλλεύονται ή δεν εκτιμούν τη συμπεριφορά μας. Με λίγα λόγια, βάζουμε όρια όπου χρειάζεται.
3. Έχουμε το απαραίτητο μεγαλείο ψυχής, ώστε να 'συγχωρήσουμε' κάποιον που μετανιώνει και προσπαθεί να επανακτήσει την εμπιστοσύνη μας. Δεν κρατάμε μνησικακία. Βέβαια, σε αυτή την τελευταία αρχή είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πάντα συνεκτιμώνται διάφοροι παράγοντες, όπως για παράδειγμα η

επαναληψιμότητα μιας αρνητικής συμπεριφοράς, το πόσο θέλουμε να επενδύσουμε στην άλλη πλευρά κτλ.

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη αυτής της ενότητας, μπορούμε να πούμε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκαλούνται από διάφορους παράγοντες, που έχουν να κάνουν με τις συνθήκες κάθε περιβάλλοντος, τις σχέσεις και την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων και μπορεί να καταλήγουν σε αρνητικά, αλλά και θετικά αποτελέσματα. Ανάλογα με τη στρατηγική διαχείρισης σύγκρουσης που ακολουθεί κάποιος, για παράδειγμα την αποφυγή ή τον ανταγωνισμό, μπορεί να μεγιστοποιήσει τα οφέλη σε κάθε δεδομένη κατάσταση. Η συνεργασία εκ πρώτης άποψης είναι η στρατηγική που επιφέρει αμοιβαία οφέλη για όλους, αρκεί όλοι να την επιλέγουν ως στρατηγική. Αντί επιλόγου, επομένως, προτείνουμε να κάνετε την παρακάτω δραστηριότητα εμπέδωσης και να παρακολουθήσετε μια από τις καλύτερες ταινίες όλων των εποχών.

ΑΣΚΗΣΗ ΕΜΠΕΔΩΣΗΣ / ΟΙ ΕΝΟΡΚΟΙ

Αναζητήστε την κινηματογραφική ταινία *Οι Ένορκοι (12 Angry Men)* του Sydney Lumet (1957) και παρακολουθήστε, εφόσον το επιτρέπει ο χρόνος σας. Στη συνέχεια, σκεφτείτε για λίγο τα παρακάτω θέματα:

- Ποιες βασικές στρατηγικές συγκρούσεων αξιοποιήθηκαν από τους 12 ενόρκους;
- Ποιες θεωρείτε ότι ήταν πιο αποτελεσματικές; Ποιες λιγότερο; Δώστε αιτιολόγηση στις απαντήσεις σας.
- Υπάρχουν κάποιες εντυπώσεις ή 'εκπλήξεις' που είχατε, καθώς παρακολουθούσατε το έργο;

5. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

5.1. Εισαγωγή

Ένα από τα βασικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά στελέχη ενός δημόσιου οργανισμού είναι η δημιουργία ή ο εντοπισμός των κατάλληλων παρακινητικών μηχανισμών για τις υφιστάμενες και τους υφισταμένους τους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας ή/και της αποτελεσματικότητάς τους, την ανάπτυξη ομαδικότητας και του αισθήματος ανάληψης πρωτοβουλιών και γενικότερα την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ενεργοποίηση και προσήλωσή τους προς τον σκοπό και την αποστολή του οργανισμού.

Επιμέρους θέματα που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα είναι:

- Προσεγγίσεις Παρακίνησης
- Ενίσχυση
- Ιεράρχηση κινήτρων
- Προσδοκία
- Δικαιοσύνη
- Ενδογενείς αμοιβές

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του συγκεκριμένου κεφαλαίου οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες εκτιμάται ότι θα:

- Αναγνωρίζουν και να κατανοούν σημαντικές θεωρίες κινήτρων,
- δίνουν ορισμό για την υποκίνηση στο πλαίσιο ενός οργανισμού και εντός του εργασιακού περιβάλλοντος,
- ιεραρχούν τη σπουδαιότητα των κινήτρων σε ατομικό επίπεδο,
- περιγράφουν τη σχέση της υποκίνησης με την απόδοση.

5.2. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και μάλιστα του ρόλου που έχουν οι υποκινητικοί παράγοντες, έχουν ασχοληθεί ιδιαίτερα επιστήμονες της Κοινωνιολογίας και της Ψυχολογίας. Ωστόσο, το θέμα έχει σημαντικές προεκτάσεις και στον χώρο της εργασίας και τις τελευταίες δεκαετίες έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό και την επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πρώτα απ' όλα, λοιπόν, και πριν καταλήξουμε σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, είναι χρήσιμο να ξεκαθαρίσουμε ότι οι όροι κίνητρα, υποκίνηση, παρακίνηση, που παρουσιάζονται στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό, αναφέρονται στη βιβλιογραφία, εννοώντας το ίδιο ακριβώς πράγμα. Για αυτόν τον λόγο και στο παρόν κείμενο θα χρησιμοποιούνται εναλλάξ, ακολουθώντας την ίδια λογική.

Τι είναι, λοιπόν, η υποκίνηση ή τα κίνητρα και γιατί θεωρούνται τόσο σημαντικά στο εργασιακό περιβάλλον; Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να δεχτούμε ότι οι διάφορες δυνάμεις που παράγουν, κατευθύνουν ή διατηρούν μια προσπάθεια σχετικά με τη συμπεριφορά ενός ατόμου ονομάζονται κίνητρα (Jewell, 1998). Ειδικά στον εργασιακό χώρο, η υποκίνηση θεωρείται ότι αποτελεί ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία (Pinder, 1984). Αυτή η άποψη γίνεται κατανοητή, αν συλλογιστούμε πώς η απόδοση ενός εργαζομένου, ο οποίος χρειάζεται να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες, διαφοροποιείται ανάλογα από τα ερεθίσματα (κίνητρα) που δέχεται.

Ήδη, λοιπόν, όπως θα έχετε διαπιστώσει, έχει γίνει μια αναφορά στις λέξεις ικανοποίηση και ανάγκες. Θα επανέλθουμε στην ικανοποίηση των αναγκών στην επόμενη υποενότητα, όταν και θα συζητήσουμε για τις θεωρίες παρακίνησης. Για την ώρα μπορούμε να κρατήσουμε στο μυαλό μας το παρακάτω σχήμα, το οποίο θα μας βοηθήσει να αποτυπώσουμε τον ρόλο των κινήτρων στη διαδικασία της ατομικής συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον:

Ανάγκες ----> Κίνητρα ----> Δράση

Ουσιαστικά, δηλαδή, υποστηρίζεται ότι καθένας έχει διαφορετικές ανάγκες, τις οποίες θέλει να ικανοποιήσει. Οι ανάγκες αυτές σε συνδυασμό με τους υποκινητικούς παράγοντες που παρουσιάζονται, οδηγούν σε ένα τρόπο συμπεριφοράς, που καταλήγει σε συγκεκριμένες δράσεις. Μπορούμε, επομένως, να πούμε ότι τα κίνητρα στην πραγματικότητα δημιουργούνται ή μάλλον καλύτερα γεννώνται αυτόματα, μόλις προκύψει η κάλυψη κάποιας ανάγκης. Καθώς οι ανάγκες διαφέρουν μεταξύ τους (επιβίωση, αναγνώριση κτλ), έτσι και τα κίνητρα μπορεί να είναι έμφυτα ή και επίκτητα, φυσιολογικά, βιολογικά και ψυχολογικά. Για αυτά θα μιλήσουμε αμέσως παρακάτω, στο μεταξύ διαβάστε το παρακάτω παράδειγμα και προσπαθήστε να απαντήσετε στην ερώτηση που το συνοδεύει.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ / ΑΝΑΓΚΕΣ & ΚΙΝΗΤΡΑ

Ο Γιάννης Ιωάννου είναι 30 ετών, υπάλληλος με τέσσερα μόλις χρόνια προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα. Πρόσφατα, έχει μετακομίσει στην Αθήνα από την επαρχία, καθώς προετοιμάζεται για τον γάμο του με τη σύντροφό του, η οποία παραμένει άνεργη εδώ και 12 μήνες. Ο Γιάννης είναι ιδιαίτερα ανήσυχος με τις περικοπές που έχουν γίνει στον δημόσιο τομέα και ακόμα περισσότερο με τη συζήτηση για την κινητικότητα των υπαλλήλων που είναι αορίστου χρόνου.

Δεκαπέντε χρόνια αργότερα βρίσκουν τον Γιάννη και τη γυναίκα του να έχουν μια όμορφη οικογένεια, να έχουν ξεπεράσει τις οικονομικές δυσκολίες και να έχουν τακτοποιήσει τη ζωή τους. Ο Γιάννης είναι ήδη Τμηματάρχης στο τμήμα του, έχει καλύτερες αποδοχές και μπροστά του έχει την ευκαιρία προαγωγής σε Διευθυντή στην υπηρεσία του. Μάλιστα, έχει ήδη ξεκινήσει την παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού

προγράμματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να αποκτήσει πρόσθετες γνώσεις και προσόντα και να διεκδικήσει τη νέα θέση.

- Μπορείτε να διακρίνετε διαφορετικά κίνητρα σε κάθε φάση της ζωής του Γιάννη και πώς αυτά συνδέονται με τις ανάγκες του κάθε φορά;

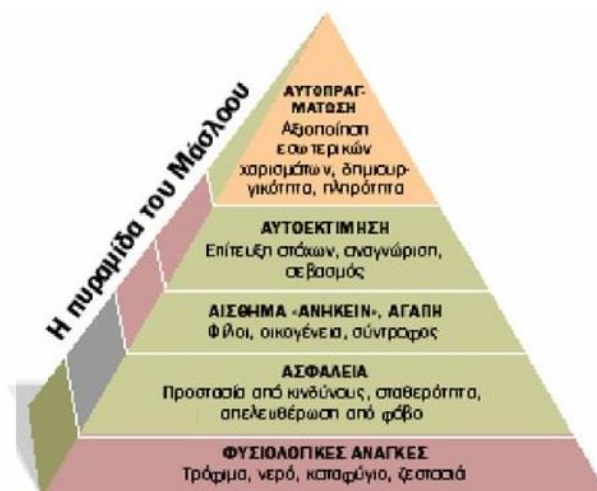
5.3. Βασικές θεωρίες κινήτρων

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας δεν είναι να επικεντρωθεί σε μια ανάλυση των θεωριών παρακίνησης, αλλά απεναντίας να εστιάσει σε μερικά πολύ βασικά σημεία των σημαντικότερων από αυτές, ώστε να είναι δυνατή η σύνδεση των διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων με πρακτικές εφαρμογές στο εργασιακό περιβάλλον. Ας δούμε, λοιπόν, κάποιες από αυτές:

- *Ιεράρχηση των Αναγκών του Maslow*

Ο Maslow, ήδη από τη δεκαετία του 1940, δημιούργησε μια πυραμίδα, στη βάση της οποίας τοποθέτησε τις φυσικές ανάγκες και στην κορυφή τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η κάλυψη αναγκών κάποιου επιπέδου της πυραμίδας προϋποθέτει, σύμφωνα με τον Maslow, κάλυψη των αναγκών των χαμηλότερων επιπέδων.

Σχήμα 5.1: Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow



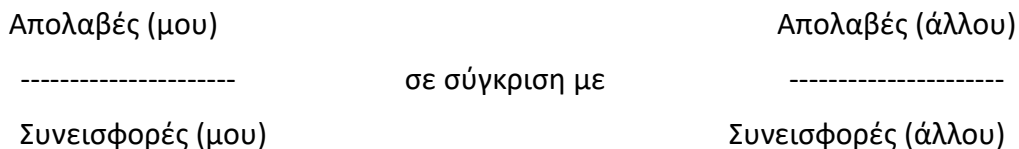
- *Θεωρία δύο Παραγόντων του Herzberg*

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Herzberg διετύπωσε τη θεωρία των Δύο Παραγόντων, με την οποία ουσιαστικά επισήμανε ότι δύο σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στο εργασιακό περιβάλλον, η Υγιεινή και η Παρακίνηση, μπορούν να προκαλέσουν συναισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας στους εργαζομένους (Moorehead & Griffin, 1998). Στους παράγοντες υγιεινής ο Herzberg συμπεριέλαβε μεταξύ άλλων τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, την εποπτεία και την εργασιακή ασφάλεια και τους συνέδεσε με αυτό που ονόμασε ως αντικίνητρα. Αντίθετα, στην παρακίνηση ενέταξε παράγοντες, όπως η αναγνώριση, τα επιτεύγματα, η προσωπική εξέλιξη κ.ά.

- *Θεωρία της Δικαιοσύνης*

Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στην επιθυμία των ανθρώπων να αντιμετωπίζονται δίκαια σε σχέση με τους άλλους. Παρά το γεγονός ότι οι συνεισφορές είναι ένα

μέγεθος, όχι πάντα μετρήσιμο με απόλυτες τιμές και επομένως αποτιμάται με βάση υποκειμενικά κριτήρια, μια σχηματική απεικόνιση αυτής της θεωρίας μπορεί να αποδοθεί σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα:



ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΟΧΑΣΜΟΥ / ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Σκεφτείτε ένα παράδειγμα από τον χώρο εργασίας (δικό σας ή άλλον που γνωρίζετε), στο οποίο βρίσκετε ότι δεν υπήρχε δικαιοσύνη ή ισοτιμία. Ποιες ήταν οι αντιδράσεις των εργαζομένων και πως τις εξηγείτε έπειτα από τη συζήτηση των δύο παραπάνω θεωριών;

- *Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom*

Η θεωρία της Προσδοκίας αναφέρεται στη δυνατότητα παρακίνησης των ατόμων ανάλογα με το βαθμό επιθυμίας τους για κάτι και την πιθανότητα ότι μπορούν να το αποκτήσουν.

- *Θεωρία ERG του Alderfer*

Η θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth) αποτελεί ουσιαστικά μια συνέχεια και επέκταση της θεωρίας της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow και αναδεικνύει τη σημασία των υπαρξιακών αναγκών, των διαπροσωπικών αναγκών και των αναγκών ανάπτυξης.

- *Θεωρία της Κάλυψης Επίκτητων Αναγκών του McClelland*

Η συγκεκριμένη θεωρία έλκει τις ρίζες της από τη δεκαετία του 1950, όταν ο McClelland (1953) διατύπωσε την άποψη ότι κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τρεις επίκτητες ανάγκες: την επίτευξη σκοπών, τη δημιουργία δεσμών και την εξουσία.

- Η ανάγκη για επίτευξη σκοπών είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας ολοκλήρωσης - σχετικά δύσκολων και "προκλητικών" στόχων. Οι εργαζόμενοι με έντονη ανάγκη επίτευξης σκοπών ικανοποιούνται με την επιτυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, ανεξάρτητα από το αν κάποιος παρατηρεί την επιτυχημένη προσπάθειά του ή όχι.
- Η ανάγκη για τη δημιουργία δεσμών είναι ουσιαστικά η ανάγκη για φιλικές και "θερμές" σχέσεις με τους ανθρώπους. Η ανάγκη αυτή κάνει τους εργαζόμενους να επιδιώκουν τη (συν)εργασία με άλλους, αλλά και την αποδοχή, τον σεβασμό και την αφοσίωση των υπόλοιπων μελών του οργανισμού ή και άλλων ανθρώπων. Το κίνητρο δεν είναι η απόδοση αλλά η αποδοχή από την ομάδα.
- Η ανάγκη για εξουσία περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων. Ανάλογα με το πώς χρησιμοποιείται μπορεί να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά για την αποτελεσματικότητα του manager και αυτό γιατί η επίτευξη των στόχων έρχεται σε δεύτερη μοίρα πίσω από την προσπάθεια απόκτησης εξουσίας.

Οι τρεις αυτές ανάγκες δεν είναι αμοιβαία ασύμβατες. Υπάρχουν απλώς διακυμάνσεις ανάλογα με τον κάθε εργαζόμενο. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει ιδιαίτερα έντονη ανάγκη για εξουσία και για επίτευξη στόχων και πολύ μικρή ανάγκη δημιουργίας δεσμών.

■ *Μοντέλο Ενίσχυσης των Κινήτρων Εργασίας*

Μια άλλη άποψη προβάλλει τη σημασία του μοντέλου ενίσχυσης των κινήτρων εργασίας. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί μια αυτούσια θεωρία, αλλά ουσιαστικά επιβεβαιώνει την αξία των παρακινητικών παραγόντων και προτείνει ένα 'πακέτο' αρχών που συνδέουν τη συμπεριφορά με τα αποτελέσματά της. Οι τρεις αυτές βασικές αρχές είναι:

1. Οι άνθρωποι συνεχίζουν να κάνουν πράγματα που έχουν επιβραβευτικά αποτελέσματα.
2. Οι άνθρωποι αποφεύγουν να κάνουν πράγματα που επιφέρουν τιμωρία.
3. Οι άνθρωποι τελικά σταματάνε να κάνουν πράγματα που δεν έχουν ούτε επιβραβευτικά αποτελέσματα, ούτε επιφέρουν τιμωρία (Jewell, 1998).

5.4 Υποκίνηση & Απόδοση

Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι η απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από την υποκίνηση. Υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες, όπως η ικανότητα των εργαζομένων, η ύπαρξη του κατάλληλου εξοπλισμού για την εργασία ή η κατάλληλη καθοδήγηση, που μπορεί επίσης να επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου και κατ' επέκταση και του οργανισμού. Η υποκίνηση λοιπόν είναι ένας πιθανός τρόπος βελτίωσης της απόδοσης αυτής (Κουτούζης, 1999).

Ωστόσο, μπορούμε να συμφωνήσουμε ότι ένα από τα βασικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, είναι η δημιουργία ή ο εντοπισμός των κατάλληλων παρακινητικών μηχανισμών για τους υφισταμένους τους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας ή/και της αποτελεσματικότητάς τους, την ανάπτυξη ομαδικότητας και του αισθήματος ανάληψης πρωτοβουλιών και γενικότερα την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ενεργοποίηση και προσήλωσή τους προς τον σκοπό και την αποστολή του Οργανισμού. Για να αντιληφθούμε τη σημασία που έχουν τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο, μπορούμε να δούμε πώς 'χτίζεται' η επίδοση:

$$E = K + \Delta + \Pi$$

όπου E = επίδοση, K = κίνητρα, Δ = δυνατότητα και Π = περιβάλλον. Η επίτευξη, δηλαδή, υψηλών επιπέδων επίδοσης απαιτεί έναν εργαζόμενο που:

1. να θέλει να κάνει τη δουλειά (κίνητρα),
2. να μπορεί να κάνει τη δουλειά (δυνατότητα) και
3. να έχει και τα απαραίτητα υλικά και πόρους (περιβάλλον) (Moorhead and Griffin, 1998).

6.1. Εισαγωγή

Η καθοδήγηση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι μια από τις βασικότερες ευθύνες που έχουν τα διευθυντικά στελέχη και χρειάζεται να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής έγνοιας και πρακτικής ενασχόλησής τους. Σύγχρονες μέθοδοι καθοδήγησης, συμβουλευτικής υποστήριξης και ανάπτυξης των ανθρώπων σε έναν οργανισμό είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας ανεξαρτήτου γνωστικού υπόβαθρου ή τομέα δράσης.

Επιμέρους θέματα που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα είναι:

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού
- Συμβουλευτική υποστήριξη
- Coaching
- Mentoring
- Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του συγκεκριμένου κεφαλαίου οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες εκτιμάται ότι θα:

- διακρίνουν διαφορετικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις που αναφέρονται στην εκπαίδευση, το coaching και το mentoring,
- κατανοούν τη σημασία της δια βίου μάθησης για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη,
- εντοπίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες εργαζόμενων σε έναν οργανισμό,
- αποκτήσουν περισσότερη επίγνωση για την σημασία της στοχαστικής πρακτικής στην δουλειά τους,
- προκαλούν δημιουργικές επιγνώσεις στους συνεργάτες τους, ενώ παράλληλα τους υποστηρίζουν ως άτομα,
- έχουν ενθαρρυνθεί να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο όλοι και όλες μπορούν να σκέπτονται να σχεδιάζουν και να ενεργούν.

6.2. Η διά βίου μάθηση, ως στάση για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για το ρόλο και τη σημασία της δια βίου μάθησης τόσο διεθνώς, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σημαντικό, μάλιστα, επιμέρους στοιχείο της δια βίου μάθησης και της ευρύτερης εκπαιδευτικής δραστηριότητας αποτελούν οι δράσεις που απευθύνονται σε ενηλίκους, από τη μια λόγω της συνεχούς επιθυμίας των πολιτών για συμμετοχή σε δράσεις δια βίου μάθησης και από την άλλη, λόγω της βούλησης φορέων και οργανισμών, δημοσίου και ιδιωτικού χαρακτήρα, να καλύπτουν με επιμορφωτικές δραστηριότητες τις μαθησιακές ανάγκες των εργαζομένων τους.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι ένας κοινός παρονομαστής για την ατομική ανάπτυξη και την ανάπτυξη των οργανισμών βρίσκεται στην εκπαίδευση. Κεντρικός στόχος κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, είτε πρόκειται για ατομική είτε για συλλογική διαδικασία, είναι πάντοτε η επίτευξη συγκεκριμένων μαθησιακών αποτελεσμάτων. Ως μαθησιακά αποτελέσματα θεωρούνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες,

όπως έχουν οριστεί με βάση το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων για τη Δια Βίου Μάθηση. Υπάρχουν συνολικά οχτώ επίπεδα, στα οποία βάσει περιγραφικών δεικτών, γίνεται αντιστοίχιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και των προσόντων των εκπαιδευόμενων.¹

Η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών θεωρείται από τους καθοριστικότερους παράγοντες για την επίτευξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων, καθώς πρώτα απ' όλα προβλέπει μια διαδικασία που ξεκινάει 'από κάτω προς τα πάνω' λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ξεχωριστές συνθήκες εργασίας κάθε ιεραρχικής βαθμίδας. Παράλληλα, η σωστή διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών συμβάλει σημαντικά στον σχεδιασμό και την εφαρμογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος. Μερικές από τις σημαντικότερες μεθόδους συλλογής στοιχείων και διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών ενός πληθυσμού στόχου είναι:

- η διερεύνηση των εκτιμήσεων ειδικευμένων ατόμων ή επιλεγμένων ομάδων πληθυσμού με ερωτηματολόγια ή δομημένες συνεντεύξεις,
- η παρατήρηση επιλεγμένων ατόμων ή επιλεγμένων δραστηριοτήτων στα πλαίσια του πεδίου αναφοράς με πίνακες κλιμάκων παρατήρησης,
- η διερεύνηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων επιλεγμένων ατόμων ή ομάδων πληθυσμού με ερωτηματολόγια ή δομημένες συνεντεύξεις (Χασάπης, 2000).

ΑΣΚΗΣΗ / ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Προσπαθήστε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις και να συμπληρώσετε τον πίνακα με βάση τις προσωπικές σας εκτιμήσεις.

Α) Καταγράψετε τις δύο σημαντικότερες αρμοδιότητες (καθήκοντα) στο πλαίσιο της εργασίας σας.

- Αρμοδιότητα 1:

- Αρμοδιότητα 2:

Β) Σημειώστε τις απαραίτητες και αναγκαίες γνώσεις που χρειάζεστε, ώστε να εκτελείτε με επιτυχία τις αρμοδιότητες αυτές. Σημειώστε ΟΧΙ, αν θεωρείτε ότι δεν χρειάζεστε βελτίωση ή ΝΑΙ, αν θεωρείτε ότι χρειάζεστε.

	Απαραίτητες γνώσεις	Χρειάζομαι βελτίωση;
Αρμοδιότητα 1:		
Αρμοδιότητα 2:		

¹ **Γνώση:** είναι το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης των πληροφοριών (στοιχεία, θεωρίες, πρακτικές που σχετίζονται με ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής) μέσω της μάθησης.

Δεξιότητα: είναι η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων.

Ικανότητα: αναφέρεται στην αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή / και μεθοδολογικών δυνατοτήτων για την επαγγελματική και την προσωπική ανάπτυξη.

Για τα επίπεδα του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων, βλ. περισσότερα στο <https://proson.eoppep.gr/el/HQFLlevels>.

Γ) Σημειώστε τις απαραίτητες και αναγκαίες δεξιότητες που χρειάζεστε, ώστε να εκτελείτε με επιτυχία τις αρμοδιότητες αυτές. Σημειώστε ΟΧΙ, αν θεωρείτε ότι δεν χρειάζεστε βελτίωση ή ΝΑΙ, αν θεωρείτε ότι χρειάζεστε.

	Απαραίτητες δεξιότητες	Χρειάζομαι βελτίωση;
Αρμοδιότητα 1:		
Αρμοδιότητα 2:		

6.3. Coaching & Mentoring

Η προσέγγιση και μεθοδολογία του Coaching και του Mentoring έρχεται ως ένα συμπληρωματικό εφόδιο στα χέρια του σύγχρονου Manager στη Δημόσια Διοίκηση, προσφέροντας λύσεις σε περιπτώσεις που άλλες προσεγγίσεις διοίκησης και επικοινωνίας ενδεχομένως να μην υπήρξαν αποτελεσματικές. Το Coaching και το Mentoring στοεύουν στην επίγνωση και συνειδητοποίηση δυσλειτουργικών συμπεριφορών σε θέματα που απασχολούν και στους τρόπους δέσμευσης σε θετική δράση, μέσα από το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης στη βάση μιας δοκιμασμένης διεργασίας. Η διαδικασία αυτή γίνεται μαζί με κάθε μέλος μιας ομάδας που επιθυμεί να συζητήσει υπεύθυνα και αναστοχαστικά σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, με στόχο την ενθάρρυνσή να εμπιστευθούν τις κοινές αξίες, να (ξανα) εμπνευσθούν και να συνδεθούν με την αποστολή του οργανισμού τους, να εμπιστευθούν τους εαυτούς τους, την ομάδα τους, τη συλλογική ηγεσία και να δεσμευθούν στο να κάνουν τα απτά εκείνα βήματα που χρειάζονται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων σε προσωπικό, ομαδικό και εν τέλει οργανωσιακό επίπεδο.

Ειδικότερα, το Coaching έχει αποδειχτεί ότι πολλαπλασιάζει την επίδραση της συλλογικής ηγεσίας στα αποτελέσματα των οργανισμών σε όρους παραγωγικότητας και επίτευξης στόχων, συμμετοχής (engagement), αποτελεσματικής επίλυσης εντάσεων και κρίσεων και οργανωτικής ανάπτυξης με θετικό πρόσημο, που έχει διάρκεια στο χρόνο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς ειδικά σε μια εποχή, έντονης κρίσης, κυρίως αξιακής, σε όλα τα επίπεδα του Δημόσιου Τομέα, με χαμηλό ηθικό, με τη συνεχή συρρίκνωση των πόρων και τις αυξανόμενες πιέσεις, τα Στελέχη των Δημοσίων Οργανισμών έχουν έναν νέο διπλό ρόλο να επιτελέσουν: από τη μια να κάνουν επιτελούν την εργασία τους στη βάση των αρχών της διαφάνειας, νομιμότητας, ίσης μεταχείρισης και αποτελεσματικότητας και από την άλλη να υποστηρίζουν την ομάδα των υφισταμένων και συνεργατών τους στο δρόμο της προσωπικής και συλλογικής ανάπτυξης.

Coaching, σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Coaching (International Coach Federation-ICF), είναι η συνεργασία σε μία προκλητική και δημιουργική διαδικασία σκέψης που εμπνέει τη μεγιστοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών δυνατοτήτων. Το Coaching, επομένως, δεν είναι καθοδήγηση.

Το Mentoring είναι κάτι διαφορετικό από το Coaching, παρά το γεγονός ότι αρκετοί θεωρούν πως οι έννοιες είναι ταυτόσημες. Το Mentoring είναι ουσιαστικά ένας προσωποκεντρικός μαθησιακός διάλογος που σκοπεύει περισσότερο στην ανάπτυξη σοφίας, μέσω αναστοχαστικής πρακτικής, παρά στην απλή μεταβίβαση γνώσης. Το Mentoring τείνει να είναι μια μεσο-μακροπρόθεσμη σχέση που εστιάζει σε θέματα καριέρας ή άλλα περισσότερο ολιστικά θέματα. Ο μέντορας αλληλεπιδρά με κάθε

άτομο ή ομάδα εφαρμόζοντας κατάλληλες μεθόδους, βασιζόμενος σε πρότυπα δεοντολογίας. Οι μέθοδοι μπορούν να περιλαμβάνουν εισαγωγή υποδείγματος, διευκόλυνση ανταλλαγής συστάσεων, υποστήριξη ανάπτυξης δικτύων και ερμηνεία πολιτικών ενός οργανισμού ή ενός επαγγέλματος.

Συγκρίνοντας το Coaching με το Mentoring παρατηρούμε ότι το Coaching τείνει να είναι μεσοβραχυπρόθεσμο, να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους στόχους ενώ το Mentoring τείνει να είναι μεσομακροπρόθεσμο και να αφορά συνολικά την ανάπτυξη του ατόμου. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι ενώ για το Coaching η εξειδίκευση δεν είναι απαραίτητη (αντίθετα το Coaching με έναν ειδικό μπορεί να περιορίζεται από προκαταλήψεις), στο Mentoring η εξειδίκευση θεωρείται βασικός λόγος επιλογής του μέντορα.

Πίνακας 6.1: Βασικές διαφορές Coaching και Mentoring

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

Από μελέτες που έχουν γίνει ειδικότερα στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης αποδεικνύεται ότι ενώ με την εκπαίδευση οι προϊστάμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 22%, όταν προστέθηκαν συστηματικές συζητήσεις Coaching για ένα διάστημα 8 εβδομάδα μετά την εκπαίδευση, το ποσοστό ανέβηκε στο 88% (Olivero, 1997).

Το Coaching αποτελεί μια αναγκαία δραστηριότητα της ηγεσίας και της άσκησης διοίκησης (management) (Bianco-Mathis et al., 2002; Flaherty, 1999; Hunt and Weintraub, 2002 όπως αναφέρεται στο Hamlin et al 2006). Η οργανωσιακή κουλτούρα, ένα υπόδειγμα (pattern) από κοινές βασικές παραδοχές που μια ομάδα έμαθε, λύνοντας προβλήματα, και η πεποίθηση του «σωστού τρόπου» να αντιλαμβάνεσαι, στοχάζεσαι και αισθάνεσαι σε σχέση με τα προβλήματα, (Schein, 1987) μπορεί να επηρεαστεί στην κατασκευή της, από το Coaching, ιδίως όταν το τελευταίο προκαλεί την πραγματικότητα και συμβάλλει στην δημιουργία ταυτότητας μέσα από την αναγνώριση «κρυφών» αναπτυξιακών δυνατοτήτων. Ένας λειτουργικός ορισμός της κουλτούρας Coaching σε έναν οργανισμό είναι ο εξής:

‘Μια κρίσιμη μάζα στελεχών κτίζουν σχέσεις μέσα στις οποίες λαμβάνουν χώρα συζητήσεις, κρίσιμες για την διαρκή βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού ανεξάρτητα από σχέσεις αναφοράς. Σφυρηλατούν σχέσεις με το να ψάχνουν ενεργά και με τόλμη ευκαιρίες να διεξάγουν ειλικρινής συζητήσεις με αλληλοσεβασμό. Κατ’ ουσίαν έχουν μάθει να εκτιμούν και να αξιοποιούν την ανατροφοδότηση από όπου και αν προέρχεται ως το κλειδί για την οικοδόμηση εκείνων των σχέσεων εμπιστοσύνης που χρειάζονται για να μεταμορφωθούν οι επιδόσεις από καλές σε εξαιρετικές’ (Crane 2002, σ.208).

Η δημιουργία κουλτούρας Coaching σε έναν οργανισμό αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική επιλογή με στόχο τη ενεργή διευκόλυνση της εξέλιξης του οργανισμού, με βάση τους κοινούς στόχους, της εγρήγορσης και ευαισθητοποίησης, της ανοικτής και ειλικρινούς καθημερινής επικοινωνίας, της διαρκούς εξέλιξης και ενός νέου τρόπου σκέπτεσθαι και της ενδυνάμωσης σε όλα τα επίπεδα. Από την άλλη, σημαντικά σύγχρονα και σύνθετα προβλήματα απαιτούν σημαντικές ικανότητες προσαρμογής από τους οργανισμούς. Λόγω αυτού, η ηγεσία ως λειτουργία (leadership) βρίσκεται αντιμέτωπη με σημαντικά ελλείμματα, ενώ επιδεινώνεται επιπλέον από τη ανάγκη μέριμνας για διαδοχή (συνταξιοδοτήσεις), την αναζήτηση νέων ταλέντων και τη γήρανση του πληθυσμού, τη μείωση πόρων και την αναγκαιότητα για επιπλέον προσπάθεια από όλους, το έλλειμμα γνώσης και συνέχειας της γνώσης, τις αλλαγές στο μακρο-περιβάλλον (αλλαγές στις απαιτήσεις από τις νέες γενιές, την επιχειρηματικότητα).

6.4. On the job training

Αφήσαμε για το τέλος ίσως την πιο διαδομένη και σημαντική μέθοδο εκπαίδευσης, το On the job training (OJT), δηλαδή την εκπαίδευση 'πάνω στη δουλειά'. Το On the job training, ως εκπαιδευτική μέθοδος είναι η πλέον γνωστή, αν και δεν τυγχάνει πάντα της αναγνώρισης και της αξίας που φέρει, καθώς συμβαίνει πολλές φορές εντός ενός άτυπου πλαισίου, χωρίς προδιαγραφές και κανόνες.

Βασικό χαρακτηριστικό της on the job training μεθοδολογίας είναι η παροχή υποστηρίξης / εκπαίδευσης σε έναν εργαζόμενο από κάποιον με μεγαλύτερη εμπειρία και εξειδίκευση στο θέμα. Σε αρκετές περιπτώσεις, την ευθύνη αυτή αναλαμβάνει ο άμεσα προϊστάμενος ή κάποιος εμπειρότερος ομόβαθμος, που έχει την ευθύνη τη μεταβίβαση συγκεκριμένης τεχνογνωσίας, αλλά και την παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων, προκειμένου ο εργαζόμενος που εκπαιδεύεται να μπορεί να υλοποιεί με επιτυχία τα καθήκοντά του (Dessler, 2015).

Το on the job training δεν είναι μια δραστηριότητα ή διαδικασία που υλοποιείται αυτοτελώς. Συνήθως περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία:

1. **Αναστοχασμό πάνω σε μια δράση.** Ερωτήσεις που μπορεί να αξιοποιηθούν είναι:
 - Τι σε βοήθησε στην υλοποίηση της OJT;
 - Αντιμετώπισες δυσκολίες και πώς κατάφερες να τις ξεπεράσεις;
 - Αν επρόκειτο να επαναλάβεις αυτή την OJT, τι θα απέφευγες, τι θα έκανες διαφορετικά και τι θα κρατούσες;
 - Από όλη τη διαδικασία έμαθες κάτι νέο;
 - Τι πηγές / πόρους αξιοποίησες; Ποια / ποιος σε βοήθησε περισσότερο;
2. **Γενίκευση.** Ερωτήσεις που μπορεί να αξιοποιηθούν είναι:
 - Σου 'ήρθε' καμιά καινούρια ιδέα για να κάνεις τη δουλειά σου περισσότερο αποτελεσματική;
 - Ποια είναι η προστιθέμενη αξία αυτής της OJT στην καθημερινότητα της δουλειάς σου. Μπορείς να δεις βελτιώσεις;
 - Πιστεύεις πως ό,τι έμαθες σε αυτή την OJT μπορεί να έχει κάποια εφαρμογή και

- σε άλλες περιπτώσεις στη δουλειά σου; Αν ναι, σε ποιες και με ποιον τρόπο;
3. **‘Χτίσιμο’, τέλος σταδιακό, πάνω σε προηγούμενες OJT, ώστε η όλη διαδικασία να έχει ένα μαθησιακό αποτέλεσμα.**

7. ΗΓΕΣΙΑ

7.1. Εισαγωγή

Τα τελευταία, κυρίως, χρόνια υποστηρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία της ηγεσίας, για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Το ζήτημα αυτό αποτελεί τη μελέτη αυτής της ενότητας, που εστιάζει σε τρόπους με τους οποίους η ηγεσία, ως ικανότητα, συμβάλει στην άσκηση επιρροής σε μια ομάδα προκειμένου να υλοποιηθεί ένα όραμα ή μια σειρά στόχων.

Επιμέρους θέματα που καλύπτονται σε αυτή την ενότητα είναι:

- Σύγχρονες προσεγγίσεις και μοντέλα Ηγεσίας
- Υπεύθυνη και ηθική Ηγεσία
- Ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων
- Εξουσία και Επιρροή
- 360 ανατροφοδότηση

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του συγκεκριμένου κεφαλαίου οι σπουδαστές και οι σπουδάστριες εκτιμάται ότι θα:

- Κατανοούν διαφορές ανάμεσα στον ηγέτη και τον manager,
- διακρίνουν τα βασικά χαρακτηριστικά θεωρητικών προσεγγίσεων σχετικά με την έννοια της ηγεσίας,
- συσχετίζουν τις έννοιες της αυθεντικής, ηθικής ηγεσίας, όπως και της ηγεσίας στην υπηρεσία των υπαλλήλων με το εργασιακό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης,
- εκτιμούν τη σημασία της συνεχούς ανατροφοδότησης στο εργασιακό περιβάλλον.

7.2. Ηγεσία και Management

Η «ηγεσία» ως έννοια σίγουρα φέρνει στο μυαλό προσωπικότητες που έχουν επηρεάσει την ιστορία και την πορεία λαών και κρατών. Για κάποιους η ηγεσία ίσως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αλλά και η σύγχρονη βιβλιογραφία (ενδεικτικά Μπουραντάς, 2005; Hoy & Miskel, 2008; Northouse, 2009) αναζητούν τρόπους προσέγγισης της έννοιας της ηγεσίας, καλές πρακτικές ηγετών, νέες προσεγγίσεις για τη σύγχρονη πραγματικότητα. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα ευρύ θέμα το οποίο συχνά παρουσιάζεται με υπεραπλουστευμένο τρόπο.

Τα τελευταία, κυρίως, χρόνια υποστηρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία της ηγεσίας, για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών της έννοιας, που την εξετάζουν τόσο «με όρους διαδικασιών όσο και προσωπικών ιδιοτήτων» (Μιχόπουλος, 1998), ενώ την ίδια στιγμή όλοι συγκλίνουν ως προς το στόχο της, που δεν είναι άλλος από την επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας. Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι ηγεσία (ή

καθοδήγηση) είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή / και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων. Αντίστοιχα, ο ηγέτης μιας ομάδας είναι το άτομο εκείνο που επιχειρεί να καθοδηγήσει την ομάδα. Η ηγεσία, επομένως, συνδέεται με:

- Επιρροή
- Αξίες
- Όραμα

Σύμφωνα με τα παραπάνω «ηγέτης είναι αυτός που ασκεί επιρροή (όχι εξουσία), εμπνέει, κινητοποιεί, οδηγεί και ενώνει τους ανθρώπους μέσω κοινού οράματος και αξιών, ώστε να δίνουν εθελοντικά, αυτοβούλως και πρόθυμα τον καλύτερό τους εαυτό...» (Μπουραντάς, 2005). Η βιωσιμότητα, η ανταγωνιστικότητα και εν τέλει η επιτυχία ενός Οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της Ηγεσίας που διαθέτει. Ως έννοια, η ηγεσία αναφέρεται τόσο μια διαδικασία, όσο και μια ιδιότητα. Ως διαδικασία, η ηγεσία περιλαμβάνει τη χρήση μη καταναγκαστικών επιρροών. Ως ιδιότητα, η ηγεσία είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε κάποιων, ο οποίος θεωρείται ότι χρησιμοποιεί την επιρροή με επιτυχία. Από πλευράς οργανισμού, η ηγεσία είναι πολύ σημαντική, γιατί έχει τέτοια ισχυρή επιρροή στην ατομική και ομαδική συμπεριφορά (Moorehead & Griffin, 1998). Συμπληρωματικά, ως ηγετική ικανότητα μπορεί να οριστεί «η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά στις πράξεις των άλλων και να κατευθύνει, κατά τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους, στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης (Σκουλάς, 2010)

Οι διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση – διαχείριση (management) και στην ηγεσία (leadership) είναι πολλές και συχνά καθοριστικές για την εξέλιξη και την πορεία ενός τμήματος ή ενός ολόκληρου Οργανισμού. Ένας καλός ηγέτης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να είναι καλός διαχειριστής (manager) και σίγουρα και το αντίστροφο. Οι βασικότερες διαφορές ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του manager και του ηγέτη παρουσιάζονται στον πίνακα 7.1.

Πίνακας 7.1: Διαφορές Manager / Ηγέτης (Μπουραντάς, 2002)

Manager	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – ‘δοτή’ δύναμη	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

7.3 Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες και μοντέλα, που στόχο έχουν να αποτυπώσουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη 'κατατάσσοντάς' τον σε διάφορες κλίμακες, ανάλογα με το πόσο περισσότερο προσανατολισμένος είναι κάποιος στους ανθρώπους ή στο παραγόμενο αποτέλεσμα, πόσο δημοκρατικός ή αυταρχικός είναι κ.ο.κ. Για τις ανάγκες του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού θα εξετάσουμε τις τρεις κυρίαρχες προσεγγίσεις της Ηγεσίας, που φέρνουν στο επίκεντρο τον ηγέτη, τις σχέσεις και τον οπαδό (πίνακας 7.2)

Πίνακας 7.2: Κυρίαρχες προσεγγίσεις της Ηγεσίας (Jewell, 2000)

	<i>Leader based</i>	<i>Relationship based</i>	<i>Follower based</i>
<i>Τι είναι ηγεσία;</i>	Η κατάλληλη συμπεριφορά του έχοντα ρόλο ηγέτη	Εμπιστοσύνη, σεβασμός, και αμοιβαίες υποχρεώσεις	Δυνατότητα και κίνητρα διαχείρισης της προσωπικής επίδοσης
<i>Συμπεριφορά</i>	Ανάπτυξη και επικοινωνία οράματος, έμπνευση	Οικοδόμηση δυνατών σχέσεων, αμοιβαία μάθηση και αποδοχή	Εμπύχωση, συμβουλευτική, παράδοση ελέγχου
<i>Πλεονεκτήματα</i>	Ο ηγέτης αποτελεί σημείο συσπείρωσης όλου του οργανισμού, κοινή κατανόηση του σκοπού και των αξιών	Αποδοχή διαφορετικών αναγκών των υφισταμένων, δυνατότητα απόσπασης περισσότερης εργασίας	Αξιοποίηση των μέγιστων ικανοτήτων των υφισταμένων, 'απελευθέρωση' ηγετών για να ασχοληθούν με άλλα θέματα
<i>Μειονεκτήματα</i>	Υψηλή εξάρτηση στον ηγέτη, προβλήματα σε περιπτώσεις αλλαγής ηγέτη ή επιδίωξης ακατάλληλου σκοπού	Απαιτείται πολύς χρόνος, βασίζεται στη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων	Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τις πρωτοβουλίες και δυνατότητες των υφισταμένων
<i>Περισσότερο αποτελεσματικό</i>	Σε δομημένες εργασίες, όταν είναι ισχυρός και αποδεκτός ο ηγέτης	Σε καταστάσεις που ευνοούν τον ηγέτη που βρίσκεται ανάμεσα σε δύο άκρα	Σε μη δομημένες εργασίες, όταν ο ηγέτης δεν θεωρείται ισχυρός και αποδεκτός

Πέρα από αυτές τις βασικές προσεγγίσεις της Ηγεσίας, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και πιο σύγχρονες προσεγγίσεις. Η **μετασχηματιστική ηγεσία** συμπληρώνει τις προσεγγίσεις εξάρτησης. Διευρύνει το πεδίο και το περιεχόμενο της ηγεσίας οδηγώντας τον σύγχρονο οργανισμό που αντιμετωπίζει ρευστότητα και αβεβαιότητα στην ενεργητική αντιμετώπιση της αλλαγής, τον μετασχηματισμό των δομών και της κουλτούρας και τη δημιουργία οράματος. Αυτό επιτυγχάνεται με:

- Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence), με την οποία πετυχαίνει εμπιστοσύνη, σεβασμό των υφισταμένων και δημιουργεί τη βάση για την αποδοχή ριζικών αλλαγών.

- Παρακίνηση-Αισιοδοξία (Inspirational Motivation), κατά την οποία ο ηγέτης προβλέπει ένα καλύτερο, πιο ελκυστικό και πιο εφικτό μέλλον. Δηλαδή, δίνει νόημα και πρόκληση με τη δημιουργία του οράματος.
- Ενεργοποίηση νοητικών δυνατοτήτων (Intellectual stimulation) με σκοπό την καινοτομία και την δημιουργικότητα. Δηλαδή, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες-προκλήσεις για παραγωγική και δημιουργική σκέψη.
- Εξατομίκευση (Individualized Consideration). Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες για ανάπτυξη του κάθε ατόμου ξεχωριστά και δημιουργεί τις κατάλληλες μαθησιακές συνθήκες ούτως ώστε να μπορέσει το κάθε άτομο να συμβάλει στην επίτευξη του οράματος με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Μπορούμε να συμπεράνουμε πως η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τους στόχους μέσω της δημιουργίας του οράματος, αλλά εισάγει και τη διάσταση της αλλαγής στην ηγεσία.

Από την άλλη πλευρά, είναι αλήθεια ότι η πεποίθηση για την ύπαρξη **χαρισματικών ηγετών** συνεχίζει να υπάρχει, χωρίς βέβαια να τεκμηριώνεται από ανάλογα επιστημονικά δεδομένα. Απλά δέχεται την ύπαρξη του ηγέτη του οποίου η αποτελεσματικότητα οφείλεται, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, σε μια εξαιρετική ικανότητά του να εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση. Η πεποίθηση αυτή βασίζεται κατά κύριο λόγο σε προσωπικές εμπειρίες ή σε χαρακτηριστικά και κοινά αποδεκτά παραδείγματα "χαρισματικών ηγετών", όπως ήδη αναφέραμε στην πρώτη κιάλας παράγραφο του κεφαλαίου αυτού. Μπορεί όμως η άποψη αυτή να τεκμηριωθεί με επιχειρήματα που δεν εξαντλούνται απλά στην προσωπική εμπειρία; Σύμφωνα με πιο πρόσφατες απόψεις, το φαινόμενο του χαρισματικού ηγέτη χαρακτηρίζεται από μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του προσώπου αυτού που αποκαλείται "χαρισματικό" και στις ανάγκες, αξίες και πεποιθήσεις των "οπαδών" του. Ίσως όσα αναφέρθηκαν στην ενότητα για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να δώσουν κάποια απάντηση για το χάρισμα.

Τέλος, αυξανόμενο ενδιαφέρον προκαλούν τρεις ακόμα διαστάσεις της ηγεσίας, η **αυθεντική ηγεσία**, η ηθική ηγεσία και η ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων. Η πρώτη συναντάται σε ηγέτες που γνωρίζουν ποιοι είναι, γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους, και ενεργούν με βάση αυτά ειλικρινά και ανοικτά. Οι υφιστάμενοί τους τους θεωρούν ηθικά άτομα. **Ηθική** είναι η ηγεσία που δεν θεωρείται αξιολογικά ουδέτερη. Αφορά τη δημιουργία ηθικών προσδοκιών στα μέλη μιας ομάδας ή ενός οργανισμού και φαίνεται ότι συμβάλει στη μείωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Τέλος, βασικό χαρακτηριστικό της **ηγεσίας στην υπηρεσία των υπαλλήλων** αποτελεί το γεγονός ότι παραμερίζεται το συμφέρον του ηγέτη προς όφελος των ευκαιριών και της παροχής βοήθειας και υποστήριξης στους υφισταμένους με στόχο την ανάπτυξη και εξέλιξή τους. Και οι τρεις αυτές διαστάσεις συνθέτουν αυτό που ονομάζεται **υπεύθυνη ηγεσία** (Robbins & Judge, 2018).

Άρθρο: Ηγεσία σε περίοδο κρίσης; (Προσαρμογή από Heifetz et al., 2009)

Ο καθηγητής του Harvard, Ron Heifetz, και οι συνεργάτες του διακρίνουν τις δυσκολίες στην άσκηση ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και προτείνουν τις εξής ενέργειες:

1. **Ύποσθήριξε την προσαρμογή.** Τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν σήμερα δύο συγκρουόμενες απαιτήσεις. Πρέπει να ενεργούν για να ανταποκριθούν στις σημερινές προκλήσεις και πρέπει να προσαρμόσουν το τι κάνουν και πώς για να ευημερήσουν στον κόσμο του αύριο. Πρέπει να αναπτύξουν τις «επόμενες πρακτικές», ενώ θα εφαρμόζουν άψογα τις σημερινές βέλτιστες πρακτικές.
2. **Αποδέξου την έλλειψη ισορροπίας.** Όταν λείπει το αίσθημα του επείγοντος είναι πολύ λιγότερες οι πιθανότητες να γίνουν οι δύσκολες αλλαγές. Αλλά και όταν οι άνθρωποι νοιώθουν υπερβολικά μεγάλη δυσφορία, ή αντιδρούν, ή φεύγουν ή παγώνουν. Η τέχνη της ηγεσίας στο σημερινό κόσμο χρειάζεται χειρισμό της αναπόφευκτης σύγκρουσης, του χάους και της σύγχυσης της αλλαγής, ώστε η δυσφορία να γίνεται παραγωγική και όχι καταστροφική.
3. **Δημιούργησε ηγεσία.** Η προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης δεν προέρχεται συνήθως από κάποια σαρωτική νέα πρωτοβουλία που την ονειρεύτηκαν στην έδρα της εταιρίας, αλλά από τη συσσώρευση μικρο-προσαρμογών που προήλθαν από ολόκληρη την εταιρία, από τα διάφορα μικρο-περιβάλλοντά της. Ακόμα και η μεγάλη επιτυχία είναι προϊόν πολλών πειραμάτων ένα από τα οποία οδηγεί στην πρόοδο.
4. **Φρόντισε τον εαυτό σου.**
 - Πρώτον πρέπει να επιτρέψεις στον εαυτό σου να είναι και αισιόδοξος και ρεαλιστής. Αυτό θα δημιουργήσει μια υγιή ένταση που δεν επιτρέπει στην αισιοδοξία να γίνει άρνηση και στον ρεαλισμό να εξελιχθεί σε κυνισμό.
 - Δεύτερον, να έχεις καταφύγια στα οποία να μπορείς να σκέπτεσαι τα γεγονότα και να παίρνεις αποστάσεις απ' αυτά. Καταφύγιο μπορεί να είναι ένας τόπος ή μια δραστηριότητα που να σου επιτρέπει να ξεφεύγεις και να ξανασταθμίσεις τις αντιδράσεις σου.
 - Τρίτον, ανοίξου σε έμπιστους φίλους σου στους οποίους μπορείς να μιλήσεις για τη δουλειά σου και να τους εξηγήσεις τους λόγους που σε οδηγούν στις πράξεις σου.
 - Τέταρτον, ανοίξου συναισθηματικά στη δουλειά σου. Μια σωστή επίδειξη συναισθημάτων μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο αλλαγής, κυρίως όταν γίνει με τη σωστή στάση. Η διατήρηση της ισορροπίας δείχνει στους άλλους ότι παρόλο που υπάρχει συναισθηματική φόρτιση, η κατάσταση μπορεί να ελεγχθεί.
 - Τέλος, μην χαθείς μέσα στον ρόλο σου. Αν η ζωή σου ορίζεται από μια μοναδική προσπάθεια, όσο σημαντική κι αν είναι η δουλειά σου για σένα και για τους άλλους, τότε είσαι ευάλωτος όταν τα πράγματα αλλάξουν. Επίσης στερείσαι άλλες ευκαιρίες για ολοκλήρωση.

7.4 360-degree ανατροφοδότηση

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο για την ηγεσία, είναι σημαντικό να γίνει μια αναφορά στην πολύ μεγάλη σημασία που έχει η διαμόρφωση μιας κουλτούρας συνεχούς ανατροφοδότησης με στόχο την ανάπτυξη και εξέλιξη των υφισταμένων. Δυστυχώς, η έννοια της ανατροφοδότησης έχει συνδεθεί στη Δημόσια Διοίκηση με την έννοια της αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να μην έχει λειτουργήσει όπως θα ήταν επιθυμητό. Ωστόσο, διδάγματα από τον ιδιωτικό τομέα, όπου έχει τεθεί σε εφαρμογή από πολλές επιχειρήσεις το μοντέλο '360-degree feedback (ανατροφοδότηση 360° μοιρών), δείχνουν ότι έχει αξία και ίσως μπορεί να δώσει ιδέες για εφαρμογή και στον δημόσιο τομέα. Η 360-degree ανατροφοδότηση βασίζεται στην αρχή ότι καθένας λαμβάνει ανατροφοδότηση από τον καθένα σε ένα οργανισμό. Απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας του μοντέλου αυτού είναι η διαφύλαξη της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, καθώς βέβαια και η δεκτικότητα των διευθυντικών κυρίως στελεχών να αποδεχτούν κριτική και να θέλουν να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους (Bach, 2000).

ΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟΧΑΣΜΟΥ / 360-degree ANATPOΦOΔOTHΣH

Ποια πιθανές δυσκολίες και ποια οφέλη θα εντοπίζατε σε μια ανατροφοδότηση τύπου 360-degree στη Δημόσια Διοίκηση;

Φτάνοντας στο τέλος αυτού του υλικού, θα αναμενόταν, ίσως, μια συνολική σύνοψη των βασικών σημείων από τις ενότητες που παρουσιάστηκαν σε αυτό το εκπαιδευτικό υλικό. Ωστόσο, η λογική πάνω στην οποία στηρίχθηκε το Μάθημα 'Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Ηγεσία' είχε έντονα μαθησιακό χαρακτήρα, που δεν περιορίζεται στην απόκτηση γνώσεων και τη μελέτη κειμένων, αλλά στη συσχέτιση της θεωρίας με την πράξη και την έμφαση σε εφαρμογή σε εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, αντί επιλόγου, στις τελευταίες αυτές γραμμές, ίσως αξίζει τον κόπο να γίνει μια νοητή περιήγηση της μεθοδολογίας που διέπνεε το μαθησιακό αυτό ταξίδι.

Όπως θα είδατε, σε κάθε ενότητα, πέρα από τις αναφορές στο θεωρητικό υπόβαθρο των εξεταζόμενων εννοιών, υπήρχαν αρκετές αφορμές για περεταίρω εμβάθυνση, είτε με μελέτες περίπτωσης και παραδείγματα, είτε με ασκήσεις, είτε ακόμη με ερωτήσεις αναστοχασμού, που σας προσκαλούσαν να 'ξαναδείτε' το εκάστοτε θέμα υπό ένα νέο πρίσμα και ίσως διαφορετική οπτική. Όλα τα παραπάνω, υποστηρίχθηκαν με πιο βιωματικό τρόπο από τα εργαστηριακά μαθήματα, τις συναντήσεις, κατά τη διάρκεια των οποίων ο στόχος ήταν να εξοικειωθείτε με έννοιες και πρακτικές που θα φέρουν μια νέα κουλτούρα στη Δημόσια Διοίκηση.

Είναι γεγονός ότι η εξειδίκευση και οι σημαντικές γνώσεις που έχουν τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την ευόδωση του σκοπού και την επιτυχή εξέλιξη του έργου που έχουν αναλάβει. Όμως, παράλληλα με τις γνώσεις, την εξειδίκευση, ακόμα και την εμπειρία, μια σειρά από ικανότητες και στάσεις είναι αναγκαίες στην προσπάθεια για την αλλαγή κουλτούρας, την καλύτερη, ταχύτερη, σωστότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η εξυπηρέτηση των πολιτών, προκειμένου να είναι ένα ορατό αποτέλεσμα, είναι σημαντικό να ακολουθήσει μια άλλη εξυπηρέτηση: την εξυπηρέτηση των συνεργατών, των συναδέλφων, δηλαδή, των ανθρώπων με τους οποίους υπάρχει μια καθημερινή αλληλεπίδραση. Στο πλαίσιο αυτό, έννοιες, όπως ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα, συνεργασία, ομάδα, ενσυναίσθηση, διάθεση για διαχείριση συγκρούσεων, έμπνευση, κινητοποίηση έχουν αξία.

Μέλημα ενός ηγετικού διευθυντικού στελέχους είναι να προσέχει όλα τα παραπάνω και να προωθεί την αλλαγή μέσα από τη συνεχή έγνοια για τους ανθρώπους δίπλα του. Η καθοδήγηση και το ενδιαφέρον για την ουσιαστικά, αληθινή ανάπτυξη των υφισταμένων είναι μια ποιότητα που φέρει κάθε ηγετικό στέλεχος, που επιθυμεί να φέρει τη διαφορά στο επαγγελματικό του χώρο.

Σε ένα συχνά περιοριστικό περιβάλλον, σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό πλαίσιο, σε μια Δημόσια Διοίκηση, που έχει υποφέρει από χρόνιες παθολογίες και αναποτελεσματικές πρακτικές, τα παραπάνω φαίνονται και είναι πράγματι δύσκολα. Όμως, αυτή ίσως είναι και η μεγαλύτερη ευθύνη των ανθρώπων που καλούνται να

φέρουν την αλλαγή. Να αναγνωρίζουν τις δυσκολίες, να θέτουν στόχους, να επιμένουν σε αυτούς και να προσπαθούν με το προσωπικό παράδειγμά τους, υπηρετώντας τις αξίες και τις πρακτικές που ευαγγελίζονται, να εμπνεύσουν κι άλλους τριγύρω τους.

Πολλές ευχές για χρηστή διοίκηση! Αν όχι εσείς, τότε ποιος;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αλεξάκος, Χ. & Λουκανίδου, Ο. (2011). *Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Βασιλείου, Α. & Κεχαόγλου, Ν. (2015). *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία*. ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ. Διαθέσιμο στο: <http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2015/07/SYGKROYSEIS-EPIKOINWNIA.pdf>.
- Bradberry T. & Greaves J. (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη: το απλό βιβλίο*, Αθήνα: Κριτική.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.
- Douglas, T. (1997). *Η επιβίωση στις ομάδες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το Ε.Ο είναι πιο σημαντικό από το Ι.Ο*; Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Harvard Business Review, 2007. *Οδήγησε την ομάδα σου στην επιτυχία*. Μτφ. Ναθαναήλ, Μ. Αθήνα: Κριτική.
- Jay, R., (2003). *Η Ομάδα που κερδίζει*. Μτφ. Συρίγου Ιωάννα. Αθήνα: εκδ. Μ. Γκιούρδας.
- Κανελλόπουλος Χ., (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρωπίνου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.
- Νικολόπουλος Α. (2009). *Μόνος εναντίον όλων: η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Αθήνα: Πατάκης.
- Παπακωνσταντίνου Γ., & Αναστασίου (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Gutenberg, Γ & Κ Δαρδανός.
- Robbins S. P. & Judge T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, 2^η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.
- Sternberg, R. (1999). *Η νοημοσύνη της επιτυχίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ραμματά, Μ. (2011) *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Χασάπης Δ. (2000). *Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εφαρμογή και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης. Μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Axelrod R. (2006). *The evolution of cooperation*. Basic Books, New York.
- Bach, S. (2000). *From Performance Appraisal to Performance Management*. In Bach, S. and Sisson, K. (eds) *Personnel Management* (3d edn), Oxford: Blackwell, chapter 10.
- Beardwell I., & Holden L. (1994). *Human Resource Management: A contemporary perspective*, London: Pitman.
- Belbin, M. (2010). *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. (3d edn), Elsevier Ltd, Oxford.
- Crane, Thomas G . (2002). *The Heart of Coaching (2nd edition)*. San Diego, CA: FTA Press.
- Druskat V. & Wolff (2001). 'Group emotional competence and its influence on group effectiveness' in Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, Jossey-Bass: San Francisco, p. 132-155.
- Gardner H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D.& Beattie, R.S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours, *Human Resource Development International*, 9:3, 305-331, DOI: 10.1080/13678860600893524.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsk, M. (2009) 'Leadership in a (Permanent) crisis', *Harvard Business Review*, Jul-Aug, p. 1-9.
- Jewel, L.N. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn), USA: Brooks and Cole, chapter 10.
- Jordan P., Ashkanasy N., Hartel C. (2002). 'Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity' *Academy of Management Review*, vol. 27, p. 1 – 12.
- Katzenbach, J. και Smith, D., (1993). *The Magic of Teams*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kolb D., Rubin I., and Osland J. (1991). *Organizational Behavior, an experiential approach* (5th edn), New Jersey: Prentice Hall.
- Liff S. (2000) 'Manpower or Human Resource Planning – What's in a Name?' in Bach S. and Sisson K. (Eds) *Personnel Management* (3d edn), Oxford: Blackwell.
- McClelland, D.C. (1953). *The Achievement Motive*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Moorhead G. and Griffin R. (1998). *Organizational Behavior*, USA: Houghton Mifflin Company.
- Olivero, G., Bane, K.D., and Kopelman, R.E. (1997). Executive Coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 4, 461-469.
- Osland, J., Kolb D., Rubin I., and Turner, M. (2007). *Organizational Behavior, an experiential approach* (8th edn). New Jersey: Prentice Hall.
- Petrides K. V., Fredericson N., Furnham A. (2004). 'The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school', *Personality and Individual*

Differences, vol. 36, p. 277-293.

Pinder, C.C. (1984). *Work Motivation: Theory, issues and applications*, Scott, Foresman and Company, Glenview, IL.

Price A., (2000). *Principles of Human Resources Management - An Active Learning Approach*, Blackwell Publishers Inc, Oxford, UK.

Salovey P., Mayer J.D. (1990). 'Emotional Intelligence', *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, no. 3, p. 185-211.

Schermerhorn et al., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2003). *Organizational Behavior*. New York: Wiley.

Torrington, D., and Hall L., (1995). *Personnel Management, HRM in action*, Prentice Hall.

Βιβλία για περεταίρω μελέτη

Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Δερλώπας, Α. & Παυλάκης, Μ. (2019). *Οδηγός Coaching: παράγοντας αποτελέσματα σε κάθε συνθήκη*. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Goleman D (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών*. Εκδ. Πεδίο, Αθήνα.

Greenberg, J. and Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Εκδ. Gutenberg, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2018). *Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ*. Εκδ. Ψυχογιός, Αθήνα.

Παπακωνσταντίνου Γ., & Αναστασίου (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Gutenberg, Γ & Κ Δαρδανός.