

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΙΝΕΠ»**

**της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2021»
κωδ. ΟΠΣ 5000245**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«Η ΟΜΑΔΑ ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 751

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΙΝΕΠ»**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«Η ΟΜΑΔΑ ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση Αρίθμ. 2676/11.5.2022

ΜΕΛΗ ΟΜΑΔΑΣ

Συντονιστής:

Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος

Συγγραφείς:

Δρ. Μιχαήλ Γαλανάκης

Γεωργία Γιάννου, M..Sc.

Δρ. Μαρία Λιανού

Δρ. Αγγελική Μπουρμπούλη

Αξιολογήτριες:

Βασιλική Αναστοπούλου, M.Sc.

Δρ. Φωτεινή Κομσέλη

<u>Πίνακας Περιεχομένων</u>	<u>Σελ.</u>
Πίνακας Περιεχομένων	3
Κατάλογος Εικόνων	7
1η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ	
Σκοπός Ενότητας	8
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	8
ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ	8
Γενική περιγραφή του Σεμιναρίου	9
Σκοπός του Σεμιναρίου	11
Γνωριμία συμμετεχόντων/ουσών	12
Επικοινωνία συμμετεχόντων/ουσών	16
Κατανόηση του ιδιαίτερου χαρακτήρα του συγκεκριμένου σεμιναρίου	17
Ψυχολογική και συναισθηματική προετοιμασία	17
Παιδαγωγικό Συμβόλαιο και αλληλεπίδραση με τον/την εισηγητή/τρια	18
Διάδραση και εξάσκηση σε ομαδικούς ρόλους	19
Βιβλιογραφία	21
2η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	
Σκοπός Ενότητας	24
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	24
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	24
Διαχείριση Αλλαγών	25
Πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας	27
Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας	27
Στάδια ανάπτυξης της ομάδας	32
Ο ρόλος του/της προϊσταμένου/ης ηγέτη/τιδας στην ανάπτυξη ομάδας	34
Αποτελεσματική ομάδα στη Διαχείριση Αλλαγής-Η νέα εποχή	34
Βιβλιογραφία	37
3η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	
Σκοπός Ενότητας	42
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	42

<u>Πίνακας Περιεχομένων</u>	<u>Σελ.</u>
Εισαγωγή	43
Εννοιολογικές προσεγγίσεις της Απόφασης	43
Είδη Αποφάσεων	44
Μοντέλα Λήψης απόφασης	46
Σύνοψη	61
Βιβλιογραφία	63
4η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ	
ΟΜΑΔΑΣ	
Σκοπός Ενότητας	65
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	65
Εισαγωγή	65
Ο ρόλος της επικοινωνίας στην αποτελεσματική ομάδα	66
Μοντέλα επικοινωνίας-Κανάλια επικοινωνίας	68
Επικοινωνιακός μονόδρομος και αμφίδρομη επικοινωνία	74
Ενεργητική ακρόαση	76
Ενσυναίσθηση στην επικοινωνία	76
Προβλήματα στην επικοινωνία	77
Διαπροσωπική επικοινωνία	79
Μη λεκτική επικοινωνία	80
Σύνοψη	81
Βιβλιογραφία	82
5η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	
Σκοπός Ενότητας	84
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	84
Εισαγωγή	84
Έννοια της σύγκρουσης	85
Στάδια και ένταση συγκρούσεων	92
Επίλυση διαφορών	98
Σύνοψη	104
Βιβλιογραφία	106

<u>Πίνακας Περιεχομένων</u>	<u>Σελ.</u>
6η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	
Σκοπός Ενότητας	109
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	109
Ποιοι ρόλοι εντοπίζονται σε μια ομάδα	109
Πώς αναδύονται οι ρόλοι σε μια ομάδα	115
Δυσκολίες στην εφαρμογή	118
Βιβλιογραφία	120
7η ΕΝΟΤΗΤΑ: Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	
Σκοπός Ενότητας	121
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	121
Εισαγωγή	122
Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας	122
Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας	124
Ηγέτης ή manager;	137
Σύνοψη	139
Βιβλιογραφία	141
8η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	
Σκοπός Ενότητας	143
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	143
Εισαγωγή	145
Εννοιολογική προσέγγιση του Coaching	147
Coaching και Δημόσια Διοίκηση	148
Ο Συμβουλευτικός Ρόλος του ηγετικού στελέχους ως Coach	149
Βασικές Δεξιότητες στον Συμβουλευτικό Ρόλο της Ηγεσίας Coaching	151
Σύνοψη	154
Βιβλιογραφία	157
9η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	
Σκοπός Ενότητας	160
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	160

<u>Πίνακας Περιεχομένων</u>	<u>Σελ.</u>
Θεωρίες για την παρακίνηση	160
Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα	172
Βιβλιογραφία	177
10η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΣΤΟΧΟΙ ΟΜΑΔΑΣ	
Σκοπός Ενότητας	179
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	179
Γιατί να θέσουμε στόχους;	179
Επιλογή προσωπικών στόχων	179
Βιβλιογραφία	189
11η ΕΝΟΤΗΤΑ: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	
Σκοπός Ενότητας	190
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	190
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	190
Βιβλιογραφία	199

<u>Κατάλογος Εικόνων</u>		<u>Σελ.</u>
1. Εικόνα 1:	Κριτήρια Αποτελεσματικής Ομάδας στη Διαχείριση Αλλαγής	36
2. Εικόνα 2:	Στάδια διαδικασίας λήψης αποφάσεων	48
3. Εικόνα 3:	Βασικά στοιχεία επίλυσης προβλημάτων	55
4. Εικόνα 4:	Κυβερνητικό μοντέλο επικοινωνίας	69
5. Εικόνα 5:	Συστημικό μοντέλο επικοινωνίας	71
6. Εικόνα 6:	Η διαδικασία της επικοινωνίας	75
7. Εικόνα 7:	Σχέση επιπέδου έντασης συγκρούσεων και αποτελεσμάτων στον Οργανισμό	93
8. Εικόνα 8:	Δυναμική ενός συγκρουσιακού επεισοδίου κατά τον Pondy	95
9. Εικόνα 9:	Στρατηγικές διαπραγμάτευσης	100
10. Εικόνα 10:	Πρόθεση για την ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς	102
11. Εικόνα 11:	Τα στάδια επίλυσης της σύγκρουσης με συνεργασία	103
12. Εικόνα 12:	Ρόλοι των μελών της ομάδας κατά Belbin	115
13. Εικόνα 13:	Μοντέλο Hersey-Blanchard	128
14. Εικόνα 14:	Το ηγετικό μοντέλο της θεωρίας του στόχου	130
15. Εικόνα 15:	Διοικητικό πλέγμα Blake & Mouton	131
16. Εικόνα 16:	Σχηματικά η θεωρία του D. Mc Gregor	134
17. Εικόνα 17:	Στυλ ηγετικής συμπεριφοράς	135
18. Εικόνα 18:	Διαφορές μεταξύ Ηγέτη/δας και Μ	138
19. Εικόνα 19:	Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow	166
20. Εικόνα 20:	Ανάλυση SWOT	181

1^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η γνωριμία των συμμετεχόντων/ουσών στο σεμινάριο, η ανάπτυξη δικτύωσης, η δόμηση κωδίκων επικοινωνίας και η προεργασία για τον σχηματισμό και λειτουργία ομάδας εντός του σεμιναρίου, η οποία αργότερα θα αξιολογηθεί και ενδοϋπηρεσιακά ανά φορέα στον οποίον ανήκουν οι εκπαιδευόμενοι/ες.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

- Η έμφαση στην γενική περιγραφή του σεμιναρίου
- Η ανάλυση του σκοπού του σεμιναρίου
- Η γνωριμία συμμετεχόντων/ουσών
- Η ενίσχυση της επικοινωνίας των συμμετεχόντων/ουσών
- Η κατανόηση του ιδιαίτερου χαρακτήρα του συγκεκριμένου σεμιναρίου
- Η ψυχολογική και συναισθηματική προετοιμασία
- Η σύναψη Παιδαγωγικού Συμβολαίου και η αλληλεπίδραση με τον/την εισηγητή/ρια
- Η επίτευξη διάδρασης και εξάσκησης σε ομαδικούς ρόλους

Τα παραπάνω στοιχεία θα συμβάλλουν τα μέγιστα στην δημιουργία πρόσφορου κλίματος για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, για την κατανόηση των προϋποθέσεων, για την λειτουργία στα πλαίσια ομάδας και για την προστιθέμενη αξία που αυτή θα παρέχει στην επίτευξη ατομικών και οργανωτικών στόχων.

ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ

Τα βασικά στοιχεία που είναι σημαντικό και απαραίτητο να καλυφθούν κατά την εναρκτήρια συνάντηση είναι τα κάτωθι:

- Γενική περιγραφή του σεμιναρίου
- Σκοπός του σεμιναρίου
- Γνωριμία συμμετεχόντων/ουσών
- Επικοινωνία συμμετεχόντων/ουσών
- Κατανόηση του ιδιαίτερου χαρακτήρα του συγκεκριμένου σεμιναρίου
- Ψυχολογική και συναισθηματική προετοιμασία

- Παιδαγωγικό συμβόλαιο και αλληλεπίδραση με τον/την εισηγητή/ρια
- Διάδραση και εξάσκηση σε ομαδικούς ρόλους

Γενική Περιγραφή του Σεμιναρίου

Στην περίοδο της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης και του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, οι οριζόντιες δεξιότητες φαίνεται να διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην επιτυχία. Η συνεισφορά τους είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από όσο γνωρίζαμε πριν από μια δεκαετία, ενώ παράλληλα ολοένα και περισσότερες νέες οριζόντιες δεξιότητες κάνουν την εμφάνισή τους και αξιοποιούνται στο εργασιακό πλαίσιο. Πιο συγκεκριμένα, με βάση την βιβλιογραφία (Matteson, Anderson & Boyden, 2016), δέκα οριζόντιες δεξιότητες (soft skills) φαίνεται ότι είναι απαραίτητες για τους/τις εργαζόμενους/ες τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα:

Οι οριζόντιες αυτές δεξιότητες (soft skills) αφορούν κυρίως:

- ✓ Την ενεργητική ακρόαση
- ✓ Την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων
- ✓ Το συντονισμό και τη συνεργασία με άλλα άτομα
- ✓ Τη δημιουργικότητα
- ✓ Την κριτική σκέψη
- ✓ Τη λήψη αποφάσεων
- ✓ Τη διαπραγμάτευση
- ✓ Τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Τον ποιοτικό έλεγχο
- ✓ Τον προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών (service orientation)

Ως εκ τούτου, οι πιέσεις που ασκούνται στον δημόσιο τομέα από το εξωτερικό περιβάλλον οδηγούν στην ανάγκη εξέλιξης και αλλαγής των οργανισμών του δημοσίου τομέα μέσα από την επανεξέταση και αναθεώρηση των παγιωμένων λειτουργιών και στάσεων, που μειώνουν την αποτελεσματικότητά τους (Awad &

Alhashemi, 2012).

Ως βασικά στοιχεία της νέας αυτής πραγματικότητας, αναδεικνύονται η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμογή στις νέες συνθήκες, η δικτύωση των ατόμων, ομάδων και οργανισμών, καθώς και η αλλαγή κουλτούρας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας των οργανισμών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, προασπίζοντας το δημόσιο συμφέρον και τα δικαιώματα των πολιτών (Association for Talent Development, 2012).

Ως εκ τούτου, η έννοια της ομαδικής εργασίας αλλά και η μετακύληση στην ύπαρξη ηγετικών ομάδων και όχι ηγετών/ιδών ως μεμονωμένα άτομα, αποτελεί μονόδρομο για την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών με στόχο τον στρατηγικό σχεδιασμό και επιχειρησιακό προγραμματισμό και υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, αλλά και της ικανοποίησης και ανάπτυξης του προσωπικού του (Bloch & Spataro, 2014).

Βασικό εργαλείο για να επιτευχθούν οι προαναφερόμενοι στόχοι είναι η δια βίου μάθηση, οι επιμορφώσεις και εκπαιδεύσεις των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί αλλαγή κουλτούρας ατόμων, ομάδων και οργανισμών, η μείωση των αντιστάσεων που ενδεχομένως αναφύονται κατά την προσπάθεια αλλαγής και να επιχειρηθεί ένας νέος τρόπος προσέγγισης των θεμάτων που θα βασίζεται στην ομαδικότητα και τα οφέλη που μπορεί αυτή να επιφέρει στη λειτουργία των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Dixon, Belnap, Albrecht, & Lee, 2010).

Άλλωστε, ο τρόπος λειτουργίας που βασίζεται στην ομαδικότητα, συλλογικότητα και την συνεργασία με βάση την βιβλιογραφία, ωφελεί όχι μόνο τα άτομα και τις ομάδες αλλά και τους οργανισμούς στο σύνολό τους, κατά τρόπο που αυξάνει την ανθεκτικότητά τους σε περιόδους κρίσης, αλλαγών και μεταρρυθμίσεων. Επιπρόσθετα, βοηθάει στην ικανοποίηση των αναγκών, προσδοκιών και ευημερίας των ατόμων και των ομάδων, βελτιώνοντας ταυτόχρονα και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες (Eisner, 2010).

Η δημιουργία ενός θελκτικού κοινού οράματος, οι ανοικτοί διάλογοι επικοινωνίας, η κουλτούρα μάθησης, η αύξηση της συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων και η δέσμευση προς τις αρχές και τις αξίες των οργανισμών, συμβάλλουν καθοριστικά στην βελτίωση της εικόνας των οργανισμών του δημοσίου, στην δημιουργία

οργανισμών μάθησης, στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων αλλά και του κλίματος εμπιστοσύνης των πολιτών (Eisner, 2010).

Οι εργαζόμενοι/ες στο δημόσιο τομέα κατανοούν την αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση, ενισχύεται η ατομική και διοικητική ηθική και αυξάνεται η υπευθυνότητα και η λογοδοσία ατόμων και ομάδων εντός του οργανισμού (Eisner, 2010).

Σκοπός του Σεμιναρίου

Σκοπός του προγράμματος είναι η βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων/χουσών σε θέματα που αφορούν στη συνεργασία και συνέργεια, στον ομαδικό τρόπο λειτουργίας, στη συμμετοχή, στο συντονισμό και γενικά στην αποτελεσματική συνεργασία για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών αλλά και τη βελτίωση στην απόδοση των παρεχόμενων, από το δημόσιο, υπηρεσιών.

Ειδικότεροι στόχοι του προγράμματος είναι η βελτίωση δεξιοτήτων / ικανοτήτων σε θέματα:

- ✓ ομαδικής εργασίας, τυπολογίας προσωπικοτήτων, αντίληψης ρόλων μέσα στην ομάδα,
- ✓ οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγής,
- ✓ λήψης αποφάσεων,
- ✓ επικοινωνίας, ενσυναίσθησης, ενεργούς ακρόασης,
- ✓ παρακίνησης και δημιουργίας κινήτρων,
- ✓ συμβουλευτικής,
- ✓ στοχοθεσίας ομάδας,
- ✓ ηγεσίας υπό το πρίσμα της ομάδας.

Απώτερος στόχος είναι η εδραίωση λειτουργικών συμπεριφορών μέσα στις ομάδες του δημόσιου τομέα ώστε να προαχθεί η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες.

Η διαδραστικότητα και η βιωματική προσέγγιση του επιμορφωτικού προγράμματος,

σε συνδυασμό με την πρακτική προσέγγιση της έννοιας της ομαδικότητας, κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή και αποτελεσματική έκβαση του προγράμματος.

Γνωριμία συμμετεχόντων/ουσών

Για την γνωριμία των συμμετεχόντων/ουσών και την δημιουργία κλίματος συνεργασίας, επικοινωνίας, ομοψυχίας και αλληλεπίδρασης, προτείνεται η υλοποίηση βιωματικών ασκήσεων ή και διαδραστικών παιχνιδιών ρόλων.

Ενδεικτικά, και όχι περιοριστικά, αναφέρονται οι κάτωθι ασκήσεις:

1) Παρουσίαση του Εαυτού με δομημένο τρόπο.

Σε αυτήν την άσκηση κάθε συμμετέχων/ουσα κάνει μια σύντομη παρουσίαση του εαυτού στην ολομέλεια. Η παρουσίαση αυτή είναι καλό να μην γίνει με ελεύθερο μοτίβο αλλά να ακολουθήσει μια γραμμική κοινή πορεία η οποία προτείνεται από τον/την εισηγητή/ρια και συμφωνείται από το σύνολο της ομάδας. Η παρουσίαση θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο, η καταγωγή, η οικογενειακή κατάσταση, οι σπουδές, η επαγγελματική πορεία, η τωρινή επαγγελματική θέση, προτιμήσεις, χόμπυ, ελεύθερος χρόνος και παράλληλα να διανθιστεί με στοιχεία χιούμορ και πιο προσωπικής χροιάς όπως κατοικίδια, ομάδα, αγαπημένο μέρος διακοπών, μουσική, αγαπημένο φαγητό, αγαπημένη ταινία, μότο ζωής, κίνητρα, αξίες κ.ο.κ.

Ο/Η εισηγητής/ρια μπορεί να γράψει στον πίνακα ή στο chat την «διαδρομή» που θα ακολουθήσει η παρουσίαση του εαυτού. Καλό είναι να κάνει ο/η ίδιος/α την αρχή ώστε να τον/την γνωρίσει η ομάδα και να θέσει το τέμπο.

Για την άσκηση αυτή μπορεί να δοθεί ένας χρόνος προετοιμασίας 3-5 λεπτά και οδηγίες για την υλοποίηση της παρουσίασης σε 1 λεπτό ανά συμμετέχοντα/ουσα.

Μέσα από την άσκηση, στόχος είναι η επικοινωνία, η μείωση της απόστασης μεταξύ αγνώστων, η ανάδειξη κοινών στοιχείων, ομοιοτήτων και σε απώτερο

επίπεδο η δημιουργία θετικής ψυχολογικής διάθεσης και η δημιουργία τυπικών και άτυπων δεσμών.

2) Το μυστικό

Σε αυτή την άσκηση ο/η εισηγητής/ρια δίνει κατεύθυνση στους/ις συμμετέχοντες/ουσες να λάβουν με την σειρά τον λόγο και να διηγηθούν για τον τόπο καταγωγής τους ή για τον τόπο διαμονής τους μια ιστορία σχετική με ένα στοιχείο που δεν είναι γνωστό ευρύτερα και μόνο οι ίδιοι/ες γνωρίζουν. Αυτό μπορεί να αφορά ένα μυστικό μέρος, μια παράδοση, μια συνήθεια, ένα πρόσωπο, μια διασύνδεση κ.ο.κ.

Οι συμμετέχοντες/ουσες καθοδηγούνται να εστιάσουν σε στοιχεία με ενδιαφέρον, πρωτοτυπία, πρόκληση, ιδιαίτερο χαρακτήρα. Οι ακροατές/τριες μπορούν να συμμετέχουν με ερωτήσεις, σχόλια, παρατηρήσεις, ιδέες και γενικά να υπάρχει διάδραση κατά την διάρκεια της άσκησης.

Μέσα από την άσκηση οι εκπαιδευόμενοι/ες μπορούν να αισθανθούν μεγαλύτερη συναισθηματική και κοινωνική εγγύτητα και να τοποθετηθούν τα θεμέλια για την ομαδική λειτουργία.

3) Αλήθειες & Ψέματα

Σε αυτή την άσκηση οι εκπαιδευόμενοι/ες καθοδηγούνται να γράψουν σε ένα χαρτί και να παρουσιάσουν στην ομάδα 3 στοιχεία για τον εαυτό τους, εκ των οποίων 2 πρέπει να είναι αλήθεια και 1 να είναι ψευδές. Μετά την παρουσίαση, τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας καλούνται να εντοπίσουν τις αλήθειες και το ψεύδος.

Μέσα από την διαδραστική επικοινωνία αυτής της άσκησης, τα αποτελέσματα μπορούν να είναι πολυεπίπεδα. Συγκεκριμένα, δημιουργείται μια αίσθηση παιχνιδιού και θετική ψυχολογική και συναισθηματική ατμόσφαιρα. Επίσης, το άτομο αντιλαμβάνεται τι αισθάνονται οι άλλοι για το ίδιο και πώς το βλέπουν και ταυτόχρονα η ομάδα μαθαίνει επιπλέον στοιχεία για το άτομο, που μπορούν να αποβούν ωφέλιμα για το χτίσιμο ομάδας.

Στο τέλος μπορεί να εκπορευτεί από τον/την εισηγητή/ρια μια συζήτηση σχετικά με τις επιτυχημένες και τις αποτυχημένες επιλογές του ακροατηρίου και την βάση στην οποία αναπτύχθηκαν, δράση η οποία επίσης μπορεί να έχει μεγάλη αυτογνωστική δύναμη και ισχυρό αποτέλεσμα ως προς την ομαδική συνοχή και επικοινωνία.

Η άσκηση αυτή προτείνεται να υλοποιείται στο τέλος της ενότητας και αφού έχουν προηγηθεί η παρουσίαση του εαυτού και του μυστικού ώστε οι συμμετέχοντες/ουσες να κληθούν να χρησιμοποιήσουν νέα στοιχεία που δεν έχουν πει προηγουμένως, δίνοντας έναν ακόμη πιο προσωπικό τόνο στην διάδραση και την επικοινωνία.

4) Προσδοκίες από το πρόγραμμα

Σε αυτή την άσκηση οι συμμετέχοντες/ουσες αναφέρουν τις προσδοκίες που έχουν από το πρόγραμμα, οι οποίες επί της ουσίας συνιστούν και τον λόγο επιλογής του.

Μέσα από την αναφορά των προσδοκιών, θα έρθουν στην επιφάνεια πραγματικά προβλήματα και παθογένειες στον φυσικό χώρο εργασίας και μέσα από την συλλογή αυτών ο/η εισηγητής/ρια μπορεί να εστιάσει καλύτερα στα σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να δοθούν μέσα από το πρόγραμμα.

Επίσης, η αναφορά των προσδοκιών υψώνει τον ποιοτικό πήχη των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και αφήνει περιθώρια για την επισήμανση κοινών στοιχείων και κοινής αντίληψης μεταξύ των εκπαιδευομένων, που μπορεί να αποτελέσουν την βάση ανάπτυξης ομαδικής συνοχής.

Τέλος, η αναφορά των προσδοκιών μπορεί να λειτουργήσει εν είδει κοινωνικού ή εκπαιδευτικού συμβολαίου και παράλληλα να έχει μεγάλο ψυχολογικό και συναισθηματικό αντίκτυπο μέσα από την εκτόνωση αρνητικής ενέργειας ή αρνητικών βιωμάτων στο εργασιακό πλαίσιο.

Στο τέλος της άσκησης, ο/η εισηγήτρια είναι καλό να καταγράψει τις προσδοκίες στον πίνακα και αυτές να παραμείνουν ορατές καθ' όλη την διάρκεια του προγράμματος, σαν υπόμνηση.

Στην τελική ενότητα, αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να αναφερθούν ξανά και οι συμμετέχοντες/ουσες θα κληθούν να τοποθετηθούν ως προς το αν ικανοποιήθηκαν, σε ποιον βαθμό και πώς τα αποτελέσματα θα μεταφερθούν στην υπηρεσία τους.

5) Η εφημερίδα

Η άσκηση αυτή είναι μια αφορμή για δημιουργική σκέψη, ομαδική λειτουργία στην επίλυση προβλημάτων και ομαδική συνοχή και επικοινωνία.

Στα πλαίσιά της ζητάμε από τους συμμετέχοντες/ουσες να προτείνουν τρόπους αξιοποίησης μιας εφημερίδας, αφού την έχουμε διαβάσει.

Αρχικά ζητείται από τα άτομα να εργαστούν και να το σκεφτούν ατομικά για 2 λεπτά και να καταγράψουν τις ιδέες τους και εν συνεχεία να μουν σε ομάδες των 4-5 ατόμων και να δουλέψουν σε μια ομαδική πρόταση.

Πραγματοποιείται ενθάρρυνση να καταγραφεί ο ανώτερος εφικτός αριθμός λύσεων.

Στο τέλος, κάθε ομάδα ορίζει τον/την εκπρόσωπό της που θα παρουσιάσει τις προτεινόμενες χρήσεις.

Ζητάμε ευφάνταστες, δημιουργικές, πρωτότυπες αλλά και ταυτόχρονα πρακτικές, εφαρμόσιμες και έξυπνες λύσεις.

Η ομάδα με τις περισσότερες προτάσεις κερδίζει και μπορεί να πανηγυρίσει. Επιμέρους βραβεία μπορούν να δοθούν από τον/την εισηγητή/ρια στην πιο πρωτότυπη λύση, στην πιο μοναδική λύση, στην πιο αστεία λύση κ.ο.κ.

Μέσα από την δραστηριότητα υλοποιείται εξομοίωση πραγματικών έργων στον περιβάλλον εργασίας και του τρόπου αντιμετώπισής τους, στα πλαίσια μιας ομάδας.

Ο/Η εισηγητής/ρια μπορεί στο τέλος να επισημάνει τα στοιχεία της ομαδικής εργασίας που οδήγησαν στην νίκη/επιτυχία και να υπογραμμίσει τον διαφορετικό τρόπο λειτουργίας που ενδεχομένως επιλέχθηκε ή ασυναίσθητα ακολουθήθηκε από την κάθε ομάδα.

Επικοινωνία συμμετεχόντων/ουσών

Στο πλαίσιο της ομαδικής λειτουργίας, άνθρωποι με διαφορετικές καταβολές, χαρακτήρα, ιδέες, στάσεις, κοσμοθεωρία, απαιτείται να συνεργαστούν αρμονικά πάνω σε ένα σκοπό που μπορεί να υπερβαίνει (και τις περισσότερες φορές αυτό ισχύει) τα προσωπικά τους συμφέροντα (Ellis, Kisling, & Hackworth, 2014).

Η διάδραση μεταξύ των μελών της ομάδας είναι κρίσιμη και ο κάλλιστος τρόπος για την επίτευξη του κοινού σκοπού είναι μέσω μιας ουσιαστικής και αποτελεσματικής διαδικασίας επικοινωνίας (Ellis, Kisling, & Hackworth, 2014).

Η έννοια και η διαδικασία της επικοινωνίας θεωρείται αναπόσπαστο συστατικό της καθημερινότητάς μας, στις διαπροσωπικές μας σχέσεις, στο επαγγελματικό και το κοινωνικό μας περιβάλλον, γιατί ο άνθρωπος ορίζεται καταρχήν σαν ένα Κοινωνικό Ον! Ειδικά όσον αφορά στην εργασία, υπάρχουν έρευνες που καταδεικνύουν ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν πάνω από το 50% του χρόνου που διαθέτουν στην εργασία τους σε ποικίλες μορφές επικοινωνίας (συναντήσεις, emails, τηλέφωνα) (Hurrell, 2016).

Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνει την εκτίμηση ότι η επικοινωνία έχει μεγάλη σημασία στη ζωή μας. Και αυτό είναι γεγονός, καθώς συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με καθημερινές μεγάλες ή μικρότερες αποφάσεις που χρειάζεται να λάβουμε, με θέματα που πρέπει να διαχειριστούμε, με προβλήματα που πρέπει να λύσουμε (Hurrell, Scholarios, & Thompson, 2012).

Στα πλαίσια του συγκεκριμένου προγράμματος, η επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων/ουσών είναι το παν. Ουσιαστικά, όλο το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί προκειμένου να διευκολύνει, ενθαρρύνει, βελτιώσει την επικοινωνία στα πλαίσια ομάδας και στην μεταφορά αυτής της τεχνογνωσίας σε φορείς του Δημοσίου Τομέα. Για την επίτευξη αυτού του στόχου όλο το πρόγραμμα στηρίζεται σε βιωματικές ασκήσεις και όχι τόσο στη θεωρία από την πλευρά του/της εισηγητή/ριας, όπως συνηθίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο.

Η επικοινωνία των συμμετεχόντων/ουσών αποτελεί το βασικό εργαλείο για την ανάδειξη της ομαδικής λειτουργίας και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Κατανόηση του ιδιαίτερου χαρακτήρα του συγκεκριμένου σεμιναρίου

Θα πρέπει να αναφερθεί στην αρχή της ενότητας, από τον/την εισηγητή/ρια, ο ιδιαίτερος χαρακτήρας και η διαφοροποίηση του συγκεκριμένου προγράμματος από το σύνολο ομοειδών προγραμμάτων και εκπαιδευτικών δράσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως αυτός αναφέρεται και στην εγκύκλιο που αναγνώστηκε από τους/τις εκπαιδευόμενους/ες, πριν το επιλέξουν.

Οι κυριότερες διαφορές του προγράμματος συνοψίζονται στα εξής:

- Ενεργή συμμετοχή και διάδραση των συμμετεχόντων/ουσών καθ' όλη την διάρκεια το σεμιναρίου.
- Βιωματικές ασκήσεις και παιχνίδια ρόλων.
- Περιορισμός της θεωρίας και της παράδοσης ύλης στο ελάχιστο.
- Ενεργός ρόλος του/της εισηγητή/ριας ως εμπνευστής/παρακινητής/coach.
- Διαχωρισμός σε ομάδες και εργασία σε ομάδες.
- Παρουσία και ενεργοποίηση 2 ή 3 εισηγητών/τριών ταυτόχρονα στο σεμινάριο, και ανάληψη καθηκόντων συντονιστή/τριας ανά υπό-ομάδα.

Ψυχολογική και συναισθηματική προετοιμασία

Λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα και του τρόπου υλοποίησης του προγράμματος, βασικός παράγοντας επιτυχίας κρίνεται η επαρκής συναισθηματική και ψυχολογική προετοιμασία των εκπαιδευομένων (Northouse, 2010). Σε αυτή την κατεύθυνση

μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα ο/η εισηγητής/ρια.

Μεταξύ των απαραίτητων στοιχείων ψυχολογικής και συναισθηματικής προετοιμασίας των εκπαιδευομένων λογίζονται (Robles, 2012):

- Η αίσθηση ασφάλειας και η απουσία απειλών
- Η επικέντρωση στο θέμα του προγράμματος
- Η υψηλή κινητοποίηση
- Η θετική διάθεση
- Η διάθεση επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης
- Η ετοιμότητα για μάθηση
- Η ειλικρίνεια
- Το φιλικό πνεύμα
- Η ανοιχτότητα σε νέες εμπειρίες
- Η ευσυνειδησία
- Η ομαδικότητα
- Η απουσία στερεοτύπων και προκαταλήψεων
- Η καλή σύνδεση και σχέση με τον/την εισηγητή/ρια
- Η φιλοδοξία
- Η εμπειρία σε ποικίλα εργασιακά περιβάλλοντα
- Η απουσία διασπάσεων προσοχής (άσχετα ερεθίσματα, κινητό τηλέφωνο, social media, emails)
- Η κοινωνικότητα
- Ηγετικά στοιχεία

Παιδαγωγικό συμβόλαιο και αλληλεπίδραση με τον/την εισηγητή/ρια

Η κρίσιμότερη παράμετρος για την επιτυχή υλοποίηση του προγράμματος είναι η σχέση που θα αναπτυχθεί με τον/την εισηγητή/ρια. Ο/Η εισηγητής/ρια είναι πάντα ένας/μία έμπειρος/η εκπαιδευτής/ρια με άριστες γνώσεις επικοινωνίας, με εξοικείωση στον συντονισμό βιωματικών ασκήσεων, με βαθειά κατανόηση της ανθρώπινης φύσης, επικοινωνίας και συμπεριφοράς και άριστες αγνές προθέσεις έναντι όλων των εκπαιδευομένων.

Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται ρητά με λεπτομέρεια στην αρχή του προγράμματος

από τον/την εισηγητή/ρια στην διάρκεια της παρουσίας του εαυτού του/της και σε συνδυασμό με τις προσδοκίες των συμμετεχόντων/ουσών και τα χαρακτηριστικά του προγράμματος, συνιστούν το Παιδαγωγικό Συμβόλαιο, στη βάση του οποίου θα υλοποιηθεί όλη η εκπαίδευση.

Το Παιδαγωγικό Συμβόλαιο συμφωνείται μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων και τηρείται σε όλη την διάρκεια της εκπαίδευσης.

Διάδραση και εξάσκηση σε ομαδικούς ρόλους

Όσον αφορά στην διάδραση, το υλικό που περιλαμβάνεται στο σύνολο του προγράμματος έχει βασιστεί στη μέθοδο της βιωματικής μάθησης. Η βιωματική μάθηση εστιάζει στο ρόλο που έχει η εμπειρία στην αφομοίωση της γνώσης (Zhang, 2012). Προσφέρει στους/ις συμμετέχοντες/ουσες δυνατότητες συμμετοχής σε ποικίλες δραστηριότητες, μέσα από τις οποίες αποκτούν νέες ή ανακαλούν παλαιότερες προσωπικές εμπειρίες, κοινωνικής, συναισθηματικής, ηθικής, ψυχολογικής, επικοινωνιακής, δημιουργικής φύσης, ενώ τους/τις εμπλέκει σε διαδικασίες συστηματικής επεξεργασίας αυτών των προσωπικών εμπειριών και δεδομένων για την επίτευξη της αυτογνωσίας και την ενίσχυση της ομαδικότητάς τους (Slaski & Cartwright, 2003).

Η βιωματική μάθηση και η διάδραση εν γένει, τελικά, αναγνωρίζει μια όχι τόσο θεσμική πτυχή της εκπαιδευτικής δράσης, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση στον τρόπο που μαθαίνουμε νέες γνώσεις, εμπλέκοντας το άτομο ολοκληρωτικά στην όλη διαδικασία (Reinsch, & Gardner, 2014).

Η βιωματική μάθηση αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο εκπαίδευσης ο οποίος επεκτείνεται έξω από την αίθουσα, το υλικό ανάγνωσης και την απομνημόνευση της ύλης (Business Higher Education Forum, 2010). Αντίθετα, βρίσκεται στον αντίποδα των παραδοσιακών διδακτικών μεθόδων αφού πρόκειται για μάθηση κατά την οποία το άτομο εμπλέκεται άμεσα στην διαδικασία ανακάλυψης της γνώσης (Perreault, 2004).

Μέσω της βιωματικής μεθόδου ενισχύεται η επικοινωνιακή σχέση και η ομαδικότητα (Loughry & Tosi, 2008), αφού όλοι/ες συμμετέχουν ισότιμα και ενεργά στην ομαδική δράση με ψυχολογική, νοητική και συναισθηματική εμπλοκή (Goleman, 1995, 1998, Salovey & Mayer, 1993).

Αναφορικά με το ρόλο του/της συντονιστή/στριας των ομάδων, αυτός είναι κατά κύριο λόγο διευκολυντικός/διαχειριστικός (facilitator), με στόχο να στηρίξει τους/τις συμμετέχοντες/ουσες στη διεύρυνση του τρόπου σκέψης τους και στην ανακάλυψη διαφόρων πτυχών του εαυτού τους και του κόσμου γύρω τους (Gibb, 2014).

Ο ρόλος του/της συντονιστή/στριας στην ομάδα είναι πολύπλευρος και αφορά τόσο στην οργάνωση του εργαστηρίου και τη δημιουργία ενός θετικού και ασφαλούς κλίματος (Slaski & Cartwright, 2002), όσο και στην ενθάρρυνση και διευκόλυνση της ομάδας ώστε να εστιάζεται στο θέμα της ενότητας και να διαμορφώνει στάσεις και δεξιότητες (Troth, Jordan, Lawrence & Tse, 2012).

Ο/Η συντονιστής/στρια μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ομαδική παρέμβαση χρησιμοποιώντας βασικές συμβουλευτικές δεξιότητες (Ingols, & Shapiro, 2014), καθώς και λειτουργώντας ως παράδειγμα, επιδεικνύοντας στην πράξη όσα επιθυμεί να μεταδώσει (Winstead, Adams, & Sillah, 2009).

Είναι επίσης σημαντικό να προστεθεί πως μια από τις αρχές των βιωματικών ασκήσεων είναι να προστατεύονται τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων/ουσών, κάτι που έρχεται σε συμφωνία με τις διεθνείς πρακτικές, τον κώδικα δεοντολογίας και το πλαίσιο λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Για αυτόν το λόγο στο πρόγραμμα χρησιμοποιούνται τεχνικές που αποπροσωποποιούν καταστάσεις, όπως σενάρια/καταστάσεις και υιοθέτηση ρόλων, τα οποία προστατεύουν τα προσωπικά ευαίσθητα δεδομένα των εκπαιδευομένων (Jackson, 2009). Σημαντικό ρόλο για την επίτευξη αυτής της βασικής αρχής, φέρει ο/η συντονιστής/στρια, όπου όταν μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο η ιδιωτικότητα ενός/μιας συμμετέχοντα/ουσας, διακριτικά επαναφέρει τα όρια και δεν επιτρέπει την παρέκκλιση (Laker & Powell, 2011).

Βιβλιογραφία

- Association for Talent Development. (2012). Bridging the skills gap. Retrieved from <https://www.td.org/Publications/Research-Reports/2012>
- Awad, T. A., & Alhashemi, S. E. (2012). Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(2), 134-156. doi:10.1108/17538391211233425
- Bloch, J., & Spataro, S. E. (2014). Cultivating critical-thinking dispositions throughout the business curriculum. *Business and Professional Communications Quarterly*, 77(3), 249-265. doi:10.1177/2329490614538094
- Business Higher Education Forum. (2010). Aligning education and workforce goals to foster economic development. Retrieved from http://www.bhef.com/sites/g/files/8295_g56/f/201306/Cities_For_Success_Proceedings.pdf
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35-38.
- Eisner, S. (2010). Grave new world? Workplace skills for today's college graduates. *American Journal of Business Education*, 3(9), 27-36. doi:10.19030/ajbe.v3i9.478
- Ellis, M., Kisling, E., & Hackworth, R. (2014). Teaching soft skills employers need. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(5), 433-453. doi:10.1080/10668926.2011.567143
- Gibb, S. (2014). Soft skills development: Theory development and the research agenda. *International Journal of Education*, 33(4), 455-471. Retrieved from ERIC database. (EJ1032107)
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human Relations*, 69(3), 605-628. doi:10.1177/0018726715591636234
- Hurrell, S., Scholarios, D., & Thompson, P. (2012). More than "humpy dumpty" term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economy and Industrial Democracy*, 34(1), 161-182. doi:10.1177/0143831x12444934

Ingols, C., & Shapiro, M. (2014). Concrete steps for assessing the “soft skills” in an MBA program. *Journal of Management Education*, 38(3), 412-435. doi:10.1177/1052562913489029

Jackson, D. (2009). An international profile of industry-relevant competencies and skills gap in modern graduates. *International Journal of Management Education*, (8)3, 29-58. doi:10.3794/ijme.83.288

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The difference between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resources Quarterly*, 22(1), 111-121. doi:10.1002/hrdq.20063

Loughry, M., & Tosi, H. (2008). Performance Implications of Peer Monitoring. *Organization Science*, 19(6), 876-890.

Matteson, M.L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). “Soft Skills”: A Phrase in Search of Meaning. *portal: Libraries and the Academy* 16(1), 71-88. doi:10.1353/pla.2016.0009.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59, 23-24. Retrieved from https://www.nbea.org/newsite/publications/business_forum/vol59n01.html235

Reinsch, N. L., & Gardner, J. A. (2014). Do communication abilities affect promotion decisions? Some data from c-suite. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(1), 31-57. doi:10.1177/1050651913502357

Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communications Quarterly*, 75(4), 453-465. doi:10.1177/1080569912460400

Salovey, P. & Mayer, J. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* 17(4), 443-442. doi:10.1016/0160-2896(93)90010-3

Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239. doi:10.1002/smi.979

Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Health performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63-68. doi:10.1002/smi.926

Troth, J., Jordan, P., Lawrence, S., & Tse, H. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700-722. doi:10.1002/job.785236

Winstead, A., Adams, B., & Sillah, M. (2009). Teaching the soft skills: A professional development curriculum to enhance the employability skills of business graduates. *American Journal of Business Education*, 2(5), 35-44. doi:10.19030/ajbe.v2i5.4068

Zhang, A. (2012). Peer assessment of soft skills and hard skills. *Journal of Information Technology Education*, 11, 155-168. Retrieved from ERIC database. (EJ979135)

2^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η ανάλυση των χαρακτηριστικών μιας αποτελεσματικής ομάδας προκειμένου αυτά να αποτελέσουν εφόδιο για την σύστασή της και η κατανόηση των σταδίων που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου μια ομάδα να καταστεί αποτελεσματική.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

- Η γνώση θεωριών ως προς την αποτελεσματική ομάδα.
- Η κατανόηση κριτηρίων που οδηγούν μία ομάδα στην επιτυχία.
- Η αποφυγή παραγόντων κινδύνου και αποτυχίας ως προς την ομαδική λειτουργία
- Η ενίσχυση της επικοινωνίας των συμμετεχόντων/ουσών
- Η κατανόηση της θεωρίας ως προς την ομαδική αποτελεσματικότητα μέσα από βιωματικές ασκήσεις και παραδείγματα από τη βιβλιογραφία.
- Η αντιμετώπιση δυσκολιών ως προς τη λειτουργία της ομάδας.
- Η επισήμανση του ρόλου του/της ηγέτη/τιδας στην αποτελεσματική ομάδα.
- Η κατανόηση των διαφορετικών ρόλων που πρέπει να εκπληρωθούν από τα μέλη της ομάδας προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική.

Τα παραπάνω στοιχεία θα συμβάλλουν τα μέγιστα στη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων και μετά το πέρας του σεμιναρίου, στον φυσικό χώρο εργασίας.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Ως ομάδα θα μπορούσε να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και προσλαμβάνουν τους εαυτούς τους ως μέλη του συνόλου (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008). Η ύπαρξη κοινού σκοπού και η αποδοχή αυτού ως συνθήκη αμοιβαίας ωφέλειας αποτελεί την μία και βασική προϋπόθεση για τον σχηματισμό ομάδας, ανεξαρτήτως προηγούμενης γνωριμίας των μελών (Jehn, Greer, Levine, & Szulanski, 2008).

Οι ομάδες διακρίνονται σε άτυπες (informal) και τυπικές (formal) (Costa, & Anderson, 2011).

Άτυπες είναι οι ομάδες οι οποίες δημιουργούνται από τα μέλη της οργάνωσης μέσω άτυπων σχέσεων και ο σκοπός δημιουργίας τους είναι κατά κανόνα η ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών τους. Π.χ. οι ομάδες συμφερόντων (οι γνωστές κλίκες), οι ομάδες φιλίας οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση, κυρίως, κοινωνικών αναγκών. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση του οργανισμού. Η σύνθεσή τους, η δομή τους και το εύρος δράσης τους καθορίζεται από την διοίκηση (Jones, & Bearley, 2001) βάσει διαδικασιών. Π.χ. τα τμήματα ή υπο-τμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες.

Τα δύο κύρια είδη των τυπικών ομάδων είναι (Gersick, 1988):

- i. Οι λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες (functional teams), οι οποίες αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής, η σύνθεσή τους παραμένει αρκετά σταθερή στο χρόνο και έχουν συγκεκριμένη ευθύνη ως προς την υλοποίηση συγκεκριμένης λειτουργίας και έργου της εταιρείας.
- ii. Οι οριζόντιες ή ομάδες έργου (Project Teams), οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αποτελούνται από εργαζόμενους/ες διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζόμενους/ες με διαφορετική ειδικότητα. Μπορεί να είναι διαρκείς ή προσωρινές. Οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία των οριζόντιων ομάδων είναι ποικίλοι, όπως η υλοποίηση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων και ο συντονισμός συνεργατών, λειτουργιών ή αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων.

Διαχείριση Αλλαγών

Η διαχείριση αλλαγών είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο χωρίς σαφώς καθορισμένα όρια, για την οποία μέχρι σήμερα δεν έχει αναπτυχθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, αν και έχουν διαμορφωθεί αρκετές απόψεις (Kuipers, & Stoker, 2009).

Σύμφωνα με τον Fritzenschaft (2014), η διαχείριση αλλαγών αφορά στη μετάβαση ενός οργανισμού από μια παρούσα συνθήκη, σε μια νέα επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Περιλαμβάνει όλα τα βήματα, τα καθήκοντα καθώς και τις δραστηριότητες σε έναν οργανισμό τα οποία είναι απαραίτητα για την εκκίνηση και

εκτέλεση εκτεταμένων αλλαγών σε στρατηγικές, δομές, συστήματα, διαδικασίες και συμπεριφορές.

Η κεντρική ουσία της διαχείρισης αλλαγών είναι να δημιουργηθεί η ετοιμότητα και η προθυμία για αλλαγή εντός του οργανισμού. Η κατανόηση και η αποδοχή μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν βασικά στοιχεία (Burnes, 2009). Ο Burnes (2000) αναφέρει ότι η αλλαγή είναι μια πολυεπίπεδη, δια-οργανωτική διαδικασία που παρουσιάζει μια αποδιοργανωμένη τάση σε μια χρονική περίοδο και περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλοσυνδεόμενα έργα. Αντιλαμβάνεται επίσης τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής ως μια συνεχή διαδικασία αξιολόγησης και προσαρμογής που στοχεύει στην αντιστοίχιση των πλεονεκτημάτων ενός οργανισμού με τις ανάγκες του περιβάλλοντός του, καθώς αυτές μεταβάλλονται διαρκώς.

Οι Struckman και Yammarino (2003) θεωρούν την αλλαγή ως διαδικασία ή δράση, ως μια συνέχεια. Ορίζουν την οργανωτική αλλαγή ως ένα διαχειριζόμενο σύστημα σε ένα γεγονός ενεργοποίησης. Αντίθετα, η διαχείριση αλλαγών δεν αφορά στον σχεδιασμό λεπτομερών σχεδίων επιθυμητών καταστάσεων – στόχων, ούτε την εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων. Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί περισσότερο ένα πλαίσιο για τον σχεδιασμό της πορείας της αλλαγής.

Η διαχείριση της αλλαγής επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο προς το εσωτερικό, τόσο στον οργανισμό όσο και στους ανθρώπους και μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια αέναη διαδικασία (Fritzenschaft, 2014). Σύμφωνα με τον Hughes (2010), η διαχείριση αλλαγών παρακολουθεί τις μεταβατικές διαδικασίες οργανωτικής εξέλιξης σε οργανωτικό και ατομικό επίπεδο, με την πιθανή συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες, και όχι κατ'ανάγκη, μια ενιαία προσέγγιση διαχείρισης. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αλλάζουν με ιδιαίτερους και μη προβλέψιμους τρόπους, προκειμένου να επιβιώσουν μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η διαχείριση της αλλαγής είναι κυρίαρχη ικανότητα, καθώς οι οργανώσεις πρέπει να μετασχηματιστούν για να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Στη δε νέα εποχή η αλλαγή είναι πλέον η μόνη σταθερά.

Κομβικός παράγοντας για την διαχείριση αλλαγών, με βάση την βιβλιογραφία, είναι η ομαδική εργασία, η δράση μέσα από ομάδες, η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και η συνεργασία.

Πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας

Πρώτον, στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας. Δηλαδή όταν τα άτομα συνεργάζονται στα πλαίσια μιας ομάδας, θα έχουν καλύτερα και μεγαλύτερα αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν ενεργούν μεμονωμένα (Mathieu, & Gilson, 2012). Το όλον, δηλαδή, κατά την αριστοτέλεια λογική, είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του.

Δεύτερον, η ομάδα και η αποτελεσματική συνεργασία συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Η τυπική οργάνωση (διαίρεση εργασίας, τμήματα, περιγραφή καθηκόντων, ιεραρχικά επίπεδα, σχέσεις εξουσίας, διαδικασίες, ροές εργασιών κ.λπ.) δεν μπορεί να προσδιορίσει και να περιγράψει όλες εκείνες τις σχέσεις, τις λειτουργίες και τις ενέργειες που απαιτεί η συντονισμένη δράση των ατόμων με διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες, ανάγκες, αντιλήψεις και αξίες. Είναι αναγκαίο τα άτομα να λειτουργούν ώριμα και αποτελεσματικά στο πλαίσιο των ομάδων, ώστε να λύνονται τα προβλήματα συντονισμού και πολυπλοκότητας.

Τρίτον η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών επίτευξης και αυτό-πραγμάτωσης, σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Τέταρτον, η λειτουργία της ομάδας αποτελεί μια αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσω της συνεργασίας (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Πέμπτον η εξέλιξη των αξιών προς το συμμετοχικό μάνατζμεντ κάνουν τις ομάδες όλο και περισσότερο σημαντικές στον επιχειρησιακό χώρο (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας

Με βάση την βιβλιογραφία (Drach-Zahavy & Somech, 2001) οι σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας και την συνεπακόλουθη διαχείριση της αλλαγής είναι το μέγεθος και η συνοχή της ομάδας, τα χαρακτηριστικά της ομάδας, οι ρόλοι και οι λειτουργίες των μελών της, οι κανόνες και οι διαδικασίες

λειτουργίας της, η ηγεσία, καθώς και το κλίμα που την χαρακτηρίζει.

Αναλυτικότερα:

1) Μέγεθος της ομάδας

Όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος είναι η ομάδα τόσο περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, πληροφορίες, απόψεις, ιδέες συγκεντρώνονται στη διάθεσή της και συνεπώς τόσο πιο σωστές αποφάσεις μπορούν να παρθούν. Όμως, όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα δυσκολεύεται ο συντονισμός, ο συγχρονισμός και η συνεργασία (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003). Σε γενικές γραμμές το μέγεθος μεταξύ πέντε και επτά ατόμων είναι το πλέον κατάλληλο, χωρίς αυτό να αποτελεί κανόνα.

2) Χαρακτηριστικά των μελών

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών προσδιορίζουν: α) αυτό που το άτομο είναι ικανό και διατεθειμένο να προσφέρει την ομάδα, β) τον βαθμό στον οποίο το άτομο θα επιδράσει στα άλλα μέλη της ομάδας, για την επίτευξη των στόχων της. Οι διαστάσεις της προσωπικότητας ενός ιδανικού μέλους ομάδας, είναι: η λογική, το συναίσθημα και ο δυναμισμός ή ενεργητικότητα. Η ισορροπία μεταξύ αυτών των τριών διαστάσεων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου στο πλαίσιο της ομάδας (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Επιπρόσθετα, με βάση το μοντέλο των 5 παραγόντων, χαρακτηριστικά όπως η ευσυνειδησία, η συμμόρφωση, η ανοιχτότητα στην εμπειρία, η εξωστρέφεια και ο χαμηλός νευρωτισμός διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Smith, 2001).

Άλλες προσεγγίσεις, κυρίως τυπολογικές (Jung, Catell, Mayer Briggs), θέτουν τις βάσεις της αποτελεσματικής ομάδας στην συμβατότητα και την χημεία των χαρακτηριστικών των μελών της. Δηλαδή δεν είναι τόσο ζήτημα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών όσο αρμονικής συνύπαρξης και έλλειψης συγκρούσεων. Ως προς αυτό, υπάρχουν έρευνες που τάσσονται υπέρ της ομοιογένειας της ομάδας ως καλύτερη προϋπόθεση αποτελεσματικότητας όσο και έρευνες υπέρ της ανομοιογένειας για τον ίδιο σκοπό. Βασικός παράγοντας φαίνεται να είναι το είδος του έργου και η σημασία του. Αυτό που σίγουρα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία μεταξύ όλων ανεξαιρέτως (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008)..

3) Κανόνες και διαδικασίες

Οι κανόνες αποτελούν πρότυπα σύμφωνα με τα οποία τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να είναι αποδεκτή από την ομάδα. Θέτουν τα όρια στα μέλη ως προς το τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουν. Οι κανόνες, μπορεί να είναι τυπικοί ή άτυποι (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997)

4) Όραμα - Στόχοι – Καθήκοντα

Η ύπαρξη κοινού οράματος είναι η ουσία που ενώνει την ομάδα και η κινητήριος δύναμη για οποιαδήποτε δράση και αποτέλεσμα. Η κάθε ομάδα έχει να επιτύχει τρεις κατηγορίες στόχων – αναγκών που πρέπει να τις συνδυάζει αρμονικά (Roe, Gockel, & Meyer, 2012).

Πρώτον, οι στόχοι ή ανάγκες του έργου, δηλαδή αυτοί που αφορούν την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου.

Δεύτερον, οι στόχοι ή ανάγκες της ομάδας, όπως η συνοχή, η συντήρηση και η ανάπτυξη της ομάδας.

Τρίτον, οι στόχοι ή οι ανάγκες του κάθε ατόμου που συμμετέχει στην ομάδα.

Είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της ομάδας να εξυπηρετούνται ομοιογενώς και τα 3 επίπεδα στόχων (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

5) Ηγεσία στην ομάδα

Ο/Η ηγέτης/τιδα μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα και στόχους, διαμορφώνει το ομαδικό πνεύμα και το κατάλληλο κλίμα, ενθαρρύνει και εμπυχώνει τα υπόλοιπα μέλη, παρακινεί, συντονίζει την ομάδα, συλλαμβάνει και προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας (Chang, Duck, & Bordia, 2006). Κατά την βιβλιογραφία, η ομάδα χρειάζεται έναν/μία ηγέτη/τιδα για να συσταθεί. Δεν μπορεί να υπάρξει ακέφαλη ομάδα (Chang, Duck, & Bordia, 2006).

6) Συνοχή και κλίμα

Η συνοχή και η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας απαιτεί ένα κατάλληλο, ευνοϊκό κλίμα – κουλτούρα. Με τον όρο κλίμα - κουλτούρα, εννοούνται οι αξίες, οι φιλοσοφίες, οι παραδοχές, τα πιστεύω, το ηθικό, η ατμόσφαιρα, οι σχέσεις, οι διαθέσεις, η νοοτροπία, οι προσδοκίες, οι αντιλήψεις κ.λπ. που διακρίνουν την ομάδα. Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει συλλογικό αίσθημα, πίστη

στη συνεργασία και στον προορισμό της ομάδας, αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη, διάθεση για συμβολή σε αυτή, υψηλό ηθικό των μελών και εμπιστοσύνη (Mannix, & Jehn, 2004).

7) Ρόλοι των μελών της ομάδας

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται σημαντικά από τον συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα μέλη της. Οι ρόλοι των μελών της ομάδας διακρίνονται στην βιβλιογραφία σε 2 ή 3 κατηγορίες (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Πρώτη κατηγορία: Ανήκουν οι ρόλοι των μελών που είναι απαραίτητοι και συνδέονται άμεσα με την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων της ομάδας (de Wit, Greer, & Jehn, 2012). Βασικοί τέτοιοι ρόλοι είναι: – Ανάπτυξη πρωτοβουλιών – Αναζήτηση πληροφοριών – Παροχή πληροφοριών – Έλεγχος.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι που συνδέονται άμεσα και συμβάλλουν, στη συνοχή, στην αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη της ομάδας. Αποσκοπούν, να εξασφαλίσουν τη συνοχή της ομάδας, τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, την ικανοποίηση των αναγκών τους κ.λπ.

Τέτοιοι ρόλοι είναι (Kozlowski, 2015):

Εναρμόνιση: οι προσπάθειες για τη μείωση της έντασης, την επίλυση των συγκρούσεων και των τριβών μεταξύ των μελών, ώστε να διατηρείται η συνοχή και το καλό κλίμα της ομάδας.

Ενθάρρυνση: Ενθαρρύνονται τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις απόψεις τους για την επίτευξη συναίνεσης. Αφορά τις ενέργειες που γίνονται για τη μείωση των διαφορών, την ανάπτυξη επιχειρηματολογίας και του διάλογου.

Καθορισμός διαδικασιών και κανόνων: Καθορίζονται διαδικασίες και κανόνες, με βάση τους οποίους λειτουργεί η ομάδα καθώς και πρότυπα (standards) με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί το έργο της ομάδας.

Δημιουργία κλίματος: Δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα από ορισμένα μέλη για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τους αρνητικούς ρόλους ή τις αρνητικές συμπεριφορές που εξυπηρετούν το άτομο και καταστρέφουν την ομάδα, για αυτό αποκαλούνται και προσωπικοί ρόλοι.

Τέτοιοι ρόλοι είναι (Hoboken, Kozlowski, & Ilgen, 2006):

«**Χαλάρωση**». Όταν ένα μέλος δεν παίρνει στα σοβαρά το έργο της ομάδας ή ενοχλεί τα άλλα μέλη και γενικά “παίζει” στο πλαίσιο της ομάδας.

«**Ανάσχεση**». Είναι οι ενέργειες που αποσκοπούν στο να θέσουν εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

«**Ανταγωνισμός**». Το μέλος προσπαθεί να ικανοποιήσει τον εαυτό του σε βάρος της ομάδας και ανταγωνιζόμενο τα υπόλοιπα μέλη.

«**Επιβολή**». Είναι το σύνολο των ενεργειών που κάνει ένα μέλος για να κυριαρχήσει ή να επιβληθεί πάνω στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

8) **Επικοινωνία**

Είναι κρίσιμος παράγοντας για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Porter, & Lilly, 1996). Επιτυγχάνεται ο συντονισμός, οι καλές σχέσεις και το άριστο κλίμα μεταξύ των μελών, η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και επίλυση των διαφορών. Πρέπει να είναι σαφής, ειλικρινής και να γίνεται με κοινό κώδικα (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

9) **Ικανότητα συναίνεσης της ομάδας**

Η συναίνεση έχει διαφορετική έννοια από τον συμβιβασμό. Συμβιβασμός σημαίνει υποχώρηση ως προς αυτά που επιθυμώ και γενικά μηχανιστική και υποχρεωτική συμφωνία μεταξύ των ατόμων. Η συναίνεση, χωρίς να σημαίνει ταύτιση, συντίθεται από δύο βασικές και αλληλεξαρτώμενες διαστάσεις (Janz, Colquitt, & Noe, 1997):

Η πρώτη διάσταση αφορά το αίσθημα «ιδιοκτησίας»-συμμετοχής όλων των μελών της ομάδας για τις αποφάσεις και τα αποτελέσματά της ανεξαρτήτως αν συμφωνούν 100% ή όχι με αυτά. Αίσθηση «ιδιοκτησίας» σημαίνει ότι το κάθε μέλος της ομάδας θεωρεί ότι η απόφαση είναι συνολικά δική του όπως ένας γονέας αισθάνεται ότι το παιδί του είναι δικό του (Miller, 2003).

Η δεύτερη αφορά τη συναίνεση. Η συναίνεση αποτελεί μια διαδικασία συλλογικής απόφασης κατά την οποία – συμμετέχουν και εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους όλα τα μέλη – αναπτύσσεται διάλογος, με την έννοια ότι η σκέψη του ενός προστίθεται στη σκέψη του άλλου, – η πειθώ επιτυγχάνεται μέσω επιχειρημάτων (Gilson & Shalley, 2004).

10) Η αμοιβαία εμπιστοσύνη ως θεμέλιο της συνεργασίας

Η εμπιστοσύνη αποτελεί το θεμέλιο της συνεργασίας και της ομάδας. Η έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγεί σε καχυποψία, μη ειλικρινή επικοινωνία και ανταγωνισμό. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη απαιτεί ειλικρινή επικοινωνία, ακεραιότητα, συνέπεια, τήρηση των υποσχέσεων και αμοιβαίο σεβασμό (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997).

Οι δέκα παραπάνω προϋποθέσεις συνθέτουν το πλαίσιο λειτουργίας της αποτελεσματικής ομάδας. Η βαρύτητα κάθε παράγοντα ποικίλει ανάλογα με το έργο, την κουλτούρα, το timing, το διακείμενο. Ωστόσο είναι κοινή παραδοχή στην βιβλιογραφία (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997) ότι απαιτείται η ενεργοποίηση όλων των παραγόντων για την εξασφάλιση της επιτυχίας ή αποτελεσματικότητας, ανεξαρτήτως πλαισίου.

Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Παράλληλα με τις προϋποθέσεις για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική χρειάζεται να γίνει ειδική μνεία και στην διαδικασία προκειμένου μια ομάδα να σχηματιστεί, να υπάρξει. Η λογική είναι ότι για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική θα πρέπει πρώτα να είναι ομάδα. Και αυτό δεν είναι πάντα αυτονόητο, απλό, εύκολο ή διαχειρίσιμο. Ανεξαρτήτως φορέα, κλάδου και γνωστικού αντικείμενου, κάθε ομάδα εργασίας δημιουργείται με βάση ένα κοινό πρότυπο – μοτίβο. Αναφέρονται στα πλαίσια του παρόντος υλικού καθώς κρίνεται ότι αποτελούν τα θεμέλια για την μετέπειτα επιτυχία. Κατά την φιλοσοφική λογική το υπάρχουν προέχει του γίνεσθαι.

Τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας είναι τα ακόλουθα (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000):

1) Στάδιο Σχηματισμού.

Ένα σύνολο ατόμων σχηματίζεται σε ομάδα, με πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας αρχικά.

- οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι ακόμη καθορισμένοι,
- τα μέλη δεν γνωρίζουν τη συμπεριφορά των άλλων στην ομάδα και
- τα καθήκοντα είναι αόριστα.

Τα μέλη κάνουν προσπάθειες για να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη και την ταυτότητά τους στην ομάδα ή να δημιουργήσουν εντυπώσεις.

Υπάρχει επιφυλακτικότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης και αβεβαιότητα (Mathieu, & Rapp, 2009).

2) Στάδιο Αντιπαράθεσης

Κύριο χαρακτηριστικό είναι η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας σε ό,τι αφορά τους στόχους, τους κανόνες, τους ρόλους, την ηγεσία κ.λπ. Συνεπάγεται τη δημιουργία υπο-ομάδων (κλίκες) μεταξύ μελών με κοινά κυρίως χαρακτηριστικά (ηλικιακά, χαρακτήρας, ειδίκευση κ.λπ.) Αρκετές ομάδες παραμένουν αρκετό χρόνο σε αυτό το στάδιο ή δεν το ξεπερνούν ποτέ (Cohen & Bailey, 1997). Η ενσωμάτωση αυτών των υπο-ομάδων σε ευρύτερη οντότητα ομάδας αποτελεί βασική παράμετρο επιτυχίας και γέννησης της ομάδας.

3) Στάδιο Διαμόρφωσης Κανόνων.

Τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους. Προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με το πώς θα λειτουργεί η ομάδα, πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποιες είναι οι αποδεκτές συμπεριφορές, πώς θα αξιολογεί τα αποτελέσματά της, ποιο είναι το επιθυμητό ύψος απόδοσης, πώς θα συνδέονται με το περιβάλλον της και καθορίζεται ένα γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας.

4) Στάδιο Ωριμότητας

Η ομάδα συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της (Kozlowski, & Bell, 2003). Πρόκειται για ένα στάδιο ωριμότητας της ομάδας, δηλαδή έχει αποκρυσταλλωθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της, έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών της και η συνοχή της (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). Το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών της συγκεντρώνεται στην απόδοση έργου. Η διατήρηση της ομάδας στο στάδιο της ωριμότητας χρειάζεται συνεχώς προσπάθεια από όλα τα μέλη της και φυσικά τον/την ηγέτη/τιδα (Mathieu, & Rapp, 2009). Η ομάδα μπορεί για

διάφορους λόγους (π.χ. αλλαγές στο περιβάλλον, νέα μέλη κ.λπ.) να περάσει από το στάδιο της ωριμότητας ξανά στο στάδιο της «αντιπαράθεσης» ή της «διαμόρφωσης κανόνων» (Wheelan, 2005).

Ο ρόλος του/της προϊσταμένου/ης ηγέτη/τιδας στην ανάπτυξη ομάδας

Η ανάπτυξη της ομάδας είναι ευθύνη του/της προϊσταμένου/ης – ηγέτη/τιδας (Carless & De Paola, 2000). Αυτό μπορεί να το επιτύχει μέσω:

- της δημιουργίας αλληλεξάρτησης μεταξύ των συνεργατών/τιδών του/της. Βοηθά τα μέλη να κατανοήσουν το κοινό όραμα, θέτοντας κοινούς - ομαδικούς στόχους (Ito & Brotheridge, 2008) .
- της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης της ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας, των καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών/τιδών του/της (Tyran & Gibson, 2008)
- της διαμόρφωσης αρχών, κανόνων και διαδικασιών ομαδικής συνεργασίας (Sung & Choi, 2012)
- της σωστής αντιμετώπισης των διαφωνιών, συγκρούσεων και κρίσεων (Wheelan & Williams, 2003)
- της συμμετοχής όλων των μελών σε αποφάσεις και λύσεις προβλημάτων (Wageman, 1995)
- της διευκόλυνσης της κατανόησης των διαφορών των χαρακτήρων και του σεβασμού της διαφορετικότητας (Tjosvold & Yu, 2004)
- της ανάπτυξης της «συναισθηματικής νοημοσύνης» των συνεργατών/τιδών (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)
- της επιβράβευσης των συμπεριφορών που συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία και της επίπληξης αυτών που δεν συμβάλλουν (Gibson & Vermeulen, 2003).

Αποτελεσματική Ομάδα στη Διαχείριση Αλλαγής – Η νέα εποχή.

Μολονότι όσα προαναφέρθηκαν αναμφισβήτητα περιγράφουν τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας, ειδικά ως προς την διαχείριση αλλαγής, τα τελευταία χρόνια έρευνες (Mathieu, & Rapp, 2009, Morgeson, DeRue, & Karam, 2010) φέρνουν στο φως διαφορετικά στοιχεία ως προς την ίδια κατεύθυνση,

εμπλουτίζοντας την ήδη υπάρχουσα γνώση.

Επί της ουσίας, σε μια έρευνα που κράτησε δύο έτη (Gilson, Mathieu, Shalley, & Ruddy, 2005), οι ερευνητές προσπάθησαν να βρουν ποιοι είναι οι παράγοντες που κάνουν αποτελεσματική μια ομάδα ανθρώπων στην νέα πολύπλοκη εποχή. Τα αποτελέσματα προέκυψαν μέσα από 200 συνεντεύξεις υπαλλήλων, εξετάζοντας περισσότερα από 250 χαρακτηριστικά σε 180 ενεργές ομάδες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Garcia, & Kandemir, 2006), το πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τα μέλη μιας ομάδας, το πώς οργανώνουν τη δουλειά τους και το πώς βλέπουν τη συμβολή τους έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από το ποιος/α ανήκει στην εκάστοτε ομάδα. Έτσι, η έρευνα κατέληξε σε πέντε βασικούς παράγοντες που κάνουν κάποιες ομάδες να ξεχωρίζουν:

- **Ψυχολογική ασφάλεια**: Τα μέλη της ομάδας πρέπει να νοιώθουν άνετα όταν παίρνουν ρίσκα και εκφράζουν την άποψή τους (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1997). Πρέπει να γνωρίζουν ότι τα μέλη της ομάδας θα υποστηρίξουν τις ενέργειές τους και δεν θα τους γελοιοποιήσουν (Hackman, 1987). Πρέπει να νοιώθουν πως δεν θα χρησιμοποιηθούν ως παράδειγμα, εάν κάτι που προτείνουν ή υποστηρίζουν δεν αποδώσει (Buzaglo, & Wheelan, 1999). Σύμφωνα με την έρευνα, αυτό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο από όλα, αποτελώντας την βάση και για τα υπόλοιπα.
- **Αξιοπιστία**: Όλοι πρέπει να συμβάλλουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να παρέχουν εργασία υψηλής ποιότητας (Ancona, & Caldwell, 1992). Αυτό θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα στις χρονικές παραμέτρους που έχουν προσφερθεί και συμφωνηθεί. Αξιοπιστία σημαίνει ότι μπορεί να υπολογίζει ο/η ένας/μία στον/ην άλλο/η για να προχωρήσει η δουλειά.
- **Δομή και σαφήνεια**: Η σαφής κατεύθυνση και οι στόχοι είναι ζωτικής σημασίας (Garfield, & Dennis, 2013). Ο/Η καθένας/μιά πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνει το ρόλο των άλλων στην ομάδα. Όλοι/ες στην ομάδα πρέπει επίσης να κατανοούν το πώς πρέπει να προχωρήσουν τη δουλειά τους, με στόχο την επιτυχία της ομάδας.

- **Σημασία (Meaning):** Σύμφωνα με την έρευνα (Aubé, & Rousseau, 2005), η προσωπική ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί επίσης ένα βασικό στοιχείο στην επιτυχία μιας ομάδας. Με άλλα λόγια, θα πρέπει κάθε μέλος να εργάζεται πάνω σε κάτι που, σε προσωπικό επίπεδο, θεωρεί σημαντικό.
- **Επίδραση (Impact):** Πώς ωφελεί πραγματικά η εργασία που κάνουν τα μέλη; Τα μέλη της ομάδας θέλουν να αισθάνονται ότι δεν σπαταλούν το χρόνο τους όταν κάνουν κάτι (Arrow, Poole, Henry, Wheelan, & Moreland, 2004). Θέλουν να πιστεύουν πως η δουλειά που κάνουν έχει σημασία. Και αυτό να επιβεβαιώνεται με ορατό τρόπο και ορατά αποτελέσματα.

Εάν, πάντως, οι παραπάνω πέντε παράγοντες εντοπίζονται στην ομάδα σας, τότε αυτή είναι υψηλών επιδόσεων (Ericksen, & Dyer, 2004). Εάν όχι, με τον παρακάτω οδηγό θα μπορέσετε να επικεντρώσετε στις αλλαγές που απαιτούνται.



Πηγή γραφήματος: <https://www.epixeiro.gr/article/112235>

Εικόνα 1 : Κριτήρια Αποτελεσματικής Ομάδας στη Διαχείριση Αλλαγής

(Η ενότητα περιλαμβάνει και βιωματική άσκηση, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S. A., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35, 73-105.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 189-204.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Team development* 41 *Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 170-188.
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from central America. *Small Group Research*, 30, 108-129.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71-88.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37, 327-350.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 119-154.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A Team development 43 meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360-390.

- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5, 111-123.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the start: Exploring the effects of early team events on subsequent project team development and performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 438-471.
- Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 232-242.
- Garcia, R., & Kandemir, D. (2006). An illustration of modeling moderating variables in cross-national studies. *International Marketing Review*, 23, 371-389.
- Garfield, M. J., & Dennis, A. R. (2013). Toward an integrated model of group development: Disruption of routines by technology-induced change. *Journal of Management Information Systems*, 29, 43-86.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48, 521-531.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hare, A. P. (1973). Theories of group development and categories for interaction analysis. *Small Group Research*, 4, 259-304.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management*, 14, 214-232.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team

effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.

Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495.

Jones, J. E., & Bearley, W. L. (2001). Facilitating team development: A view from the field. *Group Facilitation*, 3, 56-65.

Kozlowski, S. W. J. (2015). Advancing research on team process dynamics: Theoretical, methodological, and measurement considerations. *Organizational Psychology Review*, 5, 270-299.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 333-376).

Hoboken, NJ: Wiley. Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.

Kuipers, B. S., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 399-419.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-Team development analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.

Mannix, E., & Jehn, K. A. (2004). Let's norm and storm, but not right now: Integrating models of group development and performance. In E. Mannix, M. Neale & S. Blount (Eds.), *Research on managing groups and teams: Temporal issues* (Vol. 6, pp. 11-37). New York: Elsevier.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

Mathieu, J. E., & Gilson, L. (2012). Criteria issues and team effectiveness. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 910- 930). London: Oxford Press.

Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94, 90-103.

Miller, D. L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 121-134.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5-39.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7, 361-376.

Roe, R. A., Gockel, C., & Meyer, B. (2012). Time and change in teams: Where we are and where we are moving. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 629-656. Team development 49

Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation*, 3, 14-45.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44-67.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 4-13.

Tjosvold, D., & Yu, Z. (2004). Goal interdependence and applying abilities for team in-role and extra-role performance in China. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 98-111.

Tyran, K. L., & Gibson, C. B. (2008). Is what you see, what you get?: The relationship among surface- and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management*, 33, 46-76. Team development 50

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.

Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective* (2nd ed.).

Boston: Allyn & Bacon. Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tili, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34, 223-245.

Wheelan, S. A., & Williams, T. (2003). Mapping dynamic interaction patterns in work groups. *Small Group Research*, 34, 443-467.

3^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Σκοπός Ενότητας

Τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών του δημοσίου τομέα γίνονται συνεχώς πιο σύνθετα και απαιτούν από τα στελέχη να έχουν αναπτυγμένη ικανότητα τόσο στη λήψη των αποφάσεων, όσο και στην επίλυση των προβλημάτων που αναδύονται σε τακτικό και στρατηγικό επίπεδο. Ο σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να παρουσιάσει μεθόδους και τεχνικές λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων μέσα από σύγχρονες βιωματικές μεθόδους με διαδραστικό και συμμετοχικό χαρακτήρα ώστε οι συμμετέχοντες /χουσεσ να είναι σε θέση να εφαρμόσουν στην πράξη τις τεχνικές λήψης αποφάσεων προσδιορισμού, ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων. Επιπρόσθετα, θα έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν τα διαφορετικά μοντέλα και τις συναφείς στρατηγικές στη λήψη αποφάσεων και να αναλύουν τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τον προσδιορισμό της πολυπλοκότητας του προβλήματος, την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων έως την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής βάσει κριτηρίων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι συμμετέχοντες /χουσεσ, σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίζουν τα διαφορετικά μοντέλα και στρατηγικές στη Λήψη Αποφάσεων,
- γνωρίζουν τις διαθέσιμες εναλλακτικές μεθόδους λήψης αποφάσεων,
- ακολουθούν τη διαδικασία και τα στάδια Λήψης Απόφασης,
- εφαρμόζουν την κατάλληλη τεχνική επίλυσης ανάλογα με το είδος του προβλήματος,
- αντιμετωπίζουν τη λήψη αποφάσεων ως μια φυσιολογική διαδικασία κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και να
- αισθάνονται εξοικειωμένοι/ες και δημιουργικοί/ες όταν πρόκειται να εφαρμόσουν ένα πρότυπο λήψης απόφασης.

Εισαγωγή

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του/της καθενός/μιάς. Σε μια κοινωνία συνεχώς εξελισσόμενη, το ηγετικό στέλεχος αντιμετωπίζει καταστάσεις, στις οποίες θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενο στα νέα δεδομένα και θα βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία αναπροσανατολισμού. Τούτο σημαίνει πως οφείλει να αναπτύξει δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων. Η απόφαση αποτελεί την πιο σημαντική λειτουργία στη διοίκηση κάθε οργανισμού και ως δραστηριότητα επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή του. Στη σύγχρονη κοινωνική, πολιτική και οικονομική ζωή, είναι «σημαντική η ανάγκη για τη χρησιμοποίηση μιας μεθόδου παραγωγής έγκυρων και κατά προσέγγιση ορθών αποφάσεων, που θα οδηγεί στην καλύτερη δυνατή επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται» (Μακρυδημήτρης, 2004). Για όλες τις δραστηριότητες της διοίκησης, δηλαδή, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, προϋπόθεση μετάβασης από το ένα στάδιο στο άλλο, είναι η λήψη απόφασης. Για το λόγο αυτό και οι Simon (1945), Robbins (1991) και Adair (1985) θεωρούν τη λήψη απόφασης συνώνυμη του διοικείν (όπ. αναφ. σε Σαΐτη, 2005:109). Η λήψη απόφασης στις ομάδες αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στη διοικητική επιστήμη και βέβαια παράγοντα ειδικής βαρύτητας στους οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις μεγάλων οργανισμών υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που περιγράφουν αναλυτικά και βήμα προς βήμα τον τρόπο με τον οποίο μια απόφαση λαμβάνεται στο πλαίσιο μικρών ή μεγαλύτερων ομάδων. Ωστόσο, πρέπει να έχουμε στο νου μας ότι «ο δρόμος της διοικητικής και οργανωτικής καταστροφής είναι στρωμένος με αποφάσεις που δεν εκτελέστηκαν ή –ακόμα χειρότερα- που εκτελέστηκαν με μισή καρδιά» (Everard & Morris, 1999).

1. Εννοιολογικές προσεγγίσεις της Απόφασης

Απόφαση «ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση συγκεκριμένου προβλήματος» (Πετρίδου 1998:252) Οι Thoresen & Mehrens (1967:166) θεωρούν ότι «απόφαση είναι η διαδικασία επιλογής μιας κατεύθυνσης δραστηριοτήτων ανάμεσα σε έναν αριθμό εναλλακτικών λύσεων», όπως, τρόποι και μέθοδοι, κατευθύνσεις, αντικείμενα,

χρονικές επιλογές κ.ά.. Το στέλεχος αντιλαμβάνεται αυτές τις εναλλακτικές λύσεις και έχει ελευθερία επιλογής (Schick 1997). Τέλος, απόφαση θεωρείται «μια ενσυνείδητη διοικητική πράξη που διατυπώνεται εγγράφως από το όργανο εκείνο που έχει δύναμη εξουσίας και απευθύνεται σε ιεραρχικά εξαρτημένα προς αυτό όργανα με τη μορφή εντολής, απαιτώντας την ακριβή εκτέλεσή της» (Μακρυδημήτρης, 1989). Για να υπάρξει απόφαση πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο εναλλακτικές λύσεις, ώστε να μπορεί να επιλέξει κάποιος/α μεταξύ αυτών και, επίσης, ελευθερία επιλογής. Οι αποφάσεις είναι προσανατολισμένες στη δράση και προαπαιτούν τη συλλογή, επεξεργασία και μεταβίβαση πληροφοριών. Το σχέδιο δράσης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, τους σκοπούς και τους στόχους του, τα στοιχεία που θεωρούνται σημαντικά στον οργανισμό και τις προτεραιότητες του με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό και επιχειρησιακό προγραμματισμό του (Πασιαρδής, 2004). Η προσεκτική επιλογή της σειράς των ενεργειών που θα ακολουθήσει ο λήπτης αποφάσεων, καθορίζει κατά πόσο θα είναι σωστή η ίδια η απόφαση δεδομένου ότι έχει γίνει νωρίτερα σε προηγούμενο στάδιο η εξέταση των εναλλακτικών επιλογών. Το αποτέλεσμα της λήψης μιας απόφασης δεν είναι πάντα θετικό μόνο και μόνο επειδή έχει ακολουθηθεί ορθά η σειρά των ενεργειών που απαιτούνται. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο βασικούς λόγους, στο ρίσκο που περιλαμβάνει κάθε απόφαση και στις προσωπικές αξίες του λήπτη αποφάσεων. Το ρίσκο είναι σημαντικός παράγοντας στο αποτέλεσμα της λήψης απόφασης διότι υπάρχει πάντα αβεβαιότητα για οποιαδήποτε μελλοντική απόφαση. Όσον αφορά στις προσωπικές προτιμήσεις του/της κάθε λήπτη/πτρια, αυτές διαφέρουν μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό, οι προσωπικές αξίες αποτελούν τη δεύτερη βασική αιτία της έκβασης κάθε απόφασης.

2. Είδη Αποφάσεων

Ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων, οι αποφάσεις διακρίνονται σε ατομικές ή ομαδικές. Ακόμα και αν είναι ατομικές, χαρακτηρίζονται ως «κοινωνικές δραστηριότητες» (Beach, 1997), καθώς εμπλέκουν και άλλους ανθρώπους, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Οι ατομικές λαμβάνονται από ένα διοικητικό στέλεχος χωρίς χρονοτριβή, τις περισσότερες φορές, όμως, η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την προσωπικότητα, τις ικανότητες και τα προσόντα του στελέχους αυτού. Οι

ομαδικές αποφάσεις λαμβάνονται από ομάδα ατόμων. Συνήθως είναι χρονοβόρες, και συνδυάζοντας τη γνώση πολλών ατόμων, κατατίθενται πολλές εναλλακτικές λύσεις, αυξάνεται η αποδοχή τους και συνάδουν με τα δημοκρατικά ιδεώδη (Σαΐτης, 2005; Durbin, 1999, Τζωρτζάκης, 2002).

Έχοντας υπόψη τις συνθήκες με τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις διακρίνονται σε συνθήκες βεβαιότητας, κατά τις οποίες ο/η λαμβάνων/ουσα την απόφαση έχει όλες τις πληροφορίες στη διάθεσή του/της, οπότε μπορεί να προβλέψει σε γενικές γραμμές το αποτέλεσμα και αβεβαιότητας, κατά τις οποίες το διοικητικό στέλεχος δεν έχει όλες τις πληροφορίες, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να διατυπώσει όλες τις εναλλακτικές λύσεις και κινδύνου, στις οποίες κάθε εναλλακτική λύση έχει πιθανότητες επιτυχίας ή αποτυχίας (Ζαβλανός, 1998; Κουτούζης, 1999; Πετρίδου, 1998; Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Με βάση το θέμα ή το αντικείμενο βάσει του οποίου θα ληφθεί η απόφαση, μπορεί να διαχωριστεί σε προσωπική απόφαση, επαγγελματική ή οικονομική. Επίσης, έχοντας ως κύριο μέλημα τον αποδέκτη των αποτελεσμάτων, η απόφαση μπορεί να είναι απόφαση 'προς εαυτόν' ή 'απόφαση προς άλλους'. Ακόμη, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και παράγοντες, όπως οι χρονικές προοπτικές εφαρμογής-με πρόθεση άμεσης ή μελλοντικής εφαρμογής-, η αμεσότητα επίπτωσης, αν, δηλαδή, τα αποτελέσματα της απόφασης επενεργούν απευθείας στους φυσικούς αποδέκτες ή όχι, και η αναστρεψιμότητα μιας απόφασης, αν δηλαδή μπορεί να ανατραπεί ή όχι (Δημητρόπουλος, 2003).

Έχοντας ως κριτήριο το βαθμό σταθερότητας, οι αποφάσεις διακρίνονται σε προγραμματισμένες ή αποφάσεις ρουτίνας και λαμβάνονται όταν πρόκειται για επαναλαμβανόμενα προβλήματα με δεδομένη διαδικασία (Durbin, 1999; Χατζηπαναγιώτου, 2003, Ζαβλανός, 1998) και σε απρογραμμάτιστες που αφορούν σε πολύπλοκα προβλήματα χωρίς προϋπάρχουσα εμπειρία. Η επίλυσή τους απαιτεί μέγιστες ικανότητες από τους/τις διοικούντες/ούσες λόγω της αβεβαιότητας της κατάστασης (Κανελλόπουλος, 1990, Κουτούζης, 1999).

Ανάλογα με το βαθμό συστηματικότητας διακρίνονται σε προσωπικές- υποκειμενικές όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται εκ των ενόντων, σε επιστημονικές όπου η λήψη τους στηρίζεται σε μία επιστημονικά οργανωμένη διαδικασία και σε συστηματικές όταν καταβάλλεται και στοιχειώδης προσπάθεια οργάνωσης.

Τέλος, ανάλογα με τα επίπεδα διοίκησης, τα οποία σε κάθε οργανισμό διακρίνονται στο κατώτερο, το μεσαίο και το ανώτερο (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), οι αποφάσεις που λαμβάνονται διακρίνονται σε στρατηγικές, που χαράζουν την κατεύθυνση ολόκληρου του οργανισμού και τον επηρεάζουν εξ ολοκλήρου οδηγώντας τον στην επιτυχία ή αποτυχία, διαχειριστικές, οι οποίες είναι σαφείς και έχουν ως στόχο να εξειδικεύσουν και να υλοποιήσουν τις στρατηγικές αποφάσεις και λειτουργικές οι οποίες λαμβάνονται από κατώτερα στελέχη και έχουν σχέση με τη διαχείριση καθημερινών προβλημάτων (Κουτούζης, 1999).

Η λήψη αποφάσεων είναι σύμφωνα με τη διοικητική επιστήμη μια διαδικασία αποτελούμενη από μια σειρά «βημάτων» τα οποία χρησιμεύουν ώστε να εφαρμοστεί ένα σύστημα για την επίλυση ενός δύσκολου προβλήματος, υπολογίζοντας πάντα το σύνολο των περιορισμών και των εναλλακτικών σχεδίων δράσης.

3. Μοντέλα λήψης απόφασης

Έχουν παρουσιαστεί μια σειρά από μεθόδους και τεχνικές για τη λήψη αποφάσεων στις ομάδες. Οι τεχνικές αυτές δεν είναι τίποτα άλλο από συστηματικές διαδικασίες συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης συγκεκριμένων στοιχείων, πληροφοριών και εμπειριών, ώστε να ληφθεί μια απόφαση, όταν η επιλογή μεταξύ διαφορετικών λύσεων είναι δύσκολη. Στο πλαίσιο αυτό, σημεία που αξίζει τον κόπο να συζητηθούν, περιλαμβάνουν τα εξής:

- Τη διασαφήνιση του γενικού σκοπού και των επιμέρους στόχων
- Την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
- Την ανάλυση των κινδύνων
- Την αναφορά στα πιθανά οφέλη

Γενικά, θα λέγαμε ότι υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να εντάξουμε τις τεχνικές λήψης αποφάσεων:

- οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν τις πιθανότητες
- οι μέθοδοι της ανάλυσης
- οι μέθοδοι της διαίσθησης (Φωτόπουλος, 2013).

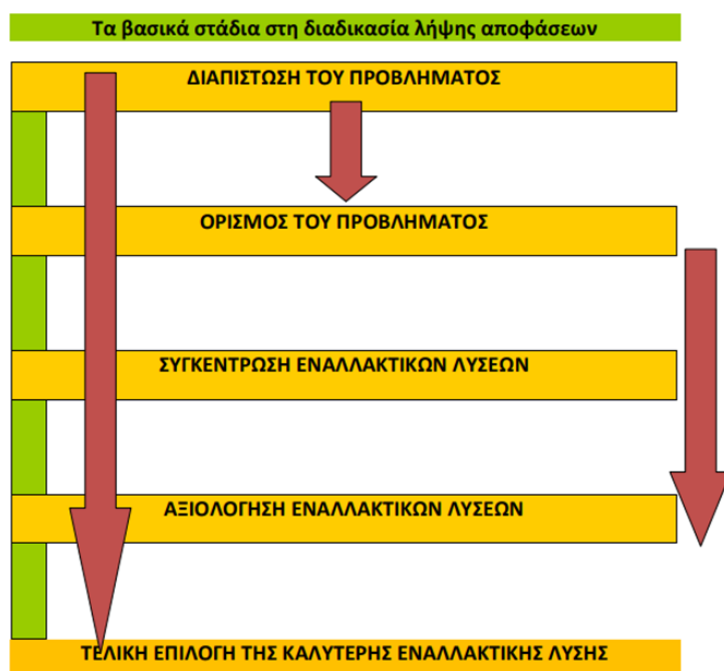
Στην πρώτη κατηγορία, όπως είναι προφανές, η τύχη παίζει μεγάλο ρόλο, για αυτό και δεν θα ασχοληθούμε καθόλου με το θέμα αυτό στο πλαίσιο αυτής της ενότητας.

Το ίδιο θα κάνουμε και για την κατηγορία που συμπεριλαμβάνει μεθόδους που σχετίζονται με τη διαίσθηση, καθώς σχετίζονται με θέματα λίγο διαφορετικά από όσα αναλύονται στην παρούσα ενότητα. Ωστόσο, οι μέθοδοι της ανάλυσης παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη συζήτησή, μιας και προσφέρουν τη δυνατότητα για μια συστημική προσέγγιση ενός ζητήματος με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εμπλεκομένων. Ουσιαστικά, μέθοδοι για τη λήψη αποφάσεων που ακολουθούν αυτή τη λογική, περιλαμβάνουν μια λεπτομερή ανάλυση όλων των διαθέσιμων πληροφοριών, των επιλογών, των χαρακτηριστικών της απόφασης, καθώς βέβαια και άλλους παράγοντες, όπως ο διαθέσιμος χρόνος, οι οικονομικοί ή άλλοι περιορισμοί, διάφοροι πόροι, κ.τ.λ., προτού καταλήξει κανείς σε εκείνη την επιλογή που θεωρείται η πλέον ορθολογική και ενδεδειγμένη.

Τα στάδια που ακολουθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι επαναλαμβανόμενα και αποτελούνται από τα εξής:

- ✓ Εντοπισμός του προβλήματος
- ✓ Αποτύπωση και ανάλυση του προβλήματος
- ✓ Διατύπωση των στόχων
- ✓ Σχεδιασμός του πλάνου
- ✓ Διατύπωση του πλάνου
- ✓ Καθορισμός της στρατηγικής
- ✓ Ανάλυση λύσης
- ✓ Υλοποίηση λύσης
- ✓ Παρακολούθηση και έλεγχος

Σχηματικά, τα στάδια απεικονίζονται παρακάτω:



Πηγή γραφήματος : Φωτόπουλος, 2013

Εικόνα 2 : Στάδια διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Όσον αφορά στους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων αυτοί είναι ατομικοί παράγοντες, όπως:

- προσωπικότητα
- κίνητρα
- αυτογνωσία/αυτοεκτίμηση/αυτοεικόνα
- πεποιθήσεις
- στάσεις και αξίες του ατόμου
- ατομικές ανάγκες

και εξω-ατομικοί παράγοντες όπως:

- οικογένεια
- σχολείο
- κοινωνία
- πληροφορίες

- τυχαίες καταστάσεις

Τέλος, κατά τη διάρκεια λήψης μιας απόφασης τα συνήθη σφάλματα που παρατηρούνται είναι κυρίως τα ακόλουθα:

- Το πρόβλημα δεν γίνεται επαρκώς αντιληπτό με αποτέλεσμα να συγκεντρώνονται δεδομένα που δε βοηθούν στον καθορισμό των αποφάσεων.
- Έλλειψη πλαισίου: παραμελούνται σημαντικοί στόχοι και κατά συνέπεια επιλύεται λάθος πρόβλημα.
- Έλλειψη ελέγχου πλαισίου: υπάρχει ελλιπής ορισμός των παραμέτρων του προβλήματος, και επιρροή πλαισίων ανάλυσης άλλων προβλημάτων.
- Υπερβολική εμπιστοσύνη: δεν συγκεντρώνεται το σύνολο των δεδομένων που καθίστανται απαραίτητα στην ανάλυση επειδή υπάρχει υπερβολική εμπιστοσύνη σε τρίτους.
- Υπεραπλουστεύσεις: χρησιμοποιούνται εμπειρικοί κανόνες που δεν είναι επαρκώς ελεγχόμενοι και κρίνονται ακατάλληλοι για το εκάστοτε πρόβλημα.
- Έμφαση στα δεδομένα: γίνεται προσπάθεια αξιοποίησης όλων των δεδομένων χωρίς να υπάρχουν συστηματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Αποτυχία ομάδας: η μη ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας λήψης αποφάσεων έχει ως συνέπεια λανθασμένα αποτελέσματα, ακόμα και αν η ομάδα είναι καλή.
- Απουσία αξιόπιστης ανάδρασης: υπάρχει αδυναμία αξιοποίησης ήδη υπάρχουσας εμπειρίας για διάφορους λόγους.
- Ελλιπής παρακολούθηση: υπάρχει η εσφαλμένη αντίληψη ότι η εμπειρία αξιοποιείται χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένης επίσημης προσέγγισης παρακολούθησης και καταγραφής.
- Αποτυχία ελέγχου διαδικασίας: δεν υπάρχει σωστά σχεδιασμένη και επίσημη προσέγγιση για την κατανόηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Ο λόγος που γίνονται σφάλματα στη λήψη αποφάσεων είναι η αβεβαιότητα: το γεγονός δηλαδή ότι όταν επιλέγουμε ανάμεσα σε διάφορες λύσεις ποτέ δεν μπορούμε να έχουμε όλες τις πληροφορίες γύρω από τις άμεσες ή μακροπρόθεσμες συνέπειες μιας συγκεκριμένης επιλογής, με αποτέλεσμα να είμαστε διαρκώς στην κατάσταση αυτή της αβεβαιότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, και έχοντας πάντα ως δεδομένο ότι καμία μέθοδος λήψης απόφασης δεν μπορεί να είναι κατάλληλη για όλα τα είδη των αποφάσεων, αμέσως παρακάτω θα παρουσιαστούν τρεις γνωστές μέθοδοι ανάλυσης:

3.1. Η ανάλυση των Υπέρ και των Κατά (Pros & Cons Analysis)

Στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, ουσιαστικά, σχηματίζονται δύο λίστες, στις οποίες γίνεται σύγκριση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε επιλογής, όπως αυτά προέκυψαν από τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων και των πληροφοριών. Προφανώς, η επιλογή εκείνη που συγκεντρώνει τα περισσότερα (ή τα σημαντικότερα – αξιολογότερα και με μεγαλύτερη βαρύτητα) πλεονεκτήματα, είναι εκείνη που προτιμάται (Sridharan M., 2021).

3.2. SWOT Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT είναι ένα αποτελεσματικό μοντέλο για την λήψη αποφάσεων, καθώς δίνει την δυνατότητα να εντοπίσουμε:

- S(trengths) – Τα δυνατά σημεία μιας κατάστασης,
- W(eaknesses) – Τα αδύνατα σημεία της κατάστασης,
- O(pportunities) – Τις ευκαιρίες που θα προκύψουν από την κατάσταση,
- T(hreats) – Τις πιθανές απειλές που θα προκύψουν από την κατάσταση.

Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο ισολογισμού, που μας επιτρέπει να δούμε το ζήτημα που έχει προκύψει από διαφορετικές οπτικές γωνίες και προοπτικές. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον (της κατάστασης, του οργανισμού, του ατόμου που αξιολογείται κ.τ.λ.), ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον (Gurel E. 2017)

3.3. Τα «Έξι καπέλα της Σκέψης».


Η μέθοδος των έξι καπέλων σκέψης του Edward de Bono αποτελεί μια μορφή οργάνωσης της σκέψης για την επίλυση θεμάτων και λήψης αποφάσεων η οποία στηρίζεται στο διαχωρισμό της ανάλογα με το χρώμα του καπέλου, καθώς το κάθε χρώμα σχετίζεται με συγκεκριμένη λειτουργία. Τα καπέλα (λευκό, κόκκινο, κίτρινο, πράσινο, μαύρο, γαλάζιο) συμβολίζουν έξι διαφορετικές κατευθύνσεις της σκέψης. Ως εκ τούτου, το κάθε άτομο που επιλέγει να «φορέσει» ένα από τα καπέλα, στρέφει τη σκέψη του σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (De Bono, 2006).


Ο De Bono στην προσπάθειά του να απεγκλωβίσει τον ανθρώπινο νου από την «κάθετη σκέψη», επινόησε την «πλάγια σκέψη» για την επίλυση προβλημάτων που απαιτούν δημιουργική παραγωγή πρωτότυπων ιδεών και αποφάσεων. Ο άνθρωπος, κατά τον de Bono, για την εξεύρεση της προσφορότερης λύσης σε ένα του πρόβλημα στηρίζεται, κατά βάση,

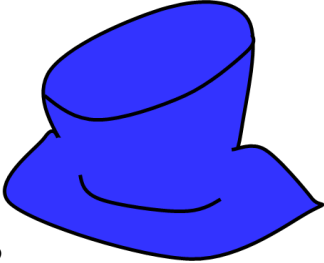
- στη λογική ανάλυση των δεδομένων του προβλήματος,
- στη συσχέτιση,
- στην αποτίμηση και, τέλος,
- στην επιλογή της καταλληλότερης λύσης

Για να παράγουμε νέες πρωτότυπες ιδέες, είναι απαραίτητος ο απεγκλωβισμός από τα στενά πλαίσια που μας βάζει η κυρίαρχη ιδέα, δηλαδή η «κάθετη σκέψη».

Βήμα 1: Παρουσιάζουμε το πρόβλημα/θέμα στα μέλη της ομάδας, ζητώντας τη γνώμη και τη βοήθειά τους. Παράλληλα, ενημερώνουμε ότι η προσέγγισή τους θα γίνει με έξι διαφορετικούς τρόπους σκέψης, τους οποίους αντιπροσωπεύει αντίστοιχα κάθε καπέλο.

ΚΑΠΕΛΟ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΧΡΗΣΗ
Λευκό 	Σκεφτόμαστε και καταγράφουμε τα γεγονότα και τις πληροφορίες που ξέρουμε για το θέμα	«Ας αφήσουμε στην άκρη τα επιχειρήματα και τις προτάσεις και ας δούμε τι πληροφορίες διαθέτουμε» «Να καταγράψουμε απλά πληροφορίες, γεγονότα, πηγές» Τι μπορεί να φανεί χρήσιμο;

<p>Κόκκινο</p> 	<p>Επικεντρωνόμαστε στα συναισθήματα στις εικασίες στο ένστικτο και στη διαίσθηση.</p>	<p>Πώς νιώθουμε; Τι μας αρέσει; Τι μας προξενεί αισιοδοξία Τι διαισθάνεται η ομάδα μου για το θέμα που μας απασχολεί; Τι λένε οι πολίτες για αυτό;</p>
<p>Μαύρο</p> 	<p>Επικεντρωνόμαστε στις δυσκολίες, τα πιθανά προβλήματα.</p>	<p>Γιατί κάτι τέτοιο δε μπορεί να λειτουργήσει στον εργασιακό χώρο; Μπορεί να εφαρμοσθεί; Έχει μειονεκτήματα; Τι κρίση μπορεί να προκαλέσει;</p>
<p>Κίτρινο</p> 	<p>Επικεντρωνόμαστε στη θετική σκέψη στις αξίες και τα οφέλη.</p>	<p>Σε τι μπορεί να συνεισφέρει; Πού θα βοηθήσει; Ποια θα είναι τα οφέλη στον οργανισμό και στους εργαζόμενους;</p>
<p>Πράσινο</p> 	<p>Εστιάζουμε στη δημιουργικότητα, στις εναλλακτικές λύσεις και στις νέες ιδέες.</p>	<p>Ποιοι καινοτόμοι τρόποι υπάρχουν να το κάνουμε αυτό; Τι θα έχει την καλύτερη δυνατή εφαρμογή και απήχηση.</p>

<p>Γαλάζιο</p> 	<p>Ενορχηστρώνω τις σκέψεις. Οργανώνω όλα όσα έχουμε σκεφτεί και προσπαθώ να δώσω μια λύση στο πρόβλημα.</p>	<p>Σε σχέση με ό,τι ακούσαμε και καταγράψαμε, τι θα μπορούσαμε να αποφασίσουμε ως ομάδα πρακτικά; Με ποιους τρόπους θα το πετύχουμε αυτό; Πώς θα βάλουμε τις σκέψεις αυτές σε ισχύ;</p>
--	--	---

Βήμα 2: Έπειτα η ομάδα αρχίζει να επικεντρώνει την συζήτηση πάνω σε μία συγκεκριμένη προσέγγιση. Τα μέλη της ομάδας επιλέγουν συνειδητά με ποιο καπέλο θα ξεκινήσει η διαδικασία. Για παράδειγμα, εάν διαλέξουν το Μπλε καπέλο, η σύσκεψη θα αρχίσει με όλους τους συμμετέχοντες/ουσες να υιοθετούν το μπλε καπέλο για να αποφασίσουν πώς θα διεξαχθεί η συζήτηση έχοντας ως βασικό στόχο να αναπτύξουν στόχους και επιδιώξεις. Η συζήτηση μπορεί μετά να υιοθετήσει τον τρόπο σκέψης του Κόκκινου καπέλου ώστε να συλλέξει απόψεις και αντιδράσεις για την πρόκληση. Σε αυτή τη φάση μπορούν επίσης να δημιουργηθούν περιορισμοί για την οριστική λύση, όπως ποιες πλευρές θα επηρεαστούν από το πρόβλημα και/ή τις λύσεις. Αργότερα, η συζήτηση θα μπορούσε να στηριχθεί στο Κίτρινο, έπειτα στο Πράσινο καπέλο ώστε να δημιουργηθούν ιδέες και λύσεις, και μετά να εναλλάσσεται μεταξύ Άσπρου για ανάπτυξη πληροφοριών και Μαύρου για σχολιασμό και κριτική της λύσης.

Βήμα 3: Μετά την ανάπτυξη των λύσεων, η ομάδα εξετάζει τις συγκεκριμένες λύσεις και επιλέγει μία, παραπάνω ή/και συνδυασμό αυτών.

3.4. Το Μοντέλο Συστηματικής Λήψης Αποφάσεων

Μια αποτελεσματική ηγετική ομάδα, διακρίνεται από ορισμένα πολύ βασικά χαρακτηριστικά: Ένα από τα πιο σημαντικά είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων.

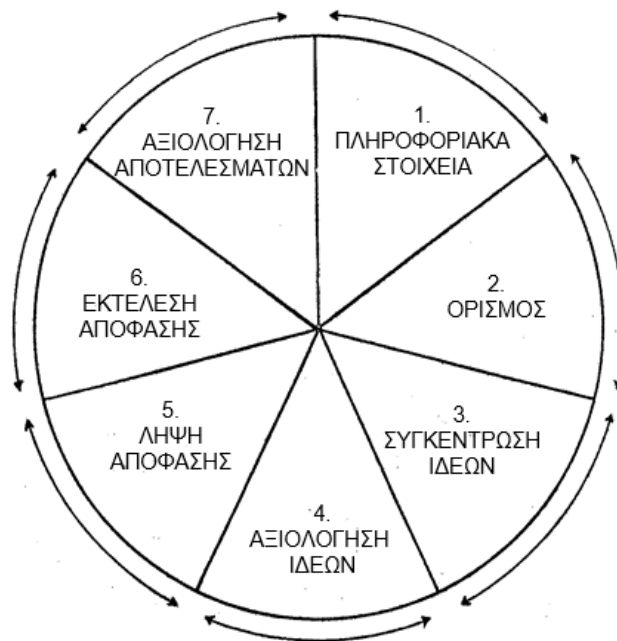
Πολλοί οργανισμοί διαθέτουν τόμους ολόκληρους - διοικητικές αποφάσεις, τεχνικές οδηγίες, εσωτερικούς κανονισμούς κ.λ.π. - που προδιαγράφουν με λεπτομέρεια τις διαδικασίες, καθώς και τα όρια της αρμοδιότητας των διοικητικών οργάνων πάνω στη λήψη αποφάσεων. Όμως, τα κείμενα αυτά σπάνια προσφέρουν αξία λόγου βοήθεια στα στελέχη και τις διευθυντικές ομάδες, σε ό,τι αφορά στην ουσία του προβλήματος, δηλαδή πώς να παίρνουν σωστές αποφάσεις. Μια καλή ομαδική απόφαση είναι το προϊόν τουλάχιστον τριών παραγόντων:

- πληροφοριακά στοιχεία,
- συναισθήματα και
- γνώμες.

Αν αγνοήσουμε τα συναισθήματα και τις γνώμες των μελών της ομάδας, διατρέχουμε τον κίνδυνο να χάσουμε το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή τους στην εκτέλεση της απόφασης. Η λήψη αποφάσεων για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού ή των ατόμων είναι πιο αποτελεσματική όταν ακολουθείται μια αντικειμενική, ορθολογιστική μεθοδολογία που είναι γνωστή σ' όλα τα μέλη και εφαρμόζεται συστηματικά.

Τα βασικά στοιχεία της επίλυσης προβλημάτων είναι - όπως δείχνει το διάγραμμα - τακτοποιημένα στα πλαίσια ενός κύκλου για να αποδοθεί η κυκλικότητα της διαδικασίας. Το βασικό νόημα αυτής της κυκλικότητας είναι πως αν ο ορισμός ενός προβλήματος δεν είναι ικανοποιητικός, είναι πιθανόν να οδηγήσει σε εσφαλμένες λύσεις. Είναι τότε απαραίτητο να επιστρέψουμε και να επαναλάβουμε τον ορισμό του προβλήματος. Αυτό ισχύει για όλα τα στάδια της διαδικασίας. Επίσης, αν στο τέλος, η εφαρμογή της απόφασης δεν αποδώσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, πρέπει να ξαναρχίσουμε από την αρχή. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην απλή λογική ότι η λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική, όταν ακολουθείται μια αντικειμενική, ορθολογιστική μεθοδολογία που είναι γνωστή σ' όλα τα μέλη και εφαρμόζεται συστηματικά (Σκουλάς, 2010). Τα βασικά στοιχεία της επίλυσης προβλημάτων είναι - όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα - τακτοποιημένα στα πλαίσια ενός κύκλου για να αποδοθεί η κυκλικότητα της διαδικασίας.

Ας εξετάσουμε τα βήματα του κυκλικού μοντέλου ένα προς ένα:



Εικόνα 3 : Βασικά στοιχεία επίλυσης προβλημάτων

- 1. Πληροφοριακά στοιχεία:** Η συγκέντρωση των σχετικών με το θέμα αντικειμενικών πληροφοριακών στοιχείων είναι το θεμέλιο για την οικοδόμηση της σωστής λύσης. Αν πρώτα δε συλλέξουμε και καταγράψουμε όλα εκείνα τα στοιχεία που έχουν σχέση με το θέμα υπάρχει φόβος να καταλήξουμε σε λαθεμένο ορισμό και να βρούμε έτσι σωστές λύσεις, όχι όμως για το θέμα μας, αλλά για κάποιο άσχετο, υποθετικό θέμα. Αν η διαδικασία σ' αυτό το βήμα ακολουθηθεί σωστά, το επόμενο βήμα, ο ορισμός, ξεπηδά λογικά από τα πληροφοριακά στοιχεία που καταγράψαμε. Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, είναι ανάγκη να περιοριστούμε μονάχα στα συγκεκριμένα, γνωστά, επιβεβαιωμένα πληροφοριακά στοιχεία, καταβάλλοντας, ταυτόχρονα, συνειδητή προσπάθεια να ελέγξουμε την ροπή -που είναι ανθρώπινο χαρακτηριστικό- να συμπληρώνουμε τα πληροφοριακά κενά, συχνά καταφεύγοντας σε αυθαίρετες υποθέσεις. Κοντολογίς, είναι ανάγκη να απαντήσουμε στο ερώτημα: Τι γνωρίζουμε στα σίγουρα για το θέμα που συζητάμε; Αν καταγράψουμε σαν στοιχεία δικές μας υποθέσεις, υπάρχει φόβος να ξεστρατίσουμε, καταλήγοντας σε λάθος ορισμό. Υπάρχει η τάση να νομίζουμε πως επειδή ως ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού ζούμε και

κινούμαστε στον ίδιο χώρο, έχουμε και την ίδια πληροφόρηση. Η πείρα μαρτυρεί πως αυτό είναι μια εσφαλμένη υπόθεση. Είναι, κατά συνέπεια, ανάγκη να γίνει ομαδικά και συστηματικά η περισυλλογή και καταγραφή των στοιχείων, πριν προχωρήσουμε στον προβληματισμό. Έτσι ξεκινούμε όλοι από την ίδια πληροφοριακή βάση για να λύσουμε το ίδιο, για όλα τα μέλη της συσκεπτόμενης ομάδας, πρόβλημα.

Συνοπτικά:

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- Τα στοιχεία που έχουν σχέση με το θέμα
- **ΜΟΝΟ** τα συγκεκριμένα, γνωστά, επιβεβαιωμένα στοιχεία
- **Τι γνωρίζουμε στα σίγουρα για το πρόβλημα που συζητάμε;**

2. **Ορισμός:** Κι αυτό το πολύ σημαντικό βήμα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων συχνά προσπερνιέται εξ αιτίας αυτής της ίδιας τάσης να νομίζεται πως όλα τα μέλη της ομάδας κατέχουν το θέμα. Τονίζουμε και πάλι: Δεν μπορεί να υπάρξει ικανοποιητική λύση για το θέμα αν δεν προηγηθεί ικανοποιητικός ορισμός του. Εδώ χρειάζεται μια παρατήρηση: Ο ορισμός πρέπει να διατυπώνεται όσο το δυνατό απλούστερα χωρίς γενικότητες, χωρίς αφηρημένη ορολογία και περίπλοκα λεκτικά σχήματα.

Δραστηριότητα Ορισμού: Πρόβλημα Α' και Πρόβλημα Β'. (Χρόνος: 5 λεπτά)

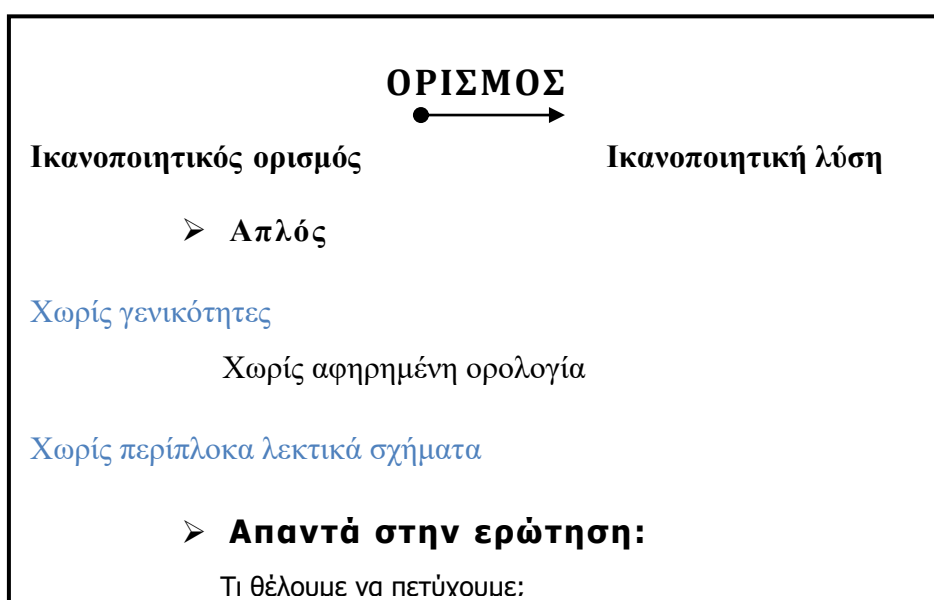
Σπεύδουμε να σημειώσουμε ότι η λέξη "ορισμός", στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, που εκφράζει την ουσία του θέματος που προσπαθούμε να λύσουμε, διαφέρει από τον "ορισμό" που διδαχτήκαμε στη σχολική μας παιδεία. Το λεξικό ερμηνεύει τη λέξη "ορισμός" ως τον "καθορισμό των ουσιαδών χαρακτηριστικών μιας έννοιας". Αυτό, βέβαια, είναι ορθότατο, αν προσπαθούμε να καθορίσουμε την έννοια μιας συγκεκριμένης λέξης. Στην προσπάθειά μας, όμως, να ορίσουμε ένα θέμα, κατά κανόνα περίπλοκο, και να βρούμε τη λύση του, την οποία καλούμαστε και να υλοποιήσουμε, είναι χρήσιμο, ή μάλλον απαραίτητο, να

αποφύγουμε στατικές εννοιολογικές διατυπώσεις, που μοιάζουν με επαναλήψεις, επαναδιατυπώσεις της κατάστασης που περιέχει το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε.

Για να γίνουμε σαφέστεροι: Εκτιμώντας τα πληροφοριακά στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας διατυπώνουμε το θέμα μας, με τη μορφή ενός ρήματος που μάς υποκινεί σε κάποιες ενέργειες. Το ρήμα αυτό πρέπει να απαντά στο ερώτημα: **Τι θέλουμε να πετύχουμε;** Ποιος δηλαδή είναι ο στόχος μας;

Άσκηση: "Λόγος Άλογος" (10 λεπτά)

Συνοπτικά:



3. **Συγκέντρωση ιδεών:** Αυτό είναι το κατ' εξοχήν δημιουργικό μέρος στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Εκφράζεται από τον αγγλικό όρο "brainstorming" που σημαίνει, κατά προσέγγιση, πνευματική θύελλα. Τα μέλη της ομάδας αφήνουν τη διανόησή τους να βρει πιθανές λύσεις στο θέμα όπως αυτό καθορίστηκε. Ένα μέλος της ομάδας καταγράφει όλες τις ιδέες που **προσφέρονται** σε μαυροπίνακα, δημοσιογραφικό χαρτί ή άλλο πρόχειρο μέσο σαν πιθανές λύσεις. Όλες οι πιθανές, εναλλακτικές λύσεις, για να είναι χρήσιμες, πρέπει να απαντούν στο ερώτημα: **ΠΩΣ** θα πετύχουμε αυτό που θέσαμε σαν στόχο μας στο προηγούμενο στάδιο της διαδικασίας, δηλαδή του ορισμού του προβλήματος. Κι αυτή η διατύπωση,

εκτός από το πώς, θα πρέπει να περιέχει ένα ρήμα που οδηγεί σε δράση. "Όλες", σημαίνει πως καταγράφονται όλες οι ιδέες όσο ανόητες ή άσχετες κι αν φαίνονται από πρώτη όψη. Αυτό είναι το κλειδί της επιτυχίας σ' αυτό το στάδιο της προσπάθειας. Όλες οι ιδέες χωρίς συζήτηση ή κρίση, ή ακόμα και χαμόγελο, κοροϊδευτικό ή αθώο. Κάθε πρόωρη κρίση πρέπει να αποφεύγεται γιατί έχει σαν αποτέλεσμα να αναστέλλει την έμπνευση και να μειώνει τη δημιουργικότητα. Μπορεί να διατεθεί γι' αυτό το σκοπό ένα μεγαλύτερο ποσοστό από το διαθέσιμο χρόνο, αναβάλλοντας κάθε κριτική. Αφού καταγραφούν όλες οι ιδέες, προχωρούμε στο επόμενο βήμα.

Δραστηριότητα Brainstorming (5 λεπτά)

Συνοπτικά:

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΙΔΕΩΝ

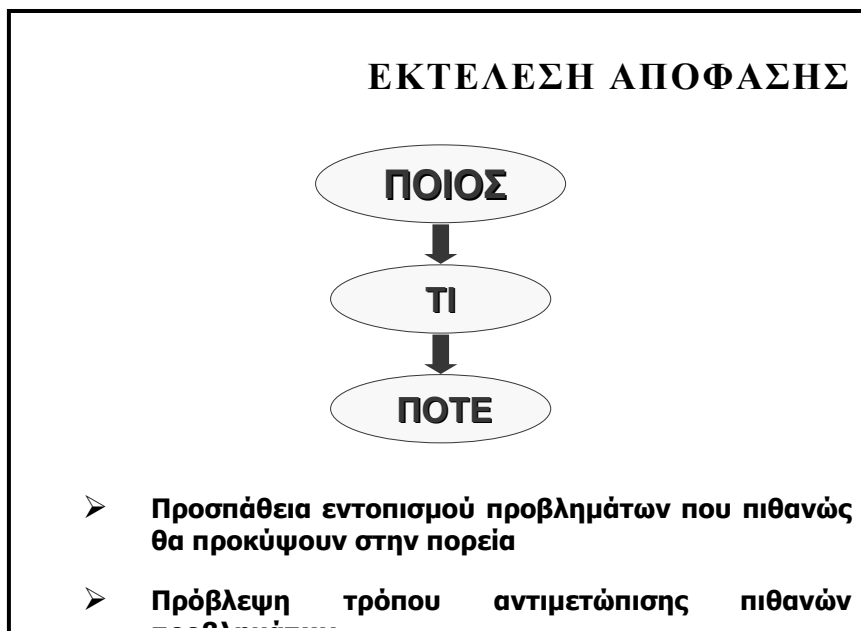
- **Brainstorming (Πνευματική θύελλα, καταιγισμός ιδεών)**
- **Πώς θα πετύχουμε αυτό που θέσαμε ως στόχο στον ορισμό του προβλήματος;**
- **Πιθανές εναλλακτικές λύσεις (ρήματα που οδηγούν σε δράση)**

4. **Αξιολόγηση ιδεών:** Σ' αυτό το στάδιο, εξετάζονται κριτικά όλες οι ιδέες που υποβλήθηκαν και επιλέγονται μόνο αυτές που έχουν κάποια πιθανότητα επιτυχίας. Αυτό υπονοεί πως η ομάδα έχει τη δυνατότητα να κρίνει - από γνώση ή περασμένες εμπειρίες - ποιες είναι οι λύσεις με τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η διαδικασία γίνεται ευκολότερη αν διαγραφούν, σαν πρώτο βήμα, όλες εκείνες οι ιδέες που είναι προφανώς απορριπτέες. Στη συνέχεια, αξιολογούνται οι υπόλοιπες και είτε συνδυάζουμε δύο ή περισσότερες ιδέες σε μια ενότητα, είτε παίρνουμε θετικά στοιχεία από μια ιδέα για να εμπλουτίσουμε μια άλλη. Αφού μ' αυτό τον τρόπο καταλήξουμε σε δύο ή τρεις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, είμαστε έτοιμοι να προχωρήσουμε στη λήψη της απόφασης. (Υπενθυμίζεται ότι οι επιλεγμένες δύο ή τρεις εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να απαντούν στο ερώτημα "πώς"

θα πετύχουμε το στόχο που θέσαμε στον ορισμό, και να **περιέχουν ρήμα που μας παρακινεί σε ενέργεια** ή ενέργειες, που οδηγούν σε λύση.

5. **Λήψη απόφασης:** Μετά από συζήτηση, πάνω στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιθανές λύσεις, επιλέγουμε μια που συμφωνούμε πως έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Οι πιο μελετημένες και σωστές αποφάσεις πέφτουν στο κενό αν η διαδικασία λήψης τους δεν περιλάβει τον καταμερισμό ευθυνών και δουλειάς. Ποιος θα είναι υπεύθυνος για ποιο πράγμα; Αν αυτό δεν γίνει με επιμέλεια, υπάρχει φόβος να δημιουργηθούν προβλήματα στην εκτέλεση της απόφασης. Οι ομάδες μπορούν να καταλήξουν σε αποφάσεις με ψηφοφορία, με συμβιβασμό ή με ομοφωνία. Η ψηφοφορία έχει το πλεονέκτημα της ταχύτητας αλλά δεν είναι αποτελεσματική όταν ανατεθεί σε μειοψηφούντα μέλη να αναλάβουν ευθύνη εκτέλεσης αποφάσεων που δεν τα εκφράζουν. Ο συμβιβασμός κρύβει παρόμοιες παγίδες. **Η ομοφωνία** είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Όταν όμως επιτευχθεί, μας απαλλάσσει από τα προβλήματα που δημιουργεί η ψηφοφορία και ο συμβιβασμός. Για την επίτευξη ομοφωνίας απαιτείται να επενδυθεί χρόνος απ' όλα τα μέλη της ομάδας ώστε να εκφραστούν όλες οι γνώμες και οι απόψεις διεξοδικά, μέχρι να βρεθεί το σημείο κοινής αποδοχής.
6. **Εκτέλεση απόφασης:** Η εκτέλεση της απόφασης προϋποθέτει συντονισμό που θα εξασφαλίζει πως όσοι/ες έχουν αναλάβει ευθύνες για εφαρμογή συγκεκριμένων σημείων της, έχουν κατανοήσει σωστά και προωθούν τη δουλειά τους. Θα πρέπει, επίσης, να εμπεριέχει **ανάθεση** συγκεκριμένων ενεργειών, σε **συγκεκριμένα άτομα** που αποδέχονται την ανάληψη της ευθύνης της διεκπεραίωσης και την ενημέρωση των μελών της ομάδας που έχουν ανάγκη να γνωρίζουν, και μάλιστα **σε τακτά χρονικά όρια**. Με λίγα λόγια, **Ποιος**, θα κάνει **τι**, και **πότε**. Για να διευκολυνθεί η εκτέλεση της απόφασης θα πρέπει η ομάδα να καταβάλει προσπάθεια εντοπισμού προβλημάτων που πιθανώς θα προκύψουν στην πορεία και να προβλέψει τρόπους αντιμετώπισής τους. Η εκτέλεση προϋποθέτει επίσης την ύπαρξη κριτηρίου επιτυχίας.

Συνοπτικά



7. **Αξιολόγηση αποτελεσμάτων:** Μετά από την εκτέλεση οποιασδήποτε απόφασης, είναι απαραίτητο να γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ποσοτική και ποιοτική, και παραβολή με τις προσδοκίες και τα κριτήρια που έθεσε η ομάδα όταν πήρε την απόφαση. Συχνά αυτό δεν είναι δυνατό παρά μετά την πάροδο ορισμένης χρονικής περιόδου. Κι αυτό όμως πρέπει να προκαθορίζεται και να γίνεται συστηματικά και όχι στην τύχη. Αν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά, τότε η ομάδα μπορεί να παλινδρομήσει και να ξανα-επεξεργαστεί τον ορισμό ή να επιλέξει μια από τις άλλες πιθανές λύσεις στο 4ο βήμα (αξιολόγηση ιδεών).

Δραστηριότητα: Μελέτη Περίπτωσης (60 λεπτά)

4. Σύνοψη

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια καθοριστική διοικητική λειτουργία και είναι μια διαδικασία που απαιτεί μεθοδικότητα. Τα περισσότερα ζητήματα που έχουν να φέρουν εις πέρας τα ηγετικά στελέχη είναι δύσκολα, μη δομημένα και απρόβλεπτα, που σημαίνει ότι σχεδόν κανένα πρόβλημα δεν είναι απολύτως όμοιο σε όλες του τις παραμέτρους με κάποιο προηγούμενο. Καθώς οι συνθήκες λήψης αποφάσεων σε μια συνεχώς εξελισσόμενη κοινωνία είναι ευμετάβλητες και με γρήγορους ρυθμούς, μια «κατάσταση απόφασης προϋποθέτει ένα δυναμικά εξελισσόμενο άτομο που πρέπει να αποφασίσει μέσα σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον» (Δημητρόπουλος, 2003:49). Είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί πώς λειτουργούν οι άνθρωποι όταν βρίσκονται μέσα σε μια κατάσταση απόφασης και να τους παραχθεί η απαιτούμενη κατά περίπτωση βοήθεια και υποστήριξη ώστε να οδηγηθούν στη λήψη σωστών αποφάσεων. Η σημασία που έχουν οι αποφάσεις για τους οργανισμούς είναι μεγάλη γιατί από αυτές καθορίζεται η πορεία στασιμότητας ή εξέλιξης. Από την επιτυχή λήψη και υλοποίηση των αποφάσεων, ο οργανισμός μπορεί να προσδοκά την καταξίωσή του, να επιλύει προβλήματα και να βελτιώνει την ποιότητα και αποτελεσματικότητά του.

Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός κι αυτό γιατί, μέσω των αποφάσεων αυτών, καθορίζεται η προοπτική του οργανισμού. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι οι αποφάσεις σε ένα εργασιακό χώρο δεν μπορούν να λαμβάνονται ούτε εν θερμώ, ούτε χωρίς σχέδιο και προγραμματισμό, ούτε χωρίς ορθολογική σκέψη. Όπως είναι λογικό, πρόκειται για διαδικασία η οποία δεν είναι εύκολη και «ανώδυνη», αφού προϋποθέτει το χειρισμό πολλών, σύνθετων και αντικρουόμενων συμφερόντων, καταστάσεων, συμπεριφορών και συνθηκών. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων αποτελεί όχι απλά την επιλογή μίας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεσή μας αλλά την πεμπουσία της διαδικασίας του σχεδιασμού όλης της στρατηγικής που το ηγετικό στέλεχος και η ομάδα του οφείλουν να έχει χαράξει.

Για να είναι σε θέση ένα ηγετικό στέλεχος να μπορεί να δώσει σαφείς και με στέρεο τρόπο απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα οφείλει να ακολουθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σύμφωνα με ένα ορθολογικό σκεπτικό και μια συντεταγμένη

μεθοδολογία όπως έχει ήδη προταθεί. Στη διαδικασία αυτή συμβάλλει αποφασιστικά τόσο το ένστικτο και προσωπικό κριτήριο του ηγετικού στελέχους όσο και άλλα εργαλεία εντοπισμού κινδύνων και ευκαιριών στην επιλογή μιας λύσης. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι η διαδικασία λήψης μιας απόφασης αποτελεί κορυφαία διαδικασία, γιατί επηρεάζει τη ζωή όλων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο. Από τη στιγμή όμως που μια απόφαση ληφθεί, θα πρέπει και να εφαρμοστεί με συνέπεια και αποτελεσματικότητα για να προκληθούν εποικοδομητικά και επωφελή αποτελέσματα για όλους/ες.

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία Ελληνόγλωσσα

- Αθανασούλα- Ρέππα, Α. (2008), *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων
- Δημητρόπουλος, Ε. (1999), *Συμβουλευτική Προσανατολισμός*, Τ. Β' Αθήνα: Γρηγόρη
- Ζαβλανός, Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα.
- Κουτούζης, Μ. (1999), *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Τ.Α', Πάτρα: ΕΑΠ
- Μακρυδημήτρης, Α. (1989), *Θεωρία των αποφάσεων*, Αθήνα: Σάκκουλα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2004), *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα, : Καστανιώτη
- Πετρίδου, Ε. (1998), *Διοίκηση – Μάνατζμεντ : Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη : Ζυγός
- Πασιαρδής, Π. (2004), *Εκπαιδευτική ηγεσία*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτης, Χ. (2005), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Πρωτοπορία
- Σκουλάς Ν. (2010), *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Rosili
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003), *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Φωτόπουλος Ν. (2013), *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Αθήνα: ΚΔΒΜ

Ξενόγλωσσα

- Addair, J. (1985), *Effective Decision Making*, Panbooks: U.K.
- Beach, L.R. (1997), *The Psychology of Decision Making. People in Organizations*, London: Sage Publications
- De Bono, E. (2006), *Τα έξι καπέλα σκέψης*, Μπαρουζής, Γ. (μτφρ). 1η έκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Ακλμών.
- Durbin, A.J. (1988), *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ
- Everard, K.B. & Morris, G. (2004), *Effective School management*, London: Sage Publications

Gurel E. 2017, *SWOT Analysis: A theoretical review*, Journal of International Social Research, VL10, retrieved from <https://www.researchgate.net/>

Robbins, S.P. (1991), *Management*, Prentice: London.

Schick, K. (1997), *Making Choices. A Recasting of Decision Theory*, Cambridge: CUP.

Simon, H. (1945), *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.

Sridharan M., *Think Insights (July 17, 2022) Pros-and-Cons – An approach for decision-making*. Retrieved from <https://thinkinsights.net/strategy/pros-and-cons-decision-making/>.

Thoresen, S.E. , Mehrens, W.A (1967), *Decision theory and vocational counseling: Important concepts and questions*. Personnel and Guidance Journal, 46,165-171, Στο:

Δημητρόπουλος, Ε. (1999), *Συμβουλευτική Προσανατολισμός*. Τ. Β', Αθήνα:

Γρηγόρη.

4^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ

ΟΜΑΔΑΣ

Σκοπός:

Στο πλαίσιο της ομάδας η μη αποτελεσματική επικοινωνία, οφειλόμενη σε διάφορους παράγοντες, μπορεί να δημιουργήσει πλήθος προβλημάτων. Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι οι εκπαιδευόμενοι/ες να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και, μέσα από την ενεργητική ακρόαση και την ενσυναίσθηση, να υιοθετούν στάσεις που αμβλύνουν τις διαφορές και συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας και του εποικοδομητικού διαλόγου.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα:

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι συμμετέχοντες /χουσεσ, σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων θα είναι σε θέση να:

- επικοινωνούν αποτελεσματικά ως μέλη της ομάδας,
- αναγνωρίζουν τα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας,
- αναγνωρίζουν τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης και της ενσυναίσθησης στην επικοινωνία,
- αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που επηρεάζουν την επικοινωνία και να εξοικειώνονται με τρόπους εξουδετέρωσης των εμποδίων για αποτελεσματική επικοινωνία.

1. Εισαγωγή

Η επικοινωνία ως έννοια και ως πράξη ενυπάρχει μέσα στην κοινωνία και εκπορεύεται από αυτήν. Η έλλειψή της συνιστά σημείο ανισορροπίας και μη ανάπτυξης της ίδιας της κοινωνίας, αφού η κοινωνικότητα, η ομαδικότητα και ο συντονισμός κάθε ανθρώπινου συνόλου είναι αποτέλεσμα μιας ορθής επικοινωνιακής διαδικασίας. Ως όρος εκφράζει την αστείρευτη ανθρώπινη ανάγκη λήψης και αποστολής μηνυμάτων (Ψύλλα, 1991. Καστόρας, 2002. Fiske, 1992). Συγκεκριμένα

65

πρόκειται για μια διαδικασία μεταβίβασης εννοιών και νοημάτων μεταξύ δύο μερών, δηλαδή από έναν πομπό σε ένα δέκτη, όπου ο πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και αισθήματα στο δέκτη Β (άνθρωπο, ομάδα), στοχεύοντας να του προκαλέσει ιδέες, πράξεις ή/και συναισθήματα (Καστόρας, 2002).

Το μήνυμα αποτελεί την καρδιά της επικοινωνίας. Αποτελείται από το περιεχόμενο, που αφορά το θέμα και την ιστορία που διηγείται, και τη δομή των επιχειρημάτων του, που περιλαμβάνουν τόσο τον αριθμό όσο και τη σειρά διάταξής τους. Επίσης, το ύφος, που αποτελεί το τελικό συστατικό του μηνύματος, αφορά τη χρήση της γλώσσας, όπως την επιλογή των λέξεων και των φωνητικών συμβόλων (Shen & Bigsby, 2013).

2. Ο ρόλος της επικοινωνίας στην αποτελεσματική ομάδα

Η δύναμη της ομάδας βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των μελών της. Η ομάδα ορίζεται ανάλογα με το ποια μέλη την αποτελούν, όμως η ομαδικότητα είναι κάτι που χτίζεται. Προϋποθέσεις ανάπτυξης της ομαδικότητας είναι οι εξής:

- Κοινό όραμα και κουλτούρα
- Κοινός σκοπός για όλους και κάθε μέλος να γνωρίζει τους στόχους των άλλων
- Γνωριμία σε βάθος με όλους
- Αυτεπίγνωση του κάθε μέλους
- Αλληλεξάρτηση μεταξύ των στόχων κάθε μέλους και κάθε ομάδας
- Αναγνώριση των ομαδικών αποτελεσμάτων χωρίς να παραβλέπεται η ατομική συμβολή σε αυτό.

Σε μια ιδανική ομάδα, η επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι αποτελεσματική και γίνεται με τους κάτωθι τρόπους:

- Τα μέλη όταν χρειάζονται βοήθεια δεν διστάζουν να τη ζητήσουν
- Κάνουν θετικά μεταξύ τους σχόλια για ενθάρρυνση και περαιτέρω κινητοποίηση

- Αν εντοπίσουν αρνητικά σημεία, έχουν το θάρρος της γνώμης τους, προσφέροντας πολύτιμη ανατροφοδότηση
- Σε περίπτωση κάποιο μέλος της ομάδας αντιμετωπίσει πρόβλημα, το στηρίζουν με όποιον τρόπο μπορούν
- Βοηθούν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας στην περίπτωση που εκείνα τελειώσουν πρώτα το κομμάτι που τους έχει ανατεθεί

Κατ' αντίστοιχο τρόπο, τα μέλη σε μια ιδανική ομάδα δεν ενδιαφέρονται πρωτίστως για τον εαυτό τους αλλά συμπεριφέρονται ως εξής:

- Αντιπροσωπεύουν ολόκληρη την ομάδα και δεν περιορίζονται μόνον τον εαυτό τους
- Όλα τα μέλη είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες και δεν παραμένουν προσκολλημένα σε παρελθοντικές τακτικές
- Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων δίχως να αφήνουν κάποιο μέλος στο περιθώριο
- Σέβονται τη γνώμη των άλλων και δεν μιλάνε ταυτόχρονα
- Παραμένουν συγκεντρωμένοι στο θέμα
- Δίνουν προτεραιότητα στη συνάντηση ώστε να είναι όλοι/ες παρόντες/ούσες
- Είναι συνεπείς στην ώρα έναρξης και λήξης της συνάντησης
- Λαμβάνουν αποφάσεις, συνοψίζουν και τελειώνουν

Η ιδανική ομάδα προσεγγίζει τα θέματα με σύμπνοια των μελών και προτεραιότητα στο κοινό καλό. Διέπεται από τους εξής κανόνες:

- Τα μέλη αντιμετωπίζουν τα όποια προβλήματα ανακλύψουν όχι ως προσωπικά αλλά ως ομαδικά
- Δεν υιοθετούν τη στάση του «δεν μπορούμε να το κάνουμε», αλλά αντίθετα ψάχνουν να βρουν τους κατάλληλους τρόπους για το «πώς θα το κάνουμε»
- Καθορίζουν τις πράξεις κάθε απόφασης
- Στις αστοχίες επιδεικνύουν ομοψυχία και δεν κατηγορούν ο/η ένας/μία τον/την άλλο/η
- Μαθαίνουν από τις αποτυχίες

- Μοιράζονται με τα άλλα μέλη τις πληροφορίες
- Αποφασίζουν από κοινού και με γνώμονα το στόχο
- Παραμένουν προσηλωμένοι στο στόχο

Δραστηριότητα 1. Διαμόρφωση κανόνων (Χρόνος: 20 λεπτά)

3. Μοντέλα επικοινωνίας-κανάλια επικοινωνίας

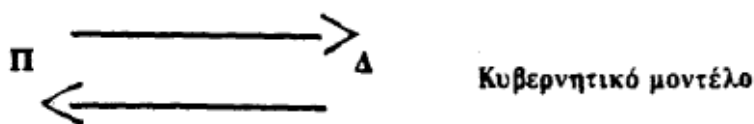
Η επικοινωνία, ως κοινωνική λειτουργία, συνυφαίνεται με την κοινωνία και απορρέει από αυτήν. Η ίδια η ανθρώπινη λειτουργία και ύπαρξη οφείλονται στην ανώτερη αυτή μορφή έκφρασης, η οποία καθιστά εφικτή την κοινωνικοποίηση του ανθρώπου και τον ευρύτερο συντονισμό της συλλογικής δράσης. Η επικοινωνία, ως έννοια, εκτείνεται πέρα από την απλή μετάδοση του μηνύματος επιφορτισμένου με ψυχολογικές και συγκινησιακές διαδικασίες (Ψύλλα, 1991. Καστόρας, 2002). Προκειμένου όμως να κατανοήσουμε την επικοινωνία ως κοινωνικό φαινόμενο κρίνεται σκόπιμο να προχωρήσουμε στην παρουσίαση ορισμένων θεωρητικών μοντέλων.

3.1. Η επικοινωνία ως διαδικασία: το κυβερνητικό μοντέλο

Στο κυβερνητικό μοντέλο (βλ. Εικόνα 4), το οποίο χαρακτηρίζεται από γραμμικότητα, η έμφαση δίνεται όχι στο ίδιο το μήνυμα αλλά στους στόχους που επιδιώκει η μετάδοσή του. Στο γραμμικό αυτό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιεί βέλη για να καταδείξει τη ροή του μηνύματος, η επικοινωνία αποτελεί όχι ένα απλό μέσο μετάδοσης της πληροφορίας αλλά μέσο επίτευξης των τιθέμενων στόχων. Ο αποδέκτης, ο οποίος επιζητείται να επηρεαστεί, αποτελεί έτσι τον πυρήνα της επικοινωνιακής διαδικασίας. Η ανατροφοδότηση (γνωστή και ως ανάδραση), η οποία

68

αφορά τη μεταβίβαση της αντίδρασης του αποδέκτη πίσω στον πομπό, είναι η διαδικασία που επιτρέπει να διαπιστώσουμε αν η εκπομπή του μηνύματος έχει γίνει ορθά ή αν χρήζει διόρθωσης από τον πομπό και αν τελικά έχουν εκπληρωθεί επιτυχώς οι στόχοι του μηνύματος (Ψύλλα, 1991. Fiske, 1992).



Πηγή: Ψύλλα, 1991

Εικόνα 4 : Κυβερνητικό μοντέλο επικοινωνίας

Πρόκειται για ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται κατά κόρον από τους διαφημιστές, οι οποίοι εστιάζουν στη στρατηγική που θα ακολουθήσουν προκειμένου να επηρεάσουν ένα συγκεκριμένο κοινό. Εδράζεται στη θεωρία της συμπεριφοράς, θεωρεί δηλαδή ότι οι άνθρωποι αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο όταν λαμβάνουν ίδια ερεθίσματα, και επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, την οποία μπορεί πράγματι και μέχρι κάποιο βαθμό να επιτύχει βραχυπρόθεσμα (Ψύλλα, 1991).

Ως παράδειγμα γραμμικού κυβερνητικού μοντέλου, που δίνει μεν έμφαση στην ανάδραση, όμως παράλληλα επικεντρώνεται και στη μαζική επικοινωνία, αξίζει να αναφερθεί το μοντέλο του Αμερικανού πολιτικού επιστήμονα Harold Lasswell (1948). Σύμφωνα με αυτό, προκειμένου να γίνει κατανοητή η διαδικασία της μαζικής επικοινωνίας είναι αναγκαίο να μελετήσουμε όλα τα επιμέρους στάδια του μοντέλου, ήτοι: Ποιος, Λέει τι, Με ποιο κανάλι, Σε ποιον, Με τι αποτέλεσμα; (Fiske, 1992. Huff, 2008).

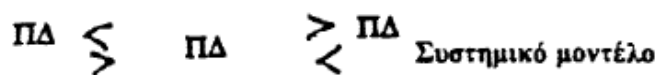
Το μοντέλο του Lasswell αντιμετωπίζει την επικοινωνία ως μετάδοση μηνυμάτων και θέτει το ζήτημα της επίδρασης, η οποία έρχεται ως απόρροια διαφόρων αναγνωρίσιμων στοιχείων κατά τη διαδικασία, και η οποία προκαλεί μια εμφανή και μετρήσιμη αλλαγή στη συμπεριφορά του δέκτη. Οποιαδήποτε αλλαγή στα ανωτέρω στοιχεία επιφέρει ανάλογη αλυσιδωτή αλλαγή στην επίδραση. Το μοντέλο αυτό,

βασισμένο στην αντίληψη της διαδικασίας, ακολουθήθηκε κατά κόρον, έστω και σιωπηρά, στην πλειονότητα των ερευνών για τη μαζική επικοινωνία, οι οποίες, άλλωστε, εστιάζουν την προσοχή τους στη μελέτη των φορέων της μαζικής επικοινωνίας και των διαδικασιών τους, των παραγωγών, του ακροατηρίου και του τρόπου με τον οποίο αυτό επηρεάζεται (Fiske, 1992).

3.2. Η επικοινωνία ως παραγωγή νοήματος: το συστημικό μοντέλο

Πέραν όμως από την προσέγγιση της επικοινωνίας ως διαδικασία, όπως την αντιλαμβάνεται το κυβερνητικό μοντέλο, υπάρχει και η ριζικά αντίθετη άποψη, την οποία πρεσβεύει το λεγόμενο συστημικό μοντέλο της επικοινωνίας, και η οποία δίνει έμφαση στην επικοινωνία ως παραγωγή νοήματος (βλ. Εικόνα 5). Πρόκειται για ένα δομικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιεί βέλη για να ορίσει, όχι τη ροή του μηνύματος, αλλά τις σχέσεις ανάμεσα στα στοιχεία κατά την παραγωγή του νοήματος (Fiske, 1992). Θεωρώντας το σύστημα ως μια ενότητα, τα μέλη της οποίας αλληλοεξαρτώνται, αλλά και εξαρτώνται από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν, αντιμετωπίζει την επικοινωνία όχι απλά ως το μέσο για την επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση, η επικοινωνία ορίζεται ως ένα ανοικτό σύστημα που αφενός διέπει τις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους και αφετέρου διέπει τις σχέσεις ανάμεσα στον άνθρωπο και τα μέσα επικοινωνίας, αλλά και ανάμεσα στον άνθρωπο και το περιβάλλον. Έτσι, ο άνθρωπος, που αποτελεί τον πυρήνα της διαδικασίας, είναι ταυτόχρονα πομπός και δέκτης. Αντίστοιχα, η επικοινωνία αποτελεί μια ζωτική λειτουργία στην οποία η πληροφορία δεν έχει πλέον τη μορφή του απλού μεταδιδόμενου μηνύματος, αλλά ανάγεται στη μορφή της ενέργειας που επιτρέπει την ίδια τη διαδικασία της επικοινωνίας (Ψύλλα, 1991). Ειδικότερα: όταν ο πομπός επικοινωνεί, ο δέκτης αντιλαμβάνεται το μήνυμα περισσότερο ή λιγότερο ακριβέστερα. Για να μπορέσει λοιπόν να επέλθει η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει να εμπεριέχει σημεία, τα οποία θα παρακινούν τον δέκτη να παράγει το δικό του νόημα, το οποίο τρόπον τινά συνυφαίνεται με το νόημα που έδωσε ο πομπός αρχικά στο μήνυμα. Όσο λοιπόν περισσότεροι κοινοί κώδικες υπάρχουν ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη και όσο περισσότερο αυτοί

χρησιμοποιούν τα ίδια συστήματα σημείων, τόσο περισσότερο θα συγκλίνουν μεταξύ τους τα δύο διακριτά νοήματα του μηνύματος (Fiske, 1992).



Πηγή: Ψύλλα, 1991

Εικόνα 5 :: Συστημικό μοντέλο επικοινωνίας

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, το οποίο εδράζεται στην ψυχολογία, κάθε άνθρωπος, ως αυτόνομο ον, αντιδρά σε κάποιο ερέθισμα ανάλογα με την προσωπικότητά του. Συλλαμβάνει την κοινωνία δυναμικά πρεσβεύοντας ότι ο άνθρωπος έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στο κέντρο του συνόλου που ονομάζεται κοινωνία, στο οποίο κάθε ξεχωριστό μέρος επηρεάζει κάποιο άλλο, ενώ το όλον επηρεάζεται από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί. Ωστόσο, όπως τονίζει η Ψύλλα (1991), η εφαρμογή του συστημικού μοντέλου θεώρησης της επικοινωνίας είναι ένα ζήτημα το οποίο, επί του παρόντος τουλάχιστον, παραμένει πρόκληση για τους ερευνητές.

Ας εξετάσουμε όμως διεξοδικότερα τη σημειωτική προσέγγιση, στον πυρήνα της οποίας βρίσκεται το σημείο. Η Σημειωτική επικεντρώνει τη μελέτη της σε τρεις τομείς (Fiske, 1992):

- Από τη μια πλευρά έχουμε το ίδιο το σημείο, το οποίο περιλαμβάνει τη μελέτη των διαφορετικών ειδών των σημείων, τους ποικίλους τρόπους μετάδοσης του νοήματος, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα είδη των σημείων συνδέονται με τους ανθρώπους.
- Από την άλλη πλευρά έχουμε τους κώδικες ή τα συστήματα στα οποία τα σημεία οργανώνονται, που περιλαμβάνουν τους τρόπους με τους οποίους έχουν αναπτυχθεί οι διάφοροι κώδικες ώστε να καλύψουν τις ανάγκες μιας κοινωνίας ή κουλτούρας, ή να χρησιμοποιήσουν τα διατιθέμενα κανάλια επικοινωνίας προκειμένου να μεταδοθούν.

- Στην τρίτη πλευρά έχουμε την κουλτούρα εντός της οποίας λειτουργούν τόσο τα σημεία όσο και οι κώδικες, η οποία εξαρτά την ύπαρξη και τη μορφή της από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα σημεία και οι κώδικες .

Σε αντίθεση λοιπόν με τα γραμμικά μοντέλα, η έμφαση της Σημειωτικής δίνεται στο κείμενο. Ο δέκτης -τον οποίο η σημειωτική προσέγγιση προτιμά να αναφέρει ως αναγνώστη- παίζει έναν ιδιαίτερα ενεργητικό ρόλο, καθόσον συνδράμει στην παραγωγή του νοήματος μεταφέροντας στο κείμενο, όχι μόνον τις εμπειρίες, αλλά παράλληλα τις στάσεις και τις ευαισθησίες του (Fiske, 1992).

3.3. Ανάλυση Συναλλαγών

Γνωστό μοντέλο επικοινωνίας είναι επίσης εκείνο του ψυχολόγου Eric Berne που ονομάζεται *Συναλλακτική Ανάλυση* ή *Ανάλυση Συναλλαγών*. Σύμφωνα με τον Berne στο έργο του με τίτλο *Συναλλακτική Ανάλυση στην Ψυχοθεραπεία* (1961), κάθε επικοινωνιακή διαδικασία είναι μια «συναλλαγή», δηλαδή ανταλλαγή μηνυμάτων από δύο τουλάχιστον άτομα. Οι τρόποι επικοινωνίας, με λεκτικά ή μη λεκτικά μηνύματα, ακολουθούν συγκεκριμένα μοτίβα, η ερμηνεία των οποίων εξηγεί τους λόγους δυσλειτουργικών σχέσεων. Η ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κάθε συναλλαγής ανάμεσα σε δύο άτομα μπορεί να καταδείξει την «κατάσταση του Εγώ» που έχουν τα άτομα αυτά στη δεδομένη στιγμή. Τις «καταστάσεις του Εγώ» μπορούμε να τις κατανοήσουμε μέσα από την παρουσίαση τριών διαφορετικών ρόλων που αφορούν όλους και όλες εμάς. Οι ρόλοι αυτοί είναι οι εξής:

- Γονέας: Η κατάσταση του Εγώ του Γονέα σχετίζεται με συμπεριφορές, ιδέες και συναισθήματα από την παιδική ηλικία που έχουμε αντιγράψει από τους γονείς μας, όπως είναι η τάση για προστασία ή η κριτική (προστατευτικός γονέας και επικριτικός γονέας, αντίστοιχα).
- Παιδί: Η κατάσταση του Εγώ του Παιδιού αφορά το συναισθηματικό υπόβαθρο βιωμάτων και εμπειριών μας, όπως είναι το υπάκουο παιδί, το επαναστατημένο ή το δημιουργικό παιδί.

- **Ενήλικος:** Η κατάσταση του Εγώ του Ενήλικα αναφέρεται σε έναν πιο ορθολογικό τρόπο συμπεριφοράς. Το άτομο αναλύει τα δεδομένα, τα επεξεργάζεται και τα παρουσιάζει με αντικειμενικό τρόπο.

Η θεωρία της Ανάλυσης Συναλλαγών βοηθά στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και στα αίτια που την προκαλούν. Βασικός της στόχος είναι να εντοπίσει τα στοιχεία που παρατηρούνται στη συμπεριφορά κάποιου σε μια συγκεκριμένη επικοινωνιακή διαδικασία ώστε να κατανοήσει ποια κατάσταση του Εγώ τον αντιπροσωπεύει. Η γνώση αυτή μπορεί να περιορίσει παρερμηνείες και να συνδράμει τους συναλλασσόμενους να αλληλεπιδράσουν αποτελεσματικά. Για να γίνει όμως αυτό, είναι σημαντικό η επικοινωνία να γίνεται κατά τα πρότυπα του ρόλου του Ενήλικα (Παυλάκης, χχ).

Ας περάσουμε όμως στα πλέον συνηθισμένα κανάλια επικοινωνίας μέσω του γραπτού ή προφορικού λόγου, που είναι τα εξής (Παυλάκης, χχ):

- Ομιλία με τη χρήση κάποιου μέσου (π.χ. τηλεφώνου)
- Συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο
- Γραπτή επικοινωνία (π.χ. σημειώματα, επιστολές, οδηγίες)
- Ηλεκτρονική λεκτική επικοινωνία, που περιλαμβάνει το διαδίκτυο, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κ.ά.

Δραστηριότητα 2. Μορφές λεκτικής επικοινωνίας (Χρόνος: 20 λεπτά)

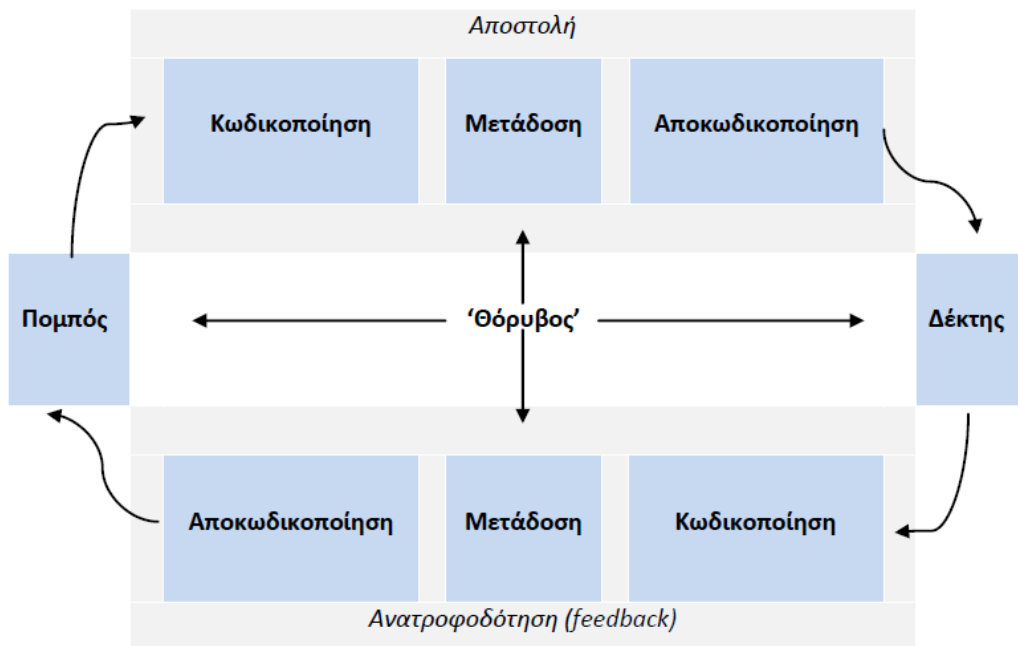
Μηνύματα μεταδίδονται και ανταλλάσσονται όμως στο πλαίσιο της διαπροσωπικής επικοινωνίας αλλά και σε εκείνο του χώρου εργασίας. Ειδικά για τον χώρο εργασίας

έχει μεγάλη σημασία ο τελικός προορισμός του μηνύματος, καταδεικνύοντας διαφορές ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας από όπου ξεκινάει και καταλήγει το μήνυμα. Οι κατευθύνσεις αυτές λειτουργούν κατά μήκος της γραμμής εξουσίας όπως ορίζονται από το οργανόγραμμα, και μπορεί να είναι (Jewell, 1998):

- Προς τα κάτω επικοινωνία (καθοδική): Αφορά εντολές, οδηγίες και πληροφόρηση.
- Προς τα πάνω επικοινωνία (ανοδική): Αφορά ενημέρωση, επιρροή ή πειθώ.
- Οριζόντια επικοινωνία (πλάγια ή και οριζόντια): Αφορά επιρροή, πειθώ και συνεργασία.

4. Επικοινωνιακός μονόδρομος και αμφίδρομη επικοινωνία

Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ο πομπός και ο δέκτης. Ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμά του, το μεταδίδει και το αποκωδικοποιεί προκειμένου να φτάσει στον δέκτη. Με τη σειρά του ο δέκτης προχωρά στην ανατροφοδότηση, δηλαδή κωδικοποιεί το μήνυμα, το μεταδίδει και το αποκωδικοποιεί, προκειμένου να επιστρέψει στον πομπό. Στη διαδικασία αυτή υπεισέρχονται εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη μετάδοση του μηνύματος, δημιουργώντας «θορύβους» που δυσχεραίνουν την επικοινωνία αποσπώντας την προσοχή του πομπού και του δέκτη. Η προέλευση των θορύβων μπορεί να είναι μηχανική (π.χ. φασαρία), φυσιολογική (π.χ. δυσκολία ακοής) ή ψυχολογική (π.χ. άγχος) (Βαϊκούση, 2008). Ακολουθεί η σχηματική απεικόνιση:



Πηγή :Παυλάκης, χ.χ.

Εικόνα 6: Η διαδικασία της επικοινωνίας

Γίνεται συνεπώς σαφές ότι επικοινωνία δεν σημαίνει μια απλή, στείρα διαδικασία μεταφοράς της πληροφορίας, αλλά βασίζεται εν πολλοίς στη δυνατότητα αντίληψης, κατανόησης και αλληλεπίδρασης των ατόμων. Έτσι, η επικοινωνία είναι αποτελεσματική όταν η πληροφορία που λαμβάνει ο δέκτης είναι πράγματι εκείνη που μεταδόθηκε από τον πομπό και προκάλεσε κάποια αντίδραση από πλευράς του δέκτη. Η διαδικασία λοιπόν της ανατροφοδότησης αποδεικνύει τη σπουδαιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας (Παυλάκης, χχ).

Δραστηριότητα 3. Χαλασμένο τηλέφωνο (Χρόνος: 20 λεπτά)

5. Ενεργητική ακρόαση

Όταν κάνουμε λόγο για αποτελεσματική ακρόαση, εννοούμε το κατά πόσο ο δέκτης ανταποκρίνεται σε όσα μεταδίδει ο πομπός. Η αποτελεσματική ακρόαση διακρίνεται σε παθητική και ενεργητική. Στην παθητική ακρόαση, ο δέκτης πρέπει να είναι συγκεντρωμένος και να προσπαθεί να εξαλείψει τους όποιους θορύβους απειλούν να αλλοιώσουν το μήνυμα. Η ενεργητική ακρόαση είναι πιο σύνθετη διαδικασία, κατά την οποία ο δέκτης εμπλέκεται με τρόπο λεκτικό και μη λεκτικό, και κυρίως με τρόπο συναισθηματικό (Κόκκος, 1998).

Όπως τονίζει ο Μπουραντάς (2002), ενεργητική ακρόαση είναι η προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να μεταδώσει σωστά το μήνυμα και παράλληλα να αισθανθεί το μήνυμα από την πλευρά του πομπού. Στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ενεργητικής ακρόασης περιλαμβάνονται:

- η απευθείας επαφή των βλεμμάτων
- η στάση του σώματος του δέκτη που δείχνει φιλικά αισθήματα (π.χ. ήρεμες κινήσεις, κλίση προς την πλευρά του πομπού, κ.ά.)
- η ενθάρρυνση του πομπού να μιλήσει ελεύθερα (π.χ. με ερωτήσεις για να εκφράσει τη γνώμη του ή με παροτρύνσεις)
- η ανταπόδοση των εκφράσεων του πομπού (π.χ. όταν χαμογελά ο πομπός να χαμογελά και ο δέκτης)

Δραστηριότητα 4. Ενεργητική ακρόαση, άσκηση αυτοαξιολόγησης (Χρόνος: 20 λεπτά)

6. Ενσυναίσθηση στην επικοινωνία

Για να είμαστε λοιπόν καλοί ακροατές πρέπει να καλλιεργήσουμε την ικανότητά μας να συνδεόμαστε ουσιαστικά με την άλλη πλευρά ώστε να μπαίνουμε στη θέση του ατόμου με το οποίο επικοινωνούμε και να κατανοούμε τον τρόπο που σκέφτεται τη

δεδομένη στιγμή. Η ενεργητική ακρόαση συνδέεται συνεπώς σε μεγάλο βαθμό με την έννοια της ενσυναίσθησης. Τρόποι με τους οποίους μπορούμε να αναπτύξουμε την ενεργητική μας ακρόαση είναι οι εξής (Παυλάκης, χχ):

- Εστιάζουμε στη βασική ιδέα του μηνύματος του πομπού, δίχως να αποπροσανατολιζόμαστε από δικές μας αντιλήψεις.
- Κάνουμε ανοικτές ερωτήσεις στο άτομο με το οποίο επικοινωνούμε, ιδιαίτερα δε όταν δεν έχουμε κατανοήσει με ακρίβεια το μήνυμα που επιθυμεί να μεταδώσει.
- Ελέγχουμε τα μη λεκτικά μηνύματα και τα συναισθήματα που συνοδεύουν το μήνυμα.
- Δεν διακόπτουμε τον συνομιλητή μας ούτε κάνουμε άλλα πράγματα όταν μας μιλάει.
- Όταν ολοκληρωθεί η μεταφορά του μηνύματος από τον πομπό, ανακεφαλαιώνουμε. Έτσι μπορούμε να είμαστε πραγματικά σίγουροι ότι η αποκωδικοποίηση του μηνύματος έγινε σωστά.
- Πρώτα ακούμε και μετά μιλάμε. Με τον τρόπο αυτό επιτρέπουμε στον πομπό να εκφραστεί ελεύθερα πριν του δώσουμε την απάντηση ή την ανατροφοδότησή μας.

7. Προβλήματα στην επικοινωνία

Αναφερθήκαμε ήδη στους διάφορους «θορύβους» που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην επικοινωνία. Οι θόρυβοι μπορεί να αποτελούν εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα για τον πομπό ή τον δέκτη του μηνύματος, μπορούν να εμφανιστούν σε κάθε στάδιο της επικοινωνιακής διαδικασίας, και να επηρεάσουν την ίδια κατανόηση του μηνύματος και τη διαμόρφωση ίδιας αντίληψης (Verderber, 1996). Τα σημαντικότερα προβλήματα/εμπόδια αφορούν τα εξής (Παυλάκης, χχ):

- Χαρακτηριστικά του πομπού: Δηλαδή το κατά πόσον ο πομπός είναι αποδεκτός από τον δέκτη (αν υπάρχει δηλαδή συμφωνία σε ζητήματα ιδεολογίας, κοινωνικής τάξης, θρησκείας, εθνικότητας), ή άλλα χαρακτηριστικά όπως η αξιοπιστία του.

- Χαρακτηριστικά του μηνύματος: Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να είναι γλωσσικά, εννοιολογικά, κ.ά. Πρόκειται για τις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες πομπός και δέκτης αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ίδιο ζήτημα. Σε αυτό μπορεί να προστεθεί και ο τονισμός της φωνής, η χροιά και η έντασή της, που μπορεί να επηρεάσει τα χαρακτηριστικά του μηνύματος.
- Η υπερφόρτωση του μηνύματος με πλήθος πληροφοριών, συχνά μη αναγκαίων, που καταστούν δύσκολη την κατανόησή του από τον δέκτη.
- Πολιτισμικές ή άλλες διαφορές στις αντιλήψεις ανάμεσα σε πομπό και δέκτη.
- Ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια, όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος από τον δέκτη, η αδυναμία συγκέντρωσης για τη λήψη και κατανόηση του μηνύματος, η μη προσεκτική εξαγωγή συμπερασμάτων, το άγχος, κ.ά.
- Φιλτράρισμα / διαστρέβλωση του μηνύματος, δηλαδή η μεταφορά ενός τμήματος ή μιας συγκεκριμένης ερμηνείας της πληροφορίας.
- Λανθασμένη επιλογή χρόνου, χώρου, τρόπου και μέσου για τη μετάδοση του μηνύματος.
- Εξωτερικά εμπόδια, όπως είναι οι φυσικοί θόρυβοι (π.χ. κουδούνισμα τηλεφώνου στη διάρκεια μιας συνάντησης).

Για να ξεπεραστούν τα ανωτέρω εμπόδια χρειάζεται να υιοθετούν μερικοί απλοί κανόνες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003):

- Το μήνυμα να είναι σαφές, απλό και περιεκτικό.
- Σκεφτόμαστε το άτομο με το οποίο επικοινωνούμε και τον λόγο για τον οποίο επικοινωνούμε.
- Δεν επικοινωνούμε βιαστικά και, αν χρειάζεται, προετοιμαζόμαστε για τη διαδικασία της επικοινωνίας.
- Μαθαίνουμε να ακούμε τους άλλους και να λαμβάνουμε υπόψη τις αντιδράσεις τους.
- Προσπαθούμε να μειώσουμε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς «θορύβους».
- Επιλέγουμε το κατάλληλο μέσο επικοινωνίας, ανάλογα με τον σκοπό, τον χρόνο, τον αποδέκτη και τη σημασία του μηνύματος.

8. Διαπροσωπική επικοινωνία

Η διαπροσωπική επικοινωνία ονομάζεται και λεκτική επικοινωνία, δηλαδή χρησιμοποιεί τον προφορικό και τον γραπτό λόγο (Καραθάνος, 2009). Βρίσκεται στον πυρήνα ενός γλωσσικού συστήματος, στο οποίο διακινούνται μηνύματα με συγκεκριμένο νοηματικά περιεχόμενο που αποκωδικοποιείται βάσει κοινά αποδεκτών στη γλωσσική κοινότητα συμβάσεων (Μικρός, 2001α). Το γλωσσικό σημείο (λέξη) έχει μια εσωτερική πλευρά, που αφορά τη γνώση που έχουμε στο νου μας για κάποιο αντικείμενο και τη μορφή που έχει αυτό, αλλά και μια εξωτερική πλευρά που αφορά το φυσικό αντικείμενο της αναφοράς -ήτοι το αντικείμενο του εξωτερικού κόσμου- και τη φωνητική/γραφηματική παραγωγή, δηλαδή τους ήχους και τη γραφή τους. Η παραγωγή των γλωσσικών ήχων, δηλαδή η άρθρωση και εκφορά των λέξεων, προκειμένου να επιτευχθεί η λεκτική επικοινωνία, γίνεται με τη βοήθεια των φωνητικών οργάνων (Μικρός, 2001β).

Το μήνυμα εκκινά από κάποια πηγή που επιθυμεί να το μεταδώσει με σαφήνεια στο κοινό στο οποίο στοχεύει. Μπορεί να αποτελείται από λέξεις, εικόνες και άλλους κώδικες, σύμβολα και σημεία γνωστά στο κοινό-δέκτη, προκειμένου να του το καταστήσει κατανοητό. Στόχος είναι το κοινό-δέκτης να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα σύμφωνα με τη σημασία που η ίδια η πηγή του έδωσε κατά τη δημιουργία του και τη σημασία αυτή επιθυμεί να επικοινωνήσει. Η πηγή οφείλει φυσικά να επιλέξει το κατάλληλο μέσο ή μέσα (διάυλους επικοινωνίας) για τη μετάδοση του μηνύματός της ώστε το μήνυμα να φτάσει επιτυχώς στον αποδέκτη του και στη συνέχεια αυτός να το αποκωδικοποιήσει. Από την πλευρά του ο δέκτης λαμβάνει το κωδικοποιημένο μήνυμα και το αποκωδικοποιεί, του προσδίδει δηλαδή νόημα, και στη συνέχεια αναδρά (Καραθάνος, 2009). Η μεταβίβαση της αντίδρασής του πίσω στον πομπό διευκολύνει τη διαδικασία της μετάδοσης του μηνύματος (Fiske, 1992).

Σύμφωνα δε με τον Ferdinand de Saussure, πατέρα της σύγχρονης γλωσσολογίας, η ερμηνεία του περιεχομένου ενός λεκτικού μηνύματος είναι κοινή ανάμεσα στα μέλη μιας κουλτούρας που ανήκουν στην ίδια γλωσσική κοινότητα (Fiske, 1992). Πέραν τούτου, όπως συμπληρώνει ο Καστόρας, περαιτέρω καθοριστικοί παράγοντες της ερμηνείας του μηνύματος αποτελούν οι εμπειρίες του δέκτη, η συναισθηματική του

διάθεση και το ευρύτερο κοινωνικοπολιτικό του περιβάλλον. Σημαντικός επίσης παράγων είναι και η ίδια η ικανότητα του δέκτη να αποκωδικοποιεί με ακρίβεια τα μηνύματα που λαμβάνει (Καστόρας, 2002).

9. Μη λεκτική επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία αποτελεί μόνον το 20% της επικοινωνίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό, 80%, αποτελεί η μη λεκτική επικοινωνία, γνωστή και ως «γλώσσα του σώματος». Στη μη λεκτική επικοινωνία, η οποία δεν χρησιμοποιεί λέξεις για να μεταφέρει το μήνυμα από την πηγή στον δέκτη, περιλαμβάνονται:

- Ήχοι (π.χ. γέλιο)
- Τρόπος ομιλίας (π.χ. παύσεις, τονισμός λέξεων)
- Εγγύτητα (π.χ. παραβίαση ζωτικού χώρου)
- Σωματική επαφή (π.χ. χειραψία)
- Εκφράσεις προσώπου (π.χ. συνοφρύωμα)
- Στάση σώματος (π.χ. στάση υποδοχής)
- Εμφάνιση (π.χ. ατημέλητη)
- Κινήσεις κεφαλιού (π.χ. νεύμα κατάφασης)
- Κινήσεις χεριών (π.χ. χαιρετισμός)
- Κινήσεις ματιών (π.χ. «ματάκια»)

Τα μη λεκτικά επικοινωνιακά μηνύματα μπορούν να αποτελούν αυτόνομη έκφραση, μπορούν όμως και να συνοδεύουν μηνύματα λεκτικής επικοινωνίας συμπληρώνοντάς τα. Η γλώσσα του σώματος, όπως επισημαίνει ο Σκουλάς (2010), συχνά μεταδίδει περισσότερα μηνύματα από ό,τι η λεκτική επικοινωνία για τις πραγματικές μας προθέσεις.

Δραστηριότητα 5. Μη λεκτική επικοινωνία (Χρόνος: 20 λεπτά)

10. Σύνοψη

Η επικοινωνία είναι παρούσα σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής. Στο διαπροσωπικό επίπεδο αλλά και στο χώρο εργασίας. Αφορά την επιτυχή μετάδοση του μηνύματος ανάμεσα σε πομπό και δέκτη, που μπορούν να είναι μεμονωμένα άτομα, ομάδες ατόμων ή ακόμη και επιχειρήσεις. Η επιτυχημένη επικοινωνιακή διαδικασία δεν είναι απλή αλλά σύνθετη και περιλαμβάνει αντιλήψεις, στερεότυπα, κουλτούρα ή ακόμη και συναισθήματα από πλευράς πομπού και δέκτη.

Μελετήσαμε ειδικότερα τη σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο πλαίσιο της ομάδας και αναλύσαμε το πλήθος των προβλημάτων που μπορεί να προκαλέσει η μη αποτελεσματική επικοινωνία. Περιγράψαμε την άμεση σχέση της επικοινωνίας με την ενεργητική ακρόαση και κυρίως την ενσυναίσθηση, επιχειρώντας να καταστήσουμε τους/τις εκαιδευόμενους/ες ικανούς/ές να υιοθετούν στάσεις που αμβλύνουν τις διαφορές και συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του επικοινωνιακού διαλόγου.

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βαϊκούση, Δ. (2008), Αρχές επικοινωνίας. Στο Δ. Βαϊκούση, Ι. Βαλάκας, Ε. Γιαννακοπούλου, Ι. Γκιάστας, Α. Κόκκος, Α. Τσιμπουκλή, *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Εκπαιδευτικές Μέθοδοι-Ομάδα Εκπαιδευομένων*, Τόμος Δ΄, 2^η έκδοση, Πάτρα: ΕΑΠ.

Fiske, J. (1992). *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*. Αθήνα: Αιγόκερως.

Καραθάνος, Γ. (2009). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόγραμμα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης με τίτλο «Ανάπτυξη Επικοινωνιακών Δεξιοτήτων, Συνεργασίας και Αντιμετώπισης Κρίσεων», Μάθημα 408: Επικοινωνία.

Καστόρας, Σ. (2002). *Πολιτιστική Επικοινωνία, Αρχές και Μέθοδοι Επικοινωνίας*, Τόμος Α΄. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κόκκος, Α. (1998). Στοιχεία Επικοινωνίας. Στο Α. Κόκκος, Α. Λιοναράκης, *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, Σχέσεις διδασκόντων – διδασκομένων*, Τόμος Β΄, Πάτρα: ΕΑΠ.

Μικρός, Γ. (2001α). Εισαγωγή στη γλωσσική επιστήμη. Στο Γ. Μικρός, R. Fay, M. Rodriguez, I. Σπινθουράκη, *Κατανόηση της Γλώσσας και του Πολιτισμού: Από τα Λατινικά στη Σύγχρονη Ισπανική Γλώσσα*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Μικρός, Γ. (2001β). Φωνητική-Φωνολογία. Στο Γ. Μικρός, R. Fay, M. Rodriguez, I. Σπινθουράκη, *Κατανόηση της Γλώσσας και του Πολιτισμού: Από τα Λατινικά στη Σύγχρονη Ισπανική Γλώσσα*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένος.

Παυλάκης, Μ. (χχ). *Επικοινωνία & Δυναμική της Ομάδας*. Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα Διά Βίου Μάθησης. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Διά Βίου Μάθησης.

Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.

Ψύλλα, Μ. (1991). *Η επικοινωνία σαν κοινωνική διεργασία*, Αθήνα: Επιστημονική Επετηρίδα Χαροκόπειου Ανωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας.

Ξενόγλωσση

Berne, E. (1961). *Transactional Analysis is Psychotherapy*. New York: Grove Press.

Huff, K. (2008). *Public Speaking, A Concise Overview from the Twenty-First Century*, New York: Peter Lang Publishing Inc.

Jewell, L. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology*, 3rd edition, USA: Brooks / Cole.

Shen, L. & Bigsby, E. (2013). The Effects of Message Features. In *The SAGE Handbook of Persuasion, Developments in Theory and Practice*, 2nd edition. Sage.

Verderber, R. (1996). *Communicate*, California: Wadsworth Publishing Company.

5^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Σκοπός: Στο πλαίσιο της ομάδας μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις που να απειλήσουν τη συνοχή της και συνεπώς την αποτελεσματικότητά της. Πρόκειται για κρίσιμες καταστάσεις που όμως αν αντιμετωπιστούν σωστά μπορούν να αποτελέσουν την ευκαιρία για επίλυση προβλημάτων. Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι οι εκπαιδευόμενοι/ες να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα της επίλυσης των συγκρούσεων, να προσπαθούν να επιλύουν τις διαφορές τους και τελικά να συνεργάζονται αρμονικά για τη λήψη μιας κοινής απόφασης.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι συμμετέχοντες /χουσες, σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίζουν τα στάδια και την ένταση των συγκρούσεων,
- εξοικειωθούν με τρόπους για την επίλυση των συγκρούσεων,
- επιλέγουν την κατάλληλη μέθοδο επίλυσης διαφορών κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες,
- συνεργάζονται για τη λήψη μιας αποτελεσματικής κοινής απόφασης μεταξύ των ομάδων.

1.Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής των ατόμων αλλά και των οργανισμών. Είναι απόρροια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης των ατόμων και αποτέλεσμα της μεταξύ τους επικοινωνίας. Στους οργανισμούς, οι συγκρούσεις που αναφύονται ανάμεσα σε άτομα και ομάδες μπορούν να αποβούν καταστρεπτικές για τον οργανισμό, επηρεάζοντας αρνητικά την παραγωγικότητα και την πορεία του. Άλλες φορές όμως, όταν οι συγκρούσεις δεν χαρακτηρίζονται από ακρότητες, μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και να κινητοποιήσουν το προσωπικό. Γίνεται συνεπώς σαφής η καταλυτική σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων για την εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων στους οργανισμούς (Αθανασούλα-Ρέππα, 2012).

2. Έννοια της σύγκρουσης

Σύμφωνα με το Μπαμπινιώτη, στο Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, σύγκρουση αποτελεί «το ισχυρό χτύπημα κινούμενου αντικειμένου σε άλλο, η βίαιη συμπλοκή, η ένοπλη αντιπαράθεση, (ενώ με τη μεταφορική έννοια) η κατάσταση στην οποία συνυπάρχουν στοιχεία που αλληλοαναιρούνται ή που εμποδίζει το ένα την ύπαρξη ή λειτουργία του άλλου (συμφερόντων / νοοτροπιών / απόψεων / αρμοδιοτήτων), η έντονη αντιπαράθεση, ο έντονος ανταγωνισμός για την επικράτηση» (Μπαμπινιώτης, 2005). Ο Kenneth Thomas (1992) ορίζει τη σύγκρουση ως μια διαδικασία που εκκινά όταν η μία πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η άλλη πλευρά επιχειρεί να εμποδίσει το συμφέρον της.

Από την πλευρά τους οι Putnam και Poole (1987) πρεσβεύουν ότι η σύγκρουση αποτελεί «τη διάδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών» (Ιορδάνογλου, 2008: 279). Η θεωρία τους δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της επικοινωνίας τονίζοντας ότι η σύγκρουση εκδηλώνεται και αντιμετωπίζεται εποικοδομητικά ή καταστρεπτικά μέσα από την επικοινωνία (Miller, 2006).

Η σύγκρουση είναι ένα επιχειρησιακό φαινόμενο μεγάλης σημαντικότητας. Ο όρος «Επιχειρησιακές Συγκρούσεις» περικλείει όλες τις μορφές συγκρούσεων που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό. Οι συγκρούσεις αυτής της μορφής ενδέχεται να εκδηλώνονται μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος της επιχείρησης, αλλά ενδέχεται να εκδηλώνονται και μεταξύ των τμημάτων. Οι τρεις πλέον αντιπροσωπευτικές θεωρητικές προσεγγίσεις των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι οι εξής:

- η Παραδοσιακή προσέγγιση.
- η Αλληλοεπιδραστική (Ιντεραξιομιστική) προσέγγιση και
- η Νεότερη (Συμπεριφορική) προσέγγιση.

Η Παραδοσιακή προσέγγιση

Η Παραδοσιακή προσέγγιση αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε κατά τις δεκαετίες του '30 και '40. Στις δεκαετίες αυτές, η σύγκρουση αντιμετωπίζονταν ως φαινόμενο δυσλειτουργικό και αναπόφευκτο, ικανό να επιφέρει μη επιθυμητές αλλαγές στη δομή του οργανισμού, με συνέπειες στη λειτουργία του.

Οι εκπρόσωποι αυτής της προσέγγισης αντιμετωπίζουν αρνητικά κάθε μορφή σύγκρουσης. Θεωρούν ότι οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης εμφανιστεί μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού είναι ζημιογόνος (Drucker, 1974). Έχει τις ρίζες της στην μη αποτελεσματική επικοινωνία, την καχυποψία μεταξύ των ατόμων, τα προβλήματα προσωπικότητας αλλά και την αδυναμία της ηγεσίας να καλύψει με επιτυχία τις ανάγκες των υπαλλήλων της και να ανταποκριθεί στις φιλοδοξίες τους (Μπουραντάς, 2002). Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει με κάθε τρόπο να εξαλειφθεί. Και αυτό θα γίνει είτε μέσω της ορθολογικής οργάνωσης του οργανισμού, είτε με την επιβολή ποινών και την παρέμβαση της διοίκησης (Σαΐτης και Σαΐτη, 2011. Robbins and Judge, 2011).

Η Αλληλοεπιδραστική (Ιντεραξιονιστική) προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή, αντίθετα από την παραδοσιακή, υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις, αποτελούν αναγκαιότητα για τον οργανισμό. Οφείλονται στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών και μπορούν να επιφέρουν τόσο αρνητικές όσο και θετικές συνέπειες για τον οργανισμό (Robbins, 1998). Οι λειτουργικές συγκρούσεις πρέπει να ενθαρρύνονται, διότι συντελούν στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα της ομάδας και ενεργοποιούν τα άτομα στο να προσπαθήσουν ακόμη περισσότερο. Αντίστοιχα, οι διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν στην ομάδα πρέπει να εκφράζονται. Οι συγκρούσεις αποτελούν συνεπώς μια θετική δύναμη μέσα στην ομάδα και μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για την οργανωτική αλλαγή (Μπουραντάς, 2002).

Η σύγκρουση, λοιπόν, δεν είναι ένας αρνητικός παράγοντας που ενδεχομένως

καταστρέφει. Αντίθετα, θεωρείται λειτουργικός παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει στη διατήρηση των συνόρων-ορίων της ομάδας, ενισχύοντας έτσι την αλληλεγγύη μεταξύ των μερών. Συνεπώς, εκτιμάται ότι οι συγκρούσεις μπορεί να συμβάλλουν στη συνοχή του οργανισμού. Δεν είναι ωστόσο όλες οι συγκρούσεις αποτελεσματικές, λειτουργικές. Υπάρχουν και οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις, εκείνες δηλαδή που δεν σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού, τις διαπροσωπικές σχέσεις και το έργο που επιτελείται (Robbins and Judge, 2011).

Η Νεότερη (Συμπεριφορική) προσέγγιση

Οι θεωρητικοί αυτής της προσέγγισης αντιμετωπίζουν την εμφάνιση των φαινομένων σύγκρουσης ως αναπόφευκτα φαινόμενα για τον οργανισμό. Η σύγκρουση θεωρείται δεδομένη και μη παραγωγική, διότι δημιουργεί εντάσεις, επηρεάζει αρνητικά τις εργασιακές σχέσεις και απειλεί τη συνεκτικότητα της ομάδας. Η νεότερη προσέγγιση δίνει βαρύτητα στην επίλυση των συγκρούσεων (Robbins and Judge, 2011).

Για να διερευνήσουμε την αιτία των συγκρούσεων πρέπει να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

- ποιοι είναι οι στόχοι των συγκρουόμενων πρωταγωνιστών και
- ποιοι από αυτούς τους στόχους συγκρούονται.

Οι κύριες αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις ομαδοποιούνται με τον ακόλουθο τρόπο (Ζαβλανός, 2002. Daft, 1991. Σταθοπούλου, 2006):

- Προσωπικά χαρακτηριστικά. Αναφερόμαστε σε στοιχεία της προσωπικότητας των ατόμων, στις αξίες τους, στους στόχους τους, στον τρόπο που εκδηλώνουν τον θυμό τους, καθώς και στην επιθυμία τους, ή μη, για αυτονομία.
- Διαπροσωπικοί παράγοντες. Στην κατηγορία αυτή των χαρακτηριστικών, εντάσσονται παράγοντες όπως η αντίληψη ότι οι άλλοι έχουν υψηλούς στόχους, ή ότι οι προθέσεις τους δεν εναρμονίζονται με τους κανόνες της ομάδας, ή υπάρχουν

87

δυσνοήσεις για διάφορα θέματα, ή ακόμα και έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στους άλλους.

- Επικοινωνία. Περιλαμβάνονται τα εμπόδια που μπορεί να παρεμβάλλονται μεταξύ των μερών και εμποδίζουν την μετάδοση των μηνυμάτων. Τα διαφόρων μορφών εμπόδια θέτουν φραγμό στην επικοινωνία. Αυτό έχει άμεση συνέπεια τη δημιουργία και εκδήλωση εχθρότητας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

- Συμπεριφορά. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα εμπόδια που θέτει το κάθε ένα από τα μέρη, έτσι ώστε να αποτραπεί η επίτευξη των στόχων του άλλου μέρους. Τα μέρη παύουν να αλληλεπιδρούν και ο ανταγωνισμός για απόκτηση περισσότερης δύναμης είναι ιδιαίτερα έντονος.

- Δομή του οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή ταξινομούνται οι ανισορροπίες δυνάμεων που εντοπίζονται εντός του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος/α εργαζόμενος/η έχει περισσότερη δύναμη από ότι του/της προσδίδει η θέση την οποία κατέχει.

Όσον αφορά τις ομάδες στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ως κύριες αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων μεταξύ τους μπορούμε να αναφέρουμε τις ακόλουθες (Ζαβλανός, 2002, Daft, 1991):

- διαφορές στους στόχους και στις προτεραιότητες

Οι διαφορετικοί στόχοι που θέτουν οι διαφορετικές ομάδες του οργανισμού επιδρούν και επηρεάζουν τον τρόπο που η κάθε μια από αυτές αντιμετωπίζει μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα που εμφανίζεται σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Οι διαφορετικοί στόχοι που πρέπει να υλοποιήσει η κάθε ομάδα τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού και αποτελούν μέρος του γενικού στόχου της επιχειρήσεως. Πολλές φορές, όμως, οι στόχοι αυτοί δεν είναι συμβατοί μεταξύ τους.

Η ασυμβατότητα στόχων αποτελεί μια από τις βασικές αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων. Η σύγκρουση από ενδεχόμενο γίνεται πια βεβαιότητα.

- μη συμβατά κριτήρια απόδοσης

Αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων και υποομάδων μπορεί να αποτελέσουν και τα κίνητρα, που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να υποκινήσει τις ομάδες ή τις υποομάδες του.

Η σύγκρουση στην περίπτωση αυτή δημιουργείται από «εξωγενή» αίτια, τα οποία όμως έχουν ως αφετηρία τους την κεντρική διοίκηση.

Πολλοί οργανισμοί, αποζητώντας τις θετικές συνέπειες ενός συγκρουσιακού φαινομένου, συχνά δημιουργούν τις αιτίες των συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις στις περιπτώσεις αυτές ξεκινούν από τα μέσα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να υποκινήσει τα άτομα που δραστηριοποιούνται στα πλαίσιά του.

- ανταγωνισμός για τις σπάνιες πηγές

Οι οποιασδήποτε μορφές συγκρούσεων δεν θα εκδηλώνονταν αν υπήρχε πάντα αφθονία και διαθεσιμότητα των εισροών που απαιτούνται από την κάθε ομάδα, αλλά και υποομάδα, για την περάτωση των στόχων της.

Όταν οι πηγές βρίσκονται σε στενότητα, όπως σχεδόν πάντα συμβαίνει, πρέπει να γίνεται επιλογή σχετικά με τον επιμερισμό τους.

Οι ομάδες για να κερδίσουν το μερίδιο που επιθυμούν, πρέπει να ανταγωνιστούν και να το διεκδικήσουν από τις υπόλοιπες ομάδες.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πολύπλοκοι οργανισμοί, με πολλαπλά επίπεδα διαφοροποίησης και αλληλεξάρτησης. Συνεπώς, το ενδεχόμενο της σύγκρουσης είναι φανερά μεγαλύτερο.

Οι ομάδες που απαρτίζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλεξαρτώμενες, έχουν διαφορετικούς στόχους και τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων τους είναι πολύπλοκα. Αυτό κάνει τον ανταγωνισμό για την απόκτηση των απαραίτητων πηγών του οργανισμού ιδιαίτερα οξύ.

Οι ενδομηματικές συγκρούσεις είναι σύνθητες φαινόμενο στο σύγχρονο κόσμο. Οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών των τμημάτων μιας επιχείρησης μπορεί να αναπτύσσονται με μεγάλη συχνότητα. Μπορεί να έχουν ως αφετηρία τους, τις πιο κάτω αιτίες (Ζαβλανός, 2002. Σταθοπούλου, 2006):

- τη διαφορετικότητα των μελών του τμήματος,
- το δημογραφικό προφίλ του τμήματος,
- τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας,
- την ύπαρξη διαφορετικών ενδιαφερόντων.

Διαφορετικότητα των μελών του τμήματος

Η ετερογένεια που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος, μπορεί να είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών μορφωτικών και όχι μόνο επιπέδων που υπάρχουν μεταξύ των μελών του τμήματος.

Άνθρωποι διαφορετικών οικονομικών και κοινωνικών προσανατολισμών, με διαφορετικές εμπειρίες, καλούνται να υλοποιήσουν κοινούς στόχους.

Δημογραφικό προφίλ του τμήματος

Το δημογραφικό προφίλ ενός τμήματος μιας επιχείρησης είναι ένας συνδυασμός τεσσάρων δημογραφικών χαρακτηριστικών, τα οποία αυξάνουν την πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων. Τα χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

- ο μέσος όρος ηλικίας των μελών των τμημάτων,
- ο χρόνος που απασχολούνται στην συγκεκριμένη θέση,
- ο χρόνος που εργάζονται στον οργανισμό και
- το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Τα τμήματα, των οποίων τα μέλη έχουν κατά μέσο όρο μεγαλύτερη εργασιακή

εμπειρία, μεγαλύτερη εμπειρία ζωής, και καλύτερη εκπαίδευση, είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις με αποτελεσματικότερο και δημιουργικότερο τρόπο. Αναγνωρίζουν με μεγαλύτερη ευκολία τις συγκρουσιακές καταστάσεις και έχουν περισσότερες δυνατότητες ελιγμών σε αυτές.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, όπως είναι η μη διαλεκτικότητα, η διάθεση ελέγχου των πάντων, αλλά και η χαμηλή αυτοεκτίμηση, αυξάνουν τη συγκρουσιακή του συμπεριφορά και ενδυναμώνουν την έντασή της. Οι περισσότερες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της μονάδας, είναι περίπλοκες.

Οι μη κοινές αξίες, οι διαφορές στην εκπαίδευση, οι ηλικιακές διαφορές και τα διαφορετικά κοινωνικά πρότυπα, αυξάνουν την πιθανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση. Αυτό έχει επιπτώσεις στη συνεργασία των μελών που απαρτίζουν την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ύπαρξη διαφορετικών ενδιαφερόντων

Στην περίπτωση αυτή, η σύγκρουση έχει αφετηρία της τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των πρωταγωνιστών. Οι εργαζόμενοι/ες που συνθέτουν τις ομάδες έχουν διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχική κλίμακα και, κατά συνέπεια, έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα. Η σύγκρουση λοιπόν, εκπορεύεται, από διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των υποομάδων, που ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Οι οργανισμοί με έντονη ιεραρχική δομή, με έντονες ανομοιότητες μεταξύ των διοικητικών και των τεχνικών στελεχών, αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα έντονα φαινόμενα σύγκρουσης. Πολλοί/ές από τους/ις εργαζόμενους/ες στις ομάδες, αποτυγχάνουν να αποδεχτούν τους στόχους του οργανισμού.

Τέλος, σημειώνεται ότι η ενδομηματική σύγκρουση δεν έχει αναπόφευκτα αρνητικές συνέπειες για την αποδοτικότητα του οργανισμού. Η ενδομηματική σύγκρουση μπορεί να έχει δημιουργικά αποτελέσματα. Επίσης, οι συνέπειες της ενδομηματικής σύγκρουσης εξαρτώνται και από τις τεχνικές διοίκησης που θα εφαρμοστούν, για την διοίκησή της.

Δραστηριότητα 1. Παιχνίδι ρόλων (Χρόνος: 1 ώρα)

3.Στάδια και ένταση συγκρούσεων

Η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο συστατικό του οργανισμού, εξαιτίας της πολυπλοκότητας της δομής του. Οι επιχειρήσεις είναι πολύπλοκοι οργανισμοί, αποτελούμενοι από συστήματα και υποσυστήματα που το κάθε ένα έχει τους δικούς του, διαφορετικούς στόχους (Μπουραντάς, 2002).

Οι διαφωνίες που προκύπτουν εντός των ομάδων που εκτελούν καθημερινούς στόχους, τους λεγόμενους στόχους ρουτίνας, συνήθως είναι επιβλαβείς για την λειτουργία του οργανισμού. Δεν μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι κάτι ανάλογο ισχύει και για τις ομάδες που εκτελούν μη καθημερινούς στόχους. Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις στις περιπτώσεις αυτές, δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν ως επιβλαβείς.

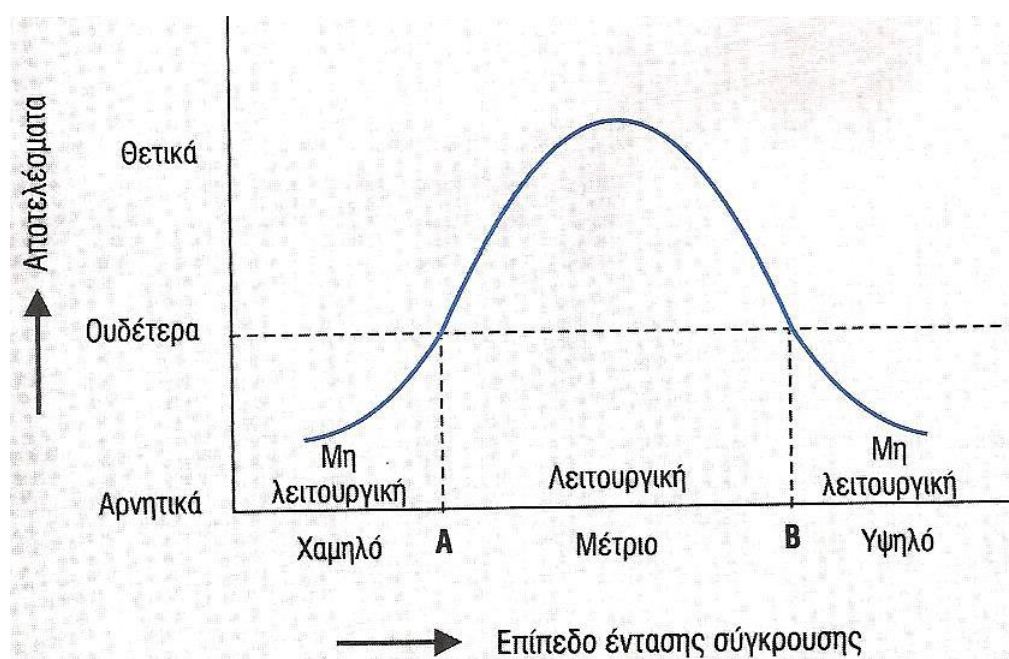
Διαχρονικά, έχει παρατηρηθεί ότι η έντονη και παρατεταμένη σύγκρουση, μπορεί να προκαλέσει χαμηλής ποιότητας αποτελέσματα και όταν τα μέλη της ομάδας εκτελούν μη καθημερινούς στόχους. Αυτό συμβαίνει γιατί, η παρατεταμένη σύγκρουση, έχει κόστος τόσο σε χρήμα, όσο και σε προσπάθεια. Εμποδίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Συνεπώς δεν αναπτύσσονται οι ικανότητες των μελών της ομάδας. Επίσης, θέτει εμπόδια, στην εύρεση και στην διάδοση πολύτιμων πληροφοριών.

Οι στόχοι ρουτίνας έχουν χαμηλό επίπεδο, διαφοροποίησης. Σημειώνουμε ότι το επίπεδο διαφοροποίησης ορίζεται ως εξής: αριθμητής είναι ο αριθμός της ποικιλίας των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της εργασίας, και παρονομαστής είναι ο αριθμός των επαναλήψεων της συγκεκριμένης διαδικασίας.

Οι τρόποι επίτευξης των καθημερινών στόχων, είναι γνωστοί και κάθε φορά έχουν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα. Σε αντίθεση, οι μη καθημερινοί στόχοι, περικλείουν

λίγες διαδικασίες και έχουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

Οι συνέπειες και η επίδραση της σύγκρουσης σε έναν οργανισμό εξαρτώνται από τις αιτίες που την προκαλούν. Το επίπεδο όμως των συγκρούσεων είναι σε συνάρτηση με τα αποτελέσματά του (βλ. Εικόνα 7). Όταν το επίπεδο των συγκρούσεων είναι πολύ χαμηλό ή πολύ υψηλό, τότε η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι χαμηλή. Και αυτό, διότι στο χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων τα άτομα στερούνται ερεθισμάτων, ενώ αντίθετα στο υψηλό επίπεδο συγκρούσεων, υπάρχει έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας. Ωστόσο, όταν το επίπεδο των συγκρούσεων είναι μέτριο, τότε η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι υψηλή. Το ιδανικό αυτό επίπεδο της έντασης των συγκρούσεων, δύναται να κινητοποιεί τα άτομα, βελτιώνοντας τα αποτελέσματα του ίδιου του οργανισμού (Cherrington, 1989. Ζαβλανός, 2002. Kolb and Bartunek, 2002).



Πηγή: Ζαβλανός, 2002

Εικόνα 7 : Σχέση επιπέδου έντασης συγκρούσεων και αποτελεσμάτων στον οργανισμό

Ο Pondy (1967) διακρίνει τις συγκρούσεις σε:

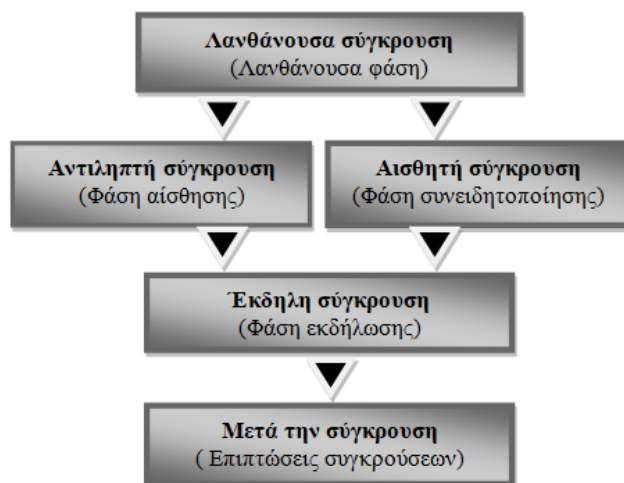
- διακηρυγμένες και
- υποβόσκουσες (ή λανθάνουσες).

Οι διακηρυγμένες συγκρούσεις είναι εμφανείς, ενώ οι υποβόσκουσες χαρακτηρίζονται από εμμεσότητα ή/και ασάφεια.

Ο τρόπος με τον οποίο εμφανίζεται μια σύγκρουση πρέπει να συνδέεται άμεσα με τις σκοπιμότητες των συμμετεχόντων/ουσών. Με άλλα λόγια, μια σύγκρουση μπορεί να μεταβληθεί από διακηρυγμένη σε υποβόσκουσα και αντιστρόφως. Το χαρακτηριστικό της αφάνειας της υποβόσκουσας σύγκρουσης δημιουργεί αναμφισβήτητα ιδιαίτερα προβλήματα για την αντίληψή της.

Ο Pondy (1967) προσπάθησε να διερευνήσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δομικών χαρακτηριστικών του οργανισμού και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ατόμων που έχουν άμεση σχέση με αυτό. Και οι δύο τύποι χαρακτηριστικών επηρεάζουν το κυρίως επεισόδιο της σύγκρουσης, δηλαδή την όλη διαδικασία. Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται, καθώς και τα αποτελέσματα που επιφέρει για τα εμπλεκόμενα μέρη.

Θεώρησε, λοιπόν, την σύγκρουση ως ένα επεισόδιο το οποίο αποτελείται από πέντε διαδοχικά στάδια (βλ. Εικόνα 8). Τα στάδια αυτά είναι τα ακόλουθα:



Πηγή: Μαντζάρης, 2011

Εικόνα 8: Δυναμική ενός συγκρουσιακού επεισοδίου κατά τον Pondy

Ειδικότερα:

Στάδιο πρώτο: Η σύγκρουση δεν έχει εκδηλωθεί, είναι υποβόσκουσα

Σύμφωνα με τον Pondy (1967), στο στάδιο αυτό, ουσιαστικά, δεν υπάρχει σύγκρουση. Υπάρχει το ενδεχόμενο να εμφανισθεί σύγκρουση. Η σύγκρουση λοιπόν υπάρχει ως ενδεχόμενο και όχι ως μια πραγματική κατάσταση (Miller, 2006. Μαντζάρης, 2011).

Θεωρεί ότι όλες οι συγκρούσεις που εμφανίζονται και εκδηλώνονται μέσα σε μια οικονομική μονάδα-επιχείρηση έχουν αφετηρία τους, την οριζόντια και την κάθετη διαφοροποίηση της μονάδας. Όταν μια επιχείρηση είναι έντονα διαφοροποιημένη, τότε ενισχύεται η δημιουργία υποομάδων. Είναι λογικό και απόλυτα θεμιτό οι υποομάδες αυτές να έχουν διαφορετικούς στόχους, αλλά και διαφορετικές αντιλήψεις. Συνεπώς, υπάρχουν οι πρωταρχικές αιτίες δημιουργίας και εκδήλωσης συγκρούσεων.

Στον επιχειρησιακό κόσμο δεν συμβαίνει συχνά οι εργαζόμενοι/ες να διαφωνούν με

τον κεντρικό, γενικό στόχο της επιχείρησης. Δεν είναι όμως λίγες οι φορές που έχουν, αλλά και εκφράζουν, διαφορετικές ιδέες αναφορικά με τον τρόπο που μπορεί να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος.

Εκτός από τις διαφωνίες που εκπορεύονται από τον τρόπο επίτευξης του γενικού στόχου, οι υποομάδες επιδιώκουν την αυτονομία τους. Η κάθε μια από αυτές έχει τους δικούς της στόχους και επιθυμεί την υλοποίησή τους. Επίσης, έχουν τα δικά τους ενδιαφέροντα, που επιθυμούν να ικανοποιήσουν.

Οι δραστηριότητες των υποομάδων είναι αλληλοεξαρτώμενες και η επιθυμία τους για αυτονομία τις οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ τους. Η επιδίωξη της κάθε υποομάδας για αυτονομία έρχεται σε σύγκρουση με την «επιθυμία» του οργανισμού για συνεργασία.

Στάδιο δεύτερο: Η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή

Στο δεύτερο στάδιο, οι ομάδες ή οι υποομάδες αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα και οι αντιδράσεις τους είναι άκρως συναισθηματικές. Θεωρούν ότι οι άλλες υποομάδες ή ομάδες ευθύνονται για τη σύγκρουση η οποία μπορεί να εξελισσεται και ότι η δική τους ευθύνη περιορίζεται στο ελάχιστο. Αν η σύγκρουση δεν αντιμετωπιστεί στο στάδιο αυτό, τότε κλιμακώνεται. Άμεση συνέπεια είναι η μείωση της συνεργασίας μεταξύ των υποομάδων. Η έλλειψη συνεργασίας επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η σύγκρουση, που μπορεί να έχει αφετηρία της μια μικρή διαφωνία, αν δεν γίνει καμιά προσπάθεια να διοικηθεί αμέσως αφού εκδηλώθηκε, διογκώνεται. Η διοίκησή της γίνεται δυσκολότερη (Miller, 2006. Robbins and Judge, 2011. Μαντζάρης, 2011). Συνήθως, οι συγκρούσεις που δεν διοικούνται κατά το στάδιο αυτό προχωράνε στα επόμενα στάδια, όπου εκεί η αντιμετώπισή τους ίσως είναι αδύνατη.

Στάδιο τρίτο: Αίσθητή σύγκρουση

Κατά το στάδιο αυτό, η αίσθηση της σύγκρουσης είναι έντονη, προκαλώντας ένταση στον οργανισμό και αύξηση του άγχους. Η διοίκηση αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση

και επιχειρεί να τη διαχειριστεί χαράσσοντας τις στρατηγικές που θεωρεί κατάλληλες, βασιζόμενες είτε στη συνεργατικότητα είτε στη διεκδικητική συμπεριφορά ((Miller, 2006. Robbins and Judge, 2011).

Στάδιο τέταρτο: Εκδήλωση της σύγκρουσης

Στο στάδιο αυτό, η σύγκρουση έχει πλέον ανοιχτά εκδηλωθεί. Η μια από τις ομάδες, ή ακόμα και μεμονωμένα άτομα, έρχονται αντιμέτωπα με τις προσπάθειες των άλλων και προσπαθούν να διασφαλίσουν τα δικά τους συμφέροντα. Η εκδήλωση της σύγκρουσης, μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Η ανοιχτή εχθρότητα μεταξύ ατόμων και ομάδων, είναι η πιο συχνή μορφή εκδήλωσής της.

Στη φάση αυτή οι υποομάδες και οι ομάδες, παύουν να επικοινωνούν με τους/ις προϊσταμένους/ες τους. Η αλληλεξάρτηση που υπήρχε, παύει να υπάρχει. Μόλις αυτό γίνει αντιληπτό από τη διοίκηση, τότε αυτή συνήθως επεμβαίνει άμεσα στοχεύοντας στην εύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων (Miller, 2006. Μαντζάρης, 2011).

Είναι εύκολο, κατά τη φάση αυτή, η σύγκρουση εντός του τμήματος να πάρει μεγάλες διαστάσεις. Αν συμβεί όμως αυτό, δεν θα υπάρχει επικοινωνία, τόσο μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων όσο και μεταξύ των ομάδων αυτών με την διοίκηση. Οι συνέπειες για τον οργανισμό μπορούν να αποβούν ακόμη και καταστρεπτικές.

Στάδιο πέμπτο: Μετά τη σύγκρουση

Ο Pondy (1967), με το υπόδειγμά του, συνηγορεί υπέρ του ότι η σύγκρουση αργά ή γρήγορα κάποια στιγμή θα περάσει στα χέρια της διοίκησης και θα επιλυθεί. Το σημαντικό ωστόσο είναι να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει. Αυτό μπορεί να γίνει αν προσδιοριστούν οι αιτίες που την προκάλεσαν και έχουν επιλυθεί τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν ή οι διαφωνίες που προέκυψαν. Διαφορετικά, είναι βέβαιο ότι θα εμφανιστεί πάλι, σε διαφορετικό πλαίσιο.

Η εξέλιξη της σύγκρουσης, η οποία επαναλαμβάνεται, εξαρτάται από τον τρόπο που

διοικήθηκε κατά την πρώτη φάση που εμφανίστηκε. Κάθε επεισόδιο σύγκρουσης, έχει «κατάλοιπα». Αυτά, επηρεάζουν και επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο τα εμπλεκόμενα μέρη θα αντιληφθούν ένα μελλοντικό επεισόδιο και θα αντιδράσουν σε αυτό (Milton, 1981. Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Δραστηριότητα 2. Συγκρουσιακή εμπειρία (Χρόνος: 20 λεπτά)

8. Επίλυση διαφορών

Κατά τη διάρκεια των συγκρούσεων, μπορούν να εμφανιστούν οι εξής μη παραγωγικές στάσεις:

- Προσποιούμαι ότι δεν υπάρχει θέμα
- Προχωρώ παρακάμπτοντας το θέμα
- Υποκύπτω στις απαιτήσεις των αντιπάλων
- Φωνάζω για να μετατοπιστεί το ενδιαφέρον
- Φωνάζω εμποδίζοντας τους άλλους να εκφραστούν
- Επιβάλλω την άποψή μου δια της βίας.

Για να μπορέσει, ωστόσο, να λυθεί μια σύγκρουση χρειάζεται (Παπαδοπούλου, 2015):

- Καταρχάς να έχει γίνει αποδεκτή η ιδέα ότι είναι δυνατή η ορθολογική της επίλυση. Να πιστεύουμε δηλαδή ότι πράγματι μπορεί να λυθεί.
- Στη συνέχεια να γνωρίζουμε επακριβώς τι αφορά η σύγκρουση και τι ακριβώς ενοχλεί την κάθε πλευρά.
- Πρέπει, επίσης, να έχει γίνει έλεγχος των αντιλήψεων, να είμαστε δηλαδή όλοι/ες σίγουροι/ες ότι έχουμε καταλάβει τα ίδια.
- Τέλος, πρέπει να υποδειχθούν οι πιθανές λύσεις, να ιεραρχηθούν, να επιλεγεί η καλύτερη, να εφαρμοσθεί και να αξιολογηθεί.

Για την επίλυση των συγκρούσεων, συχνά χρησιμοποιείται η διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Τα εμπλεκόμενα μέρη, είτε άμεσα, είτε μέσω αντιπροσώπων, κάνουν προσφορές, αντιπροσφορές και συμβιβασμούς, προκειμένου να βρεθεί λύση. Σύμφωνα δε με τον Thomas Schelling στο έργο του *The Strategy of Conflict* (1960), «σε μια σύγκρουση είναι επιθυμητό να ελέγξουμε ή να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά των άλλων και επομένως θέλουμε να ξέρουμε πώς οι μεταβλητές που ελέγχουμε μπορούν να επιδράσουν στη συμπεριφορά της άλλης πλευράς [...] και μπορεί να επιτευχθεί με διαπραγμάτευση, με συμβιβασμό και με αποφυγή της καταστροφικής συμπεριφοράς αμοιβαία».

Μέσα από τη διαπραγμάτευση, τα εμπλεκόμενα μέρη υιοθετούν κοινούς κανόνες προσπαθώντας να κερδίσουν πλεονέκτημα έναντι της άλλης πλευράς. Τα μέρη αλληλοεξαρτώνται και επιχειρούν να επηρεάσουν το ένα το άλλο. Ανάλογα με τη δομή της αλληλεξάρτησης ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη καθορίζεται και η έκταση των πιθανών αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης. Επίσης καθορίζονται και οι στρατηγικές και τακτικές που θα χρησιμοποιήσουν οι διαπραγματευτές. Σε περίπτωση κατάστασης win-lose (νίκης-ήττας, δηλαδή η μία πλευρά κερδίζει και η άλλη χάνει), η διαπραγμάτευση εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο θα κατανεμηθεί η ποσότητα των αποτελεσμάτων. Αντίστοιχα, σε περίπτωση κατάστασης win-win (νίκης-νίκης, δηλαδή κάθε πλευρά κερδίζει κάτι), η διαπραγμάτευση επιζητεί να βρει λύσεις που θα ωφελήσουν αμφότερες τις διαπραγματευόμενες πλευρές (Lewicki, Saunders, Minton, 2004).

Σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Lewicki, Saunders, Minton, 2004):

- Η ύπαρξη δύο τουλάχιστον μερών (ατόμων, ομάδων, οργανισμών)
- Η ύπαρξη σύγκρουσης συμφερόντων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη που επιθυμούν να βρουν έναν τρόπο επίλυσης.

- Η παραδοχή ότι η διαπραγμάτευση είναι μια σκόπιμη διαδικασία στη διάρκεια της οποίας τα διαπραγματευόμενα μέρη επιχειρούν να επηρεάσουν προκειμένου να καταλήξουν σε μια επωφελέστερη για τα ίδια συμφωνία.
- Η σαφής προτίμηση αμφοτέρων των μερών για εξεύρεση λύσης.
- Η αποδοχή μιας αμοιβαίας ανταλλαγής κατά την οποία αμφοτέρες οι πλευρές θα κάνουν υποχωρήσεις από τα θέλω τους προκειμένου να βρεθεί μια λύση που να τις ικανοποιεί.
- Η κοινή αντίληψη ότι η επιτυχημένη διαπραγμάτευση σημαίνει διαχείριση υλικών και άυλων (ψυχολογικών) παραγόντων.

Ανάλογα με τα αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης, διακρίνουμε τις εξής στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων: την Win-Lose (Νίκη-Ήττα), την Lose-Lose (Ήττα-Ήττα) και την Win-Win (Νίκη-Νίκη) (Milton, 1981. Χυτήρης, 2013). Η σχηματική απεικόνισή τους έχει ως εξής (Εικόνα 9):

	I win	I lose
You win	Win-Win	Lose-Win
You lose	Win-Lose	Lose-Lose

Πηγή: Shanta, 2016

Εικόνα 9 : Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

Η στρατηγική Win-Lose (Νίκη-Ήττα) εκφράζει τον ανταγωνισμό και χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις άμεσης σύγκρουσης στόχων. Το μέρος που διαθέτει δύναμη και εξουσία καταφεύγει στη στρατηγική αυτή για να επιβληθεί στο πιο αδύναμο, ή ιεραρχικά κατώτερο, μέρος (Χυτήρης, 2013).

Στη στρατηγική Lose-Lose (Ήττα-Ήττα) αμφοτέρες οι πλευρές χάνουν δίχως να

καταφέρουν να πετύχουν τους στόχους τους. Ο συμβιβασμός, η αποφυγή και η καταστολή είναι οι βασικές μέθοδοι που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης (Milton, 1981. Ιορδανίδης, 2014).

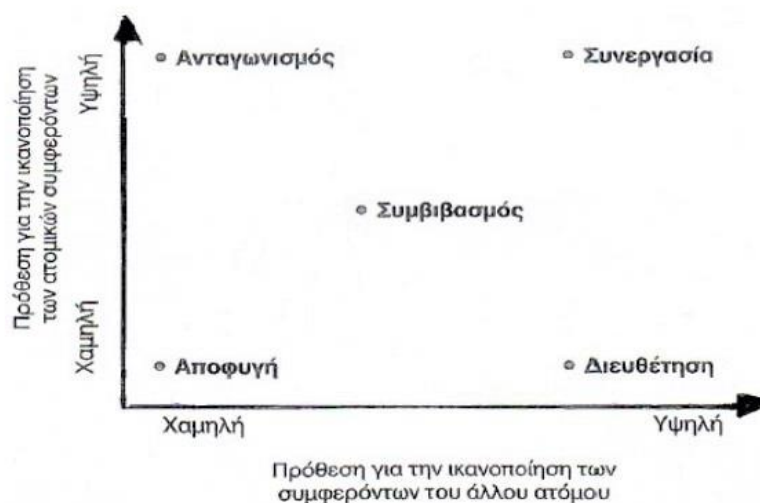
Στον αντίποδα αυτής είναι η στρατηγική Win-Win (Νίκη-Νίκη) όπου οι εμπλεκόμενες πλευρές κερδίζουν, γι' αυτό και θεωρείται ως η πλέον αποτελεσματική για την επίλυση των συγκρούσεων. Κεντρικός της πυρήνας είναι η εξάλειψη των αιτίων που έχουν δημιουργήσει τη σύγκρουση, εδραζόμενη στη συνεργασία αμφοτέρων των πλευρών προκειμένου να βρεθεί λύση. Τα συγκρουόμενα μέρη εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων όλων μέσα από την επικοινωνία και την αμοιβαία συνεργασία (Μπουραντάς, 2002. Ιορδανίδης, 2014).

Δραστηριότητα 3. Κόκκινο-μπλε (Χρόνος: 40 λεπτά)

Οι Kenneth Thomas και Ralph Kilmann, θέλοντας να ερευνήσουν και να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά των ατόμων σε καταστάσεις συγκρούσεων ή διαπραγματεύσεων, ανέπτυξαν το Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) ή αλλιώς Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Προσεγγίσεων (1974). Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τριάντα ερωτήσεις. Ο/Η ερωτηθείς/σα καλείται να σκεφτεί ότι βρίσκεται σε μια κατάσταση σύγκρουσης και πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο συμπεριφορές, ακόμη και αν δεν συμφωνεί απόλυτα με αυτές. Κάθε συμπεριφορά αντιστοιχεί σε έναν από τους εξής πέντε τύπους ανθρώπων: ο ανταγωνιστικός, ο συμβιβαστικός, ο υποχωρητικός, ο συναινετικός και ο αποφευκτικός.

Σύμφωνα με τους Thomas και Kilmann, τα άτομα στις συγκρούσεις λειτουργούν είτε με διεκδικητικότητα είτε με συνεργασιμότητα. Δηλαδή είτε επιχειρούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους, είτε επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες της άλλης πλευράς. Ανάμεσα σε αυτές τις δύο διαστάσεις, που αποτελούν τα δύο άκρα μιας ευθείας, υπάρχουν οι ανωτέρω πέντε συμπεριφορές: η συναινετική, η συμβιβαστική,

η ανταγωνιστική, η υποχωρητική και η αποφευκτική (Womach D.F., 1988). Οι συμπεριφορές αυτές δεν είναι τελείως διακριτές και το άτομο μπορεί να χρησιμοποιεί όποια συμπεριφορά επιλέξει ανάλογα με την κατάσταση που βρίσκεται (βλ. Εικόνα 10).



Πηγή: Γιαννουλέας, 1998

Εικόνα 10 : Πρόθεση για την ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η ανταγωνιστική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από υψηλή διεκδικητικότητα και έλλειψη συνεργασιμότητας (το αποτέλεσμα είναι Win-Lose). Η αποφευκτική συμπεριφορά στερείται διεκδικητικότητας αλλά και συνεργασίας (έχει τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής Lose-Lose). Η υποχωρητική στερείται διεκδικητικότητας αλλά χαρακτηρίζεται από υψηλή συνεργασιμότητα (το αποτέλεσμα είναι Lose-Win). Η συμβιβαστική χαρακτηρίζεται από μέτρια επίπεδα διεκδικητικότητας και συνεργασιμότητας (με αποτελέσματα Lose-Win ή Win-Lose), ενώ η συναινετική χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα διεκδικητικότητας και συνεργασιμότητας (με αποτέλεσμα Win-Win) (Παπαδοπούλου, 2015. Χυτήρης, 2013. Ζαβλανός, 2002. Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Η πιο αποτελεσματική λύση στη σύγκρουση είναι σαφώς η Win-Win, όπου όλα τα εμπλεκόμενα μέρη βγαίνουν κερδισμένα. Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής επιφέρει συνεπώς όφελος στις επιχειρήσεις, για το λόγο αυτό οι διοικήσεις

προσπαθούν να βρύνσκουν συνεργατικές λύσεις στις συγκρούσεις. Τα στάδια που ακολουθεί η τεχνική της συνεργασίας για την επίλυση μιας σύγκρουσης είναι τα εξής (βλ. Εικόνα 11):

- ❶ Αναγνώριση ότι υφίσταται σύγκρουση.
- ❷ Κατανόηση των ενδιαφερόντων-συμφερόντων της κάθε πλευράς.
- ❸ Καθορισμός του προβλήματος, δηλαδή της διάστασης των ενδιαφερόντων-συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών.
- ❹ Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που θα ικανοποιούν αμφότερες τις πλευρές.
- ❺ Επιλογή της λύσης που ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο και τις δύο πλευρές.

Πηγή: Γιαννουλέας, 1998

Εικόνα 11: Τα στάδια επίλυσης της σύγκρουσης με συνεργασία

Δραστηριότητα 4. Οι δικές σας αντιδράσεις (Χρόνος: 30 λεπτά)

9. Σύνοψη

Οι συγκρούσεις πρέπει να επιλύονται έγκαιρα και αποτελεσματικά προκειμένου οι συνέπειές τους να είναι θετικές. Το γεγονός αυτό ισχύει τόσο στο για το προσωπικό επίπεδο όσο και για το εργασιακό. Ειδικά δε στο περιβάλλον του οργανισμού, η ορθή αντιμετώπιση της σύγκρουσης δύναται να προάγει την κινητοποίηση των εργαζομένων και να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας. Παράλληλα, οι ομάδες του οργανισμού, μέσω του διαλόγου που συντελεί στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συσφίγγουν τις μεταξύ τους σχέσεις, κάτι που λειτουργεί θετικά όσον αφορά τη συνοχή της επιχείρησης. Επιπλέον, η διοίκηση μπορεί να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά εντάσεις. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί τους/ις εργαζομένους/ες να έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη διοίκηση και να νιώθουν άνετα για να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή σημειωθούν καθυστερήσεις στη διαχείριση της σύγκρουσης, δυσχεραίνεται η αποτελεσματική της αντιμετώπιση και οι συνέπειες είναι αρνητικές. Το κακό εργασιακό κλίμα, η έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς εργαζομένων για τον οργανισμό και η κλιμάκωση της σύγκρουσης μπορούν να αποδειχθούν καταστροφικά για την πορεία του οργανισμού. Οι ομάδες υιοθετούν καχύποπτη στάση απέναντι στις άλλες ομάδες, ενώ ακόμη και οι προσωπικές σχέσεις των μελών εντός της ίδιας ομάδας διαταράσσονται λόγω της κακής επικοινωνίας. Νιώθουν απογοητευμένοι/ες από τη διοίκηση που κρατά παθητική στάση. Η παραγωγικότητα μειώνεται και η συνοχή ολόκληρου του οργανισμού απειλείται.

Γίνεται συνεπώς σαφές ότι η σύγκρουση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, που μπορεί να αποδειχθεί λειτουργική ή δυσλειτουργική, και βρίσκεται σε συνάρτηση με τη συνοχή και σταθερότητα του οργανισμού. Ο τρόπος διαχείρισής της είναι εκείνος που θα καθορίσει αν θα αυξήσει την πιθανότητα μελλοντικών εντάσεων ή θα συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος αρμονίας και συνεργασίας. Και αποτελεσματική επίλυση της σύγκρουσης στην πραγματικότητα σημαίνει μια κατάσταση Win-Win κατά την οποία όλα τα εμπλεκόμενα μέρη κερδίζουν, βάζοντας στέρεες βάσεις για συνεργασία.

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2012), Συγκρούσεις, Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία. Στο *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*, Δ. Ασημακοπούλου και Γ. Παπαδιαμαντάκη (επιμ.), Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.

Γιαννουλέας, Μ.Π. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, 2^η έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.

Ιορδανίδης, Χ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Κριτική.

Lewicki, R., Saunders, D., Minton, J. (2004). *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, μτφρ Κ. Παπαμιχαήλ, 2^η έκδοση, Αθήνα: Κριτική.

Μαντζάρης, Γ. (2011). *Σύγχρονο Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, Τόμος Α, Σέρρες: Αυτοέκδοση.

Miller, K. (2006). *Διαχείριση Συγκρουσιακών Διαδικασιών. Στο Οργάνωση και Επικοινωνία, Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*, μτφρ Μ. Κωνσταντοπούλου, Αθήνα: Δίαυλος

Μπαμπινιώτης, Γ. (2005). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, 2^η έκδοση, Αθήνα: Κέντρο Λεξιλογίας.

Μπουραντάς, Κ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων, *Επιστημονικά Χρονικά*, 20(2).

Robbins, S., Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα: Κριτική.

Σαΐτης, Χ., Σαΐτη, Α. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων*, Τόμος Α, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σταθοπούλου, Χ. (2006). Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. *Νοσηλευτική*, 45(1).

Χυτήρης, Λ. (2013). *Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Ξενόγλωσση

Cherrington, D. (1989). *Organizational Behavior*, Massachusetts: Simon & Schuster Inc.

Daft, R. (1991). *Management*, 2nd edition, USA: The Dryden Press.

Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row.

Kolb, D.M., Bartunek, J.M. (1992). *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering behind the scenes disputes*, CA, Newbury Park: Sage.

Milton, C. (1981). *Human Behaviour in Organization: Three levels of behaviour*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prectice-Hall.

Pondy, L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2

Putnam, L.L., Poole, M.S. (1987). Conflict and negotiation. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter (Eds), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Sage Publications.

Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schelling, T. (1960). *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press.

Shanta, P. (2016). What is Conflict? How can we resolve it?, available at <https://www.slideshare.net/shantapeter/what-is-conflict-how-can-we-resolve-it> (πρόσβαση Ιούλιος 2022)

Thomas, K. (1992), Conflict and Conflict Management: Reflections and update, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, p. 265-274.

Thomas, K., Kilmann R. (1974), *Thomas-Kilmann Mode Instrument*, Tuxedo, NY: Xicom.

Womack, D.F. (1988), Assessing the Thomas-Kilmann Conflict Mode Survey, *Management Communication Quarterly*, 1(3), p.321-349.

6^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η εξοικείωση των εκπαιδευομένων με τους ρόλους που μπορεί να έχει ένα άτομο σε μία ομάδα και πώς αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί στο φορέα στον οποίον εργάζονται ως μέλη ομάδων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- εξοικειώνονται με τους μηχανισμούς ανάδειξης διαφορετικών ρόλων στα μέλη μιας ομάδας
- κατανοούν τη σπουδαιότητα της ανάληψης πρωτοβουλίας, της πληροφόρησης, της διευκρίνισης, της ανακεφαλαίωσης και της εξακρίβωσης ομοφωνίας στην επίτευξη των στόχων της αποτελεσματικής ομάδας
- αντιλαμβάνονται τη σημασία της ενθάρρυνσης, της έκφρασης συναισθημάτων της ομάδας, της εναρμόνισης των μελών, της διευκόλυνσης των επικοινωνιών, της υποχωρητικότητας και της δημιουργίας κριτηρίων για τη συντήρηση της αποτελεσματικής ομάδας.

Ποιοι ρόλοι εντοπίζονται σε μια ομάδα

Η αποτελεσματική ομάδα στον χώρο εργασίας είναι ένα δυναμικό σύνολο ατόμων που βασίζεται στην διαφορετικότητα και 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. Για παράδειγμα, μπορούμε να απαντήσουμε στο ερώτημα «ποιος είναι ο καλύτερος ποδοσφαιριστής του κόσμου» και στη συνέχεια να προβληματιστούμε για την επιτυχία της ποδοσφαιρικής ομάδας που αποτελείται από 11 παίκτες όμοιους (δηλαδή διαθέτουν ακριβώς τις ίδιες ικανότητες) με τον «καλύτερο ποδοσφαιριστή του

κόσμου». Η απάντηση είναι προφανώς αρνητική, επειδή η ομάδα αυτή θα υστερούσε ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στην απόδοσή της (επιθετικές ικανότητες ή άμυνα αντιστοίχως).

Από το παράδειγμα αυτό γίνεται σαφές ότι σε μια ομάδα αναγνωρίζουμε διάφορους ρόλους. Ο όρος παραπέμπει στο θέατρο και αντιστοιχεί στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς που αναμένεται από το κάθε μέλος ξεχωριστά, δηλαδή η εκτέλεση συγκεκριμένων πράξεων κι ενεργειών, στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης μιας εργασίας που έχει ανατεθεί στην ομάδα. Με τον τρόπο αυτό καθορίζεται η συνεισφορά σε γνώσεις και δεξιότητες κάθε μέλους της ομάδας. Τα μέλη μιας ομάδας συνήθως υιοθετούν πολλούς ρόλους οι οποίοι μπορεί να είναι σταθεροί ή να διαφοροποιούνται κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής μιας ομάδας. Η ικανοποιητική απόδοση της ομάδας και η συνεργασία των μελών της δεν είναι αυτονόητη. Έχει μεγάλη αξία, κατά τη διάρκεια του σχηματισμού μιας ομάδας, να λαμβάνεται υπόψη τι μπορεί να προσφέρει κάθε μέλος της. Συνεπώς, η επιλογή ενός μέλους με κριτήριο την ύπαρξη φιλικών σχέσεων ή τη δημοφιλία του μέλους, μπορεί να αποβεί αρνητικό για τη λειτουργία της ομάδας.

Τα μέλη της ομάδας με ρητό ή άρρητο τρόπο «συμπληρώνουν τα κενά» ή με άλλα λόγια τοποθετούν τον εαυτό τους σε αντιστοιχία με τις εργασίες της ομάδας.

Οι ρόλοι που αναπτύσσονται κατά τη λειτουργία της ομάδας είναι πολλοί και μπορεί να είναι:

- **τυπικοί**, δηλαδή να απορρέουν από τη θέση του μέλους (για παράδειγμα η θέση του/της προϊσταμένου/ης) ή να έχουν οριστεί επίσημα. Στην κατηγορία αυτή υπάγεται ο ρόλος του/της προέδρου, του/της συντονιστή/στριας, ο ρόλος του/της γραμματέα, του/της τερματοφύλακα και άλλοι.
- **άτυποι**, δηλαδή να συνδέονται με την αλληλεπίδραση των μελών στο πλαίσιο της λειτουργίας της ομάδας. Στην κατηγορία αυτή υπάγεται ο ρόλος του εμπυχωτή, του αμφισβητία και άλλοι τους οποίους θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

Ένα μέλος μιας ομάδας μπορεί να αναλάβει έναν ή περισσότερους διακριτούς ρόλους και παράλληλα ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας είναι δυνατόν να

αναλάβουν τον ίδιο ρόλο.

Οι ρόλοι που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της ζωής μιας ομάδας ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

1. **Ρόλοι επίτευξης στόχων.** Πρόκειται για συμπεριφορές προσανατολισμένες στην παραγωγικότητα της ομάδας. Στο πλαίσιο του ρόλου του/της κάθε μέλος μπορεί να:

- συντονίζει το έργο της ομάδας (Συντονιστής/στρια). Ο τυπικός ρόλος του/της συντονιστή/στριας σχετίζεται με την καθοδήγηση της ομάδας προς την κατεύθυνση της επίτευξης του στόχου ή των στόχων, του διαμοιρασμού και της ανάθεσης των εργασιών στα μέλη της ομάδας, της έκφρασης των αναγκών και της υπεράσπισης των συμφερόντων της. Ο/Η συντονιστής/στρια διαθέτει οργανωτικές και διαπροσωπικές ικανότητες, ανεπτυγμένη κριτική σκέψη, ικανότητα εντοπισμού των ταλέντων και των αδυναμιών των μελών της ομάδας ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις τείνει να επηρεάζει ή να χειραγωγεί τα μέλη.
- αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Ο ρόλος αναπτύσσεται σε μεγαλύτερο βαθμό κατά τη διάρκεια των πρώιμων σταδίων της ανάπτυξης της ομάδας ή της λύσης ενός προβλήματος και μπορεί να σχετίζεται με την έναρξη της συζήτησης ή των ενεργειών της ομάδας.
- αναλύει το πρόβλημα/ τα προβλήματα. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου ρόλου, το μέλος συμβάλλει στη διερεύνηση των αιτιών συγκεκριμένων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα και βοηθά στην εξεύρεση λύσεων.
- συλλέγει πληροφορίες, ιδέες, δεδομένα και στοιχεία. Ο ρόλος αναπτύσσεται σε μεγαλύτερο βαθμό κατά τη διάρκεια των πρώιμων σταδίων της ανάπτυξης της ομάδας ή της λύσης ενός προβλήματος και μπορεί να σχετίζεται με εξειδικευμένες γνώσεις ή εμπειρία συγκεκριμένων μελών της ομάδας.
- διερευνά τους διαθέσιμους πόρους, αναζητά ευκαιρίες και διερευνά πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Συχνά πρόκειται για εξωστρεφείς εργαζόμενους/ες που ενισχύουν το έργο της ομάδας με καινοτόμες ιδέες και λύσεις.
- διευκρινίζει και ανακεφαλαιώνει τα θέματα που έχουν συζητηθεί, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότερη κατανόηση και στην κοινή αντίληψη μέσα στην ομάδα.

- ιεραρχεί τα θέματα και καθορίζει τις προτεραιότητες. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου ρόλου το μέλος συμβάλλει στον καθορισμό μιας συγκεκριμένης αξιολογικής σειράς ώστε να δοθεί προτεραιότητα στις πιο επείγουσες ή στις πιο σημαντικές εργασίες της ομάδας.
- κρατά σημειώσεις και πρακτικά. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου ρόλου, το μέλος καταγράφει και καταχωρεί τα πρακτικά των συναντήσεων και των δραστηριοτήτων της ομάδας. Η ύπαρξη και η διατήρηση των εγγράφων και των τεκμηρίων της λειτουργία της ομάδας ενισχύει την προσπάθεια της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων και εφοδιάζει όλα τα μέλη με την απαραίτητη πληροφόρηση και τεκμηρίωση.
- ολοκληρώνει το έργο. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου ρόλου, το μέλος ελέγχει για λάθη και παραλείψεις, παρακολουθεί τις προθεσμίες και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις λεπτομέρειες του έργου.
- κατέχει εξειδικευμένες γνώσεις για την ολοκλήρωση του έργου (ειδικός/ή ή εμπειρογνώμονας).
- παρακολουθεί, αναλύει και αξιολογεί προτάσεις και ιδέες. Στο πλαίσιο του ρόλου, το μέλος χαρακτηρίζεται συχνά από ευστροφία, στρατηγική προσέγγιση και κριτική σκέψη ενώ έχει την ικανότητα να ζυγίζει αντικειμενικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα στις προτάσεις της ομάδας.
- αναλαμβάνει δράση σε επιμέρους καθήκοντα ή στάδια της ομάδας. Στο πλαίσιο του ρόλου εντάσσονται τα μέλη της ομάδας τα οποία διεκπεραιώνουν το έργο, συμμετέχουν ενεργά στις εργασίες της ομάδας, ανταποκρίνονται στους στόχους της ομάδας και φροντίζουν για τη συνοχή της.
- υποβάλλει ερωτήσεις, ζητά διευκρινίσεις και προτρέπει την ομάδα στην αναζήτηση σχετικής πληροφόρησης.
- αναλαμβάνει, για χάρη της συζήτησης και της πληρέστερης ανάπτυξης της επιχειρηματολογίας, να υπερασπιστεί αντιδημοφιλείς απόψεις ή θέσεις, που δεν γίνονται αποδεκτές από τους υπόλοιπους συνομιλητές («Δικηγόρος του διαβόλου»).

2. **Ρόλοι συντήρησης της ομάδας.** Πρόκειται για συμπεριφορές προσανατολισμένες στην ταυτότητα της ομάδας και στις σχέσεις μεταξύ των μελών. Στο πλαίσιο του ρόλου του/της κάθε μέλος μπορεί να:

- υποβοηθά και διευκολύνει το έργο της ομάδας. Στο πλαίσιο του ρόλου, το μέλος δρα ως η συγκολλητική ουσία της ομάδας. Επιβεβαιώνει και μοιράζεται με τα μέλη τα καθήκοντα και τη συνεισφορά κάθε μέλους στο έργο της ομάδας και προθυμοποιείται να προσφέρει στήριξη στα μέλη που την χρειάζονται.
- εκφράζει τα συναισθήματα της ομάδας. Η συμπεριφορά αυτή, ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και την αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της.
- εναρμονίζει αντίθετες απόψεις. Στο πλαίσιο του ρόλου, το μέλος αναγνωρίζει τις εντάσεις, τις διαφωνίες ή τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών και αναπτύσσει αποτελεσματικές στρατηγικές και τεχνικές για την εξομάλυνση ή την επίλυσή τους.
- Κρατά ενεργά τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των μελών. Στο πλαίσιο του ρόλου, το μέλος χρησιμοποιεί τεχνικές θετικής επικοινωνίας όπως «ανοιχτές» ερωτήσεις ή ενεργητική ακρόαση προκειμένου να ενισχύσει τη συμμετοχή ενός μέλους της ομάδας στην περίπτωση που διαπιστώσει κάποια αρνητική αλλαγή στη συμπεριφορά του μέλους (gate keeper).
- αφηγείται γεγονότα – ιστορίες με στόχο να διευκολύνει τη λειτουργία της ομάδας και να περάσει συγκεκριμένα μηνύματα (story teller).

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι σε ώριμες και αποτελεσματικές ομάδες οι ρόλοι συντήρησης της ομάδας είναι δύσκολο να εντοπιστούν.

3. **Ρόλοι προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση ατομικών αναγκών.** Στην περίπτωση αυτή οι ανάγκες των άλλων μελών και της ομάδας ως σύνολο επισκιάζονται και το μέλος εκδηλώνει αρνητική συμπεριφορά η οποία εμποδίζει την ομαλή λειτουργία της ομάδας. Στο πλαίσιο του ρόλου του το μέλος μπορεί να:

- Κυριαρχεί ή προσπαθεί να κυριαρχήσει στις συναντήσεις της ομάδας. Το μέλος μονοπωλεί τις συζητήσεις και εκδηλώνει απειλητική συμπεριφορά προς

άλλα μέλη στην προσπάθειά του να αναλάβει τον έλεγχο στις δραστηριότητες της ομάδας με απώτερο στόχο το προσωπικό του όφελος.

- Επιτίθεται ή ασκεί βία οποιασδήποτε μορφής στα άλλα μέλη της ομάδας
- Εκφράζεται με ειρωνεία ή κυνισμό
- Ακυρώνει ή εκφράζεται απαξιωτικά για τις απόψεις ή τις ιδέες των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό παρεμποδίζει τις λειτουργίες της ομάδας, περιορίζει τη συμμετοχή των υπόλοιπων μελών και μειώνει τα επίπεδα παρακίνησης μέσα στην ομάδα.
- Χρησιμοποιεί την ομάδα για να στρέψει την αναγνώριση ή την προσοχή στο άτομό του και να προβάλλει τον εαυτό του και τις προσωπικές του απόψεις.
- Αρνείται να αναλάβει κάποιο ρόλο και αποφεύγει τη συμμετοχή του στην ομάδα.

Σύμφωνα με τον Belbin, παρατηρούνται εννέα (9) κατηγορίες των ρόλων σε μια ομάδα όπως συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα :

BELBIN® Σύνψη Εργασιακών Τύπων		
Εργασιακός Τύπος	Συνεισφορά	Επιτρεπτές Αδυναμίες
 PLANT	Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.	Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.
 RESOURCE INVESTIGATOR	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις.	Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.
 COORDINATOR	Ωριμος, σίγουρος, ικανός να προεδρεύει. Ξεκαθαρίζει τους στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες.	Αντιμετωπίζεται συχνά ως «καταφερτζής». Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.
 SHAPER	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί και ενθαρρύνει για να ξεπερνούνται εμπόδια.	Επικριτής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αίσθηματά των άλλων.
 MONITOR EVALUATOR	Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.	Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.
 TEAM WORKER	Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος και διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις.	Αναποφάσιτος σε συνθήκες κρίσης.
 IMPLEMENTER	Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.	Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.
 COMPLETER FINISHER	Φιλόπονος, ευσυνείδητος, αγχώδης. Αναζητά τα λάθη και τις παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα.	Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάσει αρμοδιότητες.
 SPECIALIST	Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση, πιστός. Διαθέτει γνώσεις και ικανότητες που σπανίζουν.	Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

Εικόνα 12 : Ρόλοι των μελών της ομάδας κατά Belbin

Πώς αναδύονται οι ρόλοι σε μια ομάδα

Οι ρόλοι των μελών μιας ομάδας δεν είναι σχεδόν ποτέ στατικοί αλλά αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και την ωρίμαση της ομάδας. Επίσης εάν ένα μέλος αναλάβει

συγκεκριμένους ρόλους σε μια ομάδα τότε μπορεί το ίδιο μέλος να αναλάβει ρόλους πολύ διαφορετικούς στο πλαίσιο μιας άλλης ομάδας. Τα μέλη των ομάδων συνδέονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες μπορούν να αλλάζουν ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής της ομάδας, τις νέες γνώσεις και ικανότητες που μπορεί να αποκτήσει το μέλος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Ο αριθμός των ρόλων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μια ομάδας σχετίζεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ομάδας όπως το μέγεθος, η διάρκεια, οι στόχοι και η ωριμότητά της.

Είναι πολύ σημαντική η ποικιλία και η ισόρροπη έκφραση των ρόλων σε μια ομάδα. Η ύπαρξη ρόλων επίτευξης στόχων παράλληλα με την ύπαρξη ρόλων συντήρησης της ομάδας ενισχύει τις πιθανότητες για την ικανοποιητική απόδοση της ομάδας και την επίτευξη των στόχων της.

Η υπερβολική, μη ισόρροπη έκφραση ενός ρόλου σε μια ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Για παράδειγμα εάν σε μια ομάδα των εννέα μελών, τα έξι από τα μέλη αναλαμβάνουν τον ρόλο του «ειδικού», τότε είναι πιθανό να εντοπιστεί δυσλειτουργία και αστοχία στην επίτευξη των στόχων της. Παράλληλα, είναι δυνατό στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας ομάδας ένας ή περισσότεροι ρόλοι να μην εκφράζονται από κανένα μέλος σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση. Η κρισιμότητα της ύπαρξης του συγκεκριμένου ρόλου στη λειτουργία της ομάδας είναι δυνατό να σηματοδοτήσει ασυνέπειες και να πυροδοτήσει αστοχίες. Για παράδειγμα, εάν μια ομάδα έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος στον Οργανισμό, η έλλειψη μέλους ή μελών που θα αναλάβουν τον σχεδιασμό του συστήματος μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Οι ρόλοι σε μια ομάδα αναδύονται σε μεγάλο βαθμό με αυθόρμητο τρόπο και σε μικρότερο βαθμό μέσω επίσημων γραπτών κειμένων και οδηγιών. Ο ρόλος ή οι ρόλοι που αναλαμβάνει ένα μέλος είναι συνδυασμός της προσωπικότητας, των προσδοκιών του μέλους και των προσδοκιών των άλλων μελών της ομάδας.

Ένας ρόλος μπορεί να αποδοθεί σε ένα μέλος με δύο τρόπους: το μέλος μπορεί να εκδηλώσει ενδιαφέρον για να αναλάβει ένα συγκεκριμένο ρόλο, ιδιαιτέρως όταν ο ρόλος του/της φαίνεται ελκυστικός ή οικείος. Ο δεύτερος τρόπος σχετίζεται με τις

προσδοκίες των υπόλοιπων μελών της ομάδας δηλαδή ποιον ρόλο θεωρούν τα άλλα μέλη κατάλληλο να αναλάβει το συγκεκριμένο μέλος. Πολλές φορές απαιτείται η επιδοκιμασία και η στήριξη της ομάδας προκειμένου κάποιο μέλος της να αναλάβει έναν ή περισσότερους ρόλους.

Είναι πολύ σημαντικό τα μέλη μιας ομάδας να εκφράζουν τις προτιμήσεις τους σχετικά με τους ρόλους που επιθυμούν να αναλάβουν. Μία σχετική συζήτηση στο πλαίσιο της ομάδας αναδεικνύει τα ισχυρά και τα αδύνατα στοιχεία κάθε μέλους, ενισχύει την σαφήνεια κάθε ρόλου, βελτιώνει την επικοινωνία και τη συνεργασία μέσα στην ομάδα και κατευθύνει την ομάδα προς την επίτευξη των στόχων της. Επιπροσθέτως η ανάλυση της κατανομής των ρόλων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας βοηθά την ομάδα να εντοπίσει δομικές ή λειτουργικές αστοχίες και στη συνέχεια να επιτύχει ένα περισσότερο ισορροπημένο αποτέλεσμα.

Είναι χρήσιμο να γίνει η καταγραφή των απαιτούμενων ρόλων για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας και η αντιστοίχιση κάθε ρόλου με το αναμενόμενο έργο. Η εργασία αυτή συχνά γίνεται από τον/την συντονιστή/ίστρια της ομάδας. Εναλλακτικά μπορεί η ίδια η ομάδα, ως σύνολο, να καταγράψει και να αναπτύξει σύντομα κάθε ρόλο. Στη συνέχεια γίνεται ο διαμοιρασμός των ρόλων. Είναι σημαντικό σε αυτό το στάδιο να ληφθούν υπόψη οι προτιμήσεις και τα ταλέντα των μελών της ομάδας.

Η αποδοχή ενός ή περισσότερων ρόλων εκ μέρους των μελών της ομάδας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε μέλους. Χαρακτηριστικά όπως η σχολαστικότητα, η δεκτικότητα, η προθυμία και η συναισθηματική σταθερότητα είναι πολύ σημαντικά για την αποδοχή ρόλων επίτευξης στόχου ενώ η δεκτικότητα, η προθυμία, η συναισθηματική σταθερότητα και η εξωστρέφεια θεωρούνται σημαντικά για την ανάπτυξη ρόλων συντήρησης της ομάδας. Παρατηρούμε τη σημασία της ύπαρξης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του μέλους όπως για παράδειγμα η δεκτικότητα, η προθυμία και η συναισθηματική σταθερότητα και στις δύο κατηγορίες ρόλων της ομάδας.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας μιας ομάδας, αναδεικνύεται η σημασία συγκεκριμένων ρόλων ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης. Στα πρώτα στάδια (στάδιο σχηματισμού και στάδιο αντιπαράθεσης) είναι κρίσιμη η ανάπτυξη του ρόλου του μέλους που ξεκινά τη διαδικασία, που αναλύει το πρόβλημα, που συλλέγει στοιχεία

και πληροφορίες. Στη συνέχεια, αποκτούν σημασία οι ρόλοι που σχετίζονται με την ανακεφαλαίωση, τη διευκρίνιση, την ιεράρχηση των εργασιών και τον καθορισμό προτεραιοτήτων, την παρακολούθηση και την ανάλυση του έργου, ενώ στα τελευταία στάδια αναδεικνύονται σε μεγαλύτερο βαθμό οι ρόλοι των μελών που ολοκληρώνουν το έργο και αξιολογούν την πορεία της ομάδας. Ρόλοι που είναι σημαντικοί σε όλη τη διάρκεια ζωής της ομάδας ανεξαρτήτως σταδίου είναι οι ρόλοι του/της συντονιστή/ιστριας, του μέλους που κρατά σημειώσεις και πρακτικά και οι περισσότεροι από τους ρόλους συντήρησης της ομάδας.

Οι ρόλοι των μελών μιας ομάδας δεν σχετίζονται απαραίτητα με την τυπική θέση που κατέχουν τα μέλη της στο Οργανόγραμμα. Για παράδειγμα, η Ελένη μπορεί να είναι Προϊσταμένη της διεύθυνσης Οικονομικού του φορέα Χ., όμως συμμετέχει ως εμπειρογνώμονας στην ομάδα Ζ. και πολύ συχνά εκφράζει τα συναισθήματα της ομάδας και αφηγείται ιστορίες από την εμπειρία της που σχετίζονται με το έργο της ομάδας. Με άλλα λόγια, η Ελένη μπορεί να αναλάβει ρόλους περισσότερο ή λιγότερο σχετικούς με τα επίσημα καθήκοντά της στον οργανισμό.

Δυσκολίες στην εφαρμογή

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του καθορισμού και του συντονισμού των ρόλων σε μια ομάδα είναι πιθανό να γίνουν λάθη που αναμένεται να έχουν επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ορισμένα από τα λάθη που γίνονται και τα προβλήματα που δημιουργούνται είναι τα εξής:

- **Αμφιβολία ή ασάφεια ρόλων:** είναι η περίπτωση κατά την οποία δεν γίνεται ξεκάθαρο στα μέλη ποιος είναι ο ρόλος και συνεπώς η εργασία που αναμένεται να εκτελέσουν. Στην περίπτωση αυτή ακολουθούν άσκοπες ενέργειες, σύγχυση, σπατάλη χρόνου και πόρων και είναι πιθανό μέλη της ομάδας να βιώσουν καταστάσεις stress και απογοήτευσης. Είναι σκόπιμο, ανάλογα με την επίδοση και τη ωριμότητα της ομάδας, ο/η συντονιστής/ιστρια να επιτύχει μια δημιουργική ισορροπία μεταξύ δύο άκρων: ενός που υποδεικνύει να δίνονται διαρκώς λεπτομερείς οδηγίες («Πες μου ακριβώς πώς να κάνω κάτι») και του αντίθετου που κινείται προς την κατεύθυνση της δημιουργίας χώρου για την ανάπτυξη της φαντασίας και της δημιουργικότητας της ομάδας.

- **Υπερφόρτωση Ρόλων:** είναι η επιφόρτιση ενός μέλους με δυσανάλογα πολλούς ρόλους ή με πολλές ή πολύ απαιτητικές εργασίες. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί ανισότητες στην ομάδα και μπορεί να οδηγήσει το μέλος της στην εξουθένωση (burnout). Επιπροσθέτως εάν σε κάποιο μέλος ανατεθούν δυσανάλογα λίγες αρμοδιότητες τότε το μέλος μπορεί να βιώσει αισθήματα ανίας, απόρριψης και συνεπώς να εκδηλώσει μειωμένη παραγωγικότητα ή να πυροδοτηθούν συγκρούσεις στην ομάδα.
- **Σύγκρουση Ρόλων:** είναι η περίπτωση κατά την οποία πολλά μέλη της ομάδας εκτελούν τις ίδιες εργασίες χωρίς συντονισμό. Η υπερκάλυψη των ρόλων και η έλλειψη συντονισμού οδηγεί σε χαμηλή απόδοση και προστριβές. Επιπροσθέτως, σύγκρουση ρόλων μπορεί να ανακύψει σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ρόλος του μέλους έρχεται σε αντίθεση με τις προσωπικές του αξίες και ανάγκες ή σχετίζεται με επιπλέον εργασίες εντός ή εκτός της ομάδας οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους ή σχετίζεται με ρόλους μη αποδεκτούς.

Οι αρνητικές επιπτώσεις από τις δυσλειτουργίες αυτές μπορεί να ενισχυθούν από επιμέρους προβλήματα στη λειτουργία της ομάδας όπως η αδυναμία ολοκλήρωσης των αναμενόμενων εργασιών από κάποιο μέλος, η έλλειψη ευελιξίας, η δυσκολία στην αντίληψη της συνολικής εικόνας και άλλα.

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Alexander Hamilton Institute, 2000, Οργάνωση και συντονισμός ομάδων, Μετάφραση Δρ. Κωνσταντίνος Πετρογιάννης, Εκδόσεις Κριτήριο.

Belbin, R., M., 1981, Management Teams-Why they succeed or fail, Εκδόσεις Butterworth-Heinemann Ltd.

Benne, K. D., Sheats, P., 2007, Functional Roles of Group Members, Group Facilitation: A Research and Applications Journal – Number 8.

Gander, f., Gailzch, I., Ruch, W., 2020, The Relationships of Team Role and Character Strengths-Balance With Individual and Team-Level Satisfaction and Performance, Front. Psychol., 30 November 2020 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566222>.

Kelly, J., R., Barsade, S., G., 2002, Mood and Emotions in small groups and teams, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 99-130. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>.

Simon, B., , 2017, How to Use Teamwork Roles to Build Winning Teams, Smartsheet.

Stewart et al., An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes, 2005 <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00480.x>.

University of Waterloo, Group Roles: Maximizing Group Performance, Centre for teaching excellence, 2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=M31JnmpEdm0>

7^η ΕΝΟΤΗΤΑ : Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών του δημόσιου τομέα σε θέματα ηγεσίας, και στρατηγικής σκέψης, ώστε να ανταποκρίνονται στο πλαίσιο των σύγχρονων αναγκών της δημόσιας διοίκησης. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση ξεφεύγει από τη γραμμική ανάλυση των παραμέτρων που ορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον ορθολογικό τρόπο της επιστημονικής σκέψης, λόγω της συνεχούς μεταβολής των συνθηκών που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον και του ρόλου και των αξιών που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Μετατοπίζει την ηγεσία από το άτομο στην ομάδα για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι συμμετέχοντες /χουσες, σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων θα είναι σε θέση να:

- Αντιλαμβάνονται τη συμβολή της ηγεσίας στην επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων τους,
- προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη σε έναν δημόσιο οργανισμό,
- καταγράφουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και επιλέγουν κάθε φορά το κατάλληλο με βάση τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος,
- υιοθετούν τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς που αναπτύσσουν τις ηγετικές τους ικανότητες και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών που ανήκουν,
- βελτιώσουν τις ιδιαίτερες πτυχές της συμπεριφοράς τους, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων,
- διαχωρίζουν τον ρόλο του ηγετικού στελέχους στο δημόσιο μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ,
- αισθάνονται άνετα όταν καλούνται να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους, και
- συμπεριφέρονται με αυτοπεποίθηση κατά την άσκηση των ηγετικών τους καθηκόντων.

1. Εισαγωγή

Η επιβίωση, η ανάπτυξη και η επιτυχία ενός οργανισμού στην πραγμάτωση των στόχων του, εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει. Η ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό κατά τρόπο ώστε να προωθούνται οι επιλεγμένοι στόχοι του. Η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη. Μπορεί να γίνει κτήμα του καθενός με μελέτη, προβληματισμό και εξάσκηση. Επίσης, η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική. Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή σε στερεότυπα και μηχανιστικά μοντέλα, που δεν βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξάρτητα από τόπο και χρόνο. Βέβαια, υπάρχουν μερικές γενικές αρχές οι οποίες εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται πάντα με επιτυχία. Πρέπει όμως να προσαρμόζονται και να εναρμονίζονται με τις συνήθειες, την πολιτιστική παράδοση, το σύστημα αξιών, τα ιδεώδη και τις προσδοκίες της κοινωνίας μέσα στην οποία το ηγετικό στέλεχος λειτουργεί.

Με την έννοια αυτή, η ηγετική ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη, συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού. Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, γιατί αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγετικό στέλεχος και το παραδοσιακό αυταρχικό αφεντικό. Το σύγχρονο ηγετικό στέλεχος πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του που συνεργάζονται μαζί του γιατί θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι/ες. Βασική στη θεώρηση της ηγεσίας σαν λειτουργία είναι η εξέταση της χρήσης της εξουσίας που έχει στα χέρια του το ηγετικό στέλεχος. Το επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος αναγνωρίζει τις ευθύνες τις οποίες συνεπάγεται η εξουσία που απορρέει από τη θέση την οποία κατέχει και τη χρησιμοποιεί κατά τρόπο που και η ιεραρχική δομή διατηρείται και η συμπαράσταση των υφισταμένων εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα.

2. Εννοιολογική Προσέγγιση της ηγεσίας.

Η έννοια της ηγεσίας είναι συνδεδεμένη στους περισσότερους ανθρώπους, με την έννοια της ιεραρχίας. Στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται ο

ηγέτης ασκώντας εξουσία, στα μεσαία επίπεδα βρίσκονται οι γραμμικοί managers και στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι απλοί υπάλληλοι (Ζαβλανός Μ. 2002). Για την επιστήμη της διοίκησης, η ηγεσία και ο/η ηγέτης/ίδα δεν σχετίζονται μόνο με την έννοια της κορυφής. Μπορεί να εντοπισθεί κάποιος/α ο οποίος φέρει ηγετικά χαρακτηριστικά σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας.

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής. Κι αυτό γιατί και οι τρεις αυτές διαστάσεις, παρόλο που αποτελούν σημαντικά μέσα στην άσκηση της ηγεσίας, πολλές φορές γίνονται αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, αφού χρησιμοποιούνται με τρόπο που η ερμηνεία τους συσκοτίζει την ουσία της ηγεσίας. Η δυνατότητα ενός στελέχους να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους (δύναμη), το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει (εξουσία) ή η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων (επιρροή), αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της (Φωτόπουλος Ν., 2013).

Η μεγάλη ύπαρξη βιβλιογραφικών πηγών υποδηλώνει τη σημαντικότητα της έννοιας η οποία θα μπορούσε να οριστεί ως: «... Ηγεσία είναι η λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον». Με τον τρόπο αυτό η ηγεσία προσδιορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass, 1990).

Όπως λοιπόν γίνεται αντιληπτό η ηγεσία εισβάλλει σε κάθε πτυχή της καθημερινότητάς μας, εν δυνάμει ηγετικά στελέχη μπορεί να είναι όλοι/ες ενώ η έννοια της ηγεσίας μπορεί ακόμα και να εμφανιστεί εκτός του επαγγελματικού μας χώρου και εντός του φιλικού μας κύκλου. Η άσκηση επιρροής στην ηγεσία έχει να κάνει με το πάθος, τον ενθουσιασμό, το κέφι, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση, την αφοσίωση, την πίστη. Εκ των πραγμάτων, η ηγεσία ως άσκηση επιρροής αφορά αυτές τις συγκεκριμένες στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων (Kotter J, 2001). Ένα δεύτερο στοιχείο που προκύπτει από τον ορισμό της ηγεσίας έχει να κάνει με την προθυμία των ανθρώπων να

υλοποιούν στόχους που αφορούν αλλαγές για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον. Η έννοια της ηγεσίας δηλαδή σχετίζεται με την αλλαγή, την πρόοδο και την επίτευξη ενός καλύτερου μέλλοντος. Η διαδικασία πραγματοποιείται φυσικά μέσω ενεργειών από το ηγετικό στέλεχος, και σχετίζεται με την έμπνευση των στελεχών μέσω οράματος, την παρακίνηση, την ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους, την υλοποίηση αλλαγών που στρέφουν τα άτομα συλλογικά προς μία κοινή και ιδανική κατεύθυνση χρησιμοποιώντας το μέγιστο της προσπάθειάς τους». (Cohen 1981). Επίσης, ως αποτελεσματική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων (μικρής ή μεγάλης / τυπικής ή άτυπης) από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, ηθελημένα και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία (Μπουραντάς, 2005). Με άλλα λόγια, η ηγεσία αποτελεί μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Αυτό σημαίνει ότι για να κατανοηθεί στην ολότητά της, απαιτείται να ιδωθεί ως διαδικασία η οποία εδράζεται σε πυλώνες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), το προφίλ της ομάδας των συνεργατών/ιδών/μελών/υφισταμένων, την κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, την πηγή της ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές του περιβάλλοντος χώρου.

*Δραστηριότητα: Συμπλήρωση ατομικού ερωτηματολογίου και Εργασία σε Ομάδες
(15 λεπτά)*

3. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας είναι σημαντικό να συζητηθεί προσεγγίζοντας ολιστικά τις πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες του ζητήματος. Η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγετικού στελέχους, που καλείται να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, προϋποθέτει και μια σειρά από άλλους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο στην άσκηση ηγετικής

συμπεριφοράς. Και αυτό πρέπει να κατανοηθεί επαρκώς, γιατί ειδικότερα ο χώρος της εργασίας είναι ένας ιδιαίτερα συγκρουσιακός και ανταγωνιστικός χώρος ο οποίος αλλάζει καθημερινά φυσιολογία και χαρακτηριστικά. Είναι σαφές ότι το ζήτημα της ηγεσίας εκτός από τα πρακτικά θέματα που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002). Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε μια σύντομη και περιγραφική αναφορά σε βασικές θεωρίες, προκειμένου να διαμορφώσουμε μια συνολικότερη εικόνα για το θεωρητικό πλαίσιο του ζητήματος αυτού.

3.1 Η γενετική θεωρία

Η γενετική θεωρία αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται κληρονομική. Βασίζεται στην πεποίθηση πως τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων» τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διαφόρους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους. Πρόκειται για τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες ερμήνευαν διαχρονικά την προέλευση των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων (De Neve et al., 2013).

3.2. Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

Η θεωρία αυτή βρίσκεται στην προέκταση της Γενετικής θεωρίας, αφού εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν δεν τα διαθέτει κάποιος (δεν έχει γεννηθεί με αυτά) δεν μπορεί να αναπτύξει κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20^ο αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιολογικά χαρακτηριστικά κ.ά.. Σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στερεότυπα γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται. Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε 6 κατηγορίες: Σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας,

χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά (Stogdill, 1948).

3.3. Θεωρίες της συμπεριφοράς

Οι συμπεριφορικές θεωρίες επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις, αυτή του προσανατολισμού του ηγετικού στελέχους προς τους/τις εργαζομένους/ες και τον προσανατολισμό προς την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στην ικανοποίηση από την εργασία και την άνεση την οποία αισθάνονται όταν δουλεύουν μέσα σε αυτή, την κάλυψη των αναγκών μέσα στον εργασιακό χώρο και μετά όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς οι εργαζόμενοι/ες νιώθουν μέσα σε αυτήν. Σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς η ηγετική ικανότητα δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία επίκτητη, πολύπλοκη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που μπορεί να αναπτυχθεί, σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα τις περιστάσεις. Ερευνητές από τα πανεπιστήμια του Οχάιο (House κ.ά., 2004) και του Μίσιγκαν (Lussier R.N & Achua C.F, 2010) έδωσαν έμφαση στη συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους και όχι στα ατομικά γνωρίσματα (θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών), και κατέληξαν ότι ο συνδυασμός και των δύο διαστάσεων οδηγεί τελικά σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας.

3.4. Οι ενδεχομενικές θεωρίες

Στη δεκαετία του '60, η άνθηση της βιομηχανίας, η δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και η ανάπτυξη εταιριών μεγάλου διοικητικού εύρους, διαμορφώνει μια νέα τάση στη θεώρηση της ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στο χώρο εργασίας. Ξεπερνιέται πλέον το δίπολο «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται» και η κατανόηση της ηγεσίας γίνεται μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις που εστιάζουν στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετικών στελεχών, κάνοντας λόγο για τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα και έξω από τον οργανισμό, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο. Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler (1967) σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους

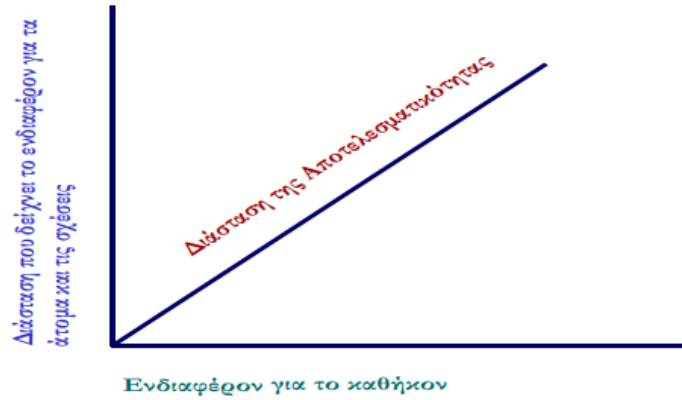
προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον είναι πρώτιστης σημασίας. Ο Fiedler δίνει έμφαση στην καταλληλότητα των καταστάσεων σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του ηγετικού στελέχους και για το λόγο αυτό θεωρεί ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν καταλυτικά πάνω στο ηγετικό στυλ. Η θεωρία του Fiedler δέχεται το ηγετικό στυλ περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και δίνει έμφαση στις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή στον οργανισμό. Η έρευνά του επομένως βασίζεται στην αξιολόγηση των κινήτρων του ηγετικού στελέχους και στην αξιολόγηση του πόσο ευνοϊκή ή κατάλληλη είναι η συγκυρία ή η κατάσταση στον οργανισμό για την εκπλήρωση των στόχων (Ζαβλανός, 2002).

Άλλη σημαντική προσέγγιση είναι η θεωρία ηγεσίας τριών διαστάσεων (3-D) του Reddin σύμφωνα με την οποία τίθεται η διάσταση της αποτελεσματικότητας δίπλα στις άλλες δύο διαστάσεις, αυτήν του προσανατολισμού προς τους ανθρώπους και αυτήν του προσανατολισμού προς τα καθήκοντα, για αυτό και η θεωρία απέκτησε αυτή την τρισυπόστατη διάσταση (three dimensions).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν τέσσερις (4) τρόποι ηγεσίας (Ospina Avendano, D. 2021):

- ✓ το στυλ της αφοσίωσης
- ✓ το στυλ των σχέσεων
- ✓ το στυλ της ολοκλήρωσης, και
- ✓ το στυλ του επιμερισμού

Σύμφωνα με το Reddin η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις καταστάσεις που επικρατούν γι' αυτό και προτείνει το συνδυασμό ηγετικών στυλ ανάλογα με τη συγκεκριμένη πραγματικότητα που το ηγετικό στέλεχος καλείται να αντιμετωπίσει.



Διάγραμμα 1. Θεωρία Ηγεσίας τριών Διαστάσεων
 Πηγή : Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση, Κανελλόπουλος Χ. (1990) σελ. 318-319.

Εικόνα : Θεωρία Ηγεσίας τριών Διαστάσεων

Άλλη προσέγγιση είναι αυτή των Hersey – Blanchard σύμφωνα με την οποία το ηγετικό στέλεχος μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του ανάλογα κάθε φορά με το ειδικό καθήκον που έχει να επιτελέσει, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα των υφισταμένων του, την ωριμότητα των μελών της ομάδας του και τη σχέση πάντα με το συγκεκριμένο έργο το οποίο καλείται να πραγματοποιήσει (Ζαβλανός, 2002).

Η σχηματικά αποτύπωση του μοντέλου έχει ως εξής:

SITUATIONAL LEADERSHIP (Hersey, Blanchard)

ΠΟΛΛΗ ↑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ↓ ΛΙΓΗ	S3 - Supporting Για υφισταμένους με υψηλές ικανότητες και κυμαινόμενη δέσμευση επίτευξης στόχου (D3)	S2 - Coaching Για υφισταμένους με κάποιες ικανότητες και κάποια δέσμευση επίτευξης στόχου (D2)	
	S4 - Delegating Για υφισταμένους με υψηλές ικανότητες και υψηλή δέσμευση επίτευξης στόχου (D4)	S1 - Directing Για υφισταμένους με χαμηλές ικανότητες και υψηλή δέσμευση επίτευξης στόχου (D1)	
	←	ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	→
	ΛΙΓΗ		ΠΟΛΛΗ

Πηγή : Στάμκος Κ., <http://www.about-business.gr/situational-leadership/>

Εικόνα 13 : Μοντέλο Hersey – Blanchard

Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η θεωρία ηγεσίας του “Στόχου και του Μονοπατιού” του Robert House όπου η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το κατά πόσο το ηγετικό στέλεχος ικανοποιεί τις προσδοκίες τους, διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι/ες να εκπληρώσουν ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι συνεργάτες/ίδες του θα εκπληρώσουν αποτελεσματικά αυτούς τους σκοπούς και στόχους (θεωρία παρακίνησης - προσδοκίας). Η συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από τις εξής δύο μεταβλητές:

- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του/της υπαλλήλου.
- Τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος.

Η θεωρία του Robert House περιλαμβάνει 4 στυλ ηγεσίας (Ζαβλανός Μ. 2002) τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο/η υφιστάμενος/η σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους:

Το Κατευθυντικό Στυλ Ηγεσίας (αυταρχικό): δίνει οδηγίες στους υφισταμένους και εξηγεί τι περιμένει από αυτούς.

Το Ενισχυτικό Στυλ Ηγεσίας: Ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους ενώ παράλληλα είναι φιλικό και διαθέσιμο στην περίπτωση που το χρειάζονται.

Το Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας: Επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, αλλά ο/η ίδιος/α παίρνει τις αποφάσεις.

Το Ηγετικό Στυλ: Οριοθετεί υψηλούς και προκλητικούς στόχους για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή απόδοση τους, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται.

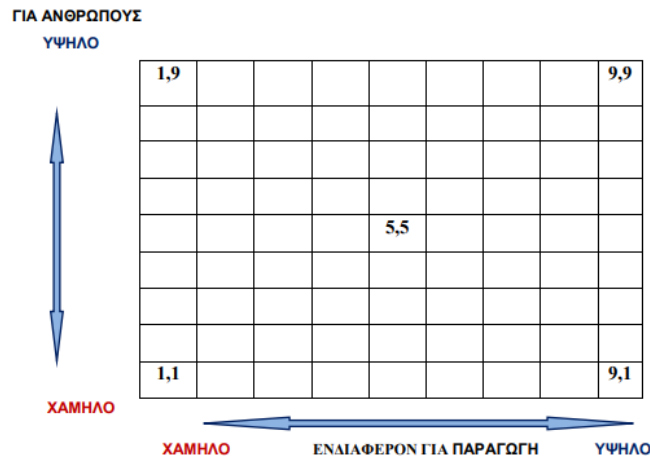


Σχήμα 2. Το ηγετικό μοντέλο της θεωρίας του στόχου.

Πηγή : Ζαβλανός Μ. Μάνατζμεντ, (2002) . σελ. 402, Εκδ. Σταμούλης – Αθήνα.

Εικόνα 14: Το ηγετικό μοντέλο της θεωρίας του στόχου

Η θεωρία των Blake & Mouton βασίζεται σε δύο κυρίαρχες διαστάσεις. Η πρώτη αφορά το ενδιαφέρον του ηγετικού στελέχους να επιτελέσει το έργο δηλαδή να δημιουργήσει αποτέλεσμα (επίδοση) και αποτυπώνεται στον οριζόντιο άξονα του πλέγματος και η δεύτερη αφορά στο ενδιαφέρον του να ικανοποιήσει τα μέλη της ομάδας και αποτυπώνεται στον κάθετο άξονα του πλέγματος. (Κανελλόπουλος Χ. 1990, Χυτήρης Λ. 2006). Σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα, υπάρχουν 81 πιθανά σημεία εφαρμογής ηγεσίας. Η έρευνα των Blake & Mouton έδειξε ότι η συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους οριοθετείται μεταξύ πέντε σημείων εντός του πλέγματος. (Χυτήρης Λ. 2006). Αυτό που είναι σαφές είναι ότι ο κάθε μάνατζερ μπορεί και επιβάλλεται να κινείται μεταξύ των τετραγώνων του πλέγματος φανερώνοντας έτσι ευελιξία και κριτική σκέψη στη διαχείριση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών. Η προσκόλληση σε ένα και μόνο πρότυπο επαγγελματικής διαχείρισης δεν συνιστά αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης ή βελτίωσης οργανικών λειτουργιών αλλά φανερώνει αναποτελεσματικότητα και εσωστρέφεια. Τα διοικητικά στελέχη έχουν καλύτερα αποτελέσματα όταν στοχεύουν στο τετράγωνο 9,9. (Κανελλόπουλος Χ. 1990, Χυτήρης Λ., 2006).



Σχήμα 1. Διοικητικό πλέγμα Blake & Mouton.
Πηγή : Μανάτζμεντ – Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων.
Χυτήρης Λ. (2006) σελ.179

Εικόνα 15 : Διοικητικό πλέγμα Blake & Mouton

3.5. Χαρισματική-μετασηματιστική-συναλλακτική ηγεσία

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή (Northouse, 2012) η οποία θεμελιώνεται στη δεκαετία του '80 και έπειτα, το ηγετικό στέλεχος είναι αυτό που ενεργοποιεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο το οποίο από κοινού έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Ενημερώνει τους/τις συνεργάτες/τιδές του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ενώ προσπαθεί διαρκώς να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Επιχειρεί να παρακινεί τους συνεργάτες/ιδες του και να δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ώστε το συμφέρον του οργανισμού να μετατρέπεται αυτόματα σε ατομικό συμφέρον, επιδεικνύει μια σαφή και υψηλού επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη η οποία αποτελεί και το κορυφαίο εργαλείο για την αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του. Σύμφωνα με τον Hollander, το ηγετικό στέλεχος μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση-πραγμάτωση του διαλεκτικού-χαρισματικού ηγέτη, αφού η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη δημιουργική διαδικασία μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν τα ατομικά χαρακτηριστικά, το περιβάλλον, η συγκυρία, οι συνθήκες, ο διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών κ.ά. (Hollander, 1985).

3.6. Θεωρία X, Y (Douglas.Mc Gregor)

Η θεωρία X Y αναπτύχθηκε από τον D. Mc Gregor και σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες υποθέσεων τις οποίες το κάθε ηγετικό στέλεχος κάνει σχετικά με τον άτομο στο χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τις δύο αυτές υποθέσεις καθορίζονται και οι σχέσεις που ο ίδιος αναπτύσσει μέσα στους χώρους δουλειάς. Ειδικότερα, η θεωρία X βασίζεται στο ότι:

- Το ηγετικό στέλεχος είναι υπεύθυνο για την οργάνωση όλων των σημαντικών στοιχείων της παραγωγής. Αυτά είναι: άνθρωποι, χρήμα, μηχανές, μέθοδοι, αγορές και εφόδια.
- Το ηγετικό στέλεχος οφείλει να κατευθύνει, να υποκινεί, να ελέγχει και να τροποποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και να την προσαρμόζει στις ανάγκες του οργανισμού.

Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, οι άνθρωποι είναι νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες του οργανισμού, ευθυνόφοβοι, δεν θέλουν να εργάζονται σκληρά και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο μέσω του καταναγκασμού και της πίεσης που τους ασκείται. Ευθύνη λοιπόν του ηγετικού στελέχους είναι να πείθει, να ανταμείβει, να τιμωρεί και να ελέγχει τους υφισταμένους.

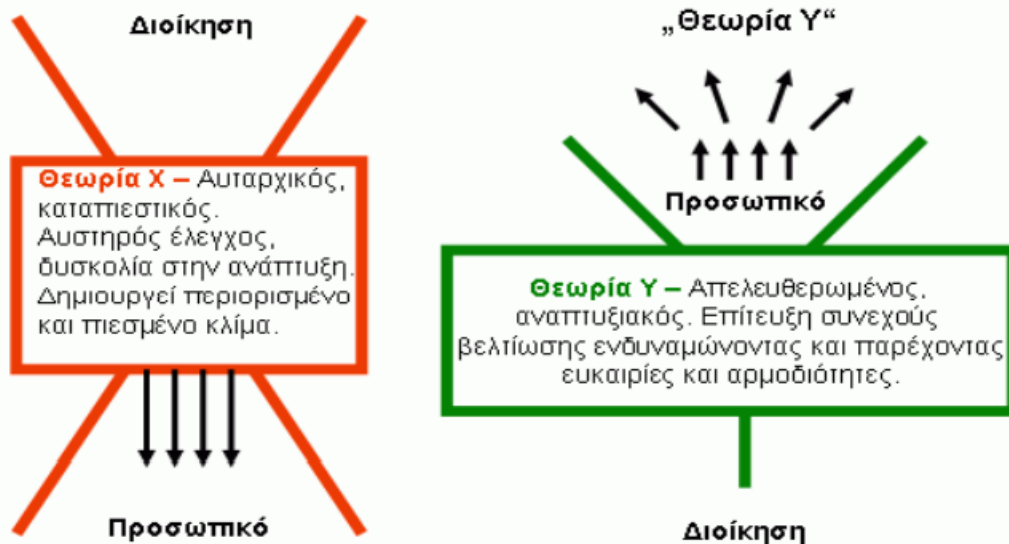
Η "Θεωρία X" βασίστηκε στις πεποιθήσεις ότι ο μέσος άνθρωπος, έμφυτα απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει, όταν μπορεί. Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης και προτιμά να τον κατευθύνουν. Είναι έμφυτα εγωκεντρικός και δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του οργανισμού. Τέλος, εναντιώνεται στην αλλαγή - είτε αυτή αφορά τον ίδιο, είτε τον οργανισμό - και προτιμά τη διατήρηση του στάτους κβο.

Η εμπειρία δείχνει πως η ηγεσία που στηρίζεται σε αυταρχικές μεθόδους, έχει σημειώσει παταγώδεις αποτυχίες στις προσπάθειές της να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό, σε τρόπο που να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Η σωστή εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, επιβάλλει την επανεξέταση του θέματος κάτω από το πρίσμα διαφορετικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων για την ουσία της ανθρώπινης φύσης. Οι αντιλήψεις αυτές συνοψίζονται σε μια ριζικά διαφορετική θεωρία που ο D. Mc Gregor ονομάζει "Θεωρία Y". Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι/ες είναι δημιουργικά όντα,

ενδιαφέρονται για την εργασία και τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει και μπορούν μόνοι τους να διαχειριστούν την ευθύνη των πράξεών τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως η θεωρία του D. Mc Gregor έλαβε υπόψη της τη θεωρία ενός άλλου σημαντικού επιστήμονα από το χώρο της οργάνωσης και διοίκησης, του Maslow, ο οποίος διαμόρφωσε τη θεωρία των αναγκών σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρακινείται περισσότερο ή λιγότερο με βάση την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών αυτών. Στην ουσία ο D. Mc Gregor τοποθέτησε ψηλά στην ιεραρχία των αναγκών τη θεωρία Y και χαμηλά τη θεωρία X (Ζαβλανός2002).

Ειδικότερα, η θεωρία Y βασίζεται στο ότι:

- Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των στοιχείων της παραγωγής, δηλαδή ανθρώπους, χρήμα, μηχανές, μεθόδους, αγορές και εφόδια. (Αυτό κατ' ανάγκη παραμένει το ίδιο όπως και στη "Θεωρία X").
- Όμως, οι άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες του οργανισμού. Έγιναν έτσι, σαν αποτέλεσμα των εμπειριών τους μέσα στον οργανισμό
- Η υποκίνηση, η δυνατότητα για ανάπτυξη, η ικανότητα ανάληψης ευθυνών, η ετοιμότητα να κατευθυνθεί η συμπεριφορά προς την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού - όλα βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους. Δεν τα δημιουργεί η ηγεσία. Είναι καθήκον της ηγεσίας να αναγνωρίσει την ύπαρξη αυτών των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και να συμβάλει θετικά στην ανάπτυξή τους.
- Είναι στοιχειώδης ευθύνη της ηγεσίας να δημιουργήσει συνθήκες και λειτουργικές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι θα μπορούν να πραγματοποιήσουν τους δικούς τους στόχους ενώ, παράλληλα, κατευθύνουν τις προσπάθειές τους προς την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.



Πηγή : Σαραβάκος Κ., 2012.

Εικόνα 16 : Σχηματικά η θεωρία του D. Mc Gregor

Αυτές οι θέσεις συνθέτουν, βασικά, την έννοια της ηγεσίας με βάση τους στόχους, σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέθοδο της ηγεσίας με βάση τον έλεγχο της συμπεριφοράς, κατά το πρότυπο της "Θεωρίας X". Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί, πως η "Θεωρία Y" δεν συνεπάγεται χαλάρωμα της ηγετικής λειτουργίας, υποβιβασμό των στόχων ή άλλα πράγματα που συνήθως σχετίζονται με αδύνατη, αναιμική ηγεσία. Είναι μια δυναμική, αυτοενισχυόμενη διαδικασία που ενεργοποιεί ολόκληρο τον άνθρωπο. Πολλές έρευνες επιβεβαίωσαν το γεγονός πως προϋπόθεση της υποστήριξης των στόχων του οργανισμού με ζήλο κι ενθουσιασμό είναι η ενεργός συμμετοχή των μελών του στη διαμόρφωση και υλοποίησή τους. Όσο περισσότερο επιδιώκουμε τον έλεγχο της συμπεριφοράς των άλλων, τόσο λιγότερο αφοσιωμένοι είναι στην ιδέα της πραγμάτωσης των στόχων του οργανισμού. Το ηγετικό στέλεχος παίζει καθοριστικό ρόλο. Δίνοντας μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και αναθέτοντας ουσιαστικότερες ευθύνες ενισχύει την πίστη των υφισταμένων του πως τους έχει εμπιστοσύνη. Σε όσες επιχειρήσεις εφαρμόζεται η "Θεωρία Y" ως βάση της λειτουργίας τους, οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν με ικανοποίηση και μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να βρει κανείς ένα τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που ταυτίζεται απόλυτα με τους τύπους που διαγράφονται από τη "Θεωρία X" ή από τη "Θεωρία Y" του D. Mc Gregor. Συνήθως, τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων

υιοθετούν έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που αποτελεί κράμα των δύο θεωριών και βρίσκεται ανάμεσα στα δύο άκρα - το απόλυτα αυταρχικό και το απόλυτα εξουσιοδοτικό. Είναι, επίσης, δύσκολο να βρεθεί ηγετικό στέλεχος που εφαρμόζει πάντα την ίδια ηγετική συμπεριφορά, χωρίς διάκριση, ανεξάρτητα από χρόνο, τόπο και συγκεκριμένο πρόβλημα που καλείται να λύσει. Δεν υπάρχει μόνιμη, σίγουρη, καθολική, λύση για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ηγεσία.

Οι Warren Schmidt και Robert Tannenbaum, οπαδοί της ευέλικτης ηγεσίας απεικόνισαν το φάσμα ηγετικής συμπεριφοράς στις ομάδες για την λήψη απόφασης με βάση τη συμμετοχική ή τη μονόπλευρη άσκηση εξουσίας. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, σύμφωνα με την προσαρμογή του Ν. Σκουλά (2010) για το εκπαιδευτικό σεμινάριο «Χτίζοντας την αποτελεσματική ομάδα» του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), παρουσιάζονται τα κάτωθι επτά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς:



Πηγή : Σκουλάς, Ν., 2010

Εικόνα 17 : Στυλ ηγετικής συμπεριφοράς

1. **Διατάσσει:** παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους/ις υφισταμένους/ες, χωρίς να αφήνει περιθώρια συζήτησης. Μπορεί να συμβεί σε περιπτώσεις που επικρατεί σύγχυση, απώλεια ηθικού ή και σε περιπτώσεις που κλίκες και φατρίες απειλούν να διαλύσουν την ομάδα, τον οργανισμό.
2. **Πείθει:** παίρνει την απόφαση και μετά την "πουλά" στους/ις υφισταμένους/ες του/της, προσπαθώντας να τους/τις πείσει για τα πλεονεκτήματά της, όμως δύσκολα μπορεί να πετύχει εκτός και εάν το ηγετικό στέλεχος απολαμβάνει σεβασμού και εκτίμησης από όλα τα μέλη της ομάδας.
3. **Συζητά:** παίρνει την απόφαση, την εξηγεί και προσφέρεται να την συζητήσει προκειμένου να ξεπεραστούν εμπόδια. Παίρνει τις απόψεις των μελών αλλά δεν αλλάζει την γνώμη του.
4. **Θέτει υπό δοκιμή:** παίρνει την απόφαση και την παρουσιάζει δηλώνοντας ότι θα την τροποποιήσει στο βαθμό που θα πειστεί από τις ιδέες των μελών που ενδεχομένως διαθέτουν ειδικές γνώσεις.
5. **Συμβουλευεται:** το ηγετικό στέλεχος έχει δικές του απόψεις, αποφεύγει να τις επιβάλλει στους/στις υφισταμένους/ες του και τους επιτρέπει να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλά επιφυλάσσεται να πάρει την δική του απόφαση (περιπτώσεις κρίσεων).
6. **Ζητά συμμετοχή:** το ηγετικό στέλεχος προδηλώνει την πρόθεσή του να δεχτεί την απόφαση στην οποία θα καταλήξει η ομάδα, αφού προκαθορίσει τα όρια και τα κριτήρια που πρέπει να πληροί η απόφαση προκειμένου να γίνει αποδεκτή
7. **Εξουσιοδοτεί:** το ηγετικό στέλεχος εξουσιοδοτεί τα μέλη της ομάδας, να πάρουν την απόφαση και δεσμεύεται ότι θα την αποδεχτεί, όποια και να είναι. Συχνά έχει εφαρμογή σε περιπτώσεις που δεν έχει επιπτώσεις στον οργανισμό, σε διαδικασίες συνεδρίων κομμάτων ή άλλων κυρίαρχων σωμάτων ή όταν οι αποφάσεις αφορούν τα ίδια τα μέλη.

Από το 1 έως το 3 και ενδεχομένως το 4, είναι χαρακτηριστικά του στυλ αυταρχικής ηγεσίας, ενώ από το 5 έως το 7, δημοκρατικής ηγεσίας. Δεν υπάρχει επιτυχημένο και έμπειρο στυλ ηγεσίας διότι το ηγετικό στέλεχος δεν ενεργεί πάντα με τον ίδιο τρόπο, αλλά ευέλικτα μπορεί να συνθέσει και να συνδυάσει τα επτά στυλ ανάλογα με την

περίσταση. Η επιλογή του στυλ επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως χρονικές πιέσεις, συνέπειες της πράξης, πληροφόρηση και ικανότητες που διαθέτουν τα μέλη της ομάδας, οι προσδοκίες τους κ.ά.

4. Ηγέτης ή Manager;

Η Ηγεσία (Leadership) και η Διοίκηση (Management) είναι λειτουργίες οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοτροφοδοτούνται. Ο άριστος συνδυασμός των δύο αυτών λειτουργιών επιφέρει την μέγιστη επίδοση και ικανοποίηση στα μέλη της ομάδας. «Η διοίκηση διαχειρίζεται την οργάνωση και την δομή ενός οργανισμού ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται τις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος». (Kotter J. 2001). Ο W. Bennis θεωρεί ότι οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα. (Χυτήρης Λ.. 2006.) Η διαφορά μεταξύ Manager και Ηγέτη είναι ο τρόπος που ο καθένας υποκινεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για την υλοποίηση του έργου. Κατά τον P. Drucker (1954) ο ρόλος του manager και του ηγέτη διαφοροποιείται σε ορισμένα στοιχεία όπως την οριοθέτηση του πεδίου δράσης τους, την ανάπτυξη δικτύου ανθρώπων, την ένταση της προσπάθειας, την υλοποίηση και το αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει:

- ✓ Αντίληψη, διορατικότητα και αυτοεπίγνωση,
- ✓ παροχή κινήτρων με σκοπό την μάθηση,
- ✓ συναισθηματική δύναμη,
- ✓ ικανότητες αποκωδικοποίησης της διαφορετικότητας των μελών της ομάδας, και
- ✓ θέληση και διάθεση να παραχωρήσει εξουσία στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, αναγνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις επιδεξιότητές τους

Σύμφωνα με τον Μπουραντά Δ. «Ο ηγέτης αμφισβητεί το κατεστημένο και μέσω οράματος και αξιών εμπνέει και οδηγεί τους ανθρώπους και τους οργανισμούς σε πρόοδο, κάνοντας αλλαγές και αφήνοντας κληρονομιά ικανούς διαδόχους». Οι Bass, Benis, και Kotter συμφωνούν ότι «Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Οι βασικές διακριτές διαφορές μεταξύ του ηγέτη/ιδας και του /της manager

συνοψίζονται ως εξής:

ΗΓΕΤΗΣ/ΙΔΑ	MANAGER
Δημιουργία δράσης και ευθυνών στα μέλη της ομάδας	
Καθορίζει στόχο	Σχεδιάζει λειτουργίες
Εμπνέει και παρακινεί	Καθορίζει φάσεις λειτουργίας
Προξενεί αλλαγές στο περιβάλλον	Θέτει χρονικούς περιορισμούς
Ανάπτυξη δικτύου ανθρώπων	
Τα μέλη προσχωρούν στην ομάδα μόνα τους	Ο οργανισμός προσλαμβάνει υπαλλήλους
Τα μέλη εμπνέονται μέσω της προβολής του οράματος	Καθορίζονται αρμοδιότητες (Job Description)
Επηρεάζει και παρακινεί	Εφαρμόζει διαδικασίες
Δεν αξιολογεί (η αξιολόγηση έχει ήδη γίνει κατά την ένταξη στην ομάδα)	Επαναξιολογεί και ελέγχει
Υλοποίηση Έργου	
Παρακινεί, εμπνέει, προβάλλει όραμα	Ελέγχει, διορθώνει
Ενεργοποιεί συναισθήματα	Διαθέτει μοντέλα ενεργειών και επίλυσης
Παρακινεί για αλλαγές	Αξιώνει σταθερότητα
Αποτέλεσμα έργου	
Διαμορφώνει και αλλάζει το περιβάλλον	Αξιολογεί σύμφωνα με τα πρότυπα και το υπάρχον σύστημα του οργανισμού και ορίζει δείκτες επίδοσης

Πηγή : Ελευθεριάδης Γ., 2013

Εικόνα 18 : Διαφορές μεταξύ Ηγέτη/δας και Manager

Δραστηριότητα: Παιχνίδι Ρόλων (30 λεπτά)

5. Σύνοψη

Η αλληλεξάρτηση των μελών για την αποτελεσματική ομάδα αποτελεί μια έννοια με βαρύνουσα σημασία. Όσο λειτουργεί η ομάδα και τα μέλη αποκτούν κώδικες επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ τους, αναδεικνύονται ρόλοι ηγετικής συμπεριφοράς. Η κατανόηση των στοιχείων που πρέπει να συνθέτουν το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι πρακτικά χρήσιμα, αφού επιτρέπουν, από τη μια μεριά, την καλύτερη αυτογνωσία του κάθε συντονιστή ομάδας, προϊσταμένου ή διευθυντή και, από την άλλη, τον εντοπισμό των αδυναμιών και πεδίων βελτίωσης της ηγετικής του συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας. Η ηγετική συμπεριφορά αφορά στην άσκηση εξουσίας από τον ηγέτη προς τα άλλα μέλη της ομάδας και συντονισμό δράσης των μελών. Ως βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη καταγράφονται η ευαισθησία και το ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας, η αυστηρότητα, η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη και άλλα.

Η έννοια της δυναμικής των ομάδων και ο ρόλος του ηγέτη αναδείχθηκαν από τον Kurt Lewin, ιδρυτή της Κοινωνικής Ψυχολογίας και έναν από τους πρώτους θεωρητικούς επιστήμονες που ασχολήθηκαν με τη δυναμική ομάδων. Θεωρώντας ότι η δυναμική της ομάδας αλλάζει τη στάση και συμπεριφορά των άλλων μελών, ο Lewin υπογράμμισε την σπουδαιότητα της ηγεσίας, ανάλογα με το στυλ που κάθε φορά υιοθετείται, προκειμένου να προσδιορίσει τις δυνάμεις που λειτουργούν μέσα στην ομάδα και τις οποίες, όρισε ως «δυναμική». Ως υποστηρικτής της δημοκρατικής ηγεσίας, τόνισε τη δυνατότητα όλων των μελών μιας ομάδας να χειραφετηθούν, να αναδομηθούν μέσα από την δημοκρατική εκπαίδευση και να χτίσουν ώριμες ομάδες στις οποίες τα μέλη μπορούν να βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Βασιζόμενος στις έννοιες της Κριτικής θεωρίας, της δημοκρατίας της αλληλεγγύης και της κοινωνικής αλλαγής, βασίστηκε στην «έρευνα» ως εργαλείο καθώς και στην «έρευνα δράση» για παρατήρηση της δυναμικής των ομάδων, τις επιπτώσεις ηγετικών συμπεριφορών, τη σημασία της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή κουλτούρας στους οργανισμούς.

Η έννοια της Ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του management όπως και η έννοια του ηγετικού στελέχους από αυτή του manager. Ο άριστος όμως συνδυασμός και των δύο αποτελεί πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και

ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων. Ας μην ξεχνάμε ότι ο Manager διορίζεται, κάνει χρήση της νόμιμης – «δοτής» - δύναμης και εξουσίας, δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, ελέγχει, δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική, κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια, δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), αποδέχεται την πραγματικότητα, και έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική. Στον αντίποδα, ο/η ηγέτης/ίδα αναδεικνύεται, χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη, περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κερδίζει την εμπιστοσύνη, δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματα, ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια, προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί, ερευνά την πραγματικότητα και έχει μακροπρόθεσμη προοπτική. Με άλλα λόγια ηγεσία είναι ο τρόπος να παράγεις περισσότερα στελέχη τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τους/τις άλλους/ες σε ένα ισχυρό πνεύμα δημοσίου καθήκοντος, προσανατολισμένου στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και με αυτόν τον τρόπο να κάνουν τις υπηρεσίες τους στο κράτος και τους πολίτες πιο αποτελεσματικές.

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Ελευθεριάδης Γ., (2013), *Ηγετικά στυλ: Η περίπτωση των ξενοδόχων του νομού Λασιθίου*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*, 3^η έκδοση Αθήνα.
- Μπουραντάς, (2002), *Management*, Αθήνα: Μπένος
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική.
- Σκουλάς Ν., (2010) για το εκπαιδευτικό σεμινάριο *Χτίζοντας την αποτελεσματική ομάδα* του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)
- Στάμκος Κ., “*Ηγεσία στην πράξη*,” retrieved from: <http://www.about-business.gr/situational-leadership/>
- Φωτόπουλος Ν. (2013), *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Αθήνα: ΚΔΒΜ
- Χυτήρης Λ. (2006), *Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης προσωπικού*, Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση

- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1960), *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, New York: Harper.
- Cohen W.A. (1981), *The art of a leader*, Prentice Hall, New Jersey, N.Y
- De Neve, J. E., Mikhaylov, S., Dawes, C.T., Christakis, N.A., Fowler, J.H., (2013). *Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy*, The Leadership Quarterly, 24, 45-60, ISSN Retrieved from: http://www.huffingtonpost.co.uk/2013/01/15/health-leadership-gene-dna-sequence_n_2479658.html?view=print&comm_ref=false#slide=1459652
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, London-Heinemann
- Fielder F.E. (1967), *A theory of Leadership Effectiveness*, New York : Mc Graw – Hill.

Hollander, E.P. (1985), *Power and leadership*, in G. Lindzey & Aronson, (Eds) *The handbook of social psychology*. New York: Random House, p.p 485-537.

House et. al.(2004), *Culture, Leadership, and Organizations*, *The Globe Study of 62 Societies*, United Kingdom: Sage Publications

Kotter, J. P. (2001), *What Leaders Really Do*, *Harvard Business Review*, 79, 85-98

Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York: Harper.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010), *Leadership: Theory, application, skill development*, (4th ed.). Egan, MN: Thompson South-Western.

McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York

Northouse, P.G. (2012), *Introduction to Leadership, Concepts and practices*, USA: Sage Publications.

Ospina Avendano, D. (2021). *Reddin 3D Leadership Model*. Retrieved from toolshero: <https://www.toolshero.com/leadership/reddin-3d-leadership-model/>

Stogdill, R.M. (1948), *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature*, *Journal of Applied Psychology*, p.p 35 -71

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H., (1973), *How to Choose a Leadership Pattern*, *Harvard Business Review*, 51, 162-180

8^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σκοπός Ενότητας

Ο σκοπός της ενότητας είναι οι συμμετέχοντες /-χουσες να κατανοήσουν τη σημασία του συμβουλευτικού ρόλου της ηγεσίας καθώς και της ανάπτυξης δεξιοτήτων Coaching για την προσωπική τους βελτίωση. Με την αλλαγή αυτή στη στάση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας συνεργασίας στους Δημόσιους Οργανισμούς, εστιασμένη στη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας αλλά και του θετικού κλίματος συνεργασίας. Ταυτόχρονα και σε πιο πρακτικό επίπεδο, ο συμβουλευτικός ρόλος της ηγεσίας θα συντελέσει θετικά στη επίτευξη των προσωπικών και οργανωσιακών στόχων αποτελώντας καταλυτικό παράγοντα στη διαδικασία ανάπτυξης, δέσμευσης και αποτελεσματικής επίλυσης εντάσεων και κρίσεων με διάρκεια στο χρόνο. Για το λόγο αυτό, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας Coaching Συνεργασίας και συμβουλευτικού ρόλου μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, μία κουλτούρα που καλλιεργεί επίγνωση και υπευθυνότητα στον Δημόσιο Οργανισμό.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι συμμετέχοντες /-χουσες, σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίζουν την έννοια του συμβουλευτικού ρόλου της ηγεσίας και του Coaching και να την συγκρίνουν με άλλες έννοιες,
- συνδέουν το coaching με την ηγεσία και αυτήν με τα οργανωσιακά αποτελέσματα και μεταρρυθμιστικές δράσεις,
- βελτιώσουν τον τρόπο που κάνουν ερωτήσεις,
- ακούνε προσεκτικά και σε πολλά επίπεδα ανακαλώντας πληροφορίες με ακρίβεια,
- αναπτύξουν τις αναλυτικές τους δεξιότητες και τη δημιουργική τους σκέψη,
- μπορέσουν να υποστηρίξουν το προσωπικό τους επίπεδο αυτοεπίγνωσης, καθώς και την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη,

- αποφεύγουν να δίνουν 'έτοιμες' λύσεις, αλλά με κατάλληλες ερωτήσεις να δημιουργούν στα μέλη της ομάδας το μονοπάτι προς την αλλαγή και την απαραίτητη δέσμευση προς αυτήν,
- προωθούν τη μάθηση ως ένα εργαλείο προσωπικής αλλαγής και όχι μόνο ως μια συσσώρευση εργαλείων και υλικών,
- διευκολύνουν τον ουσιαστικό διάλογο και τη σωστή ανατροφοδότηση, και
- σχεδιάζουν και οργανώνουν αποτελεσματικά Coaching Συζητήσεις.

1. Εισαγωγή

Υπάρχουν μελέτες για την Δημόσια Διοίκηση οι οποίες αποδεικνύουν ότι οποιαδήποτε παρέμβαση για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός δημόσιου φορέα ή οργανισμού συνδέεται άμεσα με την ατομική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών διεύθυνσης ή τμήματος σε σχέση με τους/τις υφισταμένους/ες τους και τους/τις συναδέλφους/ισσές τους. Την ίδια στιγμή ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για οποιαδήποτε συστηματική, διαδικαστική ή οργανωτική αλλαγή σε κάθε σύστημα. Ο συμβουλευτικός ρόλος της ηγεσίας-coaching, που εκφράζεται μέσα από τη διαδικασία του Coaching έχει αποδειχτεί ότι πολλαπλασιάζει την επίδραση της ηγεσίας στα αποτελέσματα των οργανισμών σε επίπεδο παραγωγικότητας, επίτευξης στόχων και δέσμευσης σε αυτούς. Αντίστοιχα, αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την αποτελεσματική επίλυση εντάσεων και κρίσεων στον εργασιακό χώρο, όπως και για την οργανωτική ανάπτυξη τόσο σε ατομικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Με τα δεδομένα αυτά, ηγετικά στελέχη έχουν ένα νέο διττό ρόλο: από τη μία πλευρά να κάνουν καλά τη δουλειά τους και από την άλλη να υποστηρίζουν την ομάδα των υφισταμένων και των συνεργατών/ιδών τους στο δρόμο της προσωπικής και συλλογικής ανάπτυξης τους.

Η έννοια του Coaching για τα ηγετικά στελέχη του σήμερα σημαίνει την ανάγκη για την υιοθέτηση μιας διαφορετικής προσέγγισης και σχέσης προς τους/τις υφισταμένους/ες και τους/τις συνεργάτες/ιδες. Σε αυτήν την περίπτωση, η ανάγκη για έλεγχο είναι μικρή, ενώ αποκτάται μια βαθιά αίσθηση ακεραιότητας, δεκτικότητας στην ανατροφοδότηση και ανοικτότητας σε άλλες επιρροές. Το ηγετικό στέλεχος-Coach αναλαμβάνει την ευθύνη, δείχνει ενσυναίσθηση, τολμά, αλλά ταυτόχρονα επιδιώκει και επιθυμεί την ανάπτυξη των άλλων, υφισταμένων και συναδέλφων/ισσών δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη τους.

Ο σημαντικότερος ρόλος του ηγετικού στελέχους είναι αυτός του καθοδηγητή και του ηγέτη. Για το λόγο αυτό, αναδεικνύεται μία αυξανόμενη ανάγκη αναγνώρισης της σπουδαιότητας της συνεργασίας με τους/τις υφισταμένους/ες, αλλά και τους/τις συναδέλφους/ισσές. Θεμελιώδες καθήκον των ηγετών/ιδών είναι να προωθούν το καλό συναίσθημα σε αυτούς/ες που καθοδηγούν και να αποτελούν μια δεξαμενή θετικότητας που ελευθερώνει το καλύτερο στους ανθρώπους (Goleman D./ Boyatzis

145

R./ Mckee A., 2002).

Το Coaching έχει αναδειχθεί ως μία από τις πιο αποτελεσματικές επιλογές για την ατομική και επαγγελματική ανάπτυξη του/της δημοσίου λειτουργού. Αναδεικνύεται σε σημαντικό εργαλείο, καθώς αποτελεί επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης (Annenberg Institute, 2004). Η βελτίωση της εργασιακής αποτελεσματικότητας σχετίζεται άμεσα με την ατομική συμπεριφορά και οποιαδήποτε συστηματική, διαδικαστική ή οργανωτική αλλαγή που σχεδιάζεται οφείλει να λαμβάνει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα ως σημαντική παράμετρο (Αγγελοπούλου/ Δερλώπας/ Καστρίτης/ Παυλάκης, 2016). Το ηγετικό στέλεχος καλείται να επιτελέσει ένα διττό ρόλο: αυτόν του/της αξιολογητή/τριας και αυτόν του/της συμβούλου ανάπτυξης (εφεξής coach). Ενώ η αξιολόγηση είναι απαραίτητη, υπάρχει όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση της σπουδαιότητας του συμβουλευτικού ρόλου της ηγεσίας.

Το ηγετικό στέλεχος, αντί να είναι ο/η ειδικός/η-εμπειρογνώμονας και να λέει στον υφιστάμενό/ή του τί να κάνει, λειτουργεί ως «σύμβουλος-καθοδηγητής», που είναι υπεύθυνος/η για την συμμετοχή των υφισταμένων-coachees σε μία διαδικασία που τους σέβεται και συνεργάζεται μαζί τους. Στόχος είναι να ακούσει και να προβληματιστεί για τα θέματα που απασχολούν τους/τις υφισταμένους/ες του και να προσδιορίσει τρόπους ενίσχυσης της καθημερινής πρακτικής τους, σεβόμενο πάντα τα όρια και τιμώντας τις αξίες στον εργασιακό χώρο. Τα ηγετικά στελέχη ως σύμβουλοι-καθοδηγητές βοηθούν ώστε οι υφιστάμενοι/ες τους να εστιάσουν στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την επίτευξη των στόχων και στη συνέχεια να συνεργαστούν μαζί τους, ώστε να βελτιώσουν την πρακτική τους και τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται τις προκλήσεις του εργασιακού τους χώρου.

Ο Συμβουλευτικός ρόλος της ηγεσίας-Coaching, στη συγκεκριμένη περίπτωση, μπορεί να χρησιμεύσει ως στρατηγική επαγγελματικής αυτό-βελτίωσης επειδή επικεντρώνεται στο στόχο του οργανισμού και ταυτόχρονα υποστηρίζει μια κουλτούρα συνεργασίας. (Institute on Instructional Coaching, 2011). Η προσέγγιση και μεθοδολογία του Coaching έρχεται ως ένα συμπληρωματικό εφόδιο στα χέρια του σύγχρονου ηγετικού στελέχους, προσφέροντας λύσεις σε περιπτώσεις που άλλες προσεγγίσεις διοίκησης και επικοινωνίας ενδεχομένως να μην είναι αποτελεσματικές. Ταυτόχρονα, το coaching στοχεύει στην αναζήτηση των αιτιών για δυσλειτουργικές

ή/και αρνητικές συμπεριφορές και στους τρόπους δέσμευσης σε θετική δράση.

Η θετική στάση επιτυγχάνεται μέσα από το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης στη βάση μιας δοκιμασμένης διεργασίας με γνώμονα κοινές αξίες, εμπιστοσύνη στο άτομο, στην ομάδα, στη συλλογική ηγεσία και στη δέσμευση για την επίτευξη των αποτελεσμάτων τόσο της μονάδας όσο και του οργανισμού. Σε μία εποχή έντονης αξιακής κρίσης, σε όλα τα επίπεδα του Δημόσιου Τομέα, με τη συνεχή συρρίκνωση κάθε είδους πόρων και τις αυξανόμενες πιέσεις, τα ηγετικά στελέχη οφείλουν από τη μια πλευρά να κάνουν καλά την δουλειά τους και από την άλλη να υποστηρίξουν την ομάδα των υφισταμένων και συνεργατών/ιδών τους στον δρόμο της προσωπικής και συλλογικής ανάπτυξης (Αγγελοπούλου/ Δερλώπας/ Καστρίτης/ Παυλάκης, 2016).

2. Εννοιολογική προσέγγιση του Coaching

Η αρχική έννοια του συμβουλευτικού ρόλου της ηγεσίας με coaching δεξιότητες έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την ψυχολογία, το Μάνατζμεντ -σε συνάρτηση με το νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ-, την εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη. Συχνά χρησιμοποιείται η παρομοίωση του Coaching με μία άμαξα η οποία έχει σκοπό να μεταφέρει κάποιον από το σημείο στο οποίο βρίσκεται σε εκείνο που θέλει να πάει. Με τον ίδιο τρόπο, το Coaching μεταφέρει τον/την Coachee από την τωρινή θέση στην επιθυμητή θέση (Wildflower, 2013).

Στις δύο τελευταίες δεκαετίες, ωστόσο, το coaching συναντάται κατά κύριο λόγο στη θετική ψυχολογία (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), και στην Coaching ψυχολογία (Passmore, 2014). Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η έννοια του Coaching ως διερευνητική μέθοδος προϋπάρχει από την εποχή του Σωκράτη, όπου με την μαιευτική του, με τρόπο βιωματικό και με την χρήση κατάλληλων ερωτήσεων, ο/η συνομιλητής/τρια του συνειδητοποιούσε την αλήθεια, αντιλαμβάνονταν τις παραδοχές και πεποιθήσεις του/της, όριζε το πρόβλημα και έφτανε σταδιακά στη λύση βασιζόμενος σε γνώσεις που ήδη είχε μέσα του/της εκ των προτέρων.

Η μορφή που έχει σήμερα το Coaching ξεκινά περίπου τη δεκαετία του 1930 στις ΗΠΑ ως οργανωσιακό Coaching και καθιερώνεται ως πρακτική στη δεκαετία του 1980 μέσα από τον αθλητισμό, την εκπαίδευση και τη συμβουλευτική με κεντρικό ερώτημα, «πώς μπορούμε να βοηθήσουμε κάποιον που δεν τα πάει τόσο καλά στη δουλειά του να γίνει καλύτερος και πιο αποτελεσματικός» (Πετράς, 2015)

επεκτείνοντας την εμβέλεια του σε πολλούς τομείς της επαγγελματικής δραστηριότητας.

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

3. Coaching και Δημόσια Διοίκηση

Ο συμβουλευτικός ρόλος της ηγεσίας-coaching στη Δημόσια διοίκηση αφορά στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι που θέτει η εκάστοτε μονάδα χωριστά και οι οποίοι συνάδουν με τη στοχοθεσία του οργανισμού στο σύνολό της. Αυτό απαιτεί συνήθως ένα μείγμα από coaching στελεχών και ομάδων για την υιοθέτηση μιας κουλτούρας coaching που οδηγεί στη δημιουργία μίας γόνιμης νοοτροπίας σε όλους/ες τους εργαζόμενους/ες, έχοντας ως αποτέλεσμα την αλλαγή του τρόπου που σχετίζονται, ώστε να είναι αποτελεσματικοί/ες και παραγωγικοί/ες για τους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων της εργασίας τους. Κάτι τέτοιο στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου τρόπου επικοινωνίας, στοχοθεσίας, συμπεριφοράς και λογοδοσίας που σκοπό έχει τη συνεχή βελτίωση μέσω της γόνιμης διαχείρισης της αλλαγής.

Το Coaching έχει θετικές επιδράσεις στην απόδοση και στις δεξιότητες του ανθρώπου ατομικά, επαγγελματικά και κοινωνικά, καθώς βοηθά στην ευζωία, στην αντιμετώπιση συγκρούσεων και κρίσεων, στην εργασιακή συμπεριφορά και στο στοχο-προσανατολισμό. Αποτελεί, δε, ένα από τα χρησιμότερα εργαλεία για την λειτουργία των ατόμων στους οργανισμούς.

Ως αποτέλεσμα των προαναφερθέντων, το coaching αναδεικνύεται σε κορυφαία δραστηριότητα για την ηγεσία και την άσκηση διοικητικού έργου (management) (Hunt and Weintraub, 2007). Από μελέτες που έχουν γίνει, ειδικότερα στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, αποδεικνύεται ότι ενώ με την εκπαίδευση οι προϊστάμενοι/ες που συμμετείχαν στην παραπάνω έρευνα, αύξησαν την παραγωγικότητά τους κατά 22%, όταν προστέθηκαν συστηματικές συζητήσεις coaching και σε ένα χρονικό διάστημα 8 εβδομάδων μετά την εκπαίδευση, το ποσοστό αυτό ανέβηκε στο 88% (Olivero, 1997).

Η προώθηση, αλλά και η δημιουργία κουλτούρας coaching σε έναν δημόσιο οργανισμό αποτελεί μια συνειδητή στρατηγική επιλογή της διοίκησης με στόχο την ενεργή εξέλιξη του οργανισμού με βάση κοινούς στόχους, ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία, και διαρκή εξέλιξη. Επιπρόσθετα, προωθεί ένα νέο τρόπο «σκέπτεσθαι», που βασίζεται στην αλλαγή της υπάρχουσας νοοτροπίας και πεποιθήσεων με παράλληλη ενδυνάμωση των μελών μίας ομάδας σε όλα τα επίπεδα. Ο «σωστός τρόπος» του «αντιλαμβάνεσθαι», του «στοχάζεσθαι» και του «αισθάνεσθαι» σε σχέση με τα προβλήματα (Schein, 1987) μπορεί να επηρεαστεί από το coaching καθώς αυτό συμβάλει στη δημιουργία ταυτότητας μέσα από την αναγνώριση «κρυφών» αναπτυξιακών δυνατοτήτων και ικανοτήτων.

Ο συμβουλευτικός ρόλος της ηγεσίας-Coaching αναδεικνύεται σε απαραίτητο εργαλείο της δουλειάς ενός ηγετικού στελέχους γιατί:

- Βελτιώνει την ποιότητα και την παραγωγικότητα.
- Αναπτρώνει το ηθικό και τον ενθουσιασμό των συναδέλφων/ισσών.
- Ενδυναμώνει τις ανθρώπινες σχέσεις και την επικοινωνία.
- Βελτιώνει την ομαδικότητα.
- Χτίζει την εμπιστοσύνη και ενισχύει την πίστη στο όραμα του οργανισμού.
- Βοηθά στην καθημερινή επαφή με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς/εταίρους.
- Επιτρέπει την ουσιαστική συνεργασία με τους/τις υφισταμένους/ες και συναδέλφους/ισσες.
- Χρησιμοποιεί καθημερινές πρακτικές για τη βελτίωση της απόδοσης. (Theeboom, 2014).

4. Ο Συμβουλευτικός Ρόλος του ηγετικού στελέχους ως Coach

Θεωρητικά, επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος είναι εκείνο που έχει πολύ καλή γνώση του αντικειμένου του και ταυτόχρονα είναι συνεργατικό. Δηλαδή, όταν καλείται να συνεργαστεί με άλλα άτομα να δείχνει προθυμία, δημιουργικότητα, να μπορεί να αναγνωρίσει τα καλά στοιχεία των συναδέλφων/ισσών του, να τους/τις επιβραβεύει για την συμβολή τους στη συλλογική προσπάθεια και να είναι οργανωτικό. Ωστόσο, μόνο η άριστη γνώση του αντικειμένου εργασίας είναι πολύ λίγη, συγκριτικά με το

σύνολο των ικανοτήτων που πρέπει να έχει κάποιος/α για να επιτύχει στη Δημόσια Διοίκηση.

Τα ηγετικό στέλεχος, εκτός από τις τεχνικές γνώσεις που απαιτεί η επαγγελματική του θέση οφείλει να διαθέτει διαπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα να καταλαβαίνει τους άλλους ανθρώπους: τι τους παρακινεί, πώς εργάζονται και πώς ο ίδιος θα εργαστεί σε σύμπνοια μαζί τους) και ενδοπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα να διακρίνει και να ανταποκρίνεται κατάλληλα στις διαθέσεις, στην ψυχροσύνθεση, στα κίνητρα και στις επιθυμίες των άλλων ανθρώπων (Lang, N 2018). Το κλειδί της ενδοπροσωπικής νοημοσύνης είναι η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η δυνατότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα προσωπικά του αισθήματα και η ικανότητά του να τα διακρίνει μεταξύ τους και να αντλεί από αυτά στοιχεία που θα καθοδηγούν τη συμπεριφορά του. Όσο μεγαλύτερο βαθμό διαπροσωπικής νοημοσύνης έχει κάποιος/α, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει να επιτύχει ως ηγετικό στέλεχος.

Ο συγκεκριμένος συμβουλευτικός ρόλος του coaching περιλαμβάνει στοιχεία τόσο από το Management όσο και από την Ηγεσία. Θα μπορούσε, λοιπόν, να ισχυριστεί κανείς ότι όταν το ηγετικό στέλεχος καλείται να δράσει ως Coach δημιουργείται μία αντιθετική σχέση. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έννοια του Management σχετίζεται με το «να λες στους ανθρώπους τι να κάνουν», ενώ η έννοια του Coaching με το «να βοηθάς τους ανθρώπους να αναπτύσσονται και να βρίσκουν λύση μόνοι τους στα προβλήματα τους». Επομένως σε πρώτη ανάγνωση θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρόκειται για δύο διαφορετικές και ενδεχομένως αντιθετικές προσεγγίσεις.

Ο Whitmore (2002) βρίσκει, ωστόσο, το βασικό σημείο διαφοράς ανάμεσα στο Management και το Coaching και παραθέτει την προσέγγισή του για την αξία του δεύτερου: «Η δουλειά ενός Manager είναι απλή: να γίνει η δουλειά και να αναπτύξει το προσωπικό του. Χρονικές και οικονομικές πιέσεις περιορίζουν το δεύτερο. Το Coaching είναι μία διαδικασία που έχει και τα δύο αποτελέσματα». Άρα σύμφωνα με τον Clutterbuck (2010), η σχέση του Coaching με το σύγχρονο ηγετικό στέλεχος εστιάζει στην υιοθέτηση μιας διαφορετικής προσέγγισης προς τους/τις υφισταμένους/ες και τους/τις συνάδελφους/ισσες. Είναι μία προσέγγιση που απαιτεί λιγότερη ανάγκη για έλεγχο, αίσθηση ακεραιότητας, δεκτικότητα στην ανατροφοδότηση και ανοικτότητα στην επικοινωνία. Ο/Η προϊστάμενος/η-Coach χρειάζεται να προκαλεί την ανάπτυξη των άλλων, και να δείχνει ενσυναίσθηση

(Bianco-Mathis V., 2017).

Η σχέση με τους/τις υφιστάμενους/ες, αλλά και συναδέλφους/ισσες του/της είναι υποστηρικτική, λειτουργεί από την ανάληψη της ευθύνης μέχρι την ενθάρρυνση της αυτολογοδοσίας και ακολουθεί δεοντολογικούς κανόνες, ακριβώς για να νιώθουν και οι δύο πλευρές ασφάλεια και εμπιστοσύνη για την διαδικασία οδηγώντας σε μία διαδικασία συνδημιουργίας και συνεργασίας. Είναι μία αμφίδρομη μαθησιακή διαδικασία, που περιλαμβάνει προκλήσεις τόσο για το ηγετικό στέλεχος-Coach, όσο και για τον/την υφιστάμενο/η-Coachee, και απαιτεί ένα γόνιμο, ασφαλές και δημιουργικό περιβάλλον και για τις δύο πλευρές. Το αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος-coach είναι συγκεκριμένο και διαδραστικό, γνωρίζει τι γίνεται καλά και τι θέλει βελτίωση, κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες και οδηγείται σε διορθωτικές κινήσεις όταν τις κρίνει απαραίτητες μέσα από συζήτηση και ερωτήσεις.

5. Βασικές Δεξιότητες στον Συμβουλευτικό Ρόλο της Ηγεσίας- Coaching

5.1. Ενεργητική Ακρόαση

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγετικού στελέχους-Coach είναι η ικανότητά του για Ενεργητική Ακρόαση. Η Starr (2011) την χαρακτηρίζει ως ένα «δώρο που μπορούμε να κάνουμε σε κάποιον», καθώς το να ακούμε ενεργητικά σημαίνει να προσφέρουμε την αμέριστη προσοχή μας στον Coachee. Η Ενεργητική Ακρόαση γεννά θετικά συναισθήματα στον συνομιλητή/τρια, καθώς αισθάνεται ότι βρίσκεται στο επίκεντρο με την δυνατότητα του χώρου, του χρόνου και της διάθεσης να εκφραστεί χωρίς κριτική, χωρίς διακοπές και με όλη την προσοχή στραμμένη πάνω του/της. Σε αυτήν την περίπτωση ενεργοποιεί την αντιληπτική του ικανότητα με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι πλήρως εστιασμένη στον υφιστάμενο-Coachee. Δεν ακούει μόνο τα λόγια του/της, αλλά αντιλαμβάνεται και τα εξω-λεκτικά του/της στοιχεία, καθώς και την συναισθηματική του/της κατάσταση. Παρατηρεί τί λέει και πώς το λέει. Ακούει τις αξίες του, το όραμά του, τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα και τον κόσμο. Αντηχεί τις σκέψεις και συναισθήματά του (Whitworth et al, 2011). Εξαιτίας αυτής της προσήλωσης, εντοπίζει στοιχεία που μπορεί να θεωρηθούν αντιφατικά, τους ενδιασμούς και τα διλήμματα που ταλανίζουν τον/την υφιστάμενο/η-Coachee.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Ενεργητικού Ακροατή σύμφωνα με τη Starr είναι τα

ακόλουθα (2011):

- Καταναλώνει ενέργεια και κάνει προσπάθεια για να ακούσει εστιασμένα.
- Καταγράφει νοερά όσα ακούει, ώστε να τα αξιοποιήσει στην συνέχεια της συζήτησης.
- Κάνει νεύματα ή ήχους που δίνουν στο άλλο άτομο το σήμα πως ακούει με προσήλωση όσα λέγονται.
- Σε προσεκτικά επιλεγμένα και λίγα σε αριθμό σημεία, κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, συνοψίζει ή επαναλαμβάνει λέξεις και φράσεις.

Η Ενεργητική Ακρόαση, δεν είναι ομιλία, δεν είναι έκφραση απόψεων, δεν είναι διάλογος. Σε αυτήν την περίπτωση δεν προάγεται το «εγώ», και η προσοχή στρέφεται στο άλλο άτομο, τιμώντας και αξιοποιώντας το δικαίωμά του να μιλήσει και να ακουστεί πραγματικά.

Αποτελεί μία σημαντική δεξιότητα, η οποία απαιτεί πρακτική εξάσκηση προκειμένου να είναι επιτυχημένη. Ένα από τα βασικά εμπόδια που θα πρέπει να διαχειριστεί ο/η ενεργητικός/η ακροατής/τρια, όπως αναφέρεται σε άρθρο του Harvard Business Review, είναι να διαχειριστεί τον «εσωτερικό κριτή» (2016).

Σε κάθε περίπτωση η Ενεργητική Ακρόαση είναι μία ικανότητα που μαθαίνεται, κάτι στο οποίο ο καθένας/μία μπορεί να εκπαιδευτεί, ξεκινώντας από την αντίληψη πρώτα ότι «αν ακούσουμε κάτι μπορεί να μάθουμε. Αν μιλάμε, αναπαράγουμε μόνο αυτά που ήδη γνωρίζουμε» (Clawson, 1991).

Δραστηριότητα: Παιχνίδι Ρόλων (10 λεπτά)

5.2. Η Τεχνική των Ερωτήσεων Ανατροφοδότηση

Η χρήση των κατάλληλων ερωτήσεων οι οποίες θα «ξεκλειδώσουν» τον/την συνομιλητή/τρια είναι από τα πιο σημαντικά εργαλεία στην ενεργητική ακρόαση. Κλειστές ερωτήσεις θεωρούνται αυτές που μπορούν να απαντηθούν με ένα ναι ή ένα όχι. Αντίστοιχα, ανοιχτές είναι εκείνες που χρειάζονται περισσότερες λέξεις για να απαντηθούν. Οι ανοιχτές ερωτήσεις τείνουν να χρησιμεύουν για την εξερεύνηση της πραγματικότητας του/της υφιστάμενου/ης-Coachee ή των διαθέσιμων επιλογών του/της. Για το λόγο αυτό, η εξάσκηση στην απόκτηση ευχέρειας στην χρήση αυτού του τύπου των ερωτήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Οι ανοιχτές ερωτήσεις ξεκινούν

συνήθως με τις λέξεις “τί”, “πώς”, “ποιες”. Είναι σημαντικό να μην εξετάζεται και να αιτιολογείται αυτό που έχει συμβεί στο παρελθόν, αλλά να εξετάζονται οι δυνατότητες που μπορεί να διερευνηθούν στο μέλλον.

Δραστηριότητα: Το παιχνίδι των ερωτήσεων (10 λεπτά)

5.3. Εποικοδομητική Ανατροφοδότηση

Η έννοια της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης ως χαρακτηριστικό ενός καλού ηγετικού στελέχους-Coach είναι μία από τις κεντρικές ιδέες του συμβουλευτικού ρόλου της ηγεσίας-Coaching. Χρησιμοποιείται προκειμένου να βοηθήσει τον/την υφιστάμενο/η-Coachee να έχει μία διαφορετική οπτική γωνία σχετικά με την κατάστασή του/της και με το πώς βλέπει τον εαυτό του/της, ώστε να αντιληφθεί, αλλά και να αλλάξει δυσλειτουργικές συμπεριφορές και καταστάσεις. Με τον όρο ανατροφοδότηση, εννοούμε την τροφοδότηση ενός ατόμου με πληροφορίες και δεδομένα, ώστε να αξιολογήσει την απόδοσή του ή τις εμπειρίες του (Αγγελοπούλου/Δερλώπας/Καστρίτης/Παυλάκης, 2016)). Η ανατροφοδότηση καθίσταται εποικοδομητική όταν δεν αποτελεί στείρα κριτική, αλλά στοχεύει στην ανάπτυξη και εκπαίδευση ενός υφισταμένου/ης ή συναδέλφου/ισσας (Starr, 2011). Το Feedback είναι η πτυχή της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης που αναφέρεται σε όσα έχουν συμβεί στο χρονικό διάστημα «παρελθόν έως παρόν» και προς τούτο δύναται να βοηθήσει τον/την υφιστάμενο/η-Coachee να αναστοχαστεί σχετικά με τις έως τώρα ενέργειες και τις συμπεριφορές του/της. Είναι πολύ συγκεκριμένη και σαφής, χρησιμοποιεί την γλώσσα του σώματος με υποστηρικτικά, εξωλεκτικά στοιχεία και συνδέεται με τους στόχους του/της υφισταμένου/ης-Coachee.

Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, με όποια μορφή και αν γίνεται, συμβάλλει στην επίγνωση και στην αλλαγή, τόσο επειδή η πραγματικότητα παρουσιάζεται μέσα από αντικειμενική και υποστηρικτική σκοπιά, όσο και γιατί αυτή η συνειδητοποίηση γεννά ιδέες αξιοποιήσιμες και υλοποιήσιμες. Με τον τρόπο αυτό, ο/η υφιστάμενος/η-Coachee ενθαρρύνεται και κινητοποιείται, συγκρίνει απόψεις και επιβεβαιώνει ή απορρίπτει, και αλλάζει τρόπο συμπεριφοράς και σκέψης μέσα από μία μαθησιακή διεργασία, η οποία οδηγεί σε δράση και εκτέλεση.

6. Σύνοψη

Βαδίζοντας στον 21ο αιώνα, ανακαλύπτουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης που κατέχει θέσεις ευθύνης, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό, οφείλει να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως: να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να επιλύει προβλήματα με δημιουργικό τρόπο, να λαμβάνει αποφάσεις, να εργάζεται ως μέλος ομάδων, να υποκινεί, να διαπραγματεύεται και να επηρεάζει, να θέτει προτεραιότητες και να διαχειρίζεται την αλλαγή. Η προσέγγιση του Coaching οδηγεί στην υποστήριξη και την ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών και των υφισταμένων μέσα από την αυτογνωσία και την αυτό-επίγνωση, την διαχείριση των συναισθημάτων και την αυτο-υποκίνηση. Έρευνα από τους Olivero, Bane, και Korelman το 1997, εξέτασε τις επιπτώσεις στην επίδοση των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους που ακολούθησαν την μέθοδο Coaching σχετικά με την ρύθμιση της στοχοθεσίας της μονάδας, την επίλυση συνεργατικών προβλημάτων, την ανάδραση, την εμπλοκή της ηγεσίας στην εποπτεία και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Η μελέτη έδειξε ότι η τεχνική του Coaching είχε ως αποτέλεσμα κέρδος μεγαλύτερο από την συμβατική άσκηση ηγεσίας στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, αυξημένο κατά 88%.

Μεταγενέστερες μελέτες όπως αυτές της Joyce & Showers (2002) δείχνουν ότι τα ηγετικά στελέχη που εφαρμόζουν παραδοσιακές μορφές ηγεσίας για την επαγγελματική ανάπτυξη και καθοδήγηση των υφισταμένων τους έχουν ελάχιστη μεταβίβαση της γνώσης που δεν οδηγεί ούτε στην αύξηση της παραγωγικότητας, ούτε στην εξέλιξη των στελεχών. Ο/Η προϊστάμενος/η, αντί να είναι ο/η εμπειρογνώμονας και να λέει στους/τις συναδέλφους/ισσες τί να κάνουν, χρησιμεύει ως Coach, υπεύθυνος/η για την συμμετοχή των υφισταμένων σε μια διαδικασία που απαιτεί σεβασμό, και συνεργασία. Προβληματίζεται για το επίπεδο της δουλειάς τους και φροντίζει για την ενίσχυση του έργου τους. Όταν οι προϊστάμενοι/ες λειτουργούν ως Coaches, είναι σημαντικό οι δύο ρόλοι να παραμείνουν χωριστοί και διακριτοί, ενώ χρειάζεται να τεθούν σαφή όρια και κώδικας δεοντολογίας.

Το Coaching από ένα ηγετικό στέλεχος απαιτεί μία αλλαγή από τους παραδοσιακούς ρόλους. Ο πρωταρχικός ρόλος του είναι να θέτει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και να προωθεί την γνώση. Δεξιότητες όπως η Ενεργητική Ακρόαση, η αναζήτηση για

βαθύτερο νόημα, και η μη κριτική διάθεση είναι κρίσιμες και απαραίτητες. Η ορθή διαδικασία Coaching λειτουργεί σε μία βάση εμπιστοσύνης με τον/την προϊστάμενο/η να δημιουργεί ένα ανοιχτό, σεβαστό και φιλόξενο περιβάλλον. Δημιουργεί ένα περιβάλλον που καλωσορίζει τους/τις υφισταμένους/ες που επιλέγουν να συμμετάσχουν. Αντιλαμβάνονται ότι μία προσέγγιση από την κορυφή προς τα κάτω (top-down) σπάνια λειτουργεί. Για τον λόγο αυτό, τους/τις βοηθούν να προσδιορίσουν οι ίδιοι/ες τους στόχους για το έργο τους και υποστηρίζουν τις προσπάθειες τους για βελτίωση.

Καμία άλλη δεξιότητα δεν είναι τόσο σημαντική όσο η ικανότητα του ηγετικού στελέχους-coach να ακούει και να δημιουργεί ένα περιβάλλον, όπου οι υφιστάμενοί/ές τους αισθάνονται άνετα, μπορούν να είναι ειλικρινείς, χωρίς φόβο ανταπάντησης. Ρωτούν προσεγμένες και ανοιχτές ερωτήσεις που προωθούν τον προβληματισμό. Ενδιαφέρονται για την προώθηση της γνώσης και όχι για την παροχή απαντήσεων. Δεν τους λένε τί να κάνουν αλλά μέσα από συγκεκριμένα δεδομένα, παρατηρήσεις και σχόλια των ίδιων, παράσχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Knight, 2011).

Εν κατακλείδι, καλό ηγετικό στέλεχος είναι αυτό που ανακαλύπτει τα χαρίσματα των εργαζομένων του, τα καλλιεργεί και τα επιβραβεύει. Κάνει τους ανθρώπους γύρω του να πιστεύουν στον εαυτό τους και να νιώθουν χαρισματικοί, μοναδικοί, εκλεκτοί. Ο ρόλος ενός επιτυχημένου ηγετικού στελέχους-Coach είναι:

- Να παρατηρεί τους υφισταμένους του/της.
- Να δείχνει το ενδιαφέρον για αυτούς ως άτομα και μοναδικές προσωπικότητες.
- Να ανακαλύπτει τι τους παρακινεί.
- Να εστιάζει στην συνεργασία και όχι στον ανταγωνισμό.
- Να παρέχει νέες προκλήσεις για ανάπτυξη.
- Να ελέγχει την πρόοδο και να την εκτιμά επιβραβεύοντάς την.
- Να εξηγεί τι συμβαίνει.
- Να παρέχει ασφάλεια.
- Να εμπλέκει τους/τις υφισταμένους/ες στην διαδικασία αλλαγής.
- Να προσαρμόζει τις συνθήκες απασχόλησης στις νέες γνώσεις και δεξιότητες.
- Να ορίζει smart στόχους.

- Να παρακολουθεί την απόδοση.

Δραστηριότητα: Επίδειξη-σκετς (15 λεπτά)

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αγγελοπούλου Δ./Δερλώπας Α/Καστρίτης Η./Παυλάκης Μ, Εκπαιδευτικό Υλικό επιμορφωτικού προγράμματος με τίτλο «*Coaching Συνεργασίας & Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση*», Ε.Κ.Δ.Δ.Α, 2016.

Πετράς Χ, *Η Τέχνη του Coaching, Εισαγωγή στη Θεωρία & Πρακτική της Coaching Ψυχολογίας*, Athens Coaching Institute, Εκδόσεις iWrite, 2015.

Ξενόγλωσση

Annenberg Institute, *Instructional Coaching– A Report of the Annenberg Foundation 2004*, Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2017 από <http://annenberginstitute.org/pdf/InstructionalCoaching.pdf>.

Bennett J/ Bush M. *Coaching For Change*, Routledge, 2014.

Bianco-Mathis V/ Nabors L, *Everyday Coaching*, Kindle Edition, 2017.

Clawson J, Case Study, *Active Listening*, Harvard Business Review, 1991.

Connor M/ Pokora J. *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*, Berkshire, England: Open University Press, 2007.

Clutterbuck D, *Coaching reflection: the liberated coach*, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3:1, 73-81, DOI: 10.1080/17521880903102308, 2010.

Coaching Teachers: What You Need to Know, ανακτήθηκε από http://www.edweek.org/tm/articles/2011/02/15/tln_coaching.html

Coaching Tips from a Former Principal, ανακτήθηκε από, <http://www.edutopia.org/how-to-instructional-coaching-tips>

Cox E/ Bachkirova T/ Clutterback, T, *The Complete Handbook of Coaching*, SAGE Publications, 2014.

D. Goleman/ R. Boyatzis/ A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, 2002, Boston: Harvard Business School Press, σ.235.

Hawkins P, *The coaching profession: some of the key challenges*, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1:1, 28-38, DOI: 10.1080/17521880701878174, 2008.

Hunt J/Weintraub J, *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*, SAGE Publications, Inc, 2007.

Institute for Instructional Coaching, Terri Lewis, *Instructional Coaching at a Glance*, 2014, Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2017 από <http://instituteforinstructionalcoaching.org/guide-home>.

Joyce B/ Showers B, *Effective Coaching: Improving Teacher Practice and Outcomes for All Learners*, ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2016 από <https://www.nationalcollege.org.uk/cm-mc-ssl-resource-j>, 2002.

Knight J *Education Hubs: A Fad, a Brand, an Innovation?*, Journal of Studies in International Education, Vol.15, Issue 3, 2011.

Lang N, *Everyday Instructional Coaching: Seven Daily Drivers to Support Teacher Effectiveness* (Instructional Leadership and Coaching Strategies for Teacher Support, Solution Tree Press, 2018.

Olivero G/ Bane K.D/ Kopelman R.E). *Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency*, Public Personnel Management, 26, 4, 461-469, 1997.

Passmore J, *Mastery in Coaching: A Complete Psychological Toolkit for Advanced Coaching*, Kogan Page, 2014.

Rogers J., *Coaching Skills: A Handbook*, Berkshire, UK: Open University Press/McGraw-Hill, 2008.

Schein, E., *Organizational Learning: What is New?* Working Paper # 3912, 1996.

Selingman & Csikszentmihalyi, op.cit, Theeboom T/ Beersma B/ Van Vianen A, *Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*, The Journal of Positive Psychology, 9:1, 1-18, DOI: 10.1080/17439760.2013.837499, 2000.

S.M.A.R.T. Objectives. Retrieved from Wayne State University's website <http://hr.wayne.edu/leads/phase1/smart-objectives.php>

Starr J, *The Coaching Manual*, Harlow, UK: Pearson Education Limited, 2011.

Su A./ J, Wilkins M., *What Gets in the Way of Listening*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2014/04/what-gets-in-the-way-of-listening/>, 2014, April 14.

The New Oxford American Dictionary, Third Edition.

Theeboom, T/ Beersma, B, Van Vianen, A, *Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context*, The

Journal of Positive Psychology, 9:1, 1-18, DOI: 10.1080/17439760.2013.837499, 2014.

Wildflower L., *The Hidden History of Coaching*, McGraw-Hill Education (UK), 2013.

Whitmore J., *Coaching for Performance*, London, UK: Nicholas Brealey Publishing, 2002.

Whitworth L./ Kimsey-House K/ Kimsey-House/ Sandahl, P., *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*, Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing, 2011.

Zenger J./ Folkman J., *What Great Listeners Actually Do*, Harvard Business Review, 2016.

9^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η γνωριμία των εκπαιδευομένων με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, τις επικρατούσες θεωρίες και ειδικότερα με την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, ώστε οι γνώσεις αυτές να αξιοποιηθούν από τους/τις συμμετέχοντες/ουσες στο χώρο εργασίας τους.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- κατανοούν και να γνωρίζουν τους τρόπους παρακίνησης των μελών μιας ομάδας ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους
- αντιλαμβάνονται τους παράγοντες που παρακινούν τα μέλη μιας αποτελεσματικής ομάδας για δουλειά και δημιουργία
- αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε μεθόδου παρακίνησης των μελών μιας αποτελεσματικής ομάδας
- κατανοούν τους παράγοντες που συγκινούν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων και ποια είναι η κλίμακα ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών
- αναγνωρίζουν τον ρόλο της συμμετοχής των εργαζομένων στα δρώμενα και τους παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής εργασίας καθώς και την πλάτυνση και τον εμπλουτισμό της εργασίας.

Θεωρίες για την παρακίνηση

Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα της Οργανωτικής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς Οργανώσεων και γι' αυτό άλλωστε έχει συγκεντρώσει από πολύ νωρίς το ενδιαφέρον των ερευνητών στο χώρο αυτό.

Η μελέτη της παρακίνησης και της συμπεριφοράς είναι μία αναζήτηση για απαντήσεις σε περίπλοκες ερωτήσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου.

Είναι λοιπόν αρκετά δύσκολο να ορίσει κανείς το φαινόμενο της παρακίνησης. Όπως προκύπτει από την ανάλυση διαφόρων ορισμών της βιβλιογραφίας, όταν μιλάμε για παρακίνηση εννοούμε:

- 1) παράγοντες που ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά,
- 2) παράγοντες που κατευθύνουν τέτοια συμπεριφορά και

3) παράγοντες που διατηρούν ή συντηρούν αυτή τη συμπεριφορά.

Μπορούμε να ορίσουμε ως παρακίνηση *«τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία ωθεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο»*. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του. Ακόμη, ως παρακίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε *«τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του/της εργαζομένου/ης για την εργασία του/της με στόχο την καλύτερη απόδοση, και τη δημιουργία κλίματος που βελτιώνει το ηθικό του προσωπικού, σε μακροχρόνια βάση»*.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Για τον/την εργαζόμενο/η, η παρακίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του/της στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του/της. Τα κίνητρα ασκούν επιρροή στην ανθρώπινη συμπεριφορά ενώ φιλτράρονται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κάθε ατόμου. Είναι γεγονός ότι το ίδιο κίνητρο επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τα άτομα. Προκειμένου να παρακινηθεί ο/η εργαζόμενος/η ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του/ της, θα πρέπει να βρεθούν τα κατάλληλα κίνητρα που ενεργοποιούν τις προσωπικές του/της ανάγκες και του/της προκαλούν θετικά συναισθήματα.

Η ανάλυση της παρακίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, επειδή πρόκειται για μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο και το μοναδικό δεδομένο είναι η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά.

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως σε θέση να γνωρίζουμε ποια ακριβώς είναι η συμπεριφορά αυτή. Εάν, για παράδειγμα, ένας/μία εργαζόμενος/η αντιληφθεί ότι η θέση του/της μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται (απειλείται δηλαδή η ασφάλειά του/της ή η καριέρα του/της), είναι πιθανόν να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς:

α) να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα, ώστε να πείσει τον/την προϊστάμενό/η του/της ότι είναι απαραίτητος/η.

β) να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης, στην οποία ανήκει ή πιθανόν να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης, για να βοηθηθεί.

γ) να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει πως μπορεί να τον/την βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς (α, β) με πιθανότατα ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δύο, καθώς και το ενδεχόμενο εκλογής, οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς (γ), η οποία, κατά την κρίση του ατόμου, είναι χρήσιμη και αποτελεσματική και την οποία εμείς δεν είμαστε σε θέση ούτε να γνωρίζουμε και πιθανόν, ούτε και να υποθέσουμε. Μας είναι δηλαδή άγνωστη η «διεύθυνση» της συμπεριφοράς του ατόμου. Άγνωστη, επίσης είναι και η «ένταση» δηλαδή ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του.

Η προσέγγιση στην εφαρμογή της παρακίνησης περιλαμβάνει δύο αντίθετες απόψεις, καθεμιά από τις οποίες αντανακλά και μια διαφορετική αντίληψη για την ανθρώπινη φύση και την εργασιακή συμπεριφορά, οδηγώντας σε τελείως διαφορετικές διοικητικές πρακτικές.

Η *αρνητική παρακίνηση* βασίζεται στον καταναγκασμό και στον εκφοβισμό του/της εργαζομένου/ης με τη χρήση απειλών, ανασφάλειας απασχόλησης και μισθού, ποινών, συνεχούς ελέγχου και επισήμανσης λαθών, με την εισαγωγή αυθαιρέτων διακρίσεων, αυταρχικών διοικητικών πρακτικών κ.λπ. Στην πραγματικότητα, το μόνο που καταφέρνει η συμπεριφορά αυτή είναι να πολλαπλασιάζει τις αντιθέσεις και τις τριβές, υποβαθμίζοντας την ποιότητα της απόδοσης και υποσκάπτοντας την ανταγωνιστικότητα της υπηρεσίας ή του οργανισμού. Ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός μπορεί να έχει, βραχυπρόθεσμα, κάποιο (όχι πάντως το καλύτερο δυνατό) αποτέλεσμα στην περίπτωση υποβαθμισμένων – περιθωριοποιημένων κατηγοριών εργαζομένων που δεν μπορούν να καλύψουν ούτε τις στοιχειώδεις ανάγκες επιβίωσής τους όπως ανειδίκευτοι εργάτες, παράνομα απασχολούμενοι μετανάστες, απειλούμενοι από ανεργία, ηλικιωμένοι και άλλοι.

Αντιθέτως, η *θετική παρακίνηση* βασίζεται στη δημιουργία και στην ανάδειξη των

θετικών στοιχείων της συγκεκριμένης εργασίας, επιδιώκοντας την αύξηση της ικανοποίησης του/της εργαζομένου/ης από την δουλειά του/της. Αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως βασικού και εξελίξιμου πόρου της επιχείρησης, τη σημασία των θετικών ανταμοιβών για την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και την καθοριστική συμμετοχή και ευθύνη που έχει η επιχείρηση και τα στελέχη της στην οργάνωση, στην προετοιμασία και στη συστηματική υποστήριξη του προσωπικού για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων.

Η λογική της θετικής παρακίνησης είναι άρρηκτα δεμένη με το αίτημα των εργαζομένων για αξιοκρατική μεταχείριση, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση της προσπάθειας και της συμβολής τους στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Έχει άλλωστε επισημανθεί ότι η επιτυχία της παρακίνησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο πιστεύει ο/η εργαζόμενος/η στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, πόσο ο/η ίδιος/α έχει συμμετάσχει στον προσδιορισμό και έχει πεισθεί για την ορθότητά τους, αλλά και από την προσδοκία του/της για αναγνώριση και δίκαιη ανταμοιβή όχι μόνο του αποτελέσματος, αλλά και της συνολικότερης προσπάθειάς του/της.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται δεκαπέντε (15) θεωρίες σχετικές με τα κίνητρα και τους μηχανισμούς παρακίνησης οι οποίες υποστηρίζονται από τριάντα δύο (32) συμπερασματικές παραλλαγές, γεγονός που καταδεικνύει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης. Οι θεωρίες αυτές μπορούν να χωριστούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις *θεωρίες περιεχομένου*, που επικεντρώνονται στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και η δεύτερη τις *μηχανιστικές ή θεωρίες της διεργασίας*, που δίνουν έμφαση στις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση στην εργασία. Οι δύο αυτές κατηγορίες δεν είναι απαραίτητα διαφορετικές αλλά εξετάζουν διαφορετικές πτυχές της παρακίνησης και ξεκινούν ως θεωρίες των αναγκών και στη συνέχεια μετακινούνται προς τις αξίες και τα κίνητρα, τα οποία αποτελούν τον πυρήνα της παρακίνησης. Οι θεωρίες των αναγκών, όπως προτείνονται από τον Maslow και άλλους, ξεκινούν με την υπόθεση ότι οι άνθρωποι έχουν μια ποικιλία αναγκών που πρέπει να

ικανοποιηθούν και ότι το κίνητρο καθοδηγείται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Αξίες και κίνητρα, τα οποία εντάσσονται στις θεωρίες του Vroom και άλλων, αναλύουν το πώς προσπαθούμε να καλύψουμε τις ανάγκες μας. Στο κέντρο των κινήτρων περιλαμβάνονται στόχοι, προθέσεις και προσδοκίες και η αντίληψη ότι μόνο όταν τα κίνητρα ικανοποιούνται επιτυγχάνεται παρακίνηση.

Ο/Η καθένας/μιά μας έχει διαμορφώσει δικές του/της ιδέες και απόψεις για το τι παρακινεί τους/τις εργαζόμενους/ες ή τα μέλη μιας ομάδας να δουλέψουν αποδοτικότερα και γενικά να κινηθούν προς μια κατεύθυνση που εναρμονίζεται με τους στόχους του οργανισμού στον οποίο συμμετέχουν. Πολλοί υποστηρίζουν πως όταν πληρώνονται καλύτερα οι εργαζόμενοι/ες θα δουλέψουν και καλύτερα. Άλλοι υποστηρίζουν πως αν βελτιώσουμε τις συνθήκες εργασίας το προσωπικό θα δουλέψει με μεγαλύτερο ενθουσιασμό, ενώ άλλοι έχουν τη γνώμη ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νιώθουν ένα αίσθημα ασφάλειας ότι δε θα χάσουν τη δουλειά τους.

Τι είναι όμως ανάγκη; Ανάγκη είναι μια κατάσταση στέρησης. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση, μπαίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη για να καλυφθεί η στέρηση αυτή. Αυτή η κινητήρια δύναμη ή τα κίνητρα έχουν διαφορετική ένταση, ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και του χαρακτήρα του ατόμου.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες βασικών αναγκών. Οι πρωτογενείς, οι οποίες σχετίζονται με την επιβίωση, όπως τροφή, νερό, σεξ, ύπνος και οι δευτερογενείς, οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος.

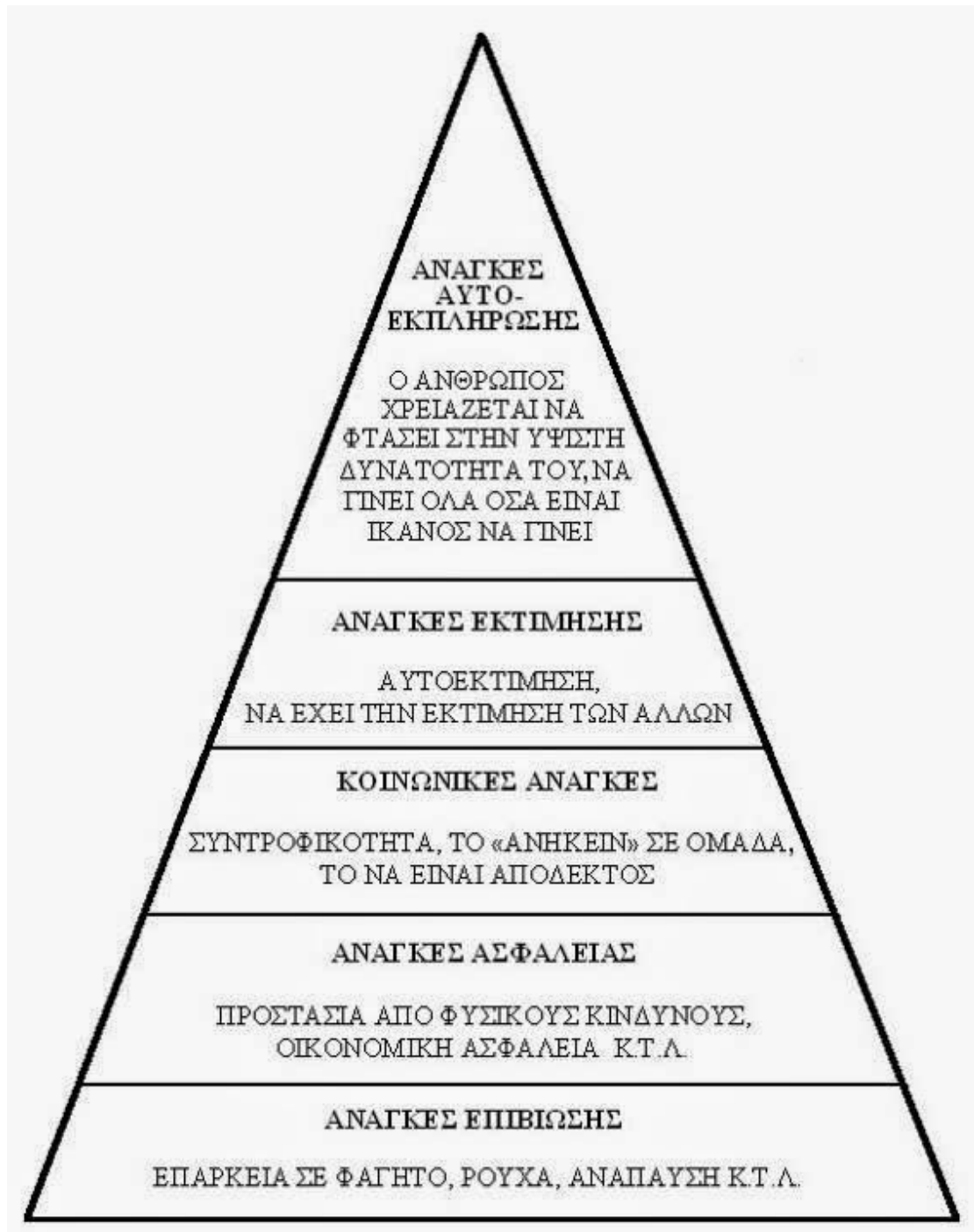
Οι δευτερογενείς ανάγκες εξαρτώνται σημαντικά από την εμπειρία, διαφοροποιούνται μεταξύ των ανθρώπων και ως προς το είδος και ως προς την ένταση, υπόκεινται σε αλλαγές ακόμη και μέσα στο ίδιο το άτομο και τέλος, επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Στη συνέχεια γίνεται συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων θεωριών παρακίνησης.

A. Θεωρίες περιεχομένου

1. Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943)

Ο Abraham Maslow (1908-1970), Αμερικανός πανεπιστημιακός καθηγητής της Ψυχολογίας, πρωτοπόρος στη μελέτη των αναγκών του ανθρώπου και του ρόλου που διαδραματίζουν στην παρακίνησή του, διατύπωσε τη θεωρία σύμφωνα με την οποία όλες οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο σε μορφή πυραμίδας (*Πυραμίδα του Maslow*). Στη βάση της πυραμίδας κατατάσσονται οι φυσιολογικές ανάγκες, στο δεύτερο επίπεδο οι ανάγκες ασφαλείας, στην τρίτη βαθμίδα οι κοινωνικές ανάγκες, στην τέταρτη βαθμίδα οι ανάγκες αναγνώρισης και, τέλος, στην ανώτατη βαθμίδα οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή αυτο-ολοκλήρωσης.



Εικόνα 19 : Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Κάθε ανάγκη λειτουργεί ως κίνητρο για το άτομο μέχρι το σημείο στο οποίο η ανάγκη αυτή ικανοποιείται. Στην περίπτωση που όλες ή οι περισσότερες ανάγκες ενός επιπέδου ικανοποιηθούν, μετατρέπονται σε κίνητρα οι ανάγκες της αμέσως ανώτερης κατηγορίας.

Ξεκινώντας από τη βάση της πυραμίδας, εντοπίζουμε τις ακόλουθες κατηγορίες

αναγκών:

- **Φυσιολογικές (βιολογικές) ανάγκες**
Οι ανάγκες αυτές, οι οποίες αποτελούν τη βάση της πυραμίδας του, αφορούν το αίσθημα πρωτογενούς επιβίωσης, την τροφή, το νερό, την ένδυση, τη στέγη κ.λπ. Αν το άτομο, σύμφωνα με τον Maslow, δεν ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, δεν πρόκειται να στραφεί προς την ικανοποίηση των αναγκών επόμενων επιπέδων.
- **Ανάγκες ασφάλειας**
Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με την ικανοποίηση του αισθήματος ασφάλειας, όπως εξασφάλιση σταθερής και βέβαιης εργασίας, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, το αίσθημα σιγουριάς για αντιμετώπιση πιθανού κινδύνου, η εξασφάλιση των γηρατειών κ.λπ.
- **Κοινωνικές ανάγκες**
Καλύπτουν την επιθυμία για κοινωνικές επαφές, όπως η συναναστροφή, η φιλία, η αποδοχή από τους άλλους, η αμοιβαία εκτίμηση.
- **Ανάγκες εκτίμησης (αναγνώρισης)**
Στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί την αναγνώριση, τη δημιουργία φήμης, την επιβεβαίωση της δύναμής του.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης**
Το επίπεδο αυτό αποτελεί, κατά τον Maslow, την ολοκλήρωση της προσωπικότητας του ανθρώπου, την κατάκτηση του οράματος και των ιδανικών του. Οι άνθρωποι που κατακτούν τον ανώτατο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης ή αυτό-ολοκλήρωσης μπορεί να μοιράζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως, ενδεικτικά, η ικανοποιητική διαχείριση της αβεβαιότητας, η αποδοχή του εαυτού και του άλλου, η αίσθηση του χιούμορ, το υψηλό επίπεδο εσωτερικής ηθικής, η δημιουργικότητα, οι δημοκρατικές πεποιθήσεις και άλλα.

Καθώς το άτομο προχωρά προς την ικανοποίηση των αναγκών των ανώτερων επιπέδων της πυραμίδας μπορεί να συμβεί λόγω μη αναμενόμενων γεγονότων και συγκυριών, να βρεθεί στην κατάσταση κατά την οποία υπάρχει ξαφνική έλλειψη της ικανοποίησης των αναγκών των κατώτερων επιπέδων. Η κατάσταση αυτή μπορεί να συνδέεται, για παράδειγμα, με τη μη αναμενόμενη απώλεια της εργασίας του

(απόλυση), ή της υγείας του (ασθένεια). Στην περίπτωση αυτή παύει η επίδραση των παρακινήτικών παραγόντων των ανώτερων επιπέδων και το άτομο επιστρέφει, προσωρινά στην εκπλήρωση των αναγκών του πρώτου επιπέδου.

2. Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (δεκαετία του 1950)

Ο Frederick Herzberg (1923-2000), διατύπωσε την θεωρία των δύο παραγόντων με την οποία προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Μέσω μιας σειράς ερευνών που διεξήχθησαν σε χώρους εργασίας ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απουσία συγκεκριμένων συνθηκών έχουν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη συναισθημάτων δυσφορίας και δυσαρέσκειας ενώ αντίστροφα η ύπαρξη τους δεν συνδέεται απαραίτητα με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Κατά τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δύο διακριτές κατηγορίες παραγόντων παρακίνησης:

- Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν ουσιαστικά τους εργαζομένους για την αύξηση της απόδοσής τους. Συνεισφέρουν ωστόσο σημαντικά στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και επομένως να διατηρείται η απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο.
- Οι παράγοντες παρακίνησης. Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών κάνει τους/τις εργαζομένους/ες να έχουν την διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν. Οι παράγοντες παρακίνησης βεβαίως έχουν ως προαπαιτούμενο την εκπλήρωση των παραγόντων υγιεινής.

Σε γενικές γραμμές, οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται στις πρωταρχικές ανάγκες που εντοπίζονται στα χαμηλότερα επίπεδα στην πυραμίδα του Maslow, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με τις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων της πυραμίδας. Οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με εξωγενή στοιχεία ως προς την εργασία του ατόμου και περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, την πολιτική του οργανισμού, τον τρόπο διοίκησης, τον μισθό και γενικά τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια που αισθάνεται ο/η εργαζόμενος/η και την εποπτεία. Η απουσία των

παραγόντων υγιεινής λειτουργεί ως αιτία δυσαρέσκειας και κατά συνέπεια μπορεί να δράσουν ως αντικίνητρα.

Οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνουν τη φύση του αντικειμένου της εργασίας, τη συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη των αποφάσεων, τις δυνατότητες ανάπτυξης του εργαζόμενου/ης, την αναγνώριση της προσφοράς και τις προαγωγές και είναι αυτοί ακριβώς οι παράγοντες που παρακινούν ουσιαστικά τους/τις εργαζόμενους/ες και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικός ο επανασχεδιασμός της εργασίας έτσι ώστε να γίνει περισσότερο ενδιαφέρουσα και να προσφέρει ευκαιρίες για βελτίωση στους/ις εργαζόμενους/ες (εμπλουτισμός της εργασίας).

3. Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland (1961)

Σύμφωνα με τον David McClelland (1917-1998), τα ανθρώπινα κίνητρα προκαλούν μια διαρκή διαδικασία προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων του ατόμου, η οποία κατευθύνει τη συμπεριφορά του. Ο McClelland επικεντρώθηκε σε τρία συγκεκριμένα κίνητρα: την ανάγκη για επιτεύγματα, την ανάγκη δημιουργίας δεσμών και την ανάγκη για δύναμη.

- Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι μια ασυνείδητη διενέργεια πράξεων που ωθεί προς την αριστεία. Οι άνθρωποι που αισθάνονται ισχυρή αυτή την ανάγκη προτιμούν μέτριους κινδύνους, επιτεύξιμους αλλά απαιτητικούς στόχους και ατομικές δραστηριότητες.
- Η ανάγκη για δημιουργία δεσμών ωθεί τα άτομα να δημιουργήσουν στενές σχέσεις (όπως φιλίες), να εργάζονται σε ομάδες, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν τους άλλους.
- Η ανάγκη για δύναμη ωθεί τα άτομα να ασκούν επιρροή και έλεγχο. Τα άτομα αυτά επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικά, πρακτικά και απαιτητικά.

Όπως αναφέρει ο Boyatzis (2016), ο McClelland ισχυρίστηκε ότι όλο οι άνθρωποι διαθέτουν σε κάποιο βαθμό το επίπεδο αυτών των κινήτρων αλλά ένα από αυτά κυριαρχεί, αποτελώντας την κινητήρια δύναμη του ατόμου και τη βασική ένδειξη της επαγγελματικής του επίδοσης. Για παράδειγμα η υψηλή ανάγκη για

επιτεύγματα, η χαμηλή ανάγκη για συνεργασία και η μέτρια ανάγκη για δύναμη είναι συχνά τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρηματιών σε όλο τον κόσμο.

4. Η Θεωρία X-Y του McGregor (1960)

Σύμφωνα με την άποψη του Douglas McGregor (1906-1964) που διατύπωσε τις θεωρίες X και Y, το είδος και το περιεχόμενο της διοίκησης καθορίζεται από την αποδοχή της μιας από τις δυο αντίθετες θεωρίες X και Y, οι οποίες στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων ως προς τη φύση του ανθρώπου ως υφισταμένου στην εργασία. Έτσι με βάση την θεωρία X οι εργαζόμενοι/ες αντιπαθούν την εργασία τους, έχουν έμφυτη νωθρότητα, αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν είναι φιλόδοξοι και ως εκ τούτου για να αποδώσουν ικανοποιητικά πρέπει να εποπτεύονται στενά και να κατευθύνονται. Η θεωρία Y, αντίθετα, υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι/ες αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως κάτι απόλυτα φυσικό και αναγκαίο, είναι δημιουργικοί/ές και επιδιώκουν ευθύνες. Οι διευθυντές/ριες που υιοθετούν τις στάσεις τύπου Y έχουν θετική άποψη για την ανθρώπινη φύση, ενεργούν σύμφωνα με αυτή την πεποίθηση παρέχοντας υψηλότερα επίπεδα ενθάρρυνσης, ανάθεσης, αυτονομίας, ευθύνης και όχι τόσο στενή εποπτεία. Κατά συνέπεια τα κίνητρα των εργαζομένων θα αυξηθούν, αυξάνοντας έτσι την απόδοση της εργασίας τους.

Η θεωρία αυτή έχει παρουσιαστεί αναλυτικά και στην 7^η Ενότητα «Η Ηγεσία ως Λειτουργία στην ομάδα και ως παράγοντας αλλαγής».

B. Μηχανιστικές Θεωρίες

Οι μηχανιστικές θεωρίες εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ατομικές ανάγκες έχουν επιπτώσεις στη συμπεριφορά και εστιάζουν στους μηχανισμούς με τους οποίους τα άτομα επιλέγουν έναν στόχο και στις προσπάθειες για να επιτύχουν αυτόν το στόχο. Οι μηχανιστικές θεωρίες στηρίζονται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιλέγουν τους στόχους τους και αποφασίζουν τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν προκειμένου να τους επιτύχουν.

1. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)

1 / 0

Ο Victor Vroom (1932), ανέπτυξε τη θεωρία των προσδοκιών, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι επιλέγουν συνειδητά συγκεκριμένες δράσεις, με βάση τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις τους, ως συνέπεια των επιθυμιών τους να ενισχύσουν την ευχαρίστηση και να αποφύγουν τον πόνο. Ταξινομείται ως θεωρία διαδικασίας των κινήτρων επειδή δίνει έμφαση στις μεμονωμένες αντιλήψεις του περιβάλλοντος και των επακόλουθων αλληλεπιδράσεων που προκύπτουν ως συνέπεια των προσωπικών προσδοκιών και εξηγεί τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας. Το μοντέλο στηρίζεται στην παραδοχή ότι το άτομο κινητοποιείται υπό τρεις προϋποθέσεις:

- 1) όταν το προσωπικό κόστος της προσπάθειας θα οδηγήσει σε ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης,
- 2) όταν το επίπεδο απόδοσης θα έχει ως κατάληξη ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για το άτομο και
- 3) όταν το αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται εκτιμάται προσωπικά.

Συνεπώς διακρίνονται τρεις μεταβλητές, η πρώτη είναι η προσδοκία (expectancy) πως μια ενέργεια θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα, η δεύτερη το μέσο (instrumentality) δηλαδή ότι ένα επίπεδο απόδοσης θα οδηγήσει σε ανταμοιβή και η τρίτη το σθένος (valence) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο εκτιμά την ανταμοιβή που λαμβάνει. Η παρακίνηση (M) απεικονίζεται χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο $M=E*I*V$, όπου E η προσδοκία, I το μέσο και V το σθένος.

2. Η θεωρία της ισότητας του Adams (δεκαετία 1960)

Η θεωρία της ισότητας αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο John Stacey Adams (1925), ο οποίος ισχυρίστηκε ότι ο/η εργαζόμενος/η επιδιώκει να διατηρήσει την ισότητα μεταξύ της συνεισφοράς του/της στην εργασία με όσα απολαμβάνει από αυτή σε σύγκριση με τους/τις συναδέλφους του. Εάν ο/η εργαζόμενος/η νιώσει ότι αδικείται θα ελαττώσει την απόδοσή του/της, ενώ εάν αισθανθεί δικαιοσύνη θα καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας του/της. Η θεωρία αυτή αντιμετωπίζει τις ανταμοιβές ως σημαντικό παράγοντα δεδομένου ότι καθορίζουν το βαθμό της προσπάθειας που θα καταβάλει κάποιος/α για να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Εφόσον υπάρξει ανισότητα ως προς τις ανταμοιβές, το άτομο νιώθει αδικημένο και θα επιχειρήσει να δημιουργήσει

ισότητα. Η θεωρία εστιάζει στη σχέση *ανταλλαγής*, σύμφωνα με την οποία, τα άτομα δίνουν κάτι και αναμένουν κάτι σε αντάλλαγμα. Αυτό που το άτομο δίνει, ονομάζεται εισροές, ενώ αυτό που το άτομο λαμβάνει ονομάζεται εκροές. Στις εισροές περιλαμβάνονται η εκπαίδευση, η ευφυΐα, η εμπειρία, η κατάρτιση, οι δεξιότητες, η αρχαιότητα, η ηλικία, το φύλο, η κοινωνική θέση, η προσπάθεια εργασίας, η προσωπική εμφάνιση, η υγεία. Στις εκροές περιλαμβάνονται κάθε είδους αμοιβή, η ικανοποιητική εποπτεία, κάθε είδους παροχές, οι κακές συνθήκες εργασίας, η μονοτονία, η αβεβαιότητα. Όταν ο/η εργαζόμενος/η αισθανθεί αδικημένος/η θα επιδιώξει να μειώσει την ανισότητα με τρεις τρόπους:

- 1) γνωστικά, μπορεί να διαστρεβλώσει τις εισροές και τα αποτελέσματα που σημαίνει ότι μπορεί να κάνει μια ψυχολογική προσαρμογή που «δικαιολογεί» την ανισορροπία, ή την συμπεριφορά απέναντί του/της
- 2) μπορεί πραγματικά να μεταβάλει τις εισροές, δηλαδή να περιορίσει τις εισροές εργασίας μέχρι να φθάσει σε ένα επίπεδο το οποίο αντιλαμβάνεται ότι είναι εναρμονισμένο με τα αποτελέσματα που λαμβάνει και τέλος
- 3) μπορεί να εγκαταλείψει τον οργανισμό.

Παρακίνηση στον δημόσιο τομέα

Η θεωρία των κινήτρων στο δημόσιο τομέα στηρίζεται κυρίως στην ιδέα ότι η παροχή της δημόσιας υπηρεσίας βασίζεται στην ανάγκη προσφοράς προς την κοινωνία, στην προθυμία να συμβάλει κάποιος στις δημόσιες διαδικασίες και στην προώθηση του δημοσίου οφέλους. Στο πλαίσιο αυτό τα κίνητρα εμπίπτουν σε τρεις κυρίως κατηγορίες:

1. Ορθολογικά κίνητρα, τα οποία περιλαμβάνουν ενέργειες που στηρίζονται στην μεγιστοποίηση του προσωπικού οφέλους.
2. Κίνητρα που βασίζονται σε κανόνες, αναφέρονται σε ενέργειες που παράγονται από προσπάθειες συμμόρφωσης με τους κανόνες.
3. Συναισθηματικά κίνητρα που στηρίζονται στον πατριωτισμό, την καλοσύνη, τη δέσμευση σε ένα πρόγραμμα εξαιτίας της ισχυρής πεποίθησης για την κοινωνική σημασία του.

Οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι τα κίνητρα που ωθούν τα άτομα να εργαστούν στον δημόσιο τομέα είναι ποικίλα και διαφορετικά για το καθένα. Έτσι για

κάποιους η δημόσια υπηρεσία αντιστοιχεί με προσφορά που ικανοποιεί μια εσωτερική τους ανάγκη, για άλλους καλύπτει την επιθυμία για κοινωνική δικαιοσύνη, δημόσιο συμφέρον, πολιτικό καθήκον και αυτοθυσία, ενώ τα άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο κινήτρων για να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες είναι πιο πιθανό να παράγουν ηθικά αποτελέσματα διότι έτσι είναι συνεπή με την ηθική τους ταυτότητα.

Η *εργασιακή δέσμευση* σχετίζεται με τα συναισθήματα προσκόλλησης και πίστης που αισθάνεται ένας/μία υπάλληλος απέναντι στον οργανισμό ή/και την εταιρεία για την οποία εργάζεται. Τα κύρια χαρακτηριστικά της δέσμευσης είναι:

- η επιθυμία του ατόμου να παραμείνει ενεργό μέλος του οργανισμού
- η αποδοχή και η ευθυγράμμιση με τις αξίες του οργανισμού/εταιρείας και
- η προθυμία του/της εργαζομένου/ης να καταβάλει επιπλέον προσπάθεια για να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Η δέσμευση έχει θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, συνεπώς, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα πρέπει να απομακρυνθούν από την παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στην ιεραρχία, τον έλεγχο και την τιμωρία. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εφαρμόσουν συγκεκριμένες στρατηγικές για την επίτευξη υψηλών επιπέδων δέσμευσης. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν:

- Αποτελεσματική επικοινωνία των αξιών και των στόχων του οργανισμού στο προσωπικό. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να θεωρήσει τη δέσμευση ως αμφίδρομη διαδικασία. Σε αυτή τη λογική, η έμφαση στη δέσμευση θα έχει πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία.
- Δημιουργία ενός κλίματος εργασίας που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την αλληλεγγύη.
- Ακρογωνιαίος λίθος για την επίτευξη υψηλών επιπέδων δέσμευσης είναι η ασφάλεια και η σταθερότητα της εργασίας.
- Εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης απόδοσης (performance management) με στόχο να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι/ες στο να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Έμφαση στη ψυχολογία και στα συναισθήματα των εργαζομένων.

Η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση έχει

μελετηθεί εκτενώς και οι αντίστοιχες έρευνες έδειξαν ότι η δέσμευση σχετίζεται θετικά με τις εξής διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης:

- Ικανοποίηση από τους/τις συναδέλφους,
- Ικανοποίηση από τον μισθό/ τις αποδοχές,
- Ικανοποίηση από τους/τις προϊσταμένους/ες,
- Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας και
- Ικανοποίηση από τις πιθανότητες προαγωγής και εξέλιξης.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα είναι :

- Η επιθυμία για προσωπική αναγνώριση
- Το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης
- Η θέση στη ιεραρχία
- Η οικογενειακή κατάσταση
- Η κατοχή θέσης ευθύνης
- Η άποψη των πολιτών για την υπηρεσία
- Το πεδίο ανάληψης πρωτοβουλιών
- Ο χρόνος παραμονής στην ίδια θέση εργασίας
- Το σύστημα ελέγχου

Σύμφωνα με τους Frederickson και Hart, ο «πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» χαρακτηρίζει το ισχυρότερο κίνητρο που ωθεί έναν/μία δημόσιο υπάλληλο προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασίας του/της και περιγράφει την αγάπη που νιώθει για το συνάνθρωπό του/της σε συνδυασμό με την αφοσίωσή του/της στις αξίες της υπηρεσίας. Οι αξίες του δημοσίου τομέα αποτελούν βασικό παρακινητικό χαρακτηριστικό, το οποίο ενισχύει την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων. Οι λειτουργοί του δημοσίου τομέα έχουν έντονη την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες τους, που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, αφού τα κίνητρά τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είναι κυρίως αλτρουιστικά. Τα κίνητρα των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι πρωτίστως χρηματικά, αλλά βασίζονται στις ηθικές τους αξίες και για τον λόγο αυτό συνήθως πρόκειται για άτομα που διακρίνονται από ευγένεια και προθυμία να εξυπηρετήσουν τους

πολίτες. Σε αντίθεση με τους/τις ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν παρακινούνται από τα οικονομικά οφέλη αλλά παρακινούνται από κίνητρα που συνδέονται με την ικανοποίηση της αυτο-ολοκλήρωσης. Αισθάνονται ασφάλεια με τις μόνιμες συμβάσεις που έχουν με το κράτος και νιώθουν ικανοποίηση όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι φιλικό, αρμονικό και υποστηρικτικό. Παρόλα αυτά, σχετικές έρευνες έδειξαν ότι εργάζονται λιγότερες ώρες από τους/τις ιδιωτικούς υπαλλήλους και σε πολλές περιπτώσεις δεν έρχονται αντιμέτωποι με το δίλημμα εργασία – οικογένεια, αφού το ωράριο τους επιτρέπει να περνούν αρκετό χρόνο με τα αγαπημένα τους πρόσωπα.

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή διατύπωσαν την άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Ο λόγος είναι ότι στον δημόσιο τομέα παράγοντες όπως η γραφειοκρατία, η τυπολατρεία, οι κανονισμοί που πρέπει να ακολουθούνται πιστά και χωρίς παρέκκλιση και οι δομές παλαιού τύπου αποτελούν ζητήματα που μειώνουν την αυτονομία και την πρωτοβουλία, πνίγουν τη δημιουργικότητα και το δυναμισμό των ατόμων, τους στερούν την εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών και προκαλούν την έντονη δυσαρέσκειά τους. Οι υλικές απολαβές δεν παρακινούν τους/τις εργαζόμενους/ες, αφού δεν συνδέονται με την απόδοσή τους, τη στιγμή που ο/η προϊστάμενος/η δεν έχει τη δυνατότητα να επαινέσει μία καλή προσπάθεια ή μία ικανοποιητική απόδοση με επιπλέον οικονομικές ανταμοιβές (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2016). Η πιο πάνω θεώρηση αποτελεί και τον λόγο που προτείνεται να δοθεί έμφαση στα εσωτερικά κίνητρα στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα στον δημόσιο έπαινο και στην αναγνώριση, στην τόνωση του αισθήματος υπερηφάνειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι/ες, στην ενίσχυση της αξίας της εργασίας που παρέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και στην ανάδειξη του σεβασμού που πρέπει να εμπνέουν στους πολίτες της χώρας για την προσφορά τους. Εσωτερικά κίνητρα δημιουργούνται όταν ο/η εργαζόμενος/η, μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επιλογή δραστηριοτήτων, διεκπεραιώνει σωστά την εργασία του/της, προοδεύει και βρίσκει ουσιαστικό νόημα σε αυτή. Κάτι τέτοιο αποτελεί σημαντικό παρακινητικό παράγοντα για τους/τις δημοσίους υπαλλήλους, αφού θα τους βοηθήσει να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί/ές και αποδοτικοί/ές.

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Γαλανάκης, Μ., 2012, Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις. Εκδόσεις Πολιτεία.

Κάντας, Α., 1998, Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1ο Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.

Καρανάσιος, Π. 1994, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κ. Ντούζγος και Σια Ο.Ε..

Παπαλεξανδρή, Α.Ν., Μπουραντάς, Κ.Δ., 2016, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μπένου

Bell, R. & Martin, J. 2012, The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations, Journal of Management Policy and Practice, 13(3):106-115

Boyatzis, R.. McClelland David C., 1982, Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management, Journal of applied psychology, 67(6):737-743,
doi:10.1037/0021-9010.67.6.737

Camilleri, E., 2007, Antecedents affecting public service motivation, 0048-3486
Article publication date: 17 April 2007

Frederickson, G., Harts, D., K., 2000, The public service and the patriotism of benevolence, Vol. 45, No. 5, Sep. - Oct., 1985 pp. 547-553 (7 pages), Published By: Wiley.

Ford, M., E., 1992, Motivating Humans Goals, Emotions, and personal Agency Beliefs, SAGE Publications.

Herzberg F, Mausner B., Snyderman B., 1959, The motivation to work, John Whiley&Sons New York.

Montana P., Charnov B., Μάνατζμεντ, 2002, Εκδόσεις Πολιτεία.

Peirce, J. L., Newstrom J.W, 2011, Leaders & the leadership process, Submitted for Clemson University's I LEAD! Program 12-15-09.

Perry, J.L. Wise, L.R., 1990, The motivation Bases of Public Service, Public Administration Review, 50, 367-373, <https://doi.org/10.2307/976618>.

Robbins, S.P., Judge, T.A., 2013, Organizational Behavior, Εκδόσεις Pearson.
Silverthorne, P., 2005, Organisational psychology in cross-cultural perspective, NYU Press (January 1, 2005).

10^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΣΤΟΧΟΙ ΟΜΑΔΑΣ

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η γνωριμία των εκπαιδευομένων με το ρόλο και τη σπουδαιότητα των στόχων που θέτουμε, κυρίως στον εργασιακό μας χώρο, και πώς μπορούμε να τους επιτύχουμε.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίζουν τις ανάγκες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ομάδας
- αναγνωρίζουν τις ανάγκες βελτίωσης της προσωπικής τους συμβολής ως μέλη μιας αποτελεσματικής ομάδας.

Γιατί να θέσουμε στόχους;

Οι ατομικοί στόχοι παίζουν καίριο ρόλο στη ζωή μας, καθώς αποτελούν τα προσωπικά στοιχήματα απέναντι στον εαυτό μας. Επιπροσθέτως, η απουσία μιας ξεκάθαρης εικόνας για τους στόχους μας μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα απογοήτευσης, παραίτησης και πικρίας. Ο καθορισμός προσωπικών στόχων και στόχων σε επίπεδο ομάδας είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού μέσω της οποίας ορίζουμε νέα πρότυπα, νέα κριτήρια, νέα «standards» για τη ζωή μας και επιλέγουμε να ωθήσουμε τον εαυτό μας στη διαδικασία της αλλαγής.

Ο καθορισμός των προσωπικών και των ομαδικών στόχων σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι ούτε αυτονόητος, ούτε δεδομένος, ούτε εύκολος αλλά απαιτεί σωστή εκτίμηση και αποτελεσματικό προγραμματισμό.

Η επίτευξη των στόχων ενισχύει την αυτο-εικόνα μας, αυξάνει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθησή μας, αναπτρώνει το ηθικό μας και δημιουργεί το κατάλληλο έδαφος για τη χάραξη νέων σχεδίων δράσης, θεωρημένων από διαφορετική σκοπιά: αυτή του νικητή.

Επιλογή προσωπικών στόχων

«Πάντοτε φτάνουμε μέχρι εκεί που πιστεύουμε ότι μπορούμε να φτάσουμε»

Η επιτυχημένη στοχοθεσία συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, βελτιώνει την αίσθηση του σκοπού και την παρακίνηση, συμβάλλει

στην πνευματική υγεία των εργαζομένων και στη μείωση του στρες. Για τον Οργανισμό του δημοσίου τομέα, η στοχοθεσία σε ατομικό ή σε επίπεδο ομάδας ενισχύει την Διοίκηση με προσανατολισμό στα αποτελέσματα, προϋποθέτει τη υιοθέτηση μηχανισμών και διαδικασιών εφαρμογής, παρακολούθησης, αξιολόγησης και ελέγχου και ενθαρρύνει τη συνεργασία και στη μετάβαση από την ατομική στοχοθεσία στην στοχοθεσία της μονάδας. Η αποτελεσματική στοχοθεσία απαιτεί:

- Όραμα
- Απόφαση (τι θέλω ως άτομο, τι θέλουμε ως ομάδα)
- Συνεργασία (χωρίς ανταγωνισμούς και αρνητικές συγκρούσεις)
- Προοπτική (αντιμετώπιση των προβλημάτων και των εμποδίων)
- Παρακολούθηση, αξιολόγηση ή ακόμα και επαναπροσδιορισμό του στόχου στις περιπτώσεις που απαιτείται
- Πειθαρχία και θάρρος.

Ο καθορισμός των στόχων και η διαμόρφωση στη συνέχεια του σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης, οργανώνεται στα παρακάτω βήματα:

- **Ανάλυση της θέσης μου και πρόβλεψη για το πού θέλω να φτάσω.**

Στο αρχικό αυτό στάδιο χρειάζεται να απαντήσουμε στις ερωτήσεις :

- πού βρίσκομαι τώρα;
- ποιες γνώσεις και ικανότητες μ' έφεραν εδώ που είμαι;
- πού θέλω να φτάσω σε χρόνο που θα καθορίσω, για παράδειγμα σε δύο ή σε πέντε χρόνια;
- ποιες προσωπικές ανάγκες θέλω να ικανοποιήσω;
- ποιες γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές πρέπει να αναπτύξω;

Η Ανάλυση SWOT ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί με σκοπό να απαντηθούν οι παραπάνω ερωτήσεις. Περιλαμβάνει την αποτύπωση των Δυνατών Σημείων (Strengths) και των Αδύναμων σημείων (Weaknesses) που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον σε ατομικό επίπεδο ή σε επίπεδο οργανισμού σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ή το άτομο από εξωτερικούς παράγοντες.

Οι τέσσερις περιοχές της Ανάλυσης SWOT θα συμβάλλουν στον καθορισμό του

πλαίσιου της προσωπικής ανάπτυξης ως προς το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον όπως αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα με ενδεικτικά παραδείγματα για κάθε περιοχή.

	<i>Εσωτερικό περιβάλλον</i>	
<i>Εξωτερικό περιβάλλον</i>	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ <ul style="list-style-type: none"> - Τυπικά προσόντα - Κοινωνικές δεξιότητες - Εμπειρίες-επιτυχίες - Θετικά συναισθήματα - Προσωπική ικανοποίηση 	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ <ul style="list-style-type: none"> - Βελτίωση γνώσεων, Δεξιοτήτων - Διαχείριση Χρόνου - Αρνητικά συναισθήματα - Συμφιλίωση επαγγελματικής & οικογενειακής ζωής
	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ <ul style="list-style-type: none"> - Αυξημένη ευθύνη - Νέες αρμοδιότητες - Νέες τεχνολογίες - Νέα εργαλεία διοίκησης 	ΑΠΕΙΛΕΣ <ul style="list-style-type: none"> - Ασάφειες θεσμικού πλαισίου - Ελλείψεις προσωπικού - Ελλιπείς γνώσεις - Συγκρούσεις - Ανασφάλεια λόγω δυσκολιών στην αξιοποίηση νέων εργαλείων

Εικόνα 20 : Ανάλυση SWOT

- **Καθορισμός Στόχων SMART**

Όσον αφορά στον τρόπο καθορισμού των στόχων, τόσο των προσωπικών όσο και επαγγελματικών, ο αποτελεσματικός στόχος πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις. Στην επιχειρησιακή γλώσσα, ο αποτελεσματικός στόχος έχει καθιερωθεί να αποκαλείται SMART (έξυπνος ή ευφυής), όρος που αποτελεί αρκτικόλεξο των αγγλικών λέξεων (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound) που προσδιορίζουν τα κύρια χαρακτηριστικά του.

S	Specific	Συγκεκριμένος Εξειδικευμένος	Να περιγράφει την εργασία με ακρίβεια Απαντά στις ερωτήσεις ποιος, τι, πού, γιατί, πώς
M	Measurable	Μετρήσιμος	Να καθορίζει το πώς θα ξέρουμε ότι πετύχαμε τον στόχο Απαντά στις ερωτήσεις πόσο, πόσο γρήγορα
A	Attainable Agreed	Εφικτός και συμφωνημένος	Να είναι εφικτός και συγχρόνως να παρακινεί για βελτίωση Να έχει συζητηθεί και να έχει γίνει αποδεκτός
R	Relevant	Συναφής	Να ανταποκρίνεται στον επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού Να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζομένου
T	Time-bound	Χρονικά καθορισμένος	Να καθορίζει πότε θα επιτευχθεί ο στόχος Μακροπρόθεσμοι στόχοι – ενδιάμεσα ορόσημα

Επομένως, για να χαρακτηρίζεται ως "έξυπνος", ένας στόχος πρέπει να είναι:

Συγκεκριμένος: *"Τι πρέπει να κάνω προκειμένου να τον επιτύχω;"*

Ο στόχος δεν πρέπει να αφήνει καμιά αμφιβολία όσον αφορά στο τι πρέπει να κάνουμε. Ο στόχος "Να βελτιώσω τις αποδοχές μου" είναι σε μεγάλο βαθμό ασαφής. Θα πρέπει να δουλέψω περισσότερο; Αν ναι, τι θα πρέπει να κάνω; Ή μήπως θα πρέπει να αναζητήσω νέα επαγγελματική δραστηριότητα; Ένας πολύ καλύτερος στόχος θα ήταν "Να επικεντρωθώ στις οικονομικά αποδοτικές δραστηριότητές μου, μειώνοντας στο ελάχιστο δυνατό τις αναποτελεσματικές, και να αποκτήσω τις γνώσεις που απαιτούνται για την ανάληψη νέων κερδοφόρων δραστηριοτήτων". Ορισμένες από τις ερωτήσεις που κατευθύνουν την ομάδα είναι:

- Περιγραφή των εργασιών . Τι χρειάζεται να κάνουμε και γιατί;
- Ποιος/ ποιοι θα συμμετέχουν στο έργο και γιατί;
- Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας ολοκλήρωσης του έργου;

Μετρήσιμος: *"Πώς θα μετρήσω το αποτέλεσμα;"*

Ο στόχος είναι μετρήσιμος όταν προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και τον τρόπο μέτρησής του. Έτσι, η μέτρηση αποτελεί εκτίμηση του βαθμού επιτυχίας ή αποτυχίας στην επίτευξη του στόχου.

Ορισμένες από τις ερωτήσεις που κατευθύνουν την ομάδα είναι:

- Ποιοι δείκτες μέτρησης είναι κατάλληλοι και ποιες τιμές θα έχουν;
- Πώς μπορούμε να μετρήσουμε την πρόοδο που γίνεται στα διάφορα στάδια των εργασιών της ομάδας;

Εφικτός: *"Είναι ρεαλιστικός;"*

Ο στόχος πρέπει να είναι εφικτός και συγχρόνως φιλόδοξος στον βαθμό που θα καθοριστεί από την ομάδα. Με άλλα λόγια δεν πρέπει να αναφέρεται σε κάτι πολύ εύκολο ούτε σε κάτι αντικειμενικά ανέφικτο. Από την άλλη, ένας στόχος μπορεί να είναι συγχρόνως και ρεαλιστικός και μεγαλεπήβολος: Μόνον εμείς οι ίδιοι μπορούμε να κρίνουμε πόσο υψηλός πρέπει να είναι ο στόχος μας. Παράλληλα, πρέπει να βεβαιωνόμαστε ότι κάθε στόχος αντιπροσωπεύει σημαντική πρόοδο. Ένας υψηλός στόχος συχνά επιτυγχάνεται πιο εύκολα από έναν ταπεινό, κι αυτό επειδή οι χαμηλοί στόχοι παρέχουν μικρή παρακίνηση. Μεγάλη σημασία επίσης έχει η επικοινωνία των στόχων και η συμφωνία στη διατύπωσή τους ιδιαιτέρως όταν πρόκειται για εργασιακούς στόχους ατομικούς ή ομαδικούς.

Ορισμένες από τις ερωτήσεις που κατευθύνουν την ομάδα είναι:

- Έχουμε την τεχνογνωσία και τους πόρους προκειμένου να επιτύχουμε τους στόχους μας;
- Εάν η απάντηση στο προηγούμενο ερώτημα είναι αρνητική, τι χρειάζεται να γίνει;
- Είναι εναρμονισμένο το αποτέλεσμα με την προσπάθεια που θα γίνει και με την κατεύθυνση του οργανισμού;

Συναφής: *"Πόσο σημαντικός /συναφής είναι ο στόχος για μένα και τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι;"*

Ασφαλώς ο/η σύντροφός μας, τα παιδιά μας, οι γονείς μας, οι φίλοι/ες μας ή ο/η προϊστάμενός/η μας ενδιαφέρονται για την επιτυχία μας. Ωστόσο, ο στόχος μας πρέπει πάνω απ' όλα να έχει σημασία για εμάς τους/τις ίδιους/ες. Γι' αυτό και θα πρέπει να καθορίζεται από εμάς και όχι από κάποιον άλλο. Γνωρίζουμε καλύτερα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά μας και μπορούμε να αξιοποιήσουμε αυτή τη γνώση για να μεγιστοποιήσουμε τις πιθανότητες επιτυχίας. Επίσης, ένας στόχος είναι συναφής όταν ανταποκρίνεται στις δικές μας αξίες. Είναι ανώφελο να θέτουμε ένα στόχο στον οποίο δεν πιστεύουμε. Προκειμένου για εργασιακούς στόχους εξετάζεται η συνάφεια του στόχου με το προφίλ της θέσης και τα καθήκοντα του/της εργαζομένου/ης και η συνάφεια με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

Ορισμένες από τις ερωτήσεις που κατευθύνουν την ομάδα είναι:

- Είναι το αποτέλεσμα εναρμονισμένο με τις αξίες του οργανισμού; Για ποιους λόγους πιστεύουμε ότι είναι ή δεν είναι;
- Οι εργασίες που σχετίζονται με την επίτευξη του στόχου είναι συναφείς με τα καθήκοντα ή τις ικανότητες των μελών της ομάδας;

Χρονικά Προσδιορισμένος: *"Πότε πρέπει να ολοκληρώσω τον στόχο;"*

Πολύ συχνά αμελούμε να ορίσουμε ένα χρονικό πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων μας. Στην περίπτωση αυτή οι στόχοι μας είναι απλώς ονειροπόλημα, ευσεβείς πόθοι για κάτι που ελπίζουμε "να συμβεί κάποια μέρα". Ο χρονικός προσδιορισμός (προθεσμία) για την επίτευξη ενός στόχου δημιουργεί το έναυσμα για τις εργασίες της ομάδας και παρακινεί τα μέλη της. Επιπλέον, συμβάλλει στην αποφυγή ασάφειας και συγκρούσεων μέσα στην ομάδα.

Ορισμένες από τις ερωτήσεις που κατευθύνουν την ομάδα είναι:

- Ποια ή ποιες είναι οι προθεσμίες για την ολοκλήρωση του έργου;

- Είναι οι προθεσμίες ρεαλιστικές;
- Εάν πρόκειται για μακροπρόθεσμο στόχο, έχουν τεθεί ενδιάμεσα ορόσημα;

Στη συνέχεια της έρευνας, διατυπώθηκε η εξέλιξη του ακρωνύμιου, συμπεριλαμβάνοντας και άλλες περιοχές ενδιαφέροντος όπως για παράδειγμα το SMARTER που περιλαμβάνει επιπλέον τα Evaluated/αξιολόγηση και Reviewed/αναθεώρηση.

Οι στόχοι προσδιορίζονται με ενεργητικά ρήματα όπως αναλύω, εφαρμόζω, αναπτύσσω, προσδιορίζω, καθορίζω, δημιουργώ. Οι «έξυπνοι στόχοι» περιλαμβάνουν μετρήσιμα αποτελέσματα, συνεπώς η ομάδα είναι σε θέση να γνωρίζει εάν ο στόχος πραγματοποιήθηκε ή όχι. Στην περίπτωση που η ομάδα συναντήσει απρόβλεπτα εμπόδια ή δυσκολίες, είναι πολύ σημαντικό να διορθώσει κρίσιμες διαδικασίες ή εργασίες ή ακόμα και να επικαιροποιήσει το σχέδιο δράσης και τα ορόσημα ή τις προθεσμίες κατά περίπτωση ώστε να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα αξιολογώντας τους παράγοντες που επηρεάζουν τα νέα δεδομένα.

Έρευνες (Latham και Locke) έχουν καταδείξει σχετικά με τη στοχοθεσία σε μια υπηρεσία ότι:

- Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι.
- Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος.
- Όσο αυξάνεται η δυσκολία του στόχου τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια που καταβάλλεται.
- Όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια που καταβάλλεται.
- Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανατροφοδότηση για την παρακολούθηση των στόχων.

- **Διαμόρφωση σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης**

Η προσωπική ανάπτυξη είναι μια ισόβια διαδικασία (αυτο)αξιολόγησης των προσωπικών ικανοτήτων, καθορισμού των στόχων και μεγιστοποίησης των προοπτικών για κάθε άνθρωπο.

- Σε προσωπικό επίπεδο
- Σε επαγγελματικό επίπεδο
- Σε οικογενειακό επίπεδο

Το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης περιλαμβάνει τις ενέργειες που απαιτείται να γίνουν, την ιεράρχηση των ενεργειών ως βήματα του σχεδίου, τις πηγές που πρόκειται να αξιοποιηθούν, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής με ενδιάμεσα ορόσημα, τους δείκτες μέτρησης και την εφαρμογή της παρακολούθησης και της αξιολόγησης του σχεδίου. Ενδεικτικά, το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης μπορεί να αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί για κάθε στόχο.

Τίτλος SMART Στόχου:	Χρόνος		Πόροι	Μέτρηση Αποτελέσματος	Plan B
	Πότε θα ξεκινήσει;	Πότε θα έχει ολοκληρωθεί;	Τι πόροι χρειάζονται;	Πώς θα ξέρετε ότι έχει επιτευχθεί η ενέργεια;	Τι θα κάνετε, αν δεν επιτευχθεί;
Ενέργεια 1: Ποιος/α την αναλαμβάνει;					
Ενέργεια 2: Ποιος/α την αναλαμβάνει;					

<p>Ενέργεια 3:</p> <p>Ποιος/α την αναλαμβάνει;</p>				
---	--	--	--	--

Οι ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να ολοκληρωθεί το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Επιμόρφωση, μελέτη, «κάνω και μαθαίνω», coaching, mentoring.
- Μάθηση μέσω της συνεργασίας στο πλαίσιο ομάδων
- Μάθηση από τα λάθη που κάνουμε. Με δεδομένο το γεγονός ότι είναι αναπόφευκτο να μην κάνουμε λάθη, έχει μεγάλη αξία να βλέπουμε τα λάθη μας ως μια ευκαιρία για μάθηση. Προκειμένου να το πετύχουμε αυτό, αναλύουμε το λάθος μας διερευνώντας τα παρακάτω ερωτήματα:
 - Τι ήθελα να πετύχω ;
 - Τι πήγε λάθος ;
 - Πότε έγινε το λάθος, σε ποιο στάδιο της διαδικασίας ;
 - Γιατί έγινε το λάθος με λεπτομερή καταγραφή της αιτίας ή των αιτιών που οδήγησαν στο λάθος ;

- **Παρακολούθηση/ αξιολόγηση/ αναθεώρηση** του σχεδίου ανάπτυξης.

Είναι πολύ σημαντική η καταγραφή της προόδου που σημειώνεται για κάθε στόχο και η αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης από τα επιτεύγματά μας. Η αξιολόγηση γίνεται σε χρόνο ο οποίος έχει προκαθοριστεί και μπορεί να οδηγήσει σε αναθεώρηση του σχεδίου ανάπτυξης , σε αναδιατύπωση των στόχων, σε προσαρμογή του χρονοδιαγράμματος ή των ενεργειών που απαιτούνται ή σε άλλα στοιχεία του σχεδίου.

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης των προσωπικών ή των ομαδικών στόχων καθώς και της ανάπτυξης και της εφαρμογής του προσωπικού σχεδίου δράσης μπορεί να ανακύψουν εμπόδια όπως:

- Ο φόβος της αποτυχίας που τροφοδοτεί συναισθήματα απαισιοδοξίας και παραίτησης
- Η έλλειψη φιλοδοξίας
- Ο φόβος της απόρριψης εκ μέρους του/της προϊσταμένου/ης, του/της συντονιστή/στριας ή των άλλων μελών της ομάδας
- Η αναβλητικότητα
- Η χαμηλή αυτοπεποίθηση
- Η έλλειψη της γνώσης και της εμπειρίας για την αποτελεσματική στοχοθεσία
- Η άγνοια της σπουδαιότητας της στοχοθεσίας
- Η απουσία πλαισίου διαφάνειας και λογοδοσίας

(Η ενότητα περιλαμβάνει και δραστηριότητες, σε διαφορετικό αρχείο, και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Doran, G., Miller, A., Cunningham, J., 1981, There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and objectives,.

Ford, M., E., 1992, Motivating Humans Goals, Emotions, and personal Agency Beliefs, SAGE Publications.

Locke, E. A., Latham, G. P., 2002, Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation.

Locke, E., 2003, Postmodernism and Management, Volume 21: Pros, Cons and the Alternative.

Lunenburg, F., C., 2011, Goal-Setting Theory of Motivation.

<https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/personal-development-plan/>

<https://www.indeed.com/hire/c/info/individual-development-plan-examples>

<https://www.knowledgcity.com/blog/individual-development-planning/>

11^η ΕΝΟΤΗΤΑ : ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Σκοπός Ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η ακριβής χαρτογράφηση της διαδικασίας και των βημάτων που απαιτούνται προκειμένου η ομαδική εργασία και η ομαδική αποτελεσματικότητα, σαν επιταχυντής δομικών αλλαγών στην δημόσια διοίκηση, να λάβει χώρα άμεσα στους φορείς των συμμετεχόντων/ουσών.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

- Ο προσανατολισμός στην πρακτική εφαρμογή και στα αποτελέσματα
- Η υπερπήδηση εμποδίων στην πρακτική εφαρμογή
- Η απόκτηση εμπειρίας ως προς την ομαδική εργασία
- Η ενίσχυση της εφαρμογής πλάνου δράσης ως προς την ομαδική εργασία
- Η κατανόηση του ιδιαίτερου χαρακτήρα του συγκεκριμένου σεμιναρίου
- Η ψυχολογική και συναισθηματική προετοιμασία για την πρακτική εφαρμογή
- Η σύνδεση του προσωπικού πλάνου δράσης με την πρακτική εφαρμογή
- Η εξασφάλιση δέσμευσης και η κινητοποίηση για την άμεση δράση με βάση το πλάνο.

Τα παραπάνω στοιχεία θα συμβάλλουν τα μέγιστα στην δημιουργία πραγματικών ομάδων εργασίας στους φορείς των συμμετεχόντων/ουσών και στην ενίσχυση του κλίματος ομαδικότητας.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Η συγκεκριμένη ενότητα αποτελεί την τελική ενότητα του βιωματικού επιμορφωτικού προγράμματος και εστιάζει στον τρόπο πρακτικής εφαρμογής του πλάνου ανάπτυξης που ετοιμάστηκε στην αμέσως προηγούμενη ενότητα.

Με την έννοια της πρακτικής εφαρμογής δεν αναφέρεται η άμεση εφαρμογή των δεσμεύσεων εντός του σεμιναρίου αλλά περισσότερο η πορεία που θα ακολουθηθεί, τα κρίσιμα σημεία, το χρονοδιάγραμμα και ο τρόπος παρακολούθησης και αξιολόγησης του πλάνου ανάπτυξης που έχει συνταχθεί (Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009).

Το πλάνο δράσης έχει ήδη ολοκληρωθεί σε προηγούμενη φάση και πλέον σε αυτή την ενότητα οι εκπαιδευόμενοι/ες καλούνται να μιλήσουν για τον τρόπο υλοποίησης

και τον τρόπο αυτοπαρακίνησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι (Kehoe, Lepak, & Bentley, 2018).

Ειδικότερα το ζήτημα της αξιολόγησης της πορείας του πλάνου ανάπτυξης είναι κομβικής σημασίας στην συγκεκριμένη φάση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, σε ένα συμφωνημένο πλάνο ανάπτυξης (Performance appraisal), διαδραματίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη ομάδας εντός των οργανισμών (Boswell and Boudreau, 2002, Cardy και Dobbins, 1994, Judge και Ferris, 1993).

Ο όρος «αξιολόγηση της απόδοσης» αναφέρεται στις μεθόδους που εφαρμόζουν και τις διαδικασίες που ακολουθούν οι εργαζόμενοι/ες για την αξιολόγηση του επιπέδου απόδοσης τους ως προς την στοχοθεσία τους. Εν προκειμένω, συνήθως αναφερόμαστε στη μέτρηση των επιδόσεων των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης, σχετικά με το επίπεδο και την ποιότητα της απόδοσής τους (DeNisi και Pritchard, 2006).

Ο κύριος στόχος της αξιολόγησης απόδοσης στο προσωπικό πλάνο ανάπτυξης είναι η βελτίωση των εργαζομένων (DeNisi και Pritchard, 2006, Murphy και Cleveland, 1991). Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί μέσω διάφορων τρόπων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνει την παροχή ανατροφοδότησης στους/ις εργαζομένους/ες, επιτρέποντάς τους/τες να προσαρμόσουν τις δικές τους στρατηγικές απόδοσης σε σχέση με την επιθυμητή απόδοση (Erez, 1977, Kluger and DeNisi, 1996, Locke and Latham, 2002).

Πρόκειται για μία διαδικασία που καθιστά σαφέστερο στον/η εργαζόμενο/η το ότι υποβάλλεται σε μέτρηση, με βάση τα κριτήρια που έχει θέσει ο/η ίδιος/α (Vancouver, & Purl, 2017). Όπως έχει αποδειχθεί από τις μελέτες Hawthorne (Roethlisberger και Dickson, 1939) και εκφράζεται στη γνωστή φράση «ό,τι μπορεί να μετρηθεί, βελτιώνεται», η παρακολούθηση ή η μέτρηση αυξάνει την απόδοση και ενισχύει τη συνεργατική συμπεριφορά (Bateson et al., 2006, Haley and Fessler, 2005, Keller and Pfattheicher, 2011).

Προκειμένου οι εργαζόμενοι/ες να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μετά από αξιολόγηση, οφείλουν να αποδεχθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να είναι διατεθειμένοι να διαφοροποιήσουν, βάσει αυτών, την απόδοσή τους. Σε περίπτωση που εξασφαλίσουν θετικές αντιδράσεις, όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση, η αποδοχή της αξιολόγησης και η εμπιστοσύνη στην διαδικασία, οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να

υλοποιήσουν τον πρωταρχικό σκοπό της αξιολόγησης απόδοσης, που είναι η βελτίωση των επιδόσεων (Keeping and Levy, 2000, DeNisi και Pritchard, 2006, Mayer and Davis, 1999). Προκειμένου να έχει το ευκταίο αποτέλεσμα, η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει, αφενός, να θεωρείται αξιόπιστη, ακριβής και να μην εξυπηρετεί αλλότρια συμφέροντα, και αφετέρου, να επιτρέπει στον/ην αξιολογούμενο/η να συμμετέχει στη διαδικασία και να εκφράζει την άποψή του/της (Lee, Sheldon, & Turban, 2003).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε σαφώς σε αυτό-αξιολόγηση. Το άτομο είναι υπόλογο απέναντι στον εαυτό του και στο πλάνο του και ό,τι κάνει το κάνει με απώτερο στόχο την προσωπική ικανοποίηση και επίτευξη (VandeWalle, Cron, & Slocum, 2001),

Η ανατροφοδότηση απόδοσης ως προς το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης δύναται να αποτελεί σημαντική πηγή κινήτρων για τους/τις εργαζομένους/ες, εάν διεξάγεται με αποτελεσματικό τρόπο (Peiperl, 2001).

Η πρακτική εφαρμογή με βάση την βιβλιογραφία περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

- 1) Κατανόηση – Υιοθέτηση του πλάνου ανάπτυξης: Σε αυτό το στάδιο το άτομο εστιάζει στο πλάνο δράσης και αποκτά βαθύτερη κατανόηση ως προς το τι πρέπει να γίνει και για ποιον σκοπό (Cohen-Charash & Mueller, 2007).
- 2) Χάραξη Στρατηγικής: Σε αυτό το στάδιο το άτομο χαράσσει την στρατηγική επίτευξης του στόχου η οποία περιλαμβάνει το όραμα, τα βήματα, την σειρά, τον τρόπο εκτέλεσης και όλα τα στοιχεία που πρέπει να προετοιμαστούν ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- 3) Εστίαση σε θετικά στοιχεία: Σε αυτό το στάδιο το άτομο δημιουργεί μια λίστα με τα θετικά στοιχεία του χαρακτήρα του, τις ικανότητες, τα τυπικά προσόντα, τα πλεονεκτήματα, τις δυνάμεις, τις κλίσεις, τα εξαιρετικά επιτεύγματα του παρελθόντος και τους διαθέσιμους πόρους, τα οποία θα αποτελέσουν «το οπλοστάσιό» του απέναντι στις προκλήσεις του στόχου.
- 4) Δημιουργία υποστηρικτικού δικτύου: Σύμφωνα με ένα παλαιό γνωμικό, αν θέλεις να πας γρήγορα ταξίδεψε μόνος, αν θέλεις να πας μακριά ταξίδεψε με παρέα. Το κοινωνικό δίκτυο περιλαμβάνει τα σημαντικά πρόσωπα που έχουν εξουσία ή συμπληρωματικές ικανότητες και μέσω της συνεργασίας μαζί τους η επίτευξη του στόχου θα διασφαλιστεί σε μεγαλύτερο βαθμό.

- 5) Δράση με βάση το πλάνο και το χρονοδιάγραμμα: Σε αυτό το στάδιο το σχέδιο εκτελείται. Βάση του είναι η δράση. Η δράση μπορεί να είναι ουσιαστική, συναισθηματική, νοητική, επικοινωνιακή, ψυχολογική, με ελιγμούς ή ευθύγραμμη. Η δράση μπορεί να είναι στιγμιαία ή σε χρονικές συνέχειες. Η δράση πρέπει οπωσδήποτε να είναι βασισμένη στο πλάνο και στην στρατηγική και να συντελεί στον στόχο (Northcraft, Schmidt, & Ashford, 2011).
- 6) Καταγραφή και αντιμετώπιση δυσκολιών: Κανένα αποτέλεσμα δεν έρχεται χωρίς αντίσταση και δυσκολία. Οι δυσκολίες είναι φυσικό επακόλουθο της διαδικασίας και η λεπτομερής καταγραφή τους από το άτομο μπορεί να συνεισφέρει α) στην καλύτερη προετοιμασία και αντιμετώπισή τους και β) σε καλύτερα μελλοντικά αποτελέσματα μέσω αύξησης της εμπειρίας (Buunk & Gibbons, 2007).
- 7) Μέτρηση αποτελεσμάτων: Η ακρίβεια στον καθορισμό του μετρήσιμου στόχου και η δυνατότητα συγκρίσεων των αποτελεσμάτων με την αρχική στοχοθεσία αποτελούν βασικές παραμέτρους της πρακτικής εφαρμογής. Ό,τι μετριέται βελτιώνεται και επιτυγχάνεται.
- 8) Καθορισμός milestones / κομβικών στιγμών / οριοθετήσεων: Η επιτυχία πολλές φορές δεν σημαίνει και ικανότητα. Μπορεί να έρθει και τυχαία. Απόρροια αυτού είναι η ανάγκη να καθοριστούν τα κρίσιμα συμβάντα ή milestones εν είδει χαρτογράφησης. Η συγκεκριμενοποίηση των επιμέρους σημαντικών στιγμών ή επιτευγμάτων που οδήγησαν στην τελική επίτευξη του μεγάλου στόχου αποτελεί ένδειξη οργάνωσης, συστηματοποίησης και διασφαλίζει την ικανότητα επανάληψης του ίδιου αποτελέσματος σε μελλοντικό χρόνο.
- 9) Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων / Βαθμός Επίτευξης / Επανακαθορισμός στόχων: Στο στάδιο αυτό το άτομο αξιολογεί, με βάση τα κριτήρια που είχαν τεθεί εξ αρχής, τα αποτελέσματα και καταλήγει σε έναν βαθμό επίτευξης που αντανακλά βαθμό ικανοποίησης. Με βάση αυτόν τον βαθμό το άτομο συντάσσει το επόμενο σχετικό πλάνο δράσης και ανάπτυξης ή επαναλαμβάνει το ίδιο, αν ο σκοπός είναι η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και η αντιμετώπιση δυσκολιών.

Η διαδικασία της πρακτικής εφαρμογής του προσωπικού πλάνου ανάπτυξης εμπεριέχει πολλά οφέλη για το άτομο και για τον οργανισμό.

Μερικά από τα οφέλη είναι τα εξής:

- Ο καθορισμός σαφών προτύπων απόδοσης και συμπεριφοράς (Tierney & Farmer, 2002)
- Η επιβράβευση του ατόμου και η αναγνώριση (Harter, 1990)
- Η ικανοποίηση για τα επιτεύγματα και την εξελικτική πορεία (Spreitzer, 1996)
- Η αυτογνωσία του/ης εργαζομένου/ης, καθώς και η συνειδητοποίηση των ορίων και των δυνατοτήτων του/της κινητοποιεί το ενδιαφέρον του/της, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του/της και να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων (Spreitzer, 1996)
- Η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους/τις εργαζομένους/ες και η περαιτέρω ενθάρρυνσή τους για ανταλλαγή πληροφοριών και υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Vancouver, More, & Yoder, 2008)
- Ο εντοπισμός της ανεπαρκούς απόδοσης στα αρχικά στάδιά της, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αποτυχίας (Vancouver, More, & Yoder, 2008).
- Η χαρτογράφηση κενών εκπαίδευσης και ικανοτήτων προς βελτίωση (Stajkovic & Luthans, 1998)
- Διευκολύνεται ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας και επιταχύνεται η πρόοδος (Stajkovic & Luthans, 1998).
- Τα προβλήματα και τα παράπονα εκφράζονται και διευθετούνται (Suls, Martin, & Wheeler, 2002).
- Οι εργαζόμενοι/ες κατανοούν ποιες συμπεριφορές, στάσεις και πολιτικές επιβραβεύονται (Elliot, 2005).

Η εδραίωση της σύνδεσης μεταξύ των επιχειρησιακών σχεδίων και της απόδοσης του ατόμου παίζει καθοριστικό ρόλο. Για τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης, το άτομο οφείλει να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις (Kehoe, & Tzabbar, 2015):

- Ποια πράξη εκτελεί; (Το ρήμα είναι πολύ σημαντικό, δείχνει τη δράση.)
- Με ποια μέθοδο ή με ποιον τρόπο; (Π.χ., ποια διαδικασία, ποια εργαλεία;)
- Σε ποιον ή σε τι; (Π.χ., αντικείμενο ή ρήμα.)
- Για να παραχθεί τι; (Μετρήσιμο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.)

- Πότε; (Π.χ., ένα χρονικό πλαίσιο)

Τα παραπάνω συνθέτουν την ευρύτερη έννοια των προτύπων πρακτικής εφαρμογής ή προτύπων απόδοσης στην βιβλιογραφία.

Τα πρότυπα απόδοσης, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Πιο ειδικά, τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι:

- 1) Συγκεκριμένα: Πρέπει τα πρότυπα να είναι καθορισμένα με πάσα ακρίβεια και λεπτομέρεια, ούτως ώστε να γίνεται σαφές στο άτομο τι ακριβώς καθορίζουν τα πρότυπα και τι ακριβώς ο/η ίδιος/α επιδιώκει να πετύχει (Lam, Van der Vegt, Walter, & Huang, 2011).
- 2) Μετρήσιμα: Τα αποτελέσματα επιβάλλεται να μπορούν να μετρηθούν, είτε να αξιολογηθούν βάσει παρατηρήσεων, προκειμένου να αποφευχθεί μία υποκειμενική αξιολόγηση (Button, Mathieu, & Zajac, 1996).
- 3) Συμφωνηθέντα: Αξίζει να σημειωθεί πως έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται προσηλωμένοι/ες στην προσπάθεια επίτευξης σκοπών και στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από κοινού με μέλη μιας ομάδας (Call, Nyberg, & Thatcher, 2015).
- 4) Ρεαλιστικά: Πρέπει να είναι επιτεύξιμα και ρεαλιστικά, βάσει των διαθέσιμων πόρων και των συνθηκών εργασίας, προκειμένου να μην αποθαρρύνεται ο/η εργαζόμενος/η (Judge, Locke, & Durham, 1997).
- 5) Εντός χρονικών πλαισίων: Είναι αναγκαίο να τίθενται σαφή χρονικά πλαίσια, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι/ες να κατανοούν πότε απαιτείται η ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων ή διαδικασιών (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012).

Τα πρότυπα απόδοσης λοιπόν πρέπει να είναι συγκεκριμένα (Specific), μετρήσιμα (Measurable), συμφωνηθέντα (Acceptable), ρεαλιστικά (Realistic) και εντός

χρονικών πλαισίων (in Time), δηλαδή ΕΞΥΠΝΑ (S.M.A.R.T.)

Η αξιολόγηση της πρακτικής εφαρμογής βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει αποδοτικότητας, δηλαδή σε σύγκριση με τα πρότυπα απόδοσης, θεωρείται αντικειμενική μέθοδος και συνιστά ένα μέτρο υποκίνησης των εργαζομένων (Bandura, 2015). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι/ες καθορίζουν, σε συνεργασία με τους/τις προϊσταμένους/ες τους, τους προσωπικούς τους στόχους.

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, ακολουθούνται κάποια βασικά και απαραίτητα βήματα.

Βήμα 1ο: Οι προϊστάμενοι/ες και οι υφιστάμενοι/ες καθορίζουν με ακρίβεια και από κοινού το σύνολο των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που αναλαμβάνει ο/η κάθε εργαζόμενος/η (Quiñones, Ford, & Teachout, 1995).

Βήμα 2ο: Οι προϊστάμενοι/ες, σε συνεργασία με τους/ις υφισταμένους/ες, καθορίζουν τους στόχους που πρέπει να πετύχουν μέσα σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο, συνήθως σε ένα έτος ή σε ένα εξάμηνο. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, πραγματοποιήσιμοι, μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι, ούτως ώστε να είναι δυνατόν να γίνει σύγκριση με τα τελικά αποτελέσματα στο τέλος της χρονικής περιόδου. Επιπροσθέτως, πρέπει να προβλέπεται κάποιος βαθμός ευελιξίας και αναπροσαρμογής των στόχων, κυρίως σε περιπτώσεις αλλαγής των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Elliot & Church, 1997).

Βήμα 3ο: Οι υφιστάμενοι/ες, γνωρίζοντας τους στόχους τους, δημιουργούν το δικό τους σχέδιο δράσης, το οποίο εφαρμόζουν για να το υλοποιήσουν (Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002).

Βήμα 4ο: Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, κάθε δίμηνο ή τρίμηνο, γίνεται έλεγχος των αρχικών αποτελεσμάτων και εξετάζεται ο βαθμός επιτυχίας του σχεδίου δράσης. Σε περίπτωση που υπάρχει σημαντική απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, σε αυτό το πρώιμο στάδιο, λαμβάνει χώρα αναθεώρηση του σχεδίου δράσης ή μερική τροποποίηση των στόχων, εφόσον έχουν αλλάξει παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θέτοντας νέα ανταγωνιστικά δεδομένα (Kim & Glomb, 2014).

Βήμα 5ο: Μετά την ολοκλήρωση της χρονικής περιόδου, γίνεται η αξιολόγηση από τους/ις προϊσταμένους/ες και εξετάζεται ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων, αρχικών ή αναθεωρημένων. Ο/Η προϊστάμενος/η και ο/η υφιστάμενος/η συζητούν τα

αποτελέσματα και εντοπίζουν από κοινού τις δυσκολίες και τα εμπόδια που τέθηκαν για την εκπλήρωσή τους (Bandura & Locke, 2003).

Βήμα 6ο: Γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων, βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η επόμενη αξιολόγηση. Οι νέοι στόχοι προκύπτουν βάσει της εμπειρίας που αποκομίζεται την προηγούμενη περίοδο και των νέων κάθε φορά δεδομένων που διαμορφώνονται (Locke & Latham, 2002).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι τα εξής:

Η αξιολόγηση είναι σαφής και περιλαμβάνει συγκεκριμένα συγκρίσιμα στοιχεία.

Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την επίτευξη των στόχων λειτουργεί και ως μέσο υποκίνησης για τους/ις εργαζομένους/ες, δημιουργώντας πολλαπλάσια θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίησή τους, τον συντονισμό του συνόλου της επιχείρησης, καθώς και την προσαρμοστικότητα όλου του συστήματος σε νέες συνθήκες και νέα δεδομένα.

Παράλληλα με τα πλεονεκτήματα, στην εν λόγω μέθοδο υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα.

Το βασικό μειονέκτημα είναι η αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των εργαζομένων, επειδή είναι ανόμοιοι οι στόχοι που αναλαμβάνει ο/η καθένας/μία (Sitzmann & Yeo, 2013).

Συν τοις άλλοις, πολλές φορές, οι υφιστάμενοι/ες αναλαμβάνουν δυσκολότερους στόχους απ' αυτούς που δύνανται να εκπληρώσουν, είτε λόγω μεγαλύτερης αυτοεκτίμησης, είτε λόγω επιθυμίας ικανοποίησης του/ης προϊσταμένου/ης.

Η στοχοθεσία που υπερβαίνει τα όρια της υλοποίησης δημιουργεί πικρίες, στενοχώρια, έλλειψη ικανοποίησης και, όπως είναι φυσικό, οδηγεί σε χαμηλή αξιολόγηση.

Επιπλέον, για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτείται ειδική εκπαίδευση για όλους/ες τους/ις εργαζομένους/ες.

Τέλος, με αυτήν τη μέθοδο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί πολιτική βράβευσης του/ης καλύτερου/ης υπαλλήλου, ή να δοθούν επιπρόσθετες παροχές ως ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων (Aguinis & O'Boyle, 2014). Αυτό συμβαίνει επειδή είναι δύσκολο να συγκριθούν οι στόχοι, και πολύ περισσότερο να ταξινομηθούν κατά βαθμό σπουδαιότητας, αφού θεωρείται ότι όλοι/ες συμμετέχουν στο κοινό καλό και ότι οι επιμέρους στόχοι του/ης κάθε εργαζομένου/ης συντελούν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

(Η ενότητα περιλαμβάνει και βιοματική άσκηση σε διαφορετικό αρχείο και παρακαλούνται οι εκάστοτε εισηγητές/τριες να το αναζητήσουν από τον/την επιστημονικά υπεύθυνο/η του προγράμματος)

Βιβλιογραφία

Aguinis, H., & O'Boyle, E., Jr. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, 67, 313–350. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12054>

Bandura, A. (2015). On deconstructing commentaries regarding alternative theories of self-regulation. *Journal of Management*, 41, 1025–1044. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206315572826>

Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87–99. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work*. Lexington, MA: Lexington Books.

Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26 – 48. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0063>

Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 3–21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.007>

Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. M. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100, 623– 640. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039100>

Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92, 666 – 680. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.666>

Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52, 731– 743. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.43669936>

Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55,

643– 666. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.0804>

Elliot, A. J. (2005). A conceptual history of the achievement goal construct. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 52–72). New York, NY: Guilford Press.

Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218 –232. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.72.1.218>

Harter, S. (1990). Causes, correlates, and the functional role of global self-worth: A life-span perspective. In R. J. Sternberg & J. Kolligan (Eds.), *Competence considered* (pp. 67–97). New Haven, CT: Yale University Press.

Heggstad, E. D., & Kanfer, R. (2005). The predictive validity of self-efficacy in training performance: Little more than past performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 11, 84 –97. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-898X.11.2.84>

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.

Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2018). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *Journal of Management*, 44, 1848 –1872. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206316628644>

Kehoe, R. R., & Tzabbar, D. (2015). Lighting the way or stealing the shine? An examination of the duality in star scientists' effects on firm innovative performance. *Strategic Management Journal*, 36, 709 –727. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2240>

Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99, 619 – 634. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035789>

Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96, 588 – 601. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021882>

Lee, F. K., Sheldon, K. M., & Turban, D. B. (2003). Personality and the goal-striving process: The influence of achievement goal patterns, goal level, and mental focus on performance and enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 256 –265. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.256>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 854 – 864. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854>
- Northcraft, G. B., Schmidt, A. M., & Ashford, S. J. (2011). Feedback and the rationing of time and effort among competing tasks. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1076 –1086. <http://dx.doi.org/10.1037/a0023221>
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal—Setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792– 802. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.792>
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and metaanalytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887–910. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>
- Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance? *Personnel Psychology*, 66, 531–568. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12035>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240 –261. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Suls, J., Martin, R., & Wheeler, L. (2002). Social comparison: Why, with whom, and with what effect? *Current Directions in Psychological Science*, 11, 159 –163. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8721.00191>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45,

1137–1148.

Vancouver, J. B., More, K. M., & Yoder, R. J. (2008). Self-efficacy and resource allocation: Support for a nonmonotonic, discontinuous model. *Journal of Applied Psychology*, 93, 35– 47. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.35>

Vancouver, J. B., & Purl, J. D. (2017). A computational model of self-efficacy's various effects on performance: Moving the debate forward. *Journal of Applied Psychology*, 102, 599 – 616. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000177>

VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 629 – 640. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.629>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601– 617. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>