



# MANAGEMENT: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -

**Γ' ΛΥΚΕΙΟΥ**

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΟΛΑΙΑΣ

# ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

– ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –

## Γ΄ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

**Συγγραφή:** Δημήτρης Μπουραντάς,  
*Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών*

**Επιμέλεια έκδοσης:** Ελένη Τσιάκα,  
*Καθηγήτρια Οικονομικών*

**Εποπτεία:** Μαρία Ιωάννου-Σεργίου,  
*Επιθεωρήτρια Οικονομικών Μαθημάτων*

**Γλωσσική επιμέλεια:** Αρετή Στυλιανού,  
*Λειτουργός Υπηρεσίας Ανάπτυξης Προγραμμάτων*

**Σχεδιασμός εξωφύλλου:** Θεόδωρος Κακουλλής,  
*Λειτουργός Υπηρεσίας Ανάπτυξης Προγραμμάτων*

### Για το Υποστηρικτικό Υλικό

**Συγγραφή – Επιμέλεια:** Μαρία Χαραλάμπους, *Καθηγήτρια Οικονομικών*

**Εισηγητές:** Χαράλαμπος Μιλτιάδου, *Καθηγητής Οικονομικών*  
Θεοδοσία Πογιατζή, *Καθηγήτρια Οικονομικών*

**Επιστημονικός Συνεργάτης:** Χάρης Κογκετσίδης,  
*Ακαδημαϊκός Πανεπιστημίου Λευκωσίας*

**Εποπτεία:** Ζιαννέτ Καλακουτή Χατζηιωσήφ,  
*Επιθεωρήτρια Οικονομικών Μαθημάτων*

**Συντονισμός έκδοσης:** Χρίστος Παρπούνας,  
*Συντονιστής Υπηρεσίας Ανάπτυξης Προγραμμάτων*

Α΄ Έκδοση 2018

Β΄ Έκδοση 2022 (Εμπλουτισμένη με υποστηρικτικό υλικό)

Εκτύπωση: ΚΩΝΟΣ ΛΤΔ

© ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΟΛΑΙΑΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ISBN: 978-9963-54-333-5



Στο εξώφυλλο χρησιμοποιήθηκε ανακυκλωμένο χαρτί σε ποσοστό τουλάχιστον 50%, προερχόμενο από διαχείριση απορριμμάτων χαρτιού. Το υπόλοιπο ποσοστό προέρχεται από υπεύθυνη διαχείριση δασών.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η έκδοση του βιβλίου *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Γ΄ Λυκείου* αποτελεί τη συνέχεια και την ολοκλήρωση του βιβλίου της *Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Β΄ Λυκείου*.

Στη Β΄ Λυκείου, έχουν γίνει κατανοητές οι βασικές έννοιες που αφορούν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και στις λειτουργίες τους. Έχει, επίσης, γίνει κατανοητό ότι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών ή των επιμέρους λειτουργιών (π.χ. παραγωγή, πωλήσεις, μάρκετινγκ, οικονομική λειτουργία) απαιτούν αποτελεσματικό Μάνατζμεντ, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση – ηγεσία και τον έλεγχο. Από αυτό έχει γίνει σαφές ότι η επιτυχημένη καριέρα των στελεχών, ανεξαρτήτως ειδίκευσης ή οργανισμού (π.χ. διευθυντής πωλήσεων, οικονομικός διευθυντής, διευθυντής σχολείου ή κλινικής) απαιτεί πέραν των επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων, διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες.

Στο παρόν βιβλίο παρουσιάζονται οι βασικές γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών.

Το περιεχόμενο στοχεύει στην κατανόηση των λειτουργιών και των ικανοτήτων του Μάνατζμεντ και της Ηγεσίας, καθώς και της χρησιμότητας αυτών για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων (και οργανισμών) και την επιτυχημένη καριέρα των στελεχών. Πέραν, αυτών όμως, οι γνώσεις του βιβλίου συμβάλλουν στο να είμαστε αποτελεσματικοί σε όλους τους τομείς της προσωπικής μας ζωής.

Η ορθή χρήση του βιβλίου δημιουργεί τις προϋποθέσεις προβληματισμού, αυτενέργειας των μαθητών, ανάπτυξης των δεξιοτήτων, άσκησης της κριτικής προσέγγισης και, κατά συνέπεια, στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνω στον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κύριο Δημήτρη Μπουραντά για την συγγραφή του βιβλίου και την πολύτιμη συμβολή του στον τομέα της εκπαίδευσης της Κύπρου.

Δρ Κυπριανός Δ. Λούης  
Διευθυντής Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης





## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο	Τίτλος	Σελίδα
1.	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	7
2.	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	29
3.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ: ΘΕΜΕΛΕΙΩΔΗ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	61
4.	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	99
5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	121
6.	Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	161
7.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	185
8.	ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	207
9.	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	233
10.	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Management)	251
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	263



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1° Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

### Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:

- Να αντιλαμβάνεστε την έννοια του προγραμματισμού και να διακρίνετε τον στρατηγικό και τον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό, ως τα δύο είδη της λειτουργίας του.
- Να αποκτήσετε την έννοια της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής ως βασικές έννοιες του στρατηγικού προγραμματισμού (σχεδιασμού).
- Να γνωρίζετε ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, το εύρος δραστηριοτήτων και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποτελούν τα τρία κύρια σημεία του περιεχομένου της στρατηγικής.
- Να κατανοείτε ότι η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού (διαμόρφωση στρατηγικής) στηρίζεται στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Να αποδίδετε με δικά σας λόγια τις ευκαιρίες, τις απειλές, τα ισχυρά και τα ασθενή σημεία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.
- Να κατανοείτε τη διαδικασία και τις βασικές αρχές του λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού.
- Να κατανοείτε και να αποδέχεστε την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα του προγραμματισμού (σχεδιασμού) για την επιχείρηση, τους οργανισμούς αλλά και για την οικογένεια και για κάθε άνθρωπο ατομικά.
- Να γνωρίζετε τις βασικές αρχές από τις οποίες διέπεται ο προγραμματισμός.
- Να αναφέρουν, να εξηγούν και να διακρίνουν, μέσω επιχειρηματικών σεναρίων, τις τέσσερις στρατηγικές ανταγωνισμού που πρότεινε ο M. Porter.
- Να αναφέρουν, να εξηγούν και να διακρίνουν, μέσω επιχειρηματικών σεναρίων, τις τέσσερις στρατηγικές ανάπτυξης που πρότεινε ο I. Ansoff.
- Να ετοιμάζουν Ανάλυση SWOT, με βάση επιχειρηματικά σενάρια, κατηγοριοποιώντας τα δεδομένα σε ισχυρά και ασθενή σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και σε ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## 1.1 Έννοια του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός ως πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση του ατόμου, της ομάδας ή του οργανισμού.

Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το που θέλει να βρίσκεται και το πώς να είναι ο οργανισμός στο μέλλον και πώς θα επιτύχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ υφισταμένης και επιθυμητής θέσης. Συνεπώς, ο προγραμματισμός ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός προκαθορίζει τους στόχους (το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον), διαμορφώνει τις στρατηγικές (πώς θα το επιτύχει) και εφαρμόζει λειτουργικά προγράμματα δράσης και προϋπολογισμούς (με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε θα το πετύχει).

Ο προγραμματισμός ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός προκαθορίζει τους στόχους (το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον), διαμορφώνει τις στρατηγικές (πώς θα το επιτύχει) και εφαρμόζει λειτουργικά προγράμματα δράσης και προϋπολογισμούς (με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε θα το πετύχει).

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση θέτει ως στόχο ότι μπορεί να παράγει ένα προϊόν σε καλύτερη ποιότητα από τις άλλες επιχειρήσεις, επειδή έχει τους πόρους και την τεχνογνωσία. Για τον λόγο αυτό, αναβαθμίζει τακτικά τον τεχνολογικό της εξοπλισμό και παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον σε σχέση με τον τρόπο παραγωγής και προσφοράς του προϊόντος. Επίσης, όταν σχεδιάζουμε μια γιορτή στο σπίτι μας αποφασίζουμε το πότε θα την κάνουμε, ποιους θα καλέσουμε, τι θα προσφέρουμε, τη μουσική κ.λπ.

- Ο προγραμματισμός ως έννοια και ως λειτουργία μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη:
- στον στρατηγικό προγραμματισμό.
  - στον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό.

**Ο στρατηγικός προγραμματισμός** είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές της.

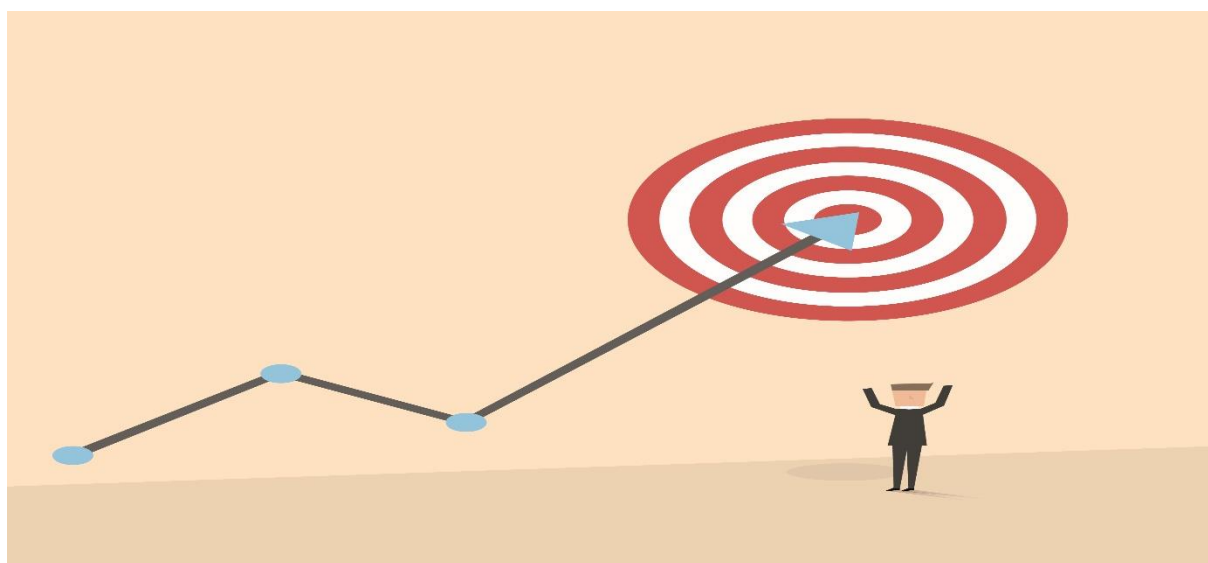
**Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός ή τακτικός προγραμματισμός** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι. Βασικό στοιχείο του λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός (budget), ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση (τα οικονομικά μεγέθη) των στόχων, των ενεργειών και των μέσων (π.χ. έσοδα - πωλήσεις,

δαπάνες, κέρδη, διαθέσιμα, κεφάλαια κ.λπ.). Στο προηγούμενο παράδειγμα της γιορτής προφανώς προϋπολογίζουμε και τα έξοδα που θα κάνουμε.

Πρέπει να γίνει σαφές ότι ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός (business plan) απορρέει και έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού, στηρίζεται σε χρονοπρόγραμμα, είναι οπωσδήποτε ετήσιος και αρκετές φορές τριετής ή πενταετής.

Ένα άτομο για να είναι αποτελεσματικό, προγραμματίζει ή οφείλει να προγραμματίζει τις δραστηριότητες του όπως για παράδειγμα το διάβασμα, ένα ταξίδι, τις εξόδους διασκέδασης και φυσικά να προϋπολογίζει τα έξοδα του. Ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός είναι απαραίτητος για όλες τις λειτουργίες του ατόμου. Σε μια οικογένεια προγραμματίζονται, για παράδειγμα, η απόκτηση σπιτιού, οι διακοπές, τα ψώνια και βεβαίως υπάρχει και προϋπολογισμός, δηλαδή οι δαπάνες που θα γίνουν και από πού θα βρεθούν τα έσοδα (π.χ. μισθοί, δάνειο).

### 1.2 Βασικές έννοιες στρατηγικού σχεδιασμού



#### 1.2.1. Αποστολή - Όραμα

**Αποστολή** είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης της οργάνωσης. Εκφράζει το «βασικό καθήκον» της οργάνωσης προς την κοινωνία και απαντά σε θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη φύση και την ύπαρξή της, όπως, τι είδους επιχειρηματική δραστηριότητα είμαστε, γιατί υπάρχουμε, ποιος είναι ο πιο βασικός λόγος ύπαρξής μας.

Για παράδειγμα, η αποστολή της Walt Disney, όπως η ίδια την διατυπώνει, είναι «να κάνει τους ανθρώπους χαρούμενους».

Η αποστολή της AT&T είναι να «φέρνει τους ανθρώπους μαζί προσφέροντάς τους τη δυνατότητα επαφής μεταξύ τους και πρόσβασης σε πληροφορίες και υπηρεσίες που θέλουν οποτεδήποτε και οπουδήποτε».

Η αποστολή ενός νοσοκομείου είναι να συμβάλλει στην υγεία και στη μέγιστη δυνατή διάρκεια της ζωής των ανθρώπων.

Η αποστολή του σχολείου είναι να συμβάλλει στην ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων, της παιδείας και του χαρακτήρα των ανθρώπων, ώστε να ζήσουν καλά σε μια κοινωνία ευημερίας.

Η αποστολή αποτελεί ένα γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού, ο οποίος όμως είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Κάνει σαφή τον επιχειρηματικό σκοπό και την επιχειρηματική κατεύθυνση και έτσι αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές. Επίσης, προσδιορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών που η επιχείρηση ή οργανισμός είναι ικανή και διατεθειμένη να προσφέρει.

Το **όραμα** εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών του οργανισμού για το μέλλον του. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής - ιδανικής κατάστασής του στο μέλλον. Επίσης εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κοινωνία.

Το όραμα δίνει «ψυχή» στην αποστολή αφού απευθύνεται στο μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων της οργάνωσης. Τα θεμελιώδη ερωτήματα που απαντά το όραμα είναι:

- πώς θέλουμε να είναι ιδανικά στο μέλλον η επιχείρηση ή οργανισμός μας;
- ποια ιδανικά θέλουμε να επιτύχουμε;
- πώς θέλουμε να αισθανόμαστε για την οργάνωσή μας στο μέλλον, για ποια στοιχεία της θα είμαστε υπερήφανοι;

Για παράδειγμα, στοιχείο του οράματος της Wal-Mart είναι «να δίνει τη δυνατότητα - ευκαιρία στους μη πλούσιους ανθρώπους να αγοράζουν τα ίδια πράγματα όπως οι πλούσιοι» και της 3M «να λύνει τα προβλήματα καινοτομικά».

Το όραμα είναι το ίδιο σημαντικό όπως και η αποστολή αφού αποτελεί επίσης σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Εκτός αυτού, ελκύει και κινητοποιεί τους ανθρώπους για την υλοποίηση «ιδανικών-μεγάλων» επιτευγμάτων δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα.

Το όραμα μπορεί και πρέπει να αποτελεί πυξίδα για τον κάθε άνθρωπο ώστε να πορεύεται στη ζωή του με αποτελεσματικό τρόπο. Για παράδειγμα, ένας μαθητής πρέπει να καθορίζει το πώς θέλει ιδανικά να ζει ή πως θέλει ιδανικά να είναι ως επαγγελματίας όταν θα είναι 40 ή 50 ή 60 χρονών. Αυτό το όραμα για να επιτευχθεί μας οδηγεί σε στόχους και δράσεις που πρέπει να κάνουμε για να το επιτύχουμε.





### 1.2.2. Στρατηγική

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Επίσης είναι το σύνολο των σημαντικών αποφάσεων που προσδιορίζουν την πορεία τους στο μέλλον.

Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τρία κύρια σημεία:

- τους μακροπρόθεσμους στόχους.
- το εύρος δραστηριοτήτων (scope).
- τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Επίσης είναι το σύνολο των σημαντικών αποφάσεων που προσδιορίζουν την πορεία τους στο μέλλον.

**Οι «μακροπρόθεσμοι στόχοι»** είναι τελικά αποτελέσματα που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα (π.χ. θέση στην αγορά, μέγεθος).

**Το «εύρος δραστηριοτήτων»** (scope) είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με:

- τη γεωγραφική περιοχή (περιοχές, χώρες) στις οποίες η επιχείρηση θα αναπτύξει δραστηριότητα και θα ανταγωνιστεί
- τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα προσφέρει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
- τις δραστηριότητες που η επιχείρηση υλοποιεί στο εσωτερικό της ή εξωτερικεύει σε προμηθευτές. Για παράδειγμα, ένα οινοποιείο μπορεί να παράγει το ίδιο τα μπουκάλια του κρασιού ή να τα προμηθεύεται από άλλη επιχείρηση.



Τα «ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα» είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες θα επιλέγουν-προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών (π.χ. τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση πελατών).

Με βάση τις παραπάνω εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζει ιδιαίτερα σημαντικές επιλογές που προσδιορίζουν μακροπρόθεσμα την πορεία της, την κατανομή των πόρων της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Οι βασικές στρατηγικές μιας επιχείρησης είναι δύο:

Πρώτον, η στρατηγική ανταγωνισμού (competitive strategy), δηλαδή, το πώς θα ανταγωνισθεί η επιχείρηση τις άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις.

Δεύτερον, η στρατηγική ανάπτυξης, δηλαδή, μέσα από ποια προϊόντα ή υπηρεσίες και αγορές θα αναπτυχθεί η επιχείρηση.

Σε ό,τι αφορά τη **στρατηγική ανταγωνισμού**, ο M. Porter προσδιορίζει τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται (Σχήμα 1). Σε γενικές γραμμές οι πελάτες επιλέγουν μια επιχείρηση, είτε διότι προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της, είτε διότι αυτά είναι διαφορετικά στην ποιότητα, την καινοτομία, την εικόνα (brand) και σε οτιδήποτε άλλο που οι πελάτες αντιλαμβάνονται διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών.

- 1. Η στρατηγική «ηγεσία κόστους»** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς.
- 2. Η στρατηγική διαφοροποίησης** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με γνωρίσματα και μεθόδους τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές αφού λόγω διαφορετικότητας δεν συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών (π.χ. αυτοκίνητα Ferrari).
- 3. Η στρατηγική εστίασης** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (**εστίαση με ηγεσία κόστους**), είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (**εστίαση με διαφοροποίηση**).

Για παράδειγμα, μια κυπριακή επιχείρηση χυμών μπορεί να επιλέξει να ανταγωνισθεί άλλες εταιρείες χυμών με χαμηλό κόστος στην παγκόσμια αγορά ή μόνο στην κυπριακή. Εναλλακτικά, μπορεί να ανταγωνισθεί με διαφοροποίηση (π.χ. ποιότητα) είτε στην παγκόσμια είτε μόνο στην κυπριακή αγορά.

**ΣΧΗΜΑ 1: Στρατηγικές ανταγωνισμού**

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Κόστος	Διαφοροποίηση
ΕΥΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	Μεγάλο	Στρατηγική «ηγεσία κόστους»	Στρατηγική διαφοροποίησης
	Μικρό	Στρατηγική «εστίαση και κόστος»	Στρατηγική «εστίαση και διαφοροποίηση»

**Η στρατηγική ανάπτυξης** περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ο Ansoff με κριτήρια τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση και τις αγορές στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί, προτείνει τις στρατηγικές ανάπτυξης (Σχήμα 2). Δηλαδή, μια επιχείρηση μπορεί:

Πρώτον, να αναπτυχθεί αυξάνοντας τις πωλήσεις των προϊόντων (ή υπηρεσίες) που διαθέτει στους ίδιους τους πελάτες ή αγορές.

Δεύτερον, μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις διαθέτοντας τα προϊόντα της σε νέες αγορές.

Τρίτον, στους ίδιους πελάτες ή αγορές να προσφέρει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ένα βιβλιοπωλείο να προσφέρει στους πελάτες του και μουσικά όργανα ή ένας φούρνος εκτός από τα είδη αρτοποιίας να προσφέρει στους πελάτες του και είδη ζαχαροπλαστικής, γεύματα κουζίνας και ψησταριάς, καφέ, φρέσκους χυμούς, υπηρεσίες τροφοδοσίας κ.λπ.

Τέταρτον, προσφέροντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες αγορές, . Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να παράγει κρασί και να το διαθέτει σε κάβες ποτών και υπεραγορές).

**Σχήμα 2: Στρατηγικές ανάπτυξης**

		ΠΡΟΙΟΝΤΑ	
		Υπάρχοντα	Νέα
ΑΓΟΡΕΣ	Υπάρχουσες	Στρατηγική διείσδυσης	Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων
	Νέες	Στρατηγική ανάπτυξης-επέκτασης αγοράς	Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Ουσιαστικά και πιο πρακτικά το βασικό περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται στις απαντήσεις των εξής θεμελιωδών ερωτημάτων:

- τι είδους επιχείρηση είμαστε, δηλαδή, ποια είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα που ασκούμε;
- τι θέλουμε να επιτύχουμε μακροπρόθεσμα σε επιχειρηματικό επίπεδο (μακροπρόθεσμοι στόχοι);
- ποιοι είναι οι πελάτες που στοχεύουμε και ποιές ανάγκες αυτών μέσω ποιών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ικανοποιούμε;
- για ποιους λόγους οι πελάτες μας θα μας προτιμούν έναντι των άμεσων ή έμμεσων ανταγωνιστών μας και πως θα ανταγωνιστούμε για να κερδίσουμε;

Οι σωστές απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα επιτρέπουν την επιχείρηση να προσδιορίσει με σαφήνεια τη θέση της στην αγορά και έναντι των ανταγωνιστών.

Κυρίως, αποτελούν ένα πλαίσιο σκέψης και αποφάσεων το οποίο μας επιτρέπει να καταναίμουμε τους περιορισμένους πόρους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο εστιάζοντας σε δραστηριότητες, αγορές, πελάτες και προϊόντα που μπορούμε να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εκτός αυτού, προσδιορίζουν για όλους στην επιχείρηση, μια κοινή κατεύθυνση, έτσι ώστε οι αποφάσεις, οι λειτουργίες, οι ενέργειες και οι επιδόσεις να είναι μεταξύ τους συνεπείς, συντονισμένες και εναρμονισμένες.

Η έννοια της στρατηγικής ισχύει και για την καριέρα ενός ανθρώπου, δηλαδή, το τι θέλει μακροπρόθεσμα να κερδίζει μέσω της εργασίας του (π.χ. χρήματα, φήμη, ελευθερία), μέσα από ποιο επάγγελμα και πώς θα είναι ανταγωνιστικός στην αγορά εργασίας, ώστε να επιτύχει.



### 1.3 Διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων που αφορούν την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στηρίζονται, πρώτον στον λόγο ύπαρξής της και στο όραμά της και δεύτερον, σε δεδομένα που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.

Σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, απαιτείται η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν: νέες ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών, τεχνολογικές καινοτομίες, νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (amazon, e-shop, eBay κ.λπ.), ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (μέσω του διαδικτύου), επιδοτήσεις από αναπτυξιακά προγράμματα, αλλαγές στο νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο κ.λπ.

Οι απειλές περιλαμβάνουν: την είσοδο νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά, τη μείωση του εισοδήματος των καταναλωτών, τους νομοθετικούς περιορισμούς και τις κρατικές πολιτικές, την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, τις διεθνείς πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες, την αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων κ.λπ.

Σε ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον απαιτείται η ανάλυση των ισχυρών και ασθενών σημείων της επιχείρησης που εντοπίζονται από τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Τα ισχυρά-δυνατά σημεία περιλαμβάνουν: τους διαθέσιμους πόρους, τις εταιρικές ικανότητες, τις καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες, την υγιή οικονομική κατάσταση και την πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, την υψηλή παραγωγικότητα, την ποιότητα και την οικονομική τιμή των προϊόντων κ.λπ.

Τα ασθενή-αδύνατα σημεία περιλαμβάνουν: το μη εξειδικευμένο προσωπικό, την αδυναμία είσπραξης των οφειλών από τους πελάτες, την αδυναμία σωστής οργάνωσης και διοίκησης, προβλήματα στις λειτουργίες της, έλλειψη κεφαλαίων και σύγχρονης τεχνολογίας κ.λπ.

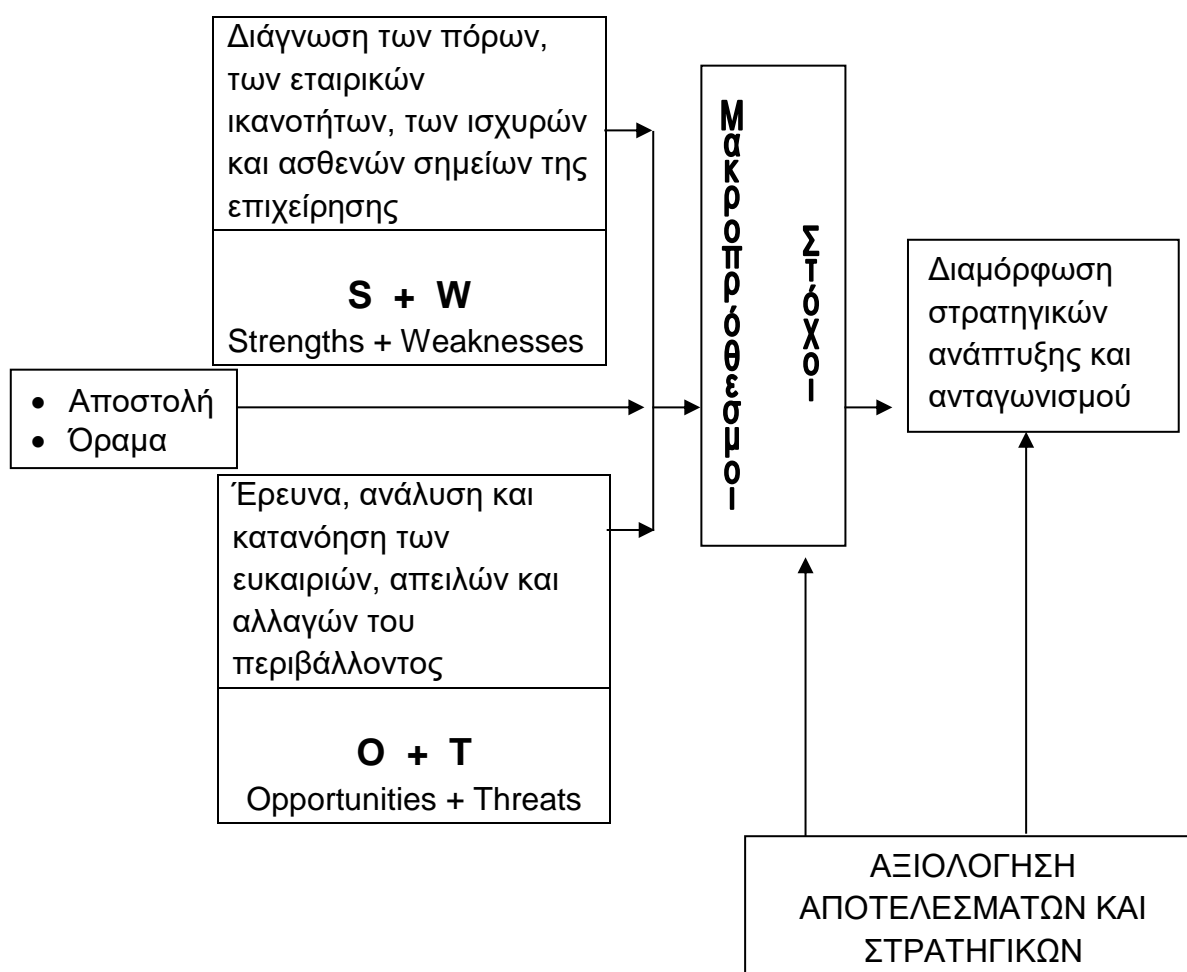


Έχοντας όλα αυτά τα δεδομένα, ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος, πόρους, ικανότητες, ισχυρά και ασθενή σημεία της επιχείρησης, οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με τη λογική της αντιμετώπισης των ασθενών σημείων, της αξιοποίησης των ισχυρών, των πόρων και των ικανοτήτων, ούτως ώστε να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά οι απειλές του περιβάλλοντος και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες.

Η λογική αυτή διαμόρφωσης της στρατηγικής, είναι η πλέον διαδεδομένη στη βιβλιογραφία και γνωστή με τον όρο «ανάλυση ευκαιριών, απειλών, ισχυρών και ασθενών σημείων» (SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, σχήμα 3)

Σε ό,τι αφορά την ευθύνη της διαμόρφωσης των στρατηγικών, αυτή ανήκει στα στελέχη της ανώτατης διοίκησης. Επίσης, είναι απαραίτητο να συμμετέχουν με ιδέες και προτάσεις όλοι οι εργαζόμενοι, πρώτον, διότι έτσι βελτιώνεται η δημιουργική λήψη αποφάσεων και δεύτερον, αξιοποιούνται περισσότερες πληροφορίες που αφορούν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, αφού οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με αυτό.

**Σχήμα 3: Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής**



#### 1.4. Βασικές έννοιες του λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού

Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός αφορά τη βραχυπρόθεσμη και μεσοπρόθεσμη δράση της επιχείρησης ή οργανισμού, συγκεκριμενοποιώντας τους στόχους, τις ενέργειες και τα μέσα τα οποία υλοποιούν τις στρατηγικές σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Βασικές έννοιες του λειτουργικού - επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι οι ακόλουθες:

**Στόχοι.** Πρόκειται για συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι). Οι στόχοι τίθενται για το σύνολο της επιχείρησης και αναλύονται στις επιμέρους λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή) ή οργανωτικές μονάδες (π.χ. διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, ή πωλήσεων).

**Προγράμματα δράσης.** Τα προγράμματα δράσης περιλαμβάνουν τους στόχους, καθώς και τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων στους διάφορους τομείς της επιχείρησης (επιχειρηματικές δραστηριότητες, λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες).

Για παράδειγμα, διαμορφώνονται προγράμματα παραγωγής, προγράμματα πωλήσεων, προγράμματα μάρκετινγκ, προγράμματα ανθρώπινων πόρων, επενδύσεων κ.λπ. Τα προγράμματα δράσης περιγράφουν ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά τι πρέπει να επιτευχθεί, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και ποιοι έχουν τις ευθύνες για αυτά.

**Προϋπολογισμοί.** Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την οικονομική έκφραση των προγραμμάτων δράσης και συνήθως περιλαμβάνουν τα έσοδα, τις δαπάνες, τα κέρδη, τα απαιτούμενα κεφάλαια και άλλα οικονομικά μεγέθη και συνδέονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Κάθε επιχείρηση διαμορφώνει οπωσδήποτε ετήσιο προϋπολογισμό (έσοδα, δαπάνες, κέρδη) ο οποίος αποτελεί τη βάση της αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της δράσης της.

**Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Business Plan).** Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί τη σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης. Συνήθως είναι ετήσιο, διετές, τριετές ή πενταετές. Ασφαλώς, όσο πιο μακροπρόθεσμο γίνεται, τόσο με λιγότερη λεπτομέρεια προσδιορίζονται τα μεγέθη του.



### 1.4.1 Διαδικασία του λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού

Σε ό,τι αφορά τον λειτουργικό προγραμματισμό, αυτός προσδιορίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό, αφού ο σκοπός του είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών.

Για παράδειγμα, αν η στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει είσοδο σε μια ξένη αγορά, απαιτείται συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, το οποίο θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, ούτως ώστε να υλοποιηθεί η στρατηγική επιλογή (μάρκετινγκ, πωλήσεων).

Στη διαδικασία του λειτουργικού προγραμματισμού, η ανώτατη διοίκηση θέτει τους στόχους και τις γενικές κατευθύνσεις για το σύνολο της επιχείρησης και διαμορφώνονται σχέδια δράσης στις επιμέρους λειτουργίες της.

Η αποτελεσματική διαδικασία του λειτουργικού προγραμματισμού ακολουθεί τη λογική «από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω». Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ανώτατη διοίκηση θέτει τους στόχους και τις γενικές κατευθύνσεις για το σύνολο της επιχείρησης. Με βάση αυτά τα δεδομένα, εξειδικεύονται οι στόχοι και διαμορφώνονται σχέδια δράσης στις επιμέρους λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, μάρκετινγκ, οικονομική) από τα υπεύθυνα στελέχη και τους συνεργάτες τους. Αυτά με τη σειρά τους αξιολογούνται, προσαρμόζονται, εναρμονίζονται και οριστικοποιούνται από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Ουσιαστικά, πρόκειται για μια διαδικασία διαλόγου, συγχρονισμού, συντονισμού και ταυτόχρονα δέσμευσης των στελεχών και των εργαζόμενων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, μέσω της υλοποίησης συγκεκριμένων σχεδίων δράσης.



The image shows the logo for 'Real Time Bidding'. The words 'Real', 'Time', and 'Bidding' are stacked vertically. Each word has its first letter (R, T, B) enclosed in a red oval. The letters are in a bold, black, sans-serif font, and the rest of the words are in a smaller, black, sans-serif font.

## 1.5 Χρησιμότητα του προγραμματισμού

Σύμφωνα με τις προηγούμενες έννοιες, ο προγραμματισμός αποτελεί απαραίτητη και ιδιαίτερη κρίσιμη λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης (management) αφού συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Εκτός των όσων ήδη έχουν αναφερθεί για τη χρησιμότητα του, πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος και ιδιαίτερα χρήσιμος διότι συμβάλλει:

- στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων και της πορείας στο μέλλον, δίνει κοινή κατεύθυνση και συνοχή στις αποφάσεις, τις δράσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση και έτσι εστιάζει την προσπάθεια και συντονίζει τις λειτουργίες, τις δραστηριότητες, τις οργανωτικές μονάδες και τους ανθρώπους
- στον ορισμό της θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον και ως προς τους ανταγωνιστές
- στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- στην αποτελεσματική απόκτηση, κατανομή και χρήση των πόρων
- στη μείωση της αβεβαιότητας, αφού κάνει σαφές το πού θέλει να πάει η επιχείρηση και το πώς θα πάει στο μέλλον
- στην έγκαιρη επισήμανση των προβλημάτων, των περιορισμών, των κινδύνων, των απειλών και των ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον
- στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας
- στη δημιουργία κουλτούρας πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής σκέψης και δράσης και εστίασης σε αποτελέσματα.
- στη σαφήνεια του τι πρέπει να επιτευχθεί, πώς, με ποια μέσα και πότε από την επιχείρηση, την κάθε οργανωτική μονάδα και τον κάθε εργαζόμενο.





## 1.6 Βασικές αρχές προγραμματισμού

Προκειμένου ο προγραμματισμός, ως διοικητική λειτουργία, να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες βασικές αρχές:

- **Αρχή της χρονικής δέσμευσης:** Η αρχή αυτή σημαίνει ότι τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίησή τους. Για παράδειγμα, η υλοποίηση πωλήσεων ή 3 εκατομμύρια ευρώ το πρώτο τρίμηνο του 2018 ή οι επαφές με δέκα νέους πελάτες σε ένα μήνα.
- **Αρχή της ελαστικότητας:** Τα προγράμματα αφορούν το μέλλον το οποίο είναι λίγο ή πολύ αβέβαιο. Ο προγραμματισμός στηρίζεται σε προβλέψεις, πιθανότητες, υποθέσεις και παραδοχές για το μέλλον όμως, άλλα από αυτά μπορεί να συμβούν και άλλα να μη συμβούν. Για τον λόγο αυτό, τα προγράμματα πρέπει να είναι ελαστικά με την έννοια ότι πρέπει να προβλέπουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις. Για παράδειγμα, αν προγραμματισθεί η ολοκλήρωση μιας επένδυσης σε ένα χρόνο, αλλά προκύψει στα μέσα του χρόνου έλλειψη των προβλεπόμενων ιδίων κεφαλαίων, να υπάρχει η δυνατότητα δανεισμού.
- **Αρχή της διόρθωσης:** Το πρόγραμμα δεν αποτελεί ένα τελικό προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και να προσαρμόζεται όταν τα δεδομένα πάνω στα οποία έχει στηριχθεί αλλάζουν ή είναι διαφορετικά από τα προβλεπόμενα. Για παράδειγμα, αν οι προβλέψεις για αύξηση των πωλήσεων την επόμενη χρονιά είναι 10% και το πρώτο τρίμηνο οι πωλήσεις δείχνουν ότι αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε πρέπει να αναθεωρηθεί ο στόχος σε μικρότερο ποσοστό και βεβαίως ο προϋπολογισμός της επιχείρησης.

## Ανακεφαλαίωση – Προγραμματισμός

1. Ο προγραμματισμός ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός προκαθορίζει τους στόχους (το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον), διαμορφώνει τις στρατηγικές (πώς θα το επιτύχει) και εφαρμόζει λειτουργικά προγράμματα δράσης και προϋπολογισμούς (με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε θα το πετύχει)..
2. Με τον στρατηγικό προγραμματισμό διαμορφώνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι ενός οργανισμού, ενώ με τον λειτουργικό ή επιχειρησιακό προγραμματισμό διαμορφώνονται οι μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι.
3. Η αποστολή εκφράζει το βασικό καθήκον του οργανισμού προς την κοινωνία, ενώ το όραμα εκφράζει τα όνειρα των μελών του οργανισμού για το μέλλον του.
4. Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φτάσει στο όραμα. Επίσης είναι το σύνολο των σημαντικών αποφάσεων που προσδιορίζουν την πορεία τους στο μέλλον.
5. Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τρία κύρια σημεία: τους μακροπρόθεσμους στόχους, το εύρος δραστηριοτήτων και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
6. Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού αφορά τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τα ισχυρά και ασθενή σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ή του οργανισμού.
7. Ο λειτουργικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τους στόχους, τα προγράμματα δράσης, τους προϋπολογισμούς, το επιχειρησιακό πρόγραμμα.
8. Ο λειτουργικός προγραμματισμός προσδιορίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό και διαμορφώνει και αξιολογεί σχέδια δράσης στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού.
9. Ο προγραμματισμός αποτελεί απαραίτητη λειτουργία του management, αφού συνδέεται με την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού.
10. Ο προγραμματισμός, ως διοικητική λειτουργία, διέπεται από την αρχή της χρονικής δέσμευσης, την αρχή της ελαστικότητας και την αρχή της διόρθωσης.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ

1. Ποιο είναι το περιεχόμενο της λειτουργίας του προγραμματισμού ή σε τι συνίσταται αυτή η λειτουργία;
2. Σε τι διαφέρει ο λειτουργικός από τον στρατηγικό προγραμματισμό;
3. Τι είναι η στρατηγική και ποιο είναι το περιεχόμενό της;
4. Ποιες εναλλακτικές στρατηγικές ανταγωνισμού μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση;
5. Να εξηγήσετε τα δεδομένα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
6. Ποια είναι η χρησιμότητα του προγραμματισμού για μια επιχείρηση;
7. Ποιες αρχές πρέπει να ισχύουν στον προγραμματισμό και γιατί;
8. Ποιες είναι οι βασικές έννοιες του λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού;
9. Ποια είναι η αποτελεσματική διαδικασία του λειτουργικού ή επιχειρησιακού προγραμματισμού;

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Να μελετήσετε τη στρατηγική μιας συγκεκριμένης επιχείρησης που μπορείτε να βρείτε είτε σε ένα βιβλίο «Επιχειρησιακής Στρατηγικής» είτε στο διαδίκτυο είτε σε μια συνέντευξη που θα πάρετε από κάποιο στέλεχος που έχετε πρόσβαση.
2. Να προγραμματίσετε και να φτιάξετε τον προϋπολογισμό των επόμενων διακοπών σας, στις οποίες αποφασίσατε να πάτε με άλλους πέντε φίλους σας.
3. Να θέσετε συγκεκριμένους στόχους στις σπουδές σας για την επόμενη χρονιά.
4. Να διαμορφώσετε τη στρατηγική της καριέρας σας, με βάση τη swot analysis.
5. Ποιες θα είναι οι συνέπειες μιας επιχείρησης ή ενός πανεπιστημίου, αν δεν λειτουργεί με σωστό προγραμματισμό;
6. Να προγραμματίσετε μια πενταήμερη εκδρομή της τάξης, θέτοντας στόχους, προσδιορίζοντας τις ενέργειες για να τους επιτύχετε και διαμορφώνοντας τον προϋπολογισμό της (δαπάνες- έσοδα).
7. Να προγραμματίσετε το χτίσιμο ενός σπιτιού.
8. Να σχεδιάσετε την ίδρυση ενός wine bar και να διαμορφώσετε το πρόγραμμα για τη πρώτη χρονιά της λειτουργίας του.
9. Να σχεδιάσετε την έκδοση ενός περιοδικού ποικίλης ύλης μιας εκδοτικής επιχείρησης.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### Ερώτηση 1:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Η Κλεονίκη είναι μια νεαρή επιχειρηματίας, ιδιοκτήτρια της Καφετέριας «Το Γλυκάκι». Η επιχείρησή της είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και δέχεται πολλές επισκέψεις καθημερινά, αν και εκεί ένας στιγμιαίος καφές πωλείται πολύ πιο ακριβά από την μέση τιμή της αγοράς. Αυτό όμως, δεν προκαλεί αντιδράσεις και η πελατεία της ολοένα και αυξάνεται. Η Κλεονίκη αγαπούσε από μικρή τη ζαχαροπλαστική και ήθελε με κάποιο τρόπο να την ενσωματώσει στην επιχείρησή της. Έτσι, στην Καφετέρια καθημερινά παρουσιάζει σε ζωντανή μετάδοση το ταλέντό της, επιδεικνύοντας μεγάλες και εντυπωσιακές τούρτες. Όλα τα γλυκά που ετοιμάζει, τοποθετούνται στη βιτρίνα προς πώληση και φυσικά δεν σταματά να κερνά τους πελάτες της!



### Ζητείται:

- α. Να ονομάσετε τις τέσσερις στρατηγικές ανταγωνισμού που πρότεινε ο Μ. Porter.
- β. Να ονομάσετε σε ποια από τις τέσσερις στρατηγικές ανταγωνισμού του Μ. Porter αναφέρεται το πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

### Ερώτηση 2:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Η Γεωργία εργάζεται σε ένα μικρό βιβλιοπωλείο, το οποίο τελευταία αντιμετωπίζει πολλές οικονομικές δυσκολίες. Η αλήθεια είναι ότι τα μεγάλα βιβλιοπωλεία έχουν προκαλέσει πολλά προβλήματα στους μικρούς επιχειρηματίες του κλάδου, κυρίως λόγω των υπέρογκων ποσών που δαπανούν σε διαφημιστικές εκστρατείες. Θέλοντας να βοηθήσει, η Γεωργία μοιράστηκε μία ιδέα που είχε με το αφεντικό της. Αυτός την υιοθέτησε γιατί πίστεψε στην επιτυχία της. Το βιβλιοπωλείο άλλαξε όνομα, από «Φθινό Καλάθι» έγινε «Τα Παραμυθάκια» και έτσι απέκτησε περισσότερο «παιδικό χαρακτήρα». Κάθε απόγευμα, ξεκίνησε να δέχεται μικρά παιδάκια για μερική απασχόληση και ανάγνωση παραμυθιών. Τα παιδάκια, στον χώρο του βιβλιοπωλείου, απασχολούνται δημιουργικά, μαθαίνουν για τους συγγραφείς και ενημερώνονται πρώτοι για ό,τι νέο κυκλοφορεί. Η επιχείρηση σώθηκε!



### Ζητείται:

- α. Να ονομάσετε σε ποια από τις τέσσερις στρατηγικές ανταγωνισμού του Μ. Porter αναφέρεται το πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.
- β. Να εξηγήσετε τη στρατηγική ηγεσία κόστους του Μ. Porter.

### Ερώτηση 3:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Το Κατάστημα Περιποίησης Ζώων του Πέτρου δεν απευθύνεται πλέον σε όλα τα κατοικίδια ζώα, αλλά αποκλειστικά σε σκύλους. Εξού και το όνομα της επιχείρησής του «Κατάστημα Περιποίησης Σκύλων: Ο Καλύτερος Φίλος». Το Δίπλωμα εξειδίκευσης που απέκτησε πρόσφατα, τον βοήθησε να μετατρέψει την επιχείρησή του με τέτοιο τρόπο ώστε να απευθύνεται ειδικά στον καλλωπισμό των σκυλιών. Πέρα απ' αυτό, εκπαιδεύτηκε κατάλληλα στο να χρησιμοποιεί σωστά τον χρόνο και τα υλικά του, προβαίνοντας έτσι σε σημαντικές εξοικονομήσεις. Πολύ σύντομα, ο Πέτρος ξεχώρισε από τους ανταγωνιστές του τόσο για την εξειδίκευσή του όσο και για τις χαμηλές τιμές των υπηρεσιών του.



#### Ζητείται:

- Να διευκρινίσετε κατά πόσο οι στρατηγικές που πρότεινε ο M. Porter αναφέρονται στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού ή στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.
- Να ονομάσετε σε ποια στρατηγική του M. Porter αναφέρεται το πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

### Ερώτηση 4:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Ο Μαϊάνδρος είναι αμπελουργός και ιδιοκτήτης πολλών αμπελιών. Μέχρι πρόσφατα διέθετε τα σταφύλια που παρήγαγε σε οινοποιείο της περιοχής. Αυτό άλλαξε, όταν πήρε την απόφαση να ξεκινήσει τη λειτουργία του δικού του οινοποιείου. Είναι γνωστός στην αγορά για την προσοχή που δίνει στις αμπελοκαλλιέργειές του και έτσι ονόμασε το οινοποιείο «Μαϊάνδρος» για να διατηρήσει τη φήμη που έκτισε με κόπο τόσα χρόνια. Τα κρασιά του γίνονται ανάρπαστα στην αγορά αφού συνδυάζουν δύο βασικά πλεονεκτήματα, καλή ποιότητα και χαμηλές τιμές. Το κόστος παραγωγής για τον Μαϊάνδρο ήταν πολύ χαμηλό, καθώς όλο το κόστος πρώτων υλών βρισκόταν εξ' ολοκλήρου υπό τον έλεγχό του.



#### Ζητείται:

- Να ονομάσετε σε ποια από τις τέσσερις στρατηγικές ανταγωνισμού του M. Porter αναφέρεται το πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.
- Να εξηγήσετε τη στρατηγική διαφοροποίησης του M. Porter.

### Ερώτηση 5:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Η Άννα ζωγραφίζει παιδικά προσωπάκια σε γενέθλια και σε άλλες κοινωνικές



**FACE PAINTING**  
**ΧΡΩΜΑΤΙΣΤΑ**  
**ΠΡΟΣΩΠΑΚΙΑ**



εκδηλώσεις. Είναι πολύ ταλαντούχα και ξέρει πολύ καλά πώς να χαροποιεί μικρά παιδάκια. Μπορεί να σχεδιάσει όλους τους υπερήρωες, ζωάκια και ό,τι άλλο της ζητήσουν. Θέλοντας να κερδίσει περισσότερα χρήματα, σκέφτηκε όταν τελειώνει το πρόσωπο ενός παιδιού, να του προσφέρει ένα φλιτζάνι με το όνομά του και κάποια ζωγραφιά της στιγμής

ως ανάμνηση, με ένα μικρό επιπρόσθετο κόστος. Αυτή η χρέωση δεν θα περιλαμβάνεται στο συμφωνηθέν πακέτο των γενεθλίων ή της εκδήλωσης και τα υλικά που θα χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό θα είναι αδιάβροχα και υποαλλεργικά, για να μην αλλοιώνονται τα χρώματα στο πλύσιμο. Φαίνεται ότι η ιδέα της λειτουργεί, αφού σχεδόν όλα τα παιδάκια ζητούν αυτό το αναμνηστικό δωράκι!

#### Ζητείται:

- Να ονομάσετε τις τέσσερις στρατηγικές ανάπτυξης που πρότεινε ο I. Ansoff.
- Να ονομάσετε σε ποια από τις τέσσερις στρατηγικές ανάπτυξης αναφέρεται το πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

### Ερώτηση 6:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Η ιδιοκτήτρια του κομμωτηρίου «Γρήγορο Ψαλίδι» μόλις χθες συμπλήρωσε τη σχετική αίτηση για μετατροπή μέρους του κομμωτηρίου της σε Σχολή Κομμωτικής. Έχοντας τα απαραίτητα προσόντα, αποφάσισε να απευθυνθεί σε όσα άτομα ενδιαφέρονται να μάθουν την τέχνη της κομμωτικής, αποκομίζοντας φυσικά τα ανάλογα κέρδη. Αναμένει ότι πολλά νέα πρόσωπα θα περάσουν το κατώφλι της Σχολής της και πώς θα έχει μεγάλη επιτυχία λόγω της μεταδοτικότητας και των γνώσεών της.



#### Ζητείται:

- Να διευκρινίσετε κατά πόσο οι στρατηγικές που πρότεινε ο I. Ansoff αναφέρονται στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού ή στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.
- Να ονομάσετε σε ποια από τις τέσσερις στρατηγικές ανάπτυξης αναφέρεται το πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.



### Ερώτηση 7:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:



Κάθε δύο βδομάδες, το κατάστημα ηλεκτρικών ειδών «Στην πρίζα» κυκλοφορεί διαφημιστικό φυλλάδιο με ποικίλες προσφορές. Μέρους των προσφορών αφορούν αποκλειστικά και μόνο τους υφιστάμενους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι συλλέγουν βαθμούς από τις αγορές τους. Λόγου χάρη, ανακοινώνονται προσφορές για πελάτες που έχουν συλλέξει 100, 200 και 500 βαθμούς.

#### Ζητείται:

- Να ονομάσετε σε ποια από τις τέσσερις στρατηγικές ανάπτυξης αναφέρεται το πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.
- Να εξηγήσετε τη στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης της αγοράς του I. Ansoff.

### Ερώτηση 8:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Ο Μάρκος είναι ιδιοκτήτης ενός μικρού βενζινάδικου σε **απομακρυσμένη περιοχή** στην επαρχία. Απέκτησε το βενζινάδικο μετά την καταβολή μεγάλου ποσού για δικαιώματα αντιπροσώπευσης γνωστής επώνυμης εταιρείας παροχής καυσίμων, κάτι το οποίο τον οδήγησε σε **μεγάλο χρέος**. Αν και οι πελάτες του προτιμούν να επισκέπτονται το βενζινάδικο του, λόγω της **αναγνωρισμένης επωνυμίας παροχής καυσίμων** που χρησιμοποιεί, δεν είναι αρκετοί για να ξεπεράσει τις οικονομικές δυσκολίες. Σήμερα όμως, ο Μάρκος πληροφορήθηκε ότι το διπλανό κτήριο ενοικιάστηκε σε μια **μεγάλη μεταφορική**



**εταιρεία**, η οποία πιθανότατα να χρησιμοποιεί το βενζινάδικο του. Παρ' όλο που **δεν παρέχει υπηρεσίες πλουσίματος αυτοκινήτων**, ο Μάρκος προσφέρει **ταχεία εξυπηρέτηση** σε όποιον επισκεφθεί το βενζινάδικο του και πιστεύει ότι αυτό θα είναι χρήσιμο για τη μεταφορική εταιρεία. Η **ανακάλυψη νέων μορφών καυσίμων** και η **εφεύρεση ηλεκτροκίνητων αυτοκινήτων** είναι θέματα που τον απασχολούν. Αυτό που πρέπει να λύσει πρώτα όμως είναι η **συχνή αντικατάσταση του προσωπικού** της επιχείρησής του, η οποία προκαλεί προβλήματα καθημερινά.

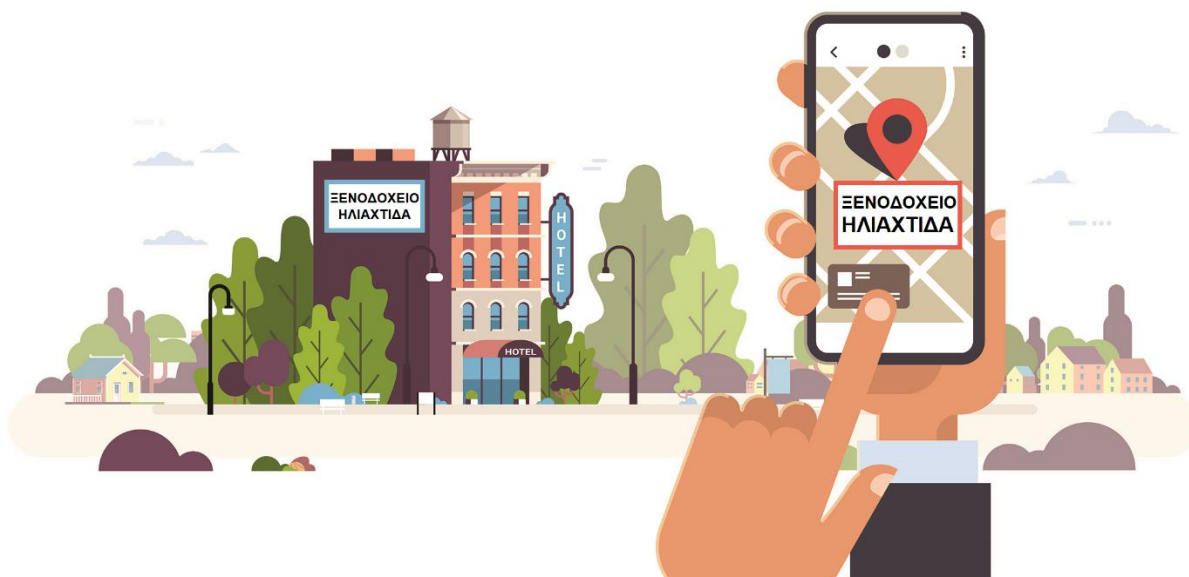
#### Ζητείται:

Να ετοιμάσετε την Ανάλυση SWOT με βάση τα στοιχεία που δίνονται με έντονο χρώμα στο επιχειρηματικό σενάριο.

### Ερώτηση 9:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Η διοίκηση του 4\* Ξενοδοχείου «Ηλιαχτίδα» μόλις πληροφορήθηκε τα **επιπρόσθετα κριτήρια για την αναβάθμισή του σε Ξενοδοχείο 5\***. Δεν έφθανε μόνο αυτό, πολλοί επισκέπτες παραπονιούνται, χαρακτηρίζοντας το ξενοδοχείο **ακατάλληλο για οικογένειες**, λόγω της **απουσίας παιδικής πισίνας** και της **ύπαρξης μικρών δωματίων**. Επιβάλλεται να παρθούν σύντομα αποφάσεις, καθώς ανακοινώθηκε η **λειτουργία του νέου θεματικού πάρκου** και η **ανέγερση καινούργιων ξενοδοχείων στην περιοχή**. Ευτυχώς, το ξενοδοχείο διαθέτει **προσοντούχο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό**, το οποίο δεν παρέλειψε να διευθετήσει τη **συμπερίληψη του ξενοδοχείου στον ηλεκτρονικό ταξιδιωτικό οδηγό της πόλης**, προβάλλοντας την **καλή του τοποθεσία**.



### Ζητείται:

Να ετοιμάσετε την Ανάλυση SWOT με βάση τα στοιχεία που δίνονται με έντονο χρώμα στο επιχειρηματικό σενάριο.

### Ερώτηση 10:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Ο κ. Χρυσάνθου τα τελευταία δύο χρόνια είναι ιδιοκτήτης μιας μικρής παραδοσιακής ταβέρνας σε χωριό της Λευκωσίας, με όνομα «Στα κάρβουνα». Η ταβέρνα έχει αποκτήσει **πολύ καλή φήμη**, διαθέτει **μεγάλη ποικιλία φαγητών** και διατηρεί **χαμηλές τιμές**, ακόμα και με την **παρουσίαση «νέων πιάτων»**. Ο κ. Χρυσάνθου είναι ιδιαίτερα εφευρετικός στις συνταγές του και οι κάτοικοι επισκέπτονται συχνά την ταβέρνα του. Τα περισσότερα **προϊόντα είναι δικής του καλλιέργειας**, γι' αυτό και είναι πάντα φρέσκα. Όσα προϊόντα δεν παράγει ο ίδιος, αναγκάζεται να μεταβεί και να τα προμηθευτεί από την πλησιέστερη υπεραγορά, η οποία είναι 20 χιλιόμετρα μακριά. Η **απομακρυσμένη υπεραγορά** συχνά αποτελεί πρόβλημα. Για την ακρίβεια, η **αύξηση του κόστους πετρελαίου** δεν λειτουργεί υπέρ του, λόγω των καυσίμων που καταναλώνει για τη μεταφορά των προϊόντων που αγοράζει.



Πριν αρχίσει τη δική του επιχείρηση, ο κ. Χρυσάνθου εργαζόταν ως Σεφ σε Ξενοδοχείο 5\* στο κέντρο της Λευκωσίας, με αποτέλεσμα να εμπλουτίσει τις γνώσεις του και να είναι σε θέση να προσφέρει **υπηρεσίες υψηλής ποιότητας**. Ωστόσο, το όνειρό του ήταν να ανοίξει τη δική του επιχείρηση στο χωριό που γεννήθηκε και μεγάλωσε και έτσι άφησε την εργασία του στην πρωτεύουσα. Όμως, δυσκολεύεται να εντοπίσει τους κατάλληλους συνεργάτες στο χωριό. Η **ανεπάρκεια έμπειρου προσωπικού**, οδηγεί στην **απουσία αποτελεσματικής οργάνωσης και κατανομής καθηκόντων** στην ταβέρνα.



Μια έρευνα στην εφημερίδα, με τίτλο «Τα κάρβουνα ρυπαίνουν το περιβάλλον, όσο και τα αυτοκίνητα», οδηγεί τον κ. Χρυσάνθου σε αυξημένο κόστος για αλλαγές στην ταβέρνα του. Τελευταίες ειδήσεις αναφέρουν ότι θα υπάρξουν **νομοθετικές ρυθμίσεις και ποινές**, αφού το ψήσιμο στα κάρβουνα επιβαρύνει περισσότερο την ατμόσφαιρα. Προβληματίζεται αν πρέπει να προβεί και σε αλλαγή του ονόματος της ταβέρνας, αλλά η καθυστέρηση που παρουσιάζεται συνήθως, λόγω της **κρατικής γραφειοκρατίας**, τον φοβίζει. Αν και ο ίδιος **δεν διαθέτει αρκετό κεφάλαιο** για να υλοποιήσει τα σχέδιά του, μια ανακοίνωση του Υπουργείου Εσωτερικών φέρνει θετική ενέργεια στις σκέψεις του. Το εν λόγω Υπουργείο ανακοίνωσε **Σχέδια Χορηγιών Αγροτουρισμού**, τα οποία ενθαρρύνουν τις επενδύσεις μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σε ήπιες μορφές επιχειρηματικής τουριστικής δραστηριότητας παραδοσιακού χαρακτήρα!

Επίσης, αυτήν τη χρονιά το Κοινοτικό Συμβούλιο του χωριού ετοιμάζει **καινούργιες εγκαταστάσεις στην κοινότητα**, οι οποίες θα συμπεριλαμβάνουν αμφιθέατρο, μουσείο, παιδότοπο και αίθουσες. Σκοπός είναι να φιλοξενοούνται μεγάλες εκδηλώσεις, θεατρικές παραστάσεις, φεστιβάλ, γάμοι και βαπτίσεις. Ο Κοινοτάρχης προσέγγισε τον κ. Χρυσάνθου για «απευθείας ανάθεση υπηρεσιών» σε ό,τι αφορά τις εκδηλώσεις, αφού είναι ο **μοναδικός παροχέας υπηρεσιών εστίασης στην περιοχή**. Αυτός αποδέχθηκε με χαρά και η **αύξηση στη ζήτηση των υπηρεσιών του** ήταν αδιαμφισβήτητη. Στο άκουσμα της ανάπτυξης του χωριού, ένας άλλος κάτοικος του χωριού, ο κ. Λεάνδρου αποφάσισε να λειτουργήσει ένα μικρό ξενοδοχείο με 10-15 δωμάτια, το οποίο θα προσφέρει διαμονή χωρίς φαγητό. Μια νέα συνεργασία μεταξύ του κ. Χρυσάνθου και του **Ξενοδοχείου του κ. Λεάνδρου** εμφανίζεται από το πουθενά.

### **Ζητείται:**

Να ετοιμάσετε την Ανάλυση SWOT με βάση τα στοιχεία που δίνονται με έντονο χρώμα στο επιχειρηματικό σενάριο. *Συνιστάται η χρήση ομάδων ανά κατηγορία της Ανάλυσης SWOT.*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

**Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:**

- Να κατανοείτε τη βασική έννοια και την αναγκαιότητα της ορθολογικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.
- Να διακρίνετε τη διαφορά μεταξύ της λήψης απόφασης και της επίλυσης προβλήματος
- Να κατανοείτε και να αναπτύσσετε την ικανότητα της ορθολογικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.
- Να αναπτύσσετε τα στάδια της ορθολογικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.
- Να κατανοείτε τα εμπόδια και τις παγίδες της σκέψης και της σωστής κρίσης στη λήψη αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.
- Να αναπτύσσετε την κουλτούρα της πειθαρχημένης, αναλυτικής και δημιουργικής σκέψης.
- Να αναπτύσσετε την κριτική σκέψη ως έννοια η οποία να είναι συνώνυμη της ορθολογικής σκέψης.
- Να διακρίνουν μέσω επιχειρηματικών σεναρίων τα εμπόδια και τις παγίδες στη λήψη αποφάσεων.



## 2.1. Λήψη αποφάσεων και Μάνατζμεντ

Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών προτάσεων. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η «λήψη αποφάσεων» είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης.

Η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.

Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης.

Οι εναλλακτικές λύσεις αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κ.λπ. μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή που θα γίνει υφιστάμενη (πραγματικότητα). Για παράδειγμα, υφιστάμενη κατάσταση είναι η παρούσα παραγωγικότητα στην επιχείρηση και επιθυμητή κατάσταση είναι μια παραγωγικότητα υψηλότερη κατά 20% της παρούσας. Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών (π.χ. οργάνωση, τεχνολογία, κίνητρα, καθοδήγηση κ.λπ.) που είναι ικανές να οδηγήσουν στην αύξηση της παρούσας παραγωγικότητας κατά 20%.

Η ζωή του κάθε ανθρώπου είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα των αποφάσεών του. Η δράση, η εξέλιξη και η αποτελεσματικότητά της κάθε κοινωνικής οργάνωσης είναι επίσης το αποτέλεσμα μιας σειράς ατομικών και ομαδικών αποφάσεων.

Ένα διοικητικό στέλεχος, όπως και το κάθε άτομο δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν δεν είναι ικανό να πάρει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.

## 2.2 Λήψη απόφασης και επίλυση προβλήματος

Πριν κατανοήσουμε τους δύο βασικούς τρόπους σκέψης και προσέγγισης των επιλογών και των προβλημάτων, τον διαισθητικό και τον ορθολογικό, είναι χρήσιμο να γίνει σαφής η διαφορά μεταξύ του «λαμβάνω απόφαση» και του «λύνω ένα πρόβλημα». Λαμβάνω απόφαση σημαίνει πρακτικά ότι επιλέγω μεταξύ των διαφορετικών εναλλακτικών που διαθέτω, δηλαδή, η απόφαση είναι επιλογή. Για παράδειγμα, επιλέγω ποιο παντελόνι θα φορέσω, ποιο αυτοκίνητο θα αγοράσω, τι σπουδές θα ακολουθήσω, πόσα παιδιά θα κάνω ή πού θα κάνω διακοπές.

Αντίθετα, όταν έχω να λύσω ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, ουσιαστικά δεν έχω επιλογές, αλλά γνωρίζω εκ των προτέρων ότι υπάρχει μόνο μία σωστή λύση που θα πρέπει να εντοπίσω. Για παράδειγμα, όταν έχει μία βλάβη το αυτοκίνητό μου, έχω να επιλέξω σε ποιο συνεργείο θα το πάω. Δεν έχω όμως να επιλέξω το τι θα διορθώσω. Απλά, πρέπει να εντοπίσω τη συγκεκριμένη βλάβη και να τη διορθώσω.

Εδώ θα ασχοληθούμε κυρίως με τους τρόπους που πρέπει να σκεφτόμαστε και με τις χρήσιμες μεθόδους που μας βοηθούν να κάνουμε σωστές επιλογές αλλά και να λύνουμε προβλήματα.



### 2.3 Ορθολογική και διαισθητική λήψη αποφάσεων – επίλυση προβλημάτων

Μετά από τις προηγούμενες διευκρινίσεις, ας δούμε τους δύο βασικούς τρόπους με τους οποίους σκεφτόμαστε, όταν έχουμε να πάρουμε μια απόφαση ή να λύσουμε ένα πρόβλημα. Θα ήταν πιο ενδιαφέρον, απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις, να ανακαλύψουμε μαζί αυτούς τους δύο τρόπους σκέψης.

Καταρχήν, σκεφτείτε: Πώς μπορώ να επιλέξω τη βέλτιστη λύση ή την καλύτερη για επιλογή μεταξύ αυτών που διαθέτω; Προφανώς, πρέπει να αξιολογήσω όλες τις εναλλακτικές λύσεις μου, δηλαδή, να βρω τα οφέλη και τα κόστη της κάθε μιας, το πόσο εφικτή είναι η υλοποίησή τους, να τις συγκρίνω μεταξύ τους ούτως ώστε να εντοπίσω την καλύτερη. Άρα, η σωστή αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων προηγείται της επιλογής.

Ναι, αλλά τώρα σκεφτείτε: Προκειμένου να αξιολογήσω διάφορες εναλλακτικές, τι πρέπει να έχω κάνει πριν; Προφανώς, να τις έχω εντοπίσει, συγκεντρώσει ή αναπτύξει εγώ ο ίδιος. Για παράδειγμα, ποιες εναλλακτικές λύσεις έχω όταν θέλω να αποφασίσω ποιο αυτοκίνητο θα αγοράσω, το πού θα κάνω διακοπές ή το πώς να πείσω το παιδί μου να διαβάζει περισσότερο; Άρα, η συγκέντρωση και η ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων προηγείται λογικά της αξιολόγησής τους.

Τώρα σκεφτείτε: Τι θα πρέπει να προϋπάρχει της συγκέντρωσης ή ανάπτυξης των εναλλακτικών λύσεων; Τι με οδηγεί σε αυτή τη διανοητική εργασία ή διεργασία; Προφανώς, έχω εντοπίσει ένα πρόβλημα που θέλω να λύσω, μια ευκαιρία που θέλω να αξιοποιήσω, μια επιθυμία που θέλω να ικανοποιήσω ή ένα ζήτημα που έχω να αντιμετωπίσω, όπως η αγορά σπιτιού ή η τοποθέτηση χρημάτων που θέλω να κάνω,

η βελτίωση μιας σχέσης μου, της αυτοπεποίθησής μου ή της επαγγελματικής μου καριέρας. Άρα, πριν φτάσω στο στάδιο της συγκέντρωσης των εναλλακτικών λύσεων, υπάρχει ένα ερέθισμα, όπως ένα πρόβλημα, μια ευκαιρία, μια επιθυμία, ένας φόβος που πρέπει να αντιμετωπίσω.

Για παράδειγμα, έστω ότι διδάσκω σε ένα σεμινάριο και έχω έντονο πονοκέφαλο, για αυτό σας παρακαλώ να μου δώσετε μια λύση. Ποια λύση μου προτείνετε; Συνήθως, όταν θέτω αυτό το πρόβλημα, κάποιος μού προτείνει να πάρω μια ασπιρίνη. Εγώ όμως του απαντώ ότι πρόκειται για κακή λύση, διότι είμαι αλλεργικός στην ασπιρίνη. Σκεφτείτε τώρα τη συνέπεια που έχει στις εναλλακτικές μου λύσεις το γεγονός ότι είμαι αλλεργικός στην ασπιρίνη. Προφανώς, τις περιορίζει.

Συνεπώς, πριν αρχίσουμε να αναζητούμε εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να προσδιορίζουμε τους περιορισμούς. Διότι, αν δεν το κάνουμε αυτό, τότε το μυαλό μας δεν μπορεί να εστιάσει κάπου και χάνεται στο χάος των άπειρων πιθανοτήτων, με αποτέλεσμα, αφενός, να χάνουμε χρόνο και, αφετέρου, να μην έχουμε σαφή κριτήρια για να αξιολογήσουμε το εφικτό ή μη της υλοποίησης των εναλλακτικών μας λύσεων. Σκεφτείτε απλά να θέλετε να αγοράσετε ένα σπίτι και να μη θέσετε ως περιορισμό τα χρήματα που διαθέτετε. Θα είναι απλά παράλογο.

Επίσης, υποθέστε ότι έχω έναν οξύ πόνο στο στήθος και πάω στον γιατρό. Ο γιατρός, ποιο είναι το πρώτο πράγμα που θα κάνει; Βεβαίως, να με εξετάσει. Όμως, γιατί θα το κάνει αυτό; Τι θέλει να βρει μέσω των εξετάσεων; Ασφαλώς, τα αίτια που προκαλούν το σύμπτωμα του πόνου μου.

Πράγματι, δεν είναι δυνατόν να βρούμε σωστές λύσεις σε κάποιο πρόβλημα, αν δεν εντοπίσουμε τα αίτια που το έχουν προκαλέσει. Για παράδειγμα, σκεφτείτε μικρά και μεγάλα προβλήματα, όπως μια κακή σχέση με τον γείτονα, την επιθετική συμπεριφορά ενός συμμαθητή σας, την έλλειψη διάθεσης ενός παιδιού για διάβασμα, τη διαφθορά στην πολιτική, την έλλειψη αξιοκρατίας, το υψηλό κόστος παραγωγής ενός προϊόντος, τη μείωση των πωλήσεων. Πώς είναι δυνατόν να λύσουμε σωστά όλα αυτά τα προβλήματα, αν δεν εντοπίσουμε και εξαλείψουμε τα αίτιά τους;

Άρα, πέραν του εντοπισμού των περιορισμών, προτού αρχίσουμε να αναζητούμε εναλλακτικές ιδέες ή λύσεις, πρέπει να διαγνώσουμε και να κατανοήσουμε τα αίτια που κρύβονται πίσω από κάποιο πρόβλημα. Τώρα, ας ξανάρθουμε στο παράδειγμα του πονοκεφάλου μου. Υποθέστε ότι ο πονοκέφαλος που αισθάνομαι στο σεμινάριό μου οφείλεται στην αϋπνία διότι το προηγούμενο βράδυ ξενύχτησα. Δώστε μου, με βάση αυτό το δεδομένο, μια λύση. Η πρώτη λύση που μου προτείνουν, συνήθως, είναι να πάω για ύπνο. Όμως εγώ απαντώ: «Δεν είναι καλή λύση, διότι έχω σεμινάριο και θέλω να πετύχω να μου περάσει ο πονοκέφαλος σε είκοσι λεπτά». Αυτό το «θέλω» ουσιαστικά αποτελεί έναν στόχο που πρέπει να είναι συγκεκριμένος, όταν έχω να πάρω μια απόφαση ή να λύσω ένα πρόβλημα.



Για παράδειγμα, αν το πρόβλημά μου είναι να αλλάξω μια κακή νοοτροπία του παιδιού μου ή ενός δημόσιου οργανισμού, πριν ψάξω να βρω εναλλακτικές λύσεις για το πώς θα μπορούσα να το κάνω, πρέπει να ορίσω συγκεκριμένα την επιθυμητή νοοτροπία, τη «νοοτροπία-στόχο» που θέλω να πετύχω.

Συνοψίζοντας, προτού αναζητήσω εναλλακτικές λύσεις, πρέπει να γνωρίζω τα αίτια, τους περιορισμούς και τους στόχους. Με βάση αυτά, μπορώ και πρέπει να ορίσω σωστά το πρόβλημα για την αντιμετώπιση του οποίου μπορώ, στη συνέχεια, να αναζητήσω εναλλακτικές λύσεις, να τις αξιολογήσω και να επιλέξω την καλύτερη.

Σύμφωνα με τη λογική, λοιπόν, τα πέντε διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθεί η σκέψη μας προκειμένου να προσεγγίσει σωστά μια απόφαση ή τη λύση ενός προβλήματος είναι:

**I. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ – ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ – ΕΠΙΘΥΜΙΑΣ**



**II. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ (ΑΙΤΙΑ – ΣΤΟΧΟΙ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ)**



**III. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ/ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ**



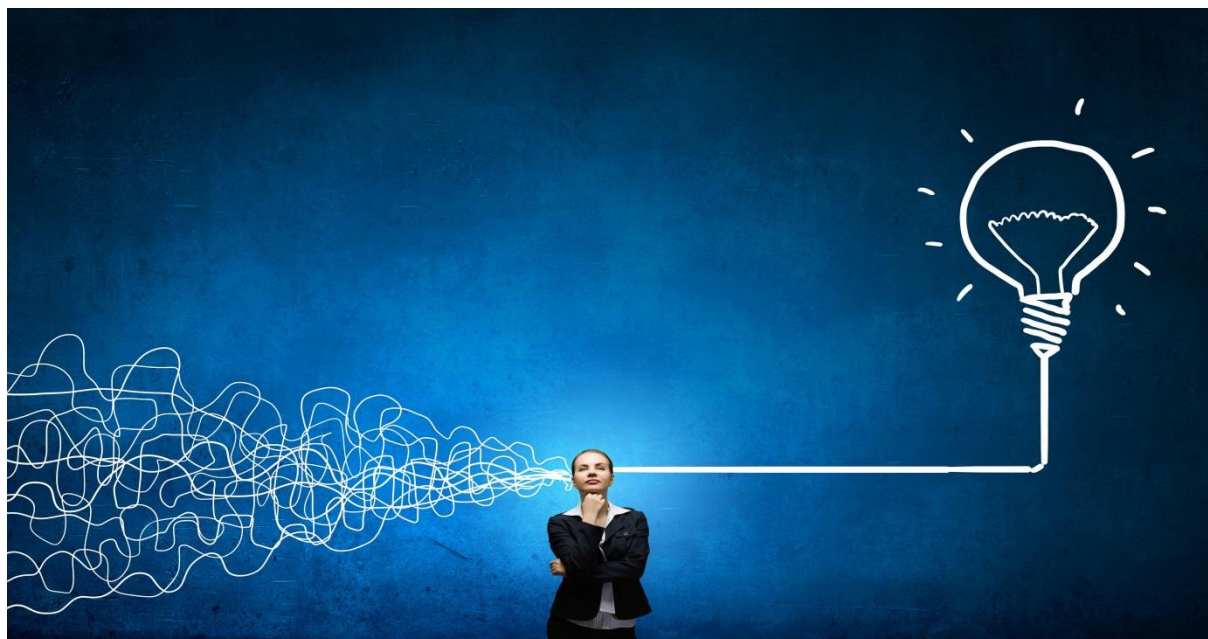
**IV. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ**



**V. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΛΥΣΗΣ**

Αυτή η διανοητική διεργασία των πέντε διαδοχικών βημάτων ονομάζεται «ορθολογική λήψη αποφάσεων» ή «ορθολογική επίλυση προβλήματος», αφού συνίσταται σε μια λογική και πειθαρχημένη αλληλουχία σκέψεων. Η σπουδαιότητά της τόσο για την προσωπική ζωή κάθε ανθρώπου, όσο και για τις επιχειρήσεις ή οργανισμούς είναι προφανής. Κάθε διοικητικό στέλεχος σπαταλά ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του λαμβάνοντας αποφάσεις και είναι αποτελεσματικό, όταν είναι ικανό να λάβει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο. Η λήψη σωστών αποφάσεων απαιτεί τον συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών.

Πολλές φορές όταν κάνουμε επιλογές ή παίρνουμε αποφάσεις, δεν σκεφτόμαστε ορθολογικά, αλλά διαισθητικά.



Η «διαισθητική λήψη αποφάσεων» ή «διαισθητική επίλυση προβλημάτων» είναι επίσης λογική διεργασία. Σε αυτή όμως την περίπτωση, το μυαλό μας δεν λειτουργεί αναλυτικά, με διαδοχική σειρά και γραμμικά, αλλά συνθετικά. Δηλαδή, τα πέντε στάδια της ορθολογικής διαδικασίας διεξάγονται ταυτόχρονα και ίσως άναρχα.

Για παράδειγμα, αν σας περιγράψω το σπίτι μου σε πέντε σελίδες, θα διαμορφώσετε την εικόνα του, διαβάζοντας γραμμή-γραμμή μέχρι το τέλος. Αν, όμως, σας το δείξω σε μια φωτογραφία, το μυαλό αυτομάτως θα έχει τη συνολική εικόνα.

Ουσιαστικά, αυτό που κάνουμε στη δαισθητική διεργασία λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλήματος είναι να ξεκινάμε από ένα πρόβλημα ή μια επιθυμία και να φτάνουμε κατευθείαν στη λύση, χωρίς να έχουμε αναλύσει με συγκεκριμένη σειρά και μέθοδο τα δεδομένα, τις πληροφορίες, τις γνώσεις και τα συναισθήματα, αλλά σκεπτόμενοι συνθετικά, αξιοποιώντας την εμπειρία, τις έτοιμες εικόνες, τις παρορμήσεις και την κρίση μας.

Στη συνέχεια, θα δούμε πιο συγκεκριμένα την ορθολογική διαδικασία που είναι συνήθως πιο αποτελεσματική από την δαισθητική, αν και χρησιμοποιούμε συχνά τη δεύτερη και είμαστε εθισμένοι σε αυτήν.

## 2.4 Εντοπισμός προβλήματος ή ευκαιρίας για λήψη απόφασης

Τα διοικητικά στελέχη συνήθως παίρνουν αποφάσεις για να αντιμετωπίσουν προβλήματα, λιγότερο ή περισσότερο σημαντικά και για να υλοποιήσουν λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές βελτιώσεις σε οτιδήποτε στον τομέα της ευθύνης τους.

Εντοπισμός προβλήματος σημαίνει τη διαπίστωση του χάσματος μεταξύ μιας υφιστάμενης (μη επιθυμητής) και μιας επιθυμητής κατάστασης. Για παράδειγμα η διαπίστωση της διαφοράς μεταξύ του υπάρχοντος και του επιθυμητού ύψους των πωλήσεων μιας επιχείρησης αποτελεί πρόβλημα ή ευκαιρία για απόφαση.

Εντοπισμός προβλήματος σημαίνει τη διαπίστωση του χάσματος μεταξύ μιας υφιστάμενης, μη επιθυμητής και μιας επιθυμητής κατάστασης.

Τα προβλήματα εντοπίζονται με δύο τρόπους:

Πρώτον, αντιδραστικά (reactively), δηλαδή γίνονται από μόνα τους φανερά, όπως για παράδειγμα η βλάβη μιας μηχανής, ο κακός συντονισμός, τα παράπονα των πελατών, η πτώση της κερδοφορίας.

Δεύτερον, προδραστικά (proactively) που σημαίνει ότι τα στελέχη έγκαιρα εντοπίζουν ότι δημιουργούνται προϋποθέσεις που αργά ή γρήγορα θα οδηγήσουν στην ύπαρξη ενός προβλήματος. Για παράδειγμα, γνωρίζουμε ότι το κάπνισμα έχει αρνητικές συνέπειες και πριν αυτές αρχίσουν να συμβαίνουν αποφασίζουμε να το κόψουμε. Προφανώς, η αποτελεσματικότητα απαιτεί τον προδραστικό εντοπισμό των προβλημάτων, διότι έτσι αντιμετωπίζονται οι αρνητικές συνέπειες τους και μειώνονται τα κόστη της επίλυσής τους.

Ο έγκαιρος εντοπισμός των προβλημάτων απαιτεί την πράξη μηχανισμών ή συστημάτων έγκαιρης πληροφόρησης και προληπτικού ελέγχου του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή των λειτουργιών, των πόρων, των ανθρώπων, της οργάνωσης, των διαδικασιών και κυρίως της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτών. Κάθε στέλεχος έχει την ευθύνη της συστηματικής και συνεχούς παρακολούθησης όλων αυτών στο χώρο της ευθύνης του ώστε να εντοπίζει και να λύνει έγκαιρα τα προβλήματα. Ταυτόχρονα, προβλήματα προκύπτουν και από τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως για παράδειγμα με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τη νομοθεσία, τις οικονομικές κρίσεις ή αλλαγές. Συνεπώς, τα στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν συστηματικά όλες αυτές τις πηγές δυνητικών αρνητικών συνεπειών για την επιχείρηση, ώστε να εντοπίζουν έγκαιρα τα προβλήματα.

Ο εντοπισμός ευκαιριών αφορά τις ευκαιρίες για αξιοποίηση που μπορεί να υπάρξουν, τις επιθυμίες για βελτίωση και πρόοδο σε οτιδήποτε λιγότερο ή περισσότερο σημαντικό. Για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική εφεύρεση μπορεί να αποτελεί ευκαιρία για τη μείωση του κόστους παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος,



ή μια αλλαγή στη νομοθεσία να δίνει δυνατότητες για τη χρήση νέων συσκευασιών χαμηλότερου κόστους για ένα προϊόν. Τα διοικητικά στελέχη έχουν την ευθύνη του εντοπισμού τέτοιων ευκαιριών, παρακολουθώντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και θέτοντας συνεχώς σχετικά ερωτήματα όπως:

- Τι καλύτερο επιθυμώ να επιτύχω στο χώρο της ευθύνης μου;
- πώς θα ήθελα να ήταν ιδανικά τα πράγματα στο χώρο της ευθύνης μου;
- ποιές βελτιωτικές αλλαγές μπορούν να γίνουν ώστε να επιτυγχάνονται υψηλότερες επιδόσεις;
- πώς τα πράγματα μπορούν να γίνονται καλύτερα;
- ποιές νέες ιδέες ή λύσεις μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση των επιδόσεων και πρόοδο;



## 2.5 Ορισμός του Προβλήματος

Ο εντοπισμός του προβλήματος για απόφαση δεν σημαίνει αυτόματα και τον ορισμό αυτού. Ο ορισμός του προβλήματος απαιτεί τη συγκεκριμένη περιγραφή και κυρίως τη διάγνωση των αιτιών ή των μεταβλητών που προσδιορίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία, τους περιορισμούς και τους στόχους ως προς αυτό και την αντιμετώπισή του.

«Ορισμός προβλήματος» σημαίνει ότι κατανοούμε τα αίτια, τους περιορισμούς και τους στόχους και, με βάση αυτά, διατυπώνουμε το πρόβλημα ή το ερώτημα με σαφήνεια, ούτως ώστε στη συνέχεια να μπορούμε να σκεφτούμε, να αναζητήσουμε ή να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις.

Για παράδειγμα, η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις της εταιρείας έχουν πτωτική τάση είναι πράγματι εντοπισμός ενός προβλήματος για λήψη απόφασης. Όμως, δεν αποτελεί σαφή ορισμό του προβλήματος, η διαπίστωση ότι οι πωλήσεις πέφτουν διότι η ποιότητα των

προϊόντων είναι κακή. Ένας σωστός ορισμός στο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι: «οι πωλήσεις έχουν πτωτική τάση λόγω της κακής ποιότητας που οφείλεται στην έλλειψη διάθεσης των εργαζομένων για προσπάθεια, η οποία προκύπτει από την έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων. Άρα, το πρόβλημα είναι πώς να βελτιωθεί η διάθεση των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα και μέσω αυτής οι πωλήσεις κατά 20%». Αυτός ο ορισμός, πράγματι ορίζει το πρόβλημα. Αντίθετα, οι προηγούμενοι είναι αόριστοι (ουσιαστικά διαπιστώσεις) που δεν βοηθούν στη λήψη απόφασης.

Στο παράδειγμα που αναφέραμε, που το πραγματικό αίτιο της κακής ποιότητας είναι η έλλειψη της διάθεσης των εργαζομένων, εάν το στέλεχος λανθασμένα πίστευε ως αιτία την έλλειψη ικανότητας, τότε, θα αναζητούσε εναλλακτικές λύσεις που βελτιώνουν τις ικανότητές τους και θα επέλεγε μια από αυτές με αποτέλεσμα να λάβει μια λανθασμένη απόφαση, αφού το πρόβλημα είναι η «διάθεση» των εργαζομένων και όχι οι ικανότητές τους.



Το να ορίζουμε σωστά το πρόβλημα ή να θέτουμε το σωστό ερώτημα αποτελεί το κρισιμότερο στάδιο της ορθολογικής διεργασίας, αν θέλουμε να έχουμε τις περισσότερες πιθανότητες να κάνουμε τις καλύτερες επιλογές και να υιοθετούμε τις βέλτιστες λύσεις. Σωστός «ορισμός προβλήματος» σημαίνει ότι κατανοούμε τα αίτια, τους περιορισμούς και τους στόχους και, με βάση αυτά, διατυπώνουμε το πρόβλημα ή το ερώτημα με σαφήνεια, ούτως ώστε στη συνέχεια να μπορούμε να σκεφτούμε, να αναζητήσουμε ή να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις. Ο σωστός ορισμός του προβλήματος είναι το πιο σπουδαίο στάδιο της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων γιατί τα αίτια, οι στόχοι, οι περιορισμοί κατευθύνουν τη σκέψη, προσδιορίζουν τον χώρο των εναλλακτικών λύσεων και αποτελούν κριτήριο για την αξιολόγησή τους. Ο Einstein (Αϊνστάιν) υποστήριξε, και είχε δίκιο, ότι «το σωστά ορισμένο πρόβλημα είναι κατά το ήμισυ λυμένο». Θέλω όμως να κατανοήσουμε γιατί ο Einstein –και τόσοι άλλοι– επιμένουν στη σημαντικότητα του ορισμού του προβλήματος. Καταρχήν, σκεφτείτε τα προφανή: Μπορούμε να βρούμε λύσεις χωρίς να γνωρίζουμε τα αίτια; Προφανώς, όχι. Μπορούμε να αξιολογήσουμε τις λύσεις χωρίς

να γνωρίζουμε τους περιορισμούς και τους στόχους; Προφανώς, όχι. Ουσιαστικά, ανάλογα με το πώς ορίζουμε το πρόβλημα, προκαθορίζουμε τις λύσεις. Πρακτικά, ο τρόπος που ορίζουμε το πρόβλημα προσδιορίζει έναν χώρο μέσα στον οποίο το μυαλό μας ψάχνει να βρει λύσεις.



Για να γίνει αυτό κατανοητό, να προσέξετε την παρακάτω ιστοριούλα:

Κάποια στιγμή, στην Αμερική, έκτισαν έναν τεράστιο ουρανοξύστη εκατόν τριάντα ορόφων, με πολυτελή διαμερίσματα για κατοικία και με αυτό το δεδομένο φτιάχτηκαν και οι ανελκυστήρες. Η περιοχή, όμως, όπου βρισκόταν ο ουρανοξύστης, άλλαξε σταδιακά χρήση και μετατράπηκε σε επιχειρηματικό και διοικητικό κέντρο. Έτσι, οι κάτοικοι σιγά-σιγά πούλησαν τις κατοικίες τους και έφυγαν για άλλες περιοχές. Μετά από τριάντα χρόνια περίπου, ο ουρανοξύστης πουλήθηκε σε έναν οργανισμό του δημοσίου που είχε πολλά «πάρε-δώσε» με τους πολίτες καθημερινά. Δυστυχώς, οι ανελκυστήρες δεν επαρκούσαν και οι επισκέπτες περίμεναν αρκετά λεπτά στην ουρά, πράγμα που τους εκνεύριζε και έκανε πολλούς να διαμαρτύρονται έντονα.

Για τον λόγο αυτό, ο διοικητής του οργανισμού συγκρότησε μια επιτροπή ειδικών μηχανικών, ηλεκτρολόγων, αρχιτεκτόνων κ.λπ., για να μελετήσουν και να λύσουν το πρόβλημα με τους ανελκυστήρες. Αυτοί, εκπαιδευμένοι στην ορθολογική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, προσπάθησαν να εφαρμόσουν ένα-ένα τα βήματα που την συναποτελούν. Αφού συμφώνησαν ότι τις διαμαρτυρίες των επισκεπτών τις προκαλεί η ανεπάρκεια των ανελκυστήρων, όρισαν το πρόβλημα ως εξής: «Πώς θα μπορούσαμε να αυξήσουμε τη δυναμικότητά τους κατά 60% (στόχος) χωρίς να ξοδευτούν πάνω από ένα εκατομμύριο δολάρια (περιορισμός)».

Στη συνέχεια, βρήκαν μερικές τεχνικές εναλλακτικές λύσεις, όπως για παράδειγμα «να κάνουμε ανελκυστήρες με μεγάλη ταχύτητα», «να φτιάξουμε εξωτερικούς ανελκυστήρες» κ.λπ.

Αξιολόγησαν τις λύσεις αυτές, εκτιμώντας τα κόστη και τα οφέλη και τις παρέδωσαν στον διοικητή για να επιλέξει εκείνος την καλύτερη. Ο διοικητής, δυστυχώς, δεν βρήκε καμιά λύση ικανοποιητική και τους ζήτησε να ξαναμελετήσουν το πρόβλημα από την αρχή, παίρνοντας στην ομάδα τους και έναν ψυχολόγο. Εκείνοι παραξενεύτηκαν με την πρόταση του διοικητή για τον ψυχολόγο, αφού είναι άσχετος με τους ανελκυστήρες, αλλά δεν μπορούσαν να κάνουν διαφορετικά.

Έτσι, μαζί με τον ψυχολόγο, άρχισαν να συζητούν ξανά το πρόβλημα, με δεδομένο τον προηγούμενο ορισμό, δηλαδή, «πώς να αυξήσουν τη δυναμικότητα των ανελκυστήρων».

Ο ψυχολόγος διαφώνησε αμέσως και ο διάλογος εξελίχθηκε περίπου ως εξής:

Ψυχολόγος: «Γιατί μας απασχολεί το πρόβλημα;».

Τεχνικοί: «Διότι έχουμε διαμαρτυρίες από τους επισκέπτες».

Ψυχολόγος: «Γιατί διαμαρτύρονται οι επισκέπτες;».

Τεχνικοί: «Διότι περιμένουν στην ουρά».

Ψυχολόγος: «Διαφωνώ. Οι επισκέπτες δεν διαμαρτύρονται επειδή περιμένουν στην ουρά, αλλά διότι αισθάνονται δυσαρέσκεια».

Τεχνικοί (με δόση ειρωνείας): «Προφανώς και αισθάνονται δυσαρέσκεια, διότι αν αισθάνονταν ευχαρίστηση θα είχαμε και υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης. Αυτό που λες είναι αυτονόητο».

Ψυχολόγος: «Αν συμφωνείτε σε αυτό το αυτονόητο, τότε για μένα ο ορισμός του προβλήματος δεν είναι 'πώς να αυξήσουμε τη δυναμικότητα των ανελκυστήρων', αλλά 'πώς να εξαλείψουμε τη δυσαρέσκεια των επισκεπτών'».

Κανείς δεν είχε κάποια αντίρρηση και έτσι συμφώνησαν όλοι με τον ορισμό που έδωσε ο ψυχολόγος: ότι η εξάλειψη της δυσαρέσκειας των επισκεπτών ήταν η πραγματική τους επιδίωξη. Έτσι, αναζήτησαν λύσεις με βάση τον νέο ορισμό του προβλήματος. Βρήκαν αρκετές του τύπου «να κερνάμε τους επισκέπτες, ώστε τρώγοντας να γλυκαίνονται και να περνάνε πιο ευχάριστα και πιο γρήγορα τα κρίσιμα λεπτά της αναμονής», «να βάλουμε οθόνες που να δείχνουν ταινίες ενδιαφέρουσες, ώστε να απολαμβάνουν την αναμονή για τους ανελκυστήρες».

Αυτό που τελικά έκαναν ήταν να ντύσουν τους τοίχους γύρω από τους ανελκυστήρες με καθρέπτες, διότι ο ψυχολόγος γνώριζε ότι ένας χώρος με καθρέπτες είναι πιο ευχάριστος, καθώς οι άνθρωποι κοιτάζοντας το καθρέφτη παρατηρούν διάφορα πράγματα και κάνουν διάφορες σκέψεις. Έτσι, τα λεπτά της αναμονής, που προκαλούσαν τη δυσαρέσκεια, άρχισαν να περνούν για τους περισσότερους πιο ευχάριστα και πιο γρήγορα. Με αυτή τη λύση, λοιπόν, μείωσαν δραστικά τις διαμαρτυρίες των επισκεπτών.



Αυτό που πρέπει να προσέξουμε σε τούτη την ιστορία δεν είναι η λύση, αλλά τα αποτελέσματα των δύο ορισμών του προβλήματος. Ο πρώτος ορισμός, δηλαδή το «πώς να αυξήσουμε τη δυναμικότητα των ανελκυστήρων», τους οδήγησε να σκέφτονται μόνο σε έναν χώρο τεχνικών λύσεων. Ο δεύτερος ορισμός τους επέτρεψε να σκεφτούν σε έναν ευρύτερο χώρο και να εντοπίσουν, εκτός από τις τεχνικές (διότι και με τέτοιες θα μπορούσαν να εξαλείψουν τη δυσαρέσκεια), και άλλου τύπου λύσεις, σαν κι αυτές τις αστείες που προανέφερα ή αυτή που τελικά επέλεξαν.

Με το παράδειγμα αυτό, γίνεται φανερό ότι, ανάλογα με το πώς ορίζουμε το πρόβλημα, προκαθορίζουμε έναν χώρο μέσα στον οποίο οδηγούμε το μυαλό μας να αναζητήσει λύσεις. Ουσιαστικά, ανάλογα με το πώς ορίζουμε το πρόβλημα, προκαθορίζουμε τις λύσεις. Για τον λόγο αυτό, ο Einstein υποστήριζε ότι «ανάλογα πώς ορίζουμε το πρόβλημα προκαθορίζουμε τις λύσεις».

Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα ιδιαίτερα κρίσιμο για το σωστό ορισμό του προβλήματος είναι η διάγνωση των αιτιών. Η κρίσιμη λέξη που πρέπει να χρησιμοποιούμε για να εντοπίζουμε τα αίτια ενός προβλήματος ή επιθυμίας είναι το «γιατί». Για κάθε πρόβλημα, συνήθως, χρειάζεται να θέσουμε το ερώτημα «γιατί» αρκετές φορές – οι Αμερικάνοι συμβολικά χρησιμοποιούν την έκφραση «τα πέντε γιατί» (5 whys) –, ούτως ώστε να κάνουμε σε βάθος την ανάλυση αίτιου-αποτελέσματος. Συνήθως, πίσω από ένα πρόβλημα, υπάρχει μια αλυσίδα συμπτωμάτων-αιτιών.



Για παράδειγμα, το παιδί μου έχει πρόβλημα επιθετικής συμπεριφοράς. Γιατί συμβαίνει αυτό; Διότι το βλέπω λίγο. Γιατί το βλέπω λίγο; Διότι δουλεύω πολλές ώρες. Γιατί δουλεύω πολλές ώρες; Διότι δεν διαχειρίζομαι σωστά τον χρόνο μου. Γιατί δεν διαχειρίζομαι σωστά τον χρόνο μου; Διότι με αποδιοργανώνει ο τρόπος λειτουργίας του προϊστάμενού μου. Άρα, εδώ το πρόβλημα που έχω να λύσω είναι το πώς να κάνω τον προϊστάμενό μου να σέβεται τον χρόνο μου και τον χρονικό

προγραμματισμό των εργασιών μου. Το να θέτουμε περισσότερες από μια φορές το «γιατί» μάς βοηθά, όπως είδαμε, να αναλύουμε όλη την αλυσίδα «αίτιου-αποτελέσματος» και να φτάνουμε στον πυρήνα του προβλήματος ή όπως λέμε στην πατρίδα μας, «στη ρίζα του κακού».

## 2.6 Συγκέντρωση - Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

Μετά τον ορισμό του προβλήματος, ακολουθεί το στάδιο της συγκέντρωσης ή ανάπτυξης των εναλλακτικών λύσεων. Σε αυτό το στάδιο, ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών με σκοπό να εντοπισθούν δυνατές εναλλακτικές μέσα από τις οποίες θα προκύψει η απόφαση.

Εναλλακτική σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο κ.λπ., που μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει δηλαδή το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του.

Εναλλακτική σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο κ.λπ., που μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει δηλαδή το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του.

Για κάθε ζήτημα που έχουμε να αντιμετωπίσουμε, μπορούμε και πρέπει να βρούμε, να ανακαλύψουμε ή να αναπτύξουμε περισσότερες εναλλακτικές λύσεις ή επιλογές.

Σε αυτό το στάδιο, συνήθως, κάνουμε ένα σοβαρό λάθος. Συχνά, όταν βρίσκουμε μια εναλλακτική λύση, ταυτόχρονα την αξιολογούμε για να δούμε πόσο ικανοποιητική ή όχι είναι. Διότι το μυαλό μας δεν έχει την υπομονή να αναζητήσει και να συγκεντρώσει πρώτα όλες τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις ή επιλογές και μόνον τότε να τις αξιολογήσει. Αν θέλετε αυτό να το δείτε χειροπιαστά, κάντε την εξής απλή άσκηση σε μια ομάδα φίλων. Ζητήστε τους να βρουν ως ομάδα, μέσα σε τρία λεπτά, εναλλακτικές χρήσεις ενός αντικειμένου, για παράδειγμα ενός ποτηριού. Αυτό που σίγουρα θα συμβεί είναι ότι, όποτε θα προτείνεται από κάποιον μια χρήση του αντικειμένου, κάποιος άλλος θα την αξιολογεί, είτε με το χαμόγελό του, βρίσκοντάς την αστεία, είτε λεκτικά, αρνούμενος την ορθότητά της. Και κάποιοι άλλοι από την ομάδα θα διστάζουν να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις, διότι θα φοβούνται ότι δεν είναι οι ενδεδειγμένες.

Η ταυτόχρονη αναζήτηση και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στο να βρίσκουμε τις καλύτερες δυνατές ιδέες ή λύσεις, διότι δημιουργεί τρία προβλήματα:

Πρώτον, εμποδίζουμε τη δημιουργικότητα (creativity) του μυαλού μας, αφού το βάζουμε να κάνει ταυτόχρονα δύο εργασίες και δεν το αφήνουμε ελεύθερο να αναζητήσει λύσεις.



Δεύτερον, αξιολογούμε την κάθε εναλλακτική χωρίς να τη συγκρίνουμε με τις υπόλοιπες.

Τρίτο, όταν αναζητούμε εναλλακτικές επιλογές ή λύσεις, μόλις έρθει στο μυαλό μας κάποια που την αξιολογούμε ως ικανοποιητική, τότε την επιλέγουμε και σταματούμε να ψάχνουμε για καλύτερες.

Ο Simon (βραβείο Νόμπελ Οικονομίας) μίλησε για τον «περιορισμένο ορθολογισμό» του ανθρώπου και την τάση του να αποφασίζει με βάση την απλώς ικανοποιητική λύση και όχι τη βέλτιστη.

Μια πολύ διαδεδομένη και απλή μέθοδος που επιτρέπει να μην βρίσκουμε εναλλακτικές λύσεις χωρίς να τις αξιολογούμε πρόωρα και να επιλέγουμε απλά μια ικανοποιητική είναι αυτή του brainstorming (καταιγίδα ιδεών) που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε, είτε ατομικά είτε ομαδικά για να μην ενώνουμε τα δύο στάδια της αναζήτησης και αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων και ταυτόχρονα να ενισχύουμε την ατομική και ομαδική δημιουργική σκέψη.

Αυτή η τεχνική στηρίζεται σε τέσσερις απλούς, αλλά πολύ χρήσιμους κανόνες.

- Ο πρώτος κανόνας μπορεί να ονομαστεί «όχι πρόωρη κρίση». Αυτό, πρακτικά, σημαίνει να αφήνουμε για κάποιον χρόνο ελεύθερο το μυαλό μας να αναζητά εναλλακτικές λύσεις ή ιδέες χωρίς να τις κρίνει, ακόμα και αν φαίνονται ηλίθιες εκ πρώτης όψεως.
- Ο δεύτερος κανόνας αφορά την ποσότητα των εναλλακτικών λύσεων ή ιδεών. Λαμβανομένης υπόψη της σοβαρότητας του ζητήματος που έχουμε να αντιμετωπίσουμε και του χρόνου που διαθέτουμε, πρέπει να βρίσκουμε όσο γίνεται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αυτό, διότι η ποσότητα των εναλλακτικών λύσεων αυξάνει την πιθανότητα να έχουμε και περισσότερες ικανοποιητικές ή έξυπνες λύσεις.
- Ο τρίτος κανόνας αφορά την πρωτοτυπία των εναλλακτικών λύσεων ή ιδεών. Πρέπει πάντα να προσπαθούμε μέσα στις εναλλακτικές μας λύσεις ή ιδέες να έχουμε και αρκετές που φαίνονται «τρελές» ή παράξενες. Γιατί αυτό; Σκεφτείτε απλά ποια πράγματα μας φαίνονται στην αρχή «τρελά» ή παράξενα. Προφανώς, τα μη συνηθισμένα, τα πρωτότυπα, τα νέα, τα καινοτόμα. Συνεπώς, αν θέλουμε να βρίσκουμε καινοτόμες, έξυπνες και «έξω από το κουτί» λύσεις, πρέπει να τηρούμε αυτόν τον κανόνα.
- Ο τέταρτος κανόνας θα μπορούσε να αποκαλείται «γονιμοποίηση». Αν έχουμε βρει δύο-τρεις λύσεις ή ιδέες, μπορούμε από αυτές να δημιουργήσουμε κάποιες άλλες, είτε συνδυάζοντάς τις, είτε σκεπτόμενοι τις αντίστροφες, είτε κάνοντας συνειρμούς ή παίρνοντας ερεθίσματα σκέψων από αυτές. Για παράδειγμα, μπορεί να μας γεννηθεί η ιδέα να ονομάσουμε ένα κόμμα «Κούκος». Βεβαίως, τη θεωρείτε ηλίθια και σας προκαλεί γέλιο. Όμως, από αυτή την ηλίθια ιδέα, μπορεί να οδηγηθούμε με έναν εύλογο

συνειρμό σε αυτό που λέει «ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη» και έτσι να προκύψει η ιδέα να ονομάσουμε το κόμμα «Άνοιξη». Αυτή την ιδέα μπορούμε να τη συνδυάσουμε με την ιδέα της πολιτικής αναγέννησης και να φτιάξουμε τη λύση της «Πολιτικής Άνοιξης», όπως ήταν το όνομα ενός κόμματος της Ελλάδας πριν από χρόνια.



## 2.7 Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων

Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων. Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη είναι η αξιολόγησή τους.

Για να είναι δυνατή η επιλογή της άριστης ή ικανοποιητικής λύσης από τα διοικητικά στελέχη, απαραίτητη είναι η αξιολόγησή τους.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης των εναλλακτικών είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της (feasibility) από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση αντικατάστασης ενός παλαιού μηχανήματος οι εναλλακτικές λύσεις είναι: η αντικατάστασή του με αγορά νέου, η αντικατάστασή του με δανεισμό νέου (leasing) και η επισκευή του. Μεταξύ αυτών των τριών εναλλακτικών λύσεων, η πρώτη μπορεί να μην είναι εφικτή αν η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα εξεύρεσης κεφαλαίων για την αγορά.

Δεύτερο στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους της κάθε εναλλακτικής σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, αλλά και με το σύστημα των αξιών και των πολιτικών της επιχείρησης. Βεβαίως, εδώ χρειάζεται να

υπολογίζουμε και τις πιθανότητες που έχουν να συμβούν τα οφέλη και τα κόστη της κάθε εναλλακτικής, αφού συνήθως δεν είμαστε βέβαιοι για αυτά.

Για παράδειγμα, αν σπουδάσω γιατρός και δεν βρω δουλειά, είναι πολύ δύσκολο να κάνω κάτι άλλο. Αντίθετα, αν σπουδάσω μαθηματικά, μπορώ να έχω περισσότερες επιλογές, κάνοντας κάποιο εξειδικευμένο μεταπτυχιακό ή ακολουθώντας διαφορετικές επαγγελματικές διαδρομές.

Τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες, έχοντας πάντα ως σημείο αναφοράς τον ορισμό του προβλήματος. Αυτό επιτρέπει την ιεραρχική κατάταξη των εναλλακτικών ανάλογα με την αξία τους ως προς την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης του προβλήματος.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων έχει αναπτυχθεί μια σημαντική τεχνολογία, αποτελούμενη από ποσοτικά μοντέλα, τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

### 2.8 Επιλογή λύσης – λήψη απόφασης

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Συνήθως, η επιλογή δεν προκύπτει αυτόματα από το προηγούμενο στάδιο, επειδή είναι αδύνατος ο ακριβής προσδιορισμός των αποτελεσμάτων κάθε εναλλακτικής λύσης και των συνθηκών αβεβαιότητας. Συνεπώς, στο στάδιο της επιλογής το άτομο ή η ομάδα σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει, χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθησή του και την στάση του ως προς τον κίνδυνο.

Στο στάδιο της επιλογής το άτομο ή η ομάδα σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει, χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθησή του και την στάση του ως προς τον κίνδυνο.

Εδώ τίθεται το θέμα του κινδύνου που αναγκαστικά αναλαμβάνουμε. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι υπάρχουν λύσεις που τα οφέλη τους είναι σχετικά μικρά σε σχέση με τα κόστη, αλλά υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επιτευχθούν, ενώ άλλες λύσεις μπορεί να μας δίνουν πολύ μεγαλύτερα οφέλη, σε σχέση πάντα με τα κόστη, αλλά η πιθανότητα να επιτευχθούν είναι μικρή. Κλασικό παράδειγμα είναι η επένδυση των αποταμιεύσεών μας. Μπορούμε να αγοράσουμε μετοχές που υπάρχει πιθανότητα να κερδίσουμε αρκετά αλλά και να χάσουμε αρκετά. Αντίθετα, αν τοποθετήσουμε τα χρήματά μας στο ταμειούχιο, θα κερδίσουμε λίγα αλλά σίγουρα. Στην πρώτη περίπτωση, το ρίσκο είναι μεγάλο, ενώ στη δεύτερη είναι σχεδόν ανύπαρκτο.

Οι στάσεις μας ως προς τον κίνδυνο, όταν αξιολογούμε τις εναλλακτικές, είναι διαφορετικές. Κάποιοι παίρνουν μεγάλο ρίσκο και κάποιοι μικρό. Πρέπει να παίρνουμε πάντα υπολογισμένο-λογικό ρίσκο διότι έχουμε περισσότερες πιθανότητες να βγούμε κερδισμένοι από την επιλογή μας και αν τα πράγματα δεν έρθουν όπως τα έχουμε εκτιμήσει με βάση τις επιλογές μας, τότε θα έχουμε σκεφτεί πως θα τα αντιμετωπίσουμε (πιθανά εναλλακτικά σχέδια), ώστε να μην έχουμε πολύ αρνητικές ή και καταστροφικές συνέπειες.

## 2.9. Συνήθη εμπόδια και παγίδες στη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων

Όλοι οι άνθρωποι διαθέτουμε αρκετό μυαλό και μπορούμε να βρίσκουμε σωστές, έξυπνες και καινοτόμες λύσεις στην επαγγελματική ή προσωπική μας ζωή. Παρόλα αυτά, οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι δεν χρησιμοποιούμε παρά μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό του μυαλού μας, που δεν ξεπερνά το δέκα τοις εκατό. Αν αυτό είναι αλήθεια, είναι τραγικό. Είναι, για παράδειγμα, σαν να έχουμε δικό μας σπίτι εκατό τετραγωνικών και να ζούμε, να μαγειρεύουμε, να κοιμόμαστε και να δεχόμαστε φίλους στο μπάνιο. Αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχουν εμπόδια ή παγίδες, που μας κάνουν να μην χρησιμοποιούμε το μυαλό μας για να ορίζουμε καλά τα προβλήματα, για να βρίσκουμε δημιουργικές και σωστές λύσεις και για να τις αξιολογούμε όσο γίνεται καλύτερα. Η άρση αυτών των εμποδίων προϋποθέτει, αρχικά, να τα συνειδητοποιήσουμε και, εν συνεχεία, να τα αντιμετωπίσουμε με τρόπους που έχουν αναπτυχθεί από τους ειδικούς.

### 2.9.1 Στερεότυπα

Ένα πρώτο σύνηθες εμπόδιο που τίθεται στη σκέψη μας και δεν μας επιτρέπει να χρησιμοποιήσουμε το μυαλό μας είναι οι νοητικές αναπαραστάσεις (mindsets), *στέρεες εικόνες* ή *στερεότυπα*. Σε πιο απλά ελληνικά, είναι δεδομένες αντιλήψεις, εικόνες, πιστεύω, ιδέες, παραδοχές που έχουν εγκατασταθεί μέσα στο μυαλό μας κατά τη διάρκεια της ζωής μας και που προσδιορίζουν ή και φυλακίζουν τη σκέψη μας σε κατεστημένες, πεπατημένες, παραδοσιακές και συμβατικές ιδέες ή λύσεις.

Στερεότυπα είναι δεδομένες αντιλήψεις, εικόνες, πιστεύω, ιδέες, παραδοχές που έχουν εγκατασταθεί μέσα στο μυαλό μας κατά τη διάρκεια της ζωής μας και που προσδιορίζουν ή και φυλακίζουν τη σκέψη μας σε πεπατημένες, παραδοσιακές και συμβατικές ιδέες ή λύσεις.

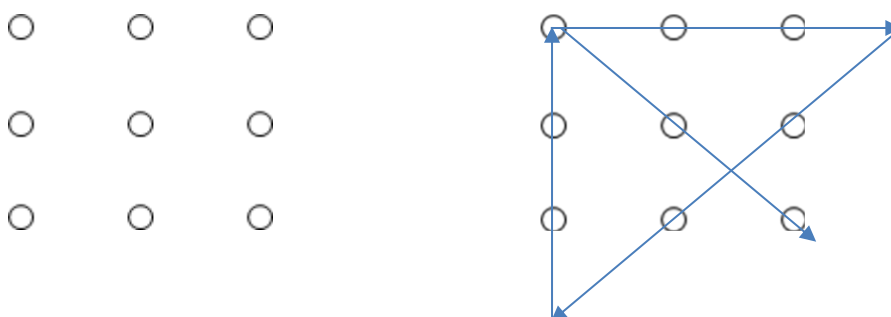
Για να το κατανοήσετε καλύτερα, σκεφτείτε μια προσωπική ιστορία που έζησα πριν μερικά χρόνια.

Με τον Θανάση, συνάδελφο καθηγητή από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, μια Κυριακή μεσημέρι, φτάνουμε περπατώντας στο κεντρικό σημείο των Σπετσών (Ντάπια). Εκεί βλέπουμε αρκετό κόσμο γύρω από έναν τσιγγάνο και έναν κύριο, που φορούσε άσπρο κουστούμι και γραβάτα κατακαλόκαιρο, που διαπληκτίζονταν δίπλα σε ένα μωρό που ήταν στο καροτσάκι και σε μια πανέμορφη μαϊμού, διότι η μαϊμού είχε δαγκώσει το μωρό. Σας προκαλώ να σκεφτείτε το τι μπορεί να έλεγε ο κύριος στον τσιγγάνο. Προφανώς, σκέφτεστε ότι τον επέπληττε για την απροσεξία του, που επέτρεψε στη μαϊμού να δαγκώσει το μωρό. Πράγματι, αυτό περιμέναμε και εγώ με τον Θανάση να ακούσουμε. Από τα λεγόμενά τους, όμως, δυσκολευόμασταν πολύ να καταλάβουμε τι είχε συμβεί ακριβώς. Τελικά, ρωτήσαμε κάποιον από τον κόσμο που παρακολουθούσε τον καβγά, ο οποίος μάς πληροφόρησε ότι το μωρό ήταν του τσιγγάνου και η μαϊμού ήταν του κυρίου με το άσπρο κουστούμι. Το στερεότυπο ή στέρα εικόνα του τσιγγάνου με τη μαϊμού που είχαμε στο μυαλό μας από μικρή ηλικία δεν μας επέτρεπε να κατανοήσουμε το περιστατικό του καβγά.

### 2.9.2 Αυτοπεριορισμός σκέψης

Ας έρθουμε τώρα σε ένα δεύτερο εμπόδιο που δεν επιτρέπει στο μυαλό μας να βρίσκει καλές ιδέες ή λύσεις. Πρόκειται για τους *αυτοπεριορισμούς* που εμείς οι ίδιοι θέτουμε στη σκέψη μας, χωρίς να υπάρχει κανείς λόγος για αυτό. Χωρίς καμιά ουσιαστική αιτία, φυλακίζουμε τη σκέψη μας σε πλαίσια ή κουτιά και δεν της επιτρέπουμε να βγει έξω από αυτά για να αναζητήσει καλύτερες εναλλακτικές λύσεις.

Η πιο διαδομένη και κλασική άσκηση πάνω σε αυτό είναι με τις εννέα τελείες που υπάρχουν στο παρακάτω σχήμα. Αν δεν τη γνωρίζετε ήδη, προσπαθήστε να ενώσετε αυτές τις εννέα τελείες με τέσσερις ευθείες γραμμές, χωρίς να επαναλάβετε την ίδια γραμμή δύο φορές και χωρίς να σηκώσετε το μολύβι σας (μονοκοντυλιά). Ενώστε τις τελείες σημαίνει ότι από κάθε τελεία θα πρέπει να περνά τουλάχιστον μια γραμμή.



Η συντριπτική πλειονότητα των ανθρώπων προσπαθεί να βρει τη λύση δοκιμάζοντας συνεχώς μέσα στο νοητό πλαίσιο που ορίζουν οι εννέα τελείες και δεν βγαίνουν από αυτό. Σύμφωνα με τη λύση της άσκησης, όπως φαίνεται στο σχήμα δεξιά, για να



ενώσουμε τις εννέα τελείες με τέσσερις ευθείες γραμμές πρέπει να βγούμε έξω από το πλαίσιο.

Τέτοιου είδους αυτοπεριορισμούς θέτουμε στη σκέψη μας για πολλά ζητήματα της ζωής μας. Περιορισμούς που δεν μας τους θέτουν οι άλλοι, η φυσική ή η οικονομική μας κατάσταση, το σύστημα ή γενικότερα το περιβάλλον μας, αλλά εμείς οι ίδιοι στον εαυτό μας. Από αυτή την άσκηση, που είναι τόσο διαδεδομένη, έχει προκύψει η έκφραση “in the box thinking” (σκέψη μέσα στο κουτί). Η συνειδητοποίηση αυτών των περιορισμών και η προσπάθεια να σκεφτόμαστε «έξω από το κουτί» και τα στερεότυπα ή την πεπατημένη, αρκετές φορές μπορεί να μας βοηθήσει να βρούμε καινοτόμες και εξαιρετικές ιδέες ή λύσεις

### 2.9.3 Μονοδιάστατη σκέψη

Ας έρθουμε τώρα σε ένα τρίτο λάθος που συχνά κάνουμε όταν σκεφτόμαστε. Αυτό θα μπορούσαμε να το ονομάσουμε «μια μόνο γλώσσα σκέψης κάθε φορά». Το μυαλό μας έχει την ικανότητα να σκέφτεται ταυτόχρονα με αρκετούς τρόπους, δηλαδή με αριθμούς, με εικόνες, με έννοιες, με σχήματα. Συνήθως, όμως, σκεφτόμαστε με έναν τρόπο μόνο, άλλοτε με εικόνες, άλλοτε με αριθμούς, άλλοτε με έννοιες. Αυτό αποτελεί συχνά εμπόδιο, διότι τα φαινόμενα και τα ζητήματα της ζωής απαιτούν ολική σκέψη, δηλαδή ταυτόχρονη χρήση των διαφόρων τρόπων σκέψης.

Μονοδιάστατη σκέψη είναι όταν σκεφτόμαστε με έναν τρόπο μόνο, άλλοτε με εικόνες, άλλοτε με αριθμούς, άλλοτε με έννοιες.

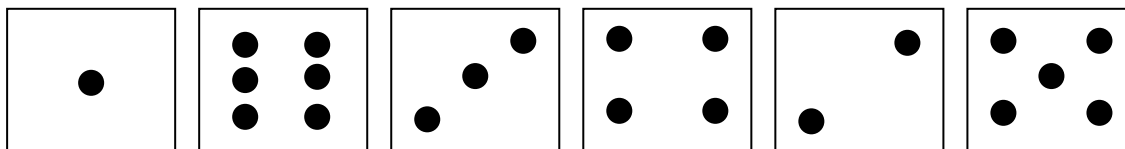
Αυτό αποτελεί συχνά εμπόδιο, διότι τα φαινόμενα και τα ζητήματα της ζωής απαιτούν ολική σκέψη, δηλαδή ταυτόχρονη χρήση των διαφόρων τρόπων σκέψης.

Για την κατανόηση αυτού του ζητήματος, δείτε την παρακάτω εικόνα των τετράγωνων με τις τελείες. Σε αυτά τα τετράγωνα, αναπαρίστανται, αφαιρετικά και σε κάτοψη, τρία ανεμοδαρμένα τριαντάφυλλα. Συνολικά, πάνω τους, δηλαδή και στα τρία τριαντάφυλλα, έχουν απομείνει έξι πέταλα. Προσπαθήστε να βρείτε ποια είναι αυτά τα τρία ανεμοδαρμένα τριαντάφυλλα με τα έξι συνολικά πέταλα. Συνήθως, όταν θέτω αυτή την άσκηση, μου απαντούν ότι τα τρία ανεμοδαρμένα τριαντάφυλλα με τα έξι πέταλα είναι το πρώτο από αριστερά τετράγωνο, το τρίτο και το πέμπτο, διότι το άθροισμα των τελειών που υπάρχουν σε αυτά μάς κάνει έξι. Δηλαδή, σκέφτονται μόνο με αριθμούς. Η απάντηση αυτή, όμως, είναι λανθασμένη διότι, αν αυτά τα τρία είναι ανεμοδαρμένα τριαντάφυλλα, τότε γιατί να μην είναι και τα υπόλοιπα.

Τώρα, σκεφτείτε εσείς το πρόβλημα ταυτόχρονα με εικόνες και αριθμούς. Φέρτε στο μυαλό σας κάτι που θα μπορούσε να μοιάζει με το αφαιρετικό σκίτσο ενός ανεμοδαρμένου τριαντάφυλλου, με τον μίσχο στη μέση και με κάποια πέταλα να του έχουν απομείνει. Ταυτόχρονα, σκεφτείτε ότι στην σειρά των έξι τετραγώνων υπάρχουν μόνο τρία ανεμοδαρμένα τριαντάφυλλα που και στα τρία συνολικά έχουν απομείνει έξι πέταλα. Με βάση λοιπόν το σκίτσο ή την εικόνα, μόνο το πρώτο από



αριστερά, το τρίτο και έκτο τετράγωνο μοιάζουν με ανεμοδαρμένα τριαντάφυλλα, αφού μόνο αυτά έχουν στη μέση την τελεία που μοιάζει με τον μίσχο. Από αυτά τα τρία, το πρώτο δεν έχει κανένα πέταλο γύρω από τον μίσχο του, το τρίτο έχει δύο και το έκτο τέσσερα, δηλαδή, σύνολο έξι. Άρα, με βάση την εικόνα και τους αριθμούς που έδωσα, αυτά είναι τα τρία ανεμοδαρμένα τριαντάφυλλα με τα έξι συνολικά πέταλα.



### 2.9.4 Υποθέσεις

Με την παρακάτω εικόνα, θα κατανοήσουμε το τέταρτο εμπόδιο που συχνά τίθεται όταν κάνουμε μια επιλογή. Αυτή είναι ένα ημιτελές σκίτσο που παρουσιάζει κάποιο πράγμα, έμψυχο ή άψυχο. Προσπαθήστε να φανταστείτε τι είναι αυτό που ημιτελώς παρουσιάζεται στο σχήμα.



Συνήθως, υπάρχουν κάποιοι που σκέφτονται ότι το σχήμα παρουσιάζει πουλιά που πετάνε, άλλοι ότι αποτελεί τμήμα ενός σύννεφου, άλλοι ένα πρόβατο ή μια καμήλα. Τι συμβαίνει και ο καθένας φαντάζεται διαφορετικό πράγμα;

Αυτό που συμβαίνει είναι απλό: Επειδή δεν έχουμε την πλήρη εικόνα, κάνουμε υποθέσεις για να καλύψουμε τα πληροφοριακά μας κενά, δηλαδή τις γραμμές ή άλλα στοιχεία που λείπουν. Αυτή είναι ανάγκη του μυαλού μας, διότι το μυαλό μας δεν μπορεί να σκεφτεί με λειψές παραστάσεις όπως αυτή του σχήματος.

Έτσι, για να καλύψουμε τα πληροφοριακά μας κενά και να έχουμε πλήρη εικόνα, είμαστε αναγκασμένοι να κάνουμε *υποθέσεις* ή *παραδοχές*. Εγώ υποθέτω ότι τα στοιχεία που λείπουν από το σχήμα είναι αυτά που μας κάνουν ένα «πρόβατο» που μπορείτε να δείτε εδώ.



Ακριβώς, το ίδιο κάνουμε και στην πραγματική μας ζωή, όταν δεν έχουμε όλες τις πληροφορίες για ένα ζήτημα και, για να κάνουμε επιλογές, είμαστε αναγκασμένοι να συμπληρώσουμε τις ημιτελείς εικόνες. Ένας πολύ καλός μου φίλος, ο πρώην υπουργός Νίκος Σκουλάς, μου έλεγε –όταν ήμουν νέος– να προσέχω ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιώ το ρήμα «υποθέτω», διότι, αν αλλάξουμε τον τόνο, μπορεί να γίνει «υπόθετο». Εννοούσε, ότι οι παραδοχές και οι υποθέσεις, στις οποίες αναγκαστικά στηρίζουμε τις επιλογές μας, μπορεί να είναι λανθασμένες ή να μην ισχύουν στην πραγματικότητα και, συνεπώς, να μας οδηγούν σε λάθος επιλογές.

Για τον λόγο αυτό, όχι μόνον πρέπει να συνειδητοποιούμε αυτές τις παραδοχές, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να ελέγχουμε, όσο μπορούμε, το αν ισχύουν. Κι αν φυσικά αυτό δεν είναι δυνατόν, να είμαστε προετοιμασμένοι με σχέδια να αντιμετωπίσουμε τις συνέπειες μιας πιθανής λάθος επιλογής που στηρίχτηκε σε λάθος υποθέσεις ή παραδοχές.

### 2.9.5 Οι παγίδες στη σκέψη



Εκτός των προηγούμενων εμποδίων που μας αχρηστεύουν αρκετές φορές το μυαλό, με την έννοια ότι δεν μας επιτρέπουν να σκεφτόμαστε σωστά, υπάρχουν και μια σειρά από ψυχολογικές παγίδες που εμποδίζουν να δούμε τα πράγματα ως έχουν, να κρίνουμε σωστά και να κάνουμε τις καλύτερες επιλογές για μας.

Η **πρώτη παγίδα** αφορά την τάση που έχουμε να αποφασίζουμε υποσυνείδητα τι θέλουμε να κάνουμε, προτού ακόμη κατανοήσουμε λογικά το για ποιους λόγους θέλουμε να το κάνουμε. Επίσης, έχουμε την έμφυτη κλίση να είμαστε πιο θετικοί σε πράγματα ή καταστάσεις που μας αρέσουν, μας βολεύουν ή μας είναι συμπαθή.

Έτσι, αναζητούμε και χρησιμοποιούμε πληροφορίες ή γνώμες ή επιχειρήματα δικά μας και άλλων ανθρώπων, όχι με σκοπό να βρούμε την καλύτερη λύση ή επιλογή, αλλά για να επιβεβαιώσουμε και να ενισχύσουμε μια απόφαση που ήδη, υποσυνείδητα ή διαισθητικά, έχουμε λάβει, ακολουθώντας τις επιθυμίες μας και όχι μέσω λογικής ανάλυσης και αντικειμενικής τεκμηρίωσης.

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα που κάνει πιο κατανοητή αυτή την παγίδα προέκυψε από ένα πείραμα που αφορούσε τη θανατική ποινή:

Πήραν δύο ομάδες ανθρώπων, η πρώτη με άτομα που ήταν κατά της θανατικής ποινής και η δεύτερη με άτομα που ήταν υπέρ, και έδωσαν σε όλους να διαβάσουν δύο ερευνητικές εκθέσεις, πολύ τεκμηριωμένες σε δεδομένα, που αφορούσαν την αποτελεσματικότητα της θανατικής ποινής.

Η μια έκθεση κατέληγε στο συμπέρασμα ότι η θανατική ποινή δεν ήταν αποτελεσματική, ενώ η άλλη το αντίθετο. Παρά το γεγονός ότι και οι δύο εκθέσεις είχαν πολύ σοβαρά και τεκμηριωμένα επιχειρήματα, με τη μελέτη τους οι υποστηρικτές της θανατικής ποινής ενίσχυσαν την άποψή τους διότι την τεκμηρίωσαν

περισσότερο, λαμβάνοντας υπόψη τους μόνο τα επιχειρήματα και τα δεδομένα της έκθεσης που υποστήριζε τη θανατική ποινή –που συμφωνούσε δηλαδή με την αρχική τους άποψη– και αγνόησαν όλα όσα δεν την υποστήριζαν. Το αντίστοιχο έκαναν και όσοι ήταν αντίθετοι με τη θανατική ποινή, τεκμηριώνοντας την άποψή τους με τα δεδομένα και τα επιχειρήματα της έκθεσης που ήταν κατά της θανατικής ποινής και αγνοώντας αυτά της άλλης έκθεσης.

Η **δεύτερη παγίδα** αφορά τον *ορισμό του προβλήματος*. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ανάλογα με το πώς ορίζουμε το πρόβλημα, ουσιαστικά προκαθορίζουμε τις λύσεις. Έχει προκύψει από έρευνες πως, όταν ένα πρόβλημα το ορίζουμε με βάση το κέρδος ή το όφελος, τείνουμε να παίρνουμε μικρότερο ρίσκο, ενώ, όταν το ορίζουμε με βάση το κόστος ή τη ζημιά, τείνουμε να παίρνουμε μεγαλύτερο ρίσκο.

Για παράδειγμα, έθεσαν σε αρκετά άτομα το εξής ερώτημα:

Αν είχατε 2.000 ευρώ, τι θα επιλέγατε μεταξύ των δύο εναλλακτικών:

- α) να τα κρατήσετε χωρίς τόκο στον λογαριασμό σας και
- β) να τα επενδύσετε, με 50% πιθανότητα να χάσετε 300 ευρώ και 50% πιθανότητα να κερδίσετε 500 ευρώ.

Η πλειοψηφία των ανθρώπων επέλεξε την πρώτη εναλλακτική, δηλαδή, να κρατήσει στον λογαριασμό τα χρήματα άτοκα.

Σε άλλα άτομα έθεσαν το ίδιο ουσιαστικά ερώτημα, αλλά διατυπωμένο ως εξής:

Αν είχατε 2.000 ευρώ τι θα επιλέγατε μεταξύ των δύο εναλλακτικών:

- α) να τα διατηρήσετε στον τραπεζικό λογαριασμό σας χωρίς τόκο και
- β) να τα επενδύσετε, με πιθανότητα 50% να γίνουν 1.700 και πιθανότητα 50% να γίνουν 2.500 ευρώ.

Η πλειοψηφία των ανθρώπων εδώ προτίμησε τη δεύτερη εναλλακτική, η οποία είναι ακριβώς η ίδια με τη δεύτερη εναλλακτική της προηγούμενης ερώτησης, απλώς έχουν περιγραφεί διαφορετικά τα ποσά.

Η **τρίτη παγίδα** αφορά την *αγκίστρωση* (anchoring) της σκέψης μας σε κάποια πρώτη πληροφορία ή ιδέα που μας έρχεται, επειδή της δίνουμε περισσότερη σημασία ή βαρύτητα, ενώ τις επόμενες τις υποτιμούμε.

Για παράδειγμα, έκαναν την εξής ερώτηση σε μια ομάδα ανθρώπων:

«Είναι ο πληθυσμός της Νότιας Αφρικής 30 εκατομμύρια; Πόσο εσείς τον εκτιμάτε;».

Σε μια άλλη ομάδα έκαναν την ερώτηση:

«Είναι ο πληθυσμός της Νότιας Αφρικής 100 εκατομμύρια; Πόσο εσείς τον εκτιμάτε;».

Η πρώτη ομάδα έδωσε πολύ μικρότερη εκτίμηση πληθυσμού από τη δεύτερη, διότι είχε επηρεαστεί από την ερώτηση που μιλούσε για 30 εκατομμύρια, ενώ η δεύτερη είχε επηρεαστεί από την ερώτηση που μιλούσε για 100 εκατομμύρια.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι, αν δεν σκεφτούμε προσεκτικά, μεθοδικά και σωστά όταν έχουμε να πάρουμε αποφάσεις, να κάνουμε επιλογές ή να αντιμετωπίσουμε προβλήματα, υπάρχουν αρκετά εμπόδια και παγίδες που εμποδίζουν τη νοητική μας ικανότητα και την αξιοποίηση του μυαλού μας.

## 2.10 Βασικά αντίδοτα αντιμετώπισης των εμποδίων

Δυστυχώς, δεν υπάρχουν συνταγές για να αποφύγουμε όλα τα εμπόδια και τις παγίδες που δυσκολεύουν τη σκέψη μας, όποτε έχουμε να κάνουμε επιλογές ή να λύσουμε προβλήματα. Το μόνο που μας βοηθάει, κατά τη γνώμη μου, είναι δύο λέξεις. Η πρώτη: «σκέψου» και η δεύτερη: «ψάξε».

Με τη σκέψη μας, μπορούμε να αναλύουμε όλα τα δεδομένα, να βλέπουμε τα ίδια πράγματα με διαφορετικά «γυαλιά», να βλέπουμε τη φωτεινή και τη σκοτεινή πλευρά της σελήνης, να ξεχωρίζουμε τα σημαντικά από τα ασήμαντα, να ξεχωρίζουμε τα αντικειμενικά από τα υποκειμενικά, να αμφισβητούμε και όσα μας φαίνονται από πρώτης όψεως σωστά, να αναρωτιόμαστε το «τι θα συμβεί αν κάνω ή γίνει αυτό»; Με το «ψάξε», αναζητούμε τις χρήσιμες πληροφορίες, τις εμπειρίες, τις γνώμες ή τα επιχειρήματα άλλων. Και, κυρίως, αυτών που είναι διαφορετικοί από εμάς. Επίσης, με το ρήμα «ψάξε», ψάχνουμε τις δικές μας εμπειρίες, τις αξίες μας, τους στόχους μας, τις ικανότητες, τις επιθυμίες, τα συναισθήματά μας, τις συγκινήσεις και τις παρορμήσεις μας, ούτως ώστε να έχουμε μεγαλύτερη πιθανότητα να σκεφτόμαστε το τι, πώς και γιατί σκεφτόμαστε, το τι, πώς και γιατί επιλέγουμε.

### 2.10.1 Δημιουργική Σκέψη

Η δημιουργική σκέψη (creativity) σημαίνει την ικανότητα του ατόμου ή μιας ομάδας να γεννά νέες, έξυπνες και έξω από τα καθιερωμένα ιδέες.

Είναι η ικανότητα του μυαλού (αναζήτηση, φαντασία) να ανακαλύπτει πρωτότυπες ή καινοτόμες ιδέες ή λύσεις (original, innovative) για τη δημιουργία νέων ή τη βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων, υπηρεσιών, καταστάσεων (π.χ. κουλτούρα, εργασιακό κλίμα) μεθόδων, τεχνικών και πράξεων (π.χ. τρόπους συμπεριφοράς, τρόπος διαβάσματος).

Η δημιουργική σκέψη (creativity) σημαίνει την ικανότητα του ατόμου ή μιας ομάδας να γεννά νέες, έξυπνες και έξω από τα καθιερωμένα ιδέες.

Η δημιουργική σκέψη οδηγεί στην ανακάλυψη νέων χρήσιμων πραγμάτων για τη ζωή του ανθρώπου και της φύσης που οδηγούν σε βελτίωση και πρόοδο για την ανθρώπινη ευημερία. Οι ανακαλύψεις αυτές μπορεί να αφορούν σημαντικά πράγματα, όπως η ανακάλυψη του διαδικτύου, το φάρμακο για τον καρκίνο, ο αερόσακος στα αυτοκίνητα, ένα νέο εμβόλιο κ.λπ., καθώς και άλλα λιγότερο σημαντικά, αλλά χρήσιμα, όπως ο νέος τρόπος με τον οποίο απαντά μια τηλεφωνήτρια στους πελάτες της επιχείρησης ή ένας νέος τρόπος διδασκαλίας μιας ξένης γλώσσας.



Για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς αλλά και για τον κάθε άνθρωπο, συνεπώς, η δημιουργικότητα (creativity) συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα και την καλύτερη επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών. Άλλωστε σκεφτείτε πώς θα ζούσαμε σήμερα αν δεν ανακαλύπταμε και δεν δημιουργούσαμε νέους τρόπους επικοινωνίας (π.χ. γλώσσα), εργαλεία, προϊόντα ή υπηρεσίες.

Το πρώτο ερώτημα που έχει απασχολήσει και έχει απαντηθεί από τους ερευνητές είναι αν η δημιουργική σκέψη είναι χάρισμα, έμφυτη ή γενετική ικανότητα και ταλέντο που συνδέεται με την ευφυΐα ή την διαθέτουν λίγο ή πολύ όλοι οι άνθρωποι και αναπτύσσεται. Σύμφωνα με τις επιστημονικές διαπιστώσεις, η δημιουργική σκέψη εξαρτάται από τη θέληση και την προσπάθεια του κάθε ατόμου για να φαντασθεί, να αναζητήσει και να ανακαλύψει νέες ιδέες και λύσεις και ελάχιστα από την ποιότητα του μυαλού και την ευφυΐα. Ο Edison, ένας από τους μεγαλύτερους εφευρέτες υποστήριξε ότι η ανακάλυψη νέων πραγμάτων είναι 99% ζήτημα προσπάθειας και μόνο 1% ζήτημα ευφυΐας.

Η δημιουργική σκέψη εξαρτάται από τη θέληση και την προσπάθεια του κάθε ατόμου για να φαντασθεί, να αναζητήσει και να ανακαλύψει νέες ιδέες και λύσεις και ελάχιστα από την ποιότητα του μυαλού και την ευφυΐα.

Συνεπώς, όλοι διαθέτουμε δημιουργική σκέψη αρκεί να θέλουμε και να προσπαθούμε να την αξιοποιούμε. Εκτός αυτού όμως, η δημιουργική σκέψη



αναπτύσσεται. Ήδη, έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενες σελίδες στα εμπόδια που τίθενται στη σκέψη μας. Αυτά, όμως, μέσω της συνειδητοποίησης τους και της προσπάθειας μας μπορούμε (όχι πάντα) αλλά αρκετές φορές να τα ξεπερνάμε.

Εκτός αυτού, έχουν αναπτυχθεί αρκετές τεχνικές δημιουργικής σκέψης που μας βοηθούν να αντιμετωπίσουμε τα εμπόδια και να ενισχύσουμε τη δημιουργική μας σκέψη. Αυτές είναι δημοσιευμένες σε αρκετά βιβλία αλλά και χωρίς χρήματα μπορεί κανείς να τις έχει πλέον από το διαδίκτυο.

Μια τεχνική που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι αυτή των μεταφορών ή αναλογιών. Αυτό σημαίνει ότι μπορούμε να βρούμε λύσεις ή ιδέες, παίρνοντας ερεθίσματα από πράγματα, καταστάσεις, παραδείγματα, φαινόμενα ή οτιδήποτε άλλο. Για παράδειγμα, υποθέστε ότι κάποιος ψάχνει ιδέες για να βελτιώσει τον ρόλο του ως πατέρας στην οικογένεια. Αφού ορίσει συγκεκριμένα τι ακριβώς θέλει να βελτιώσει και να επιτύχει, τότε μπορεί να σκεφθεί το παράδειγμα ενός υποδειγματικού προπονητή μιας ομάδας μπάσκετ. Πώς αυτός επιτυγχάνει την πειθαρχία των παικτών; Ποιες πρωτοβουλίες τους δίνει άμεσα στο γήπεδο; Πώς τους καθοδηγεί; Πώς τους επιβραβεύει; Πώς τους αναπτύσσει; Πώς τους κάνει να πιστεύουν στο «ένας για όλους και όλοι για έναν»;

Ένα άλλο παράδειγμα μεταφοράς μπορεί να είναι η βελτίωση των σχέσεών σας με έναν συνεργάτη σας. Εδώ μπορεί να χρησιμοποιήσετε, επίσης, αρκετές μεταφορές. Μια από αυτές θα μπορούσε να είναι ένας απλός συνδετήρας σελίδων. Ο συνδετήρας είναι ανοιχτός, έχει ευελιξία, μπορούμε να του δώσουμε διάφορα σχήματα, δεν «πληγώνει» τις σελίδες, βάζει τάξη στα πράγματα. Αυτές οι ιδιότητες του συνδετήρα μπορούν να μας βοηθήσουν να σκεφτούμε πράγματα για να βελτιώσουμε τη σχέση μας με τον συνεργάτη, όπως για παράδειγμα να είμαστε πιο ανοιχτοί στην επικοινωνία μαζί του, να είμαστε πιο προσαρμοστικοί στον χαρακτήρα και στις ψυχικές του διαθέσεις, να δείχνουμε κατανόηση, βάζοντας σε τάξη τη συνεργασία μας κ.λπ.



## 2.10.2 Κριτική σκέψη

Η **κριτική σκέψη** είναι μάλλον συνώνυμη της ορθολογικής σκέψης. Ουσιαστικά σημαίνει να χρησιμοποιούμε το μυαλό μας και τη λογική μας όταν έχουμε να διαμορφώσουμε απόψεις, να αντιληφθούμε την πραγματικότητα ως έχει, να βρούμε λύσεις ή να πάρουμε αποφάσεις.

Σωστή κρίση σημαίνει ότι συγκεντρώνω όλες τις αληθείς πληροφορίες που είναι απαραίτητες, τις αξιολογώ με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια και τεκμηριωμένα ώστε να αντιληφθώ όσο γίνεται καλύτερα την πραγματικότητα, τα συμπτώματα και τα αίτια με στόχο να διαμορφώσω τις πιο σωστές απόψεις και να βρω τις καλύτερες δυνατές λύσεις. Η σωστή κρίση απαιτεί μέθοδο και πειθαρχία αναλυτικής και συνθετικής σκέψης όπως για παράδειγμα είναι η ορθολογική λήψη αποφάσεων ή επίλυση προβλημάτων που αναπτύξαμε στις προηγούμενες σελίδες. Η κριτική σκέψη βελτιώνεται και αναπτύσσεται με λογική, με ευρύτητα πνεύματος, με πειθαρχία και αποφασιστικότητα.

Η κριτική σκέψη είναι μάλλον συνώνυμη της ορθολογικής σκέψης. Ουσιαστικά σημαίνει να χρησιμοποιούμε το μυαλό μας και τη λογική μας όταν έχουμε να διαμορφώσουμε απόψεις, να αντιληφθούμε την πραγματικότητα ως έχει, να βρούμε λύσεις ή να πάρουμε αποφάσεις.

Αντίθετα, η κρίση εμποδίζεται όταν η λογική μας καταστρέφεται από τα συναισθήματα, (π.χ. φόβο, ενθουσιασμό, απαισιοδοξία, θυμό), τις προκαταλήψεις, τις ισχυρές πεποιθήσεις, τους εντυπωσιασμούς, την επιπολαιότητα, τη θέληση μας να βλέπουμε ότι θέλουμε να δούμε και την έλλειψη διάθεσης για να δούμε αντικειμενικά τα πράγματα. Όλα αυτά προσδιορίζουν το πώς αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα, δηλαδή, ποιες πληροφορίες επιλέγουμε, το πώς τις ερμηνεύουμε και τις αξιολογούμε.

Για παράδειγμα, αν δώσετε ένα κείμενο από τον λόγο ενός αρχηγού κόμματος και ζητήσετε σε οπαδούς και αντιπάλους του να κρίνουν το νόημα του κειμένου να είστε σίγουροι ότι οι οπαδοί θα βγάλουν περισσότερο θετικό νόημα από τους αντιπάλους του συγκεκριμένου αρχηγού διότι θα επηρεασθούν από τις θετικές ή αρνητικές προκαταλήψεις που διαθέτουν για αυτόν.

Τέλος, η σωστή κρίση ή κριτική σκέψη σημαίνει να αποφεύγουμε τα εμπόδια και τις παγίδες που συχνά τίθενται στη σκέψη μας και ήδη έχουμε περιγράψει σε προηγούμενες σελίδες.

## Ανακεφαλαίωση – Λήψη Αποφάσεων

1. Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.
2. Τα πέντε διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθεί η σκέψη μας, προκειμένου να προσεγγίσει σωστά μία απόφαση ή τη λύση προβλήματος είναι ο εντοπισμός του προβλήματος, ο ορισμός του προβλήματος, η συγκέντρωση-ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, η αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και η επιλογή της βέλτιστης λύσης.
3. Τα στερεότυπα είναι στέρεες εικόνες, αντιλήψεις που φυλακίζουν τη σκέψη μας.
4. Οι αυτοπεριορισμοί είναι εμπόδια που θέτουμε εμείς οι ίδιοι στη σκέψη μας και δεν της επιτρέπουν να αναζητήσει καλύτερες εναλλακτικές λύσεις.
5. Μονοδιάστατη σκέψη είναι να σκεφτόμαστε με ένα μόνο τρόπο, ενώ τα ζητήματα της ζωής απαιτούν ολική σκέψη.
6. Η δημιουργική σκέψη είναι η ικανότητα του ατόμου ή της ομάδας να γεννά καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες που οδηγούν στην ανακάλυψη νέων χρήσιμων πραγμάτων για τη ζωή του ανθρώπου.
7. Η κριτική σκέψη είναι η ορθολογική σκέψη. Σημαίνει να συγκέντρωση των αληθινών πληροφοριών με τη χρησιμοποίηση του μυαλού και της λογικής.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ

1. Τι είναι ο ορισμός του προβλήματος και γιατί είναι απαραίτητος για τη λήψη αποφάσεων ή επίλυση προβλημάτων;
2. Ποια δεδομένα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας για να ορίζουμε σωστά τα προβλήματα;
3. Πώς οι κανόνες της ιδεοθύελλας (brainstorming) συμβάλλουν στην σωστή λήψη αποφάσεων ή επίλυση προβλημάτων;
4. Σε τι διαφέρει η διαισθητική από την ορθολογική λήψη αποφάσεων ή επίλυση προβλημάτων;
5. Ποια είναι τα εμπόδια και οι παγίδες στη λήψη αποφάσεων ή την επίλυση προβλήματος;
6. Τι είναι η κριτική σκέψη και πώς μπορεί να βελτιωθεί;
7. Ποια είναι τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλήματος και σε τι συνίσταται η χρησιμότητά τους;
8. Τι είναι δημιουργική σκέψη και πώς μπορεί να βελτιωθεί;

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Να σκεφτείτε μια σημαντική απόφαση που πήρατε στη ζωή σας και να καταγράψτε τις διαδοχικές ενέργειες που κάνατε για να την πάρετε και το αν σκεφθήκατε ορθολογικά ή διαισθητικά.
2. Να μελετήστε μερικές τεχνικές δημιουργικότητας που υπάρχουν στο διαδίκτυο, με τον όρο *creativity techniques*.
3. Να βρείτε ένα πραγματικό πρόβλημα που απασχολεί εσάς ή κάποιον γνωστό σας και να προσπαθήστε να το λύσετε με την ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων.
4. Να κάνετε με τους φίλους σας μια ιδεοθύελλα (*brainstorming*) για να βρείτε ένα εξαιρετικό και καινοτόμο τίτλο σε ένα βιβλίο για λήψη αποφάσεων.
5. Για κάθε εμπόδιο ή παγίδα στη λήψη αποφάσεων ή την επίλυση προβλήματος, να σκεφτείτε μια δική σας περίπτωση ή κάποιου γνωστού σας που οδηγήθηκε σε λάθος επιλογή.
6. Να φτιάξετε το διάγραμμα όλων των πιθανών αιτιών της μείωσης των πωλήσεων μιας επιχείρησης, χρησιμοποιώντας περισσότερες φορές το «γιατί».

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°:  
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ**

**Στο τέλος του κεφαλαίου, σε ό,τι αφορά στην πρακτική εφαρμογή, οι μαθητές πρέπει να είναι σε θέση:**

- Να διακρίνουν μέσω επιχειρηματικών σεναρίων τα εμπόδια και τις παγίδες στη λήψη αποφάσεων.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### Ερώτηση 1:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Ο Κωνσταντίνος είναι ένας επιχειρηματίας, ο οποίος σκέφτεται συνήθως βάσει των αριθμών. Μια φορά οι υπάλληλοι της εταιρείας, του ζήτησαν να κάνουν μια μικρή αλλαγή στο ωράριο εργασίας τους. Για την ακρίβεια, ζήτησαν να ολοκληρώνουν την εργασία τους κάθε Παρασκευή δύο ώρες νωρίτερα και κάθε Τετάρτη δύο ώρες αργότερα. Ο Κωνσταντίνος, όμως, δεν σκέφτηκε ότι με τον τρόπο αυτό θα τους ικανοποιούσε και ότι θα ανέπτυσσε καλύτερες σχέσεις μαζί τους. Σκέφτηκε ότι αναλόγως των ημερών (οι οποίες ήταν Παρασκευές ή Τετάρτες σε κάθε μήνα) θα έπρεπε να αλλάζει την αμοιβή των υπαλλήλων του. Έτσι, αρνήθηκε την αλλαγή ωραρίου.



### Ζητείται:

- α. Να ονομάσετε τα συνήθη εμπόδια και παγίδες που προκύπτουν στη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων.
- β. Να διακρίνετε το εμπόδιο ή την παγίδα που αντιμετωπίζει ο Κωνσταντίνος στο πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

### Ερώτηση 2:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Ο Ηλίας είναι ο Διευθυντής μιας εταιρείας παροχής ασφαλιστικών υπηρεσιών. Όπως κάθε Δεκέμβρη, έτσι και φέτος, κάλεσε σε συνάντηση τους συμβούλους της εταιρείας για να προτείνουν ιδέες σχετικά με την αύξηση των πωλήσεων των υπηρεσιών τους για την επερχόμενη ημερολογιακή χρονιά. Πριν ακόμα ξεκινήσει η συνάντηση, είχε καταλήξει στη δική του ιδέα. Είχε ήδη πάρει την απόφασή του για την υλοποίηση των δικών του σχεδίων και κανείς δε θα μπορούσε να του αλλάξει γνώμη στη συνάντηση. Τα σχέδια του δεν είχαν καμία διαφορά με τα περσινά, ούτε με τα προπέρσινά, ούτε με τα προ-προπέρσινά. Τελικά, η συνάντηση πραγματοποιήθηκε και δεν μίλησε κανείς, εκτός από αυτόν.



### Ζητείται:

- α. Να διακρίνετε το εμπόδιο ή την παγίδα που αντιμετωπίζει ο Ηλίας στο πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.
- β. Να αναλύσετε την έννοια της κριτικής σκέψης ως ένα από τα βασικά αντίδοτα αντιμετώπισης των εμποδίων στη λήψη αποφάσεων, συνδέοντάς την με το πιο πάνω σενάριο.



### Ερώτηση 3:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο.

Ο Χαράλαμπος είναι αποφασισμένος να μιλήσει στον Διευθυντή της εταιρείας για τις νέες του ιδέες. Κτυπά την πόρτα και μπαίνει στο γραφείο του αλλά με το που τον βλέπει, του κόβεται η ανάσα. Σκέφτεται: «Μήπως είναι θυμωμένος που άργησα το πρωί; Μήπως περίμενε κάποιον άλλον να δει; Και αυτά τα χαρτιά; Μήπως ήρθαν φουσκωμένοι λογαριασμοί; Αχ, κατάλαβα. Έπεσαν οι πωλήσεις και μάλλον θα με απολύσει! Και ήθελα τόσο να του πω για την ιδέα μου. Είναι σίγουρος ότι η εταιρεία μας θα απογειωνόταν. Τα σκέφτηκα όλα, από χρονοδιαγράμματα μέχρι προϋπολογισμούς.



Καλύτερα να χαιρετίσω και να κρυφτώ στη γωνίτσα του γραφείου μου». Και έτσι έγινε. Πού να 'ξερε ο Πέτρος ότι ο Διευθυντής δεν έχει πρόβλημα με τη δική του εταιρεία αλλά με άλλη; Πριν από λίγο καιρό επένδυσε ένα σωρό χρήματα σε μια εταιρεία και μόλις πληροφορήθηκε ότι πάει απ' το κακό στο χειρότερο!

#### Ζητείται:

α. Να διακρίνετε το εμπόδιο ή την παγίδα που αντιμετωπίζει ο Χαράλαμπος στο πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

β. Να αναφέρετε τα βασικά αντίδοτα αντιμετώπισης των εμποδίων στη λήψη αποφάσεων.



### Ερώτηση 4:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Η Γεωργία είναι ιδιοκτήτρια αλλά και Υπεύθυνη στο Τμήμα Πωλήσεων & Ενοικιάσεων της εταιρείας «Σπίτι μου Σπιτάκι μου». Πρόσφατα, το Γραφείο Ευημερίας της χώρας την προσέγγισε για την ενοικίαση κάποιων σπιτιών και διαμερισμάτων, τα οποία ανήκουν στην εταιρεία της. Αυτά θα παραχωρούνταν σε μετανάστες, οι οποίοι ικανοποιούσαν όλα τα απαιτούμενα κριτήρια για επιχορηγούμενη διαμονή. Η Γεωργία, ωστόσο, αρνήθηκε να συνάψει οποιαδήποτε συμφωνία με το κράτος γιατί ήταν προκατειλημμένη ως προς την εθνικότητα των μεταναστών.



#### Ζητείται:

α. Να διακρίνετε το εμπόδιο ή την παγίδα που αντιμετωπίζει η Γεωργία στο πιο πάνω επιχειρηματικό σενάριο, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

β. Να αναλύσετε την έννοια της δημιουργικής σκέψης ως ένα από τα βασικά αντίδοτα αντιμετώπισης των εμποδίων στη λήψη αποφάσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ: ΘΕΜΕΛΕΙΩΔΗ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

#### Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:

- Να κατανοείτε την έννοια και τα βασικά ζητήματα του οργανωτικού σχεδιασμού.
- Να κατανοείτε τους σημαντικούς παράγοντες με τους οποίους προσδιορίζεται ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας.
- Να αντιλαμβάνεστε το εύρος διοίκησης ή ελέγχου και τους λόγους για τους οποίους ο καθορισμός του εύρους διοίκησης ή ελέγχου είναι σημαντικό ζήτημα για σωστό οργανωτικό σχεδιασμό.
- Να αναπτύσσετε την ικανότητα να συνδέετε το εύρος διοίκησης με τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Να αναπτύσσετε τη λογική και τα κριτήρια που αφορούν την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς και τη διάκριση μεταξύ της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας και της τμηματοποίησης της επιχείρησης
- Να κατανοείτε τις εναλλακτικές μορφές των οργανωτικών δομών (τμηματοποίηση κατά λειτουργία, κατά προϊόν ή υπηρεσία, κατά γεωγραφική περιοχή και μικτή τμηματοποίηση) που υπάρχουν στα κύρια τμήματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Να αντιλαμβάνεστε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε οργανωτικής δομής.
- Να αποκτήσετε τη γνώση να επιλέγετε την κατάλληλη οργανωτική δομή ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.
- Να επισημαίνετε τα βασικά ζητήματα που αφορούν τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς και τις έννοιες της ευθύνης, της δύναμης και της εξουσίας.
- Να παρουσιάζετε τις κύριες αρχές με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζεται η εξουσία.
- Να αναπτύσσετε τους βασικούς μηχανισμούς συντονισμού των θέσεων εργασίας και των διαφόρων τμημάτων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.
- Να υπολογίζουν τον αριθμό των προϊσταμένων και τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων με βάση τις θέσεις εργασίας και το εύρος διοίκησης ενός οργανισμού.
- Να σχεδιάζουν τη σωστή μορφή τμηματοποίησης με βάση επιχειρηματικά σενάρια που του δίνονται.

### 3.1 Βασικά οργανωτικά ζητήματα οργάνωσης

**Οργανωτικός σχεδιασμός είναι η σχεδίαση ή η διαμόρφωση της οργάνωσης μιας επιχείρησης.** Για να γίνουν κατανοητά τα βασικά οργανωτικά ζητήματα ως σκεφτούμε το παρακάτω παράδειγμα. Ανοίγετε ένα μπαρ σε ένα μικρό χώρο και στην αρχή κάνετε εσείς όλες τις εργασίες που απαιτούνται. Αρχίζει, όμως, η πελατεία και αυξάνεται και, επειδή δεν μπορείτε μόνος σας να ανταποκριθείτε, αποφασίζετε να προσλάβετε έναν βοηθό. Πριν ακόμη τον προσλάβετε και για να προσδιορίσετε τον κατάλληλο άνθρωπο, προφανώς, πρέπει να αποφασίσετε τις εργασίες τις οποίες αυτός θα κάνει.

Με αυτή την απόφαση, ουσιαστικά και πρακτικά, δημιουργείτε στο μπαρ δυο θέσεις εργασίας, αφού καταλείψετε το συνολικό έργο στους δυο σας. Το ίδιο θα κάνετε αν χρειαστείτε κι ένα δεύτερο, τρίτο ή τέταρτο εργαζόμενο. Σκεφτείτε τώρα ότι το μπαρ πάει εξαιρετικά, επεκτείνετε στο διπλανό χώρο, δημιουργείτε και εστιατόριο που λειτουργεί από το πρωί, προσφέροντας πρωινά μέχρι αργά το βράδυ. Συνολικά τώρα στην επιχείρησή σας εργάζονται 50 άτομα, από τους οποίους 15 εργάζονται στην κουζίνα, 3 στο μπαρ που ετοιμάζουν τα ποτά, 15 εργάζονται ως σερβιτόροι, 2 είναι καθαρίστριες και τα υπόλοιπα άτομα στο λογιστήριο, στις προμήθειες και σε άλλες εργασίες.

Για να μπορέσετε να λειτουργήσετε ως επιχειρηματίας και ως επιχείρηση αποδοτικά και αποτελεσματικά τι θα κάνετε; Θα μπορούσατε, για παράδειγμα, να επιβλέπετε, να καθοδηγείτε, να συντονίζετε μόνος σας τους υπόλοιπους 50 εργαζόμενους; Προφανώς όχι. Για τον λόγο αυτό, θα τοποθετούσατε έναν υπεύθυνο στην κουζίνα, έναν στην εξυπηρέτηση, έναν στο λογιστήριο, έναν στο μπαρ κ.λπ., ώστε αυτοί να έχουν ευθύνη επίβλεψης, του συντονισμού και της διοίκησης των εργαζόμενων σε κάθε τμήμα. Αυτό προφανώς για το κάνουν έχουν και την ανάλογη εξουσία να δίνουν εντολές και να ελέγχουν τους συνεργάτες – υφισταμένους τους.

Με αυτό το παράδειγμα γίνεται φανερό ότι η αποδοτικότητα, και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αυτής απαιτεί σωστή οργάνωση, δηλαδή, δημιουργία θέσεων εργασίας, τμημάτων, θέσεων προϊσταμένων και σχέσεων εξουσίας που θα αναλύσουμε στη συνέχεια. Όλα αυτά συνιστούν την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Εκτός αυτού, όμως η οργάνωσή της περιλαμβάνει και τον σχεδιασμό των διαδικασιών (processes). Μια διαδικασία αποτελεί τη σωστή διαδοχική σειρά ενεργειών που πρέπει να γίνονται για να υλοποιείται ένα έργο. Για παράδειγμα, για να προμηθευτεί ένα σχολείο κάποια υλικά πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες διαδοχικές ενέργειες που συνιστούν μια σχεδιασμένη διαδικασία.



### 3.2 Διαίρεση εργασίας και δημιουργία θέσεων εργασίας

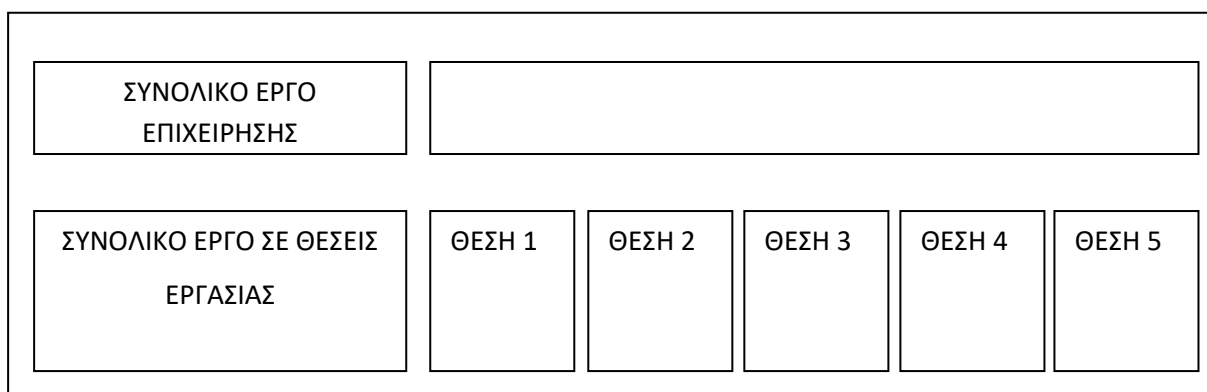
Η θέση εργασίας αποτελεί το κύτταρο (το πιο μικρό μέρος) της οργάνωσης και συνίσταται σε ένα σύνολο ρόλων, καθηκόντων-εργασιών που πρέπει να εκτελέσει το άτομο που την κατέχει.

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας, που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει.

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας, που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει.

Αυτό, ουσιαστικά, σημαίνει ότι το συνολικό έργο (δραστηριότητες, λειτουργίες), που σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματα τα οποία η επιχείρηση έχει να υλοποιήσει, καθώς και σύμφωνα με τις επιχειρησιακές διεργασίες (processes), διαιρείται σε επιμέρους ρόλους, συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Από αυτή τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις καταλάβουν (Σχήμα 4).

**ΣΧΗΜΑ 4: Διαίρεση εργασίας**



Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας προσδιορίζεται ή θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παρακάτω ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες.

**A. ΜΕΓΕΘΟΣ.** Είναι φανερό ότι το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού προσδιορίζει τη διαίρεση και την εξειδίκευση της εργασίας. Όταν, για παράδειγμα, ανοίγει ένα εστιατόριο που απασχολεί μόνο τον ιδιοκτήτη επιχειρηματία, τότε όλες οι εργασίες - προμήθειες, μαγειρική, εξυπηρέτηση των πελατών, πληρωμές, εισπράξεις, καθαριότητα κ.λπ. - γίνονται από τον επιχειρηματία τον ίδιο.

Όταν η επιχείρηση αρχίσει να μεγαλώνει και προσληφθούν δύο νέα άτομα, τότε όλες αυτές οι εργασίες διαιρούνται σε τρία μέρη.

**B. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.** Η εξειδίκευση της γνώσης προσδιορίζει σημαντικά τη διαμόρφωση των θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένας σερβιτόρος δεν μπορεί να είναι και λογιστής ή μάγειρας. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, στις υπηρεσίες (π.χ. λογιστήρια) και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελεί έναν άλλο πολύ σημαντικό παράγοντα διαίρεσης της εργασίας.

Επίσης, στην περίπτωση που η τεχνολογία συνεπάγεται μια παραγωγή γραμμής (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων), η διαίρεση και η εξειδίκευση είναι υποχρεωτικά μεγαλύτερη από ότι στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την παραγωγή μιας μονάδας ξεχωριστά (π.χ. την επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο).

Είναι, βεβαίως, φανερό ότι η τεχνολογία δεν προσδιορίζει μόνο ποιοτικά τις θέσεις εργασίας (περιεχόμενο - εξειδίκευση) αλλά και ποσοτικά, δηλαδή τον αριθμό τους. Η τάση υποκατάστασης της εργασίας από τις μηχανές γίνεται όλο και πιο ισχυρή.

**Γ. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ.** Σε συνάρτηση με την τεχνολογία, το είδος των θέσεων εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τις διεργασίες (processes), μέσω των οποίων γίνεται η ροή των εργασιών, των υλικών, των πληροφοριών, των αποφάσεων και προσδιορίζουν την αποτελεσματική διαδοχή και προσαρμογή αυτών.

Για παράδειγμα, η διεργασία για την προμήθεια πρώτων υλών, την ολοκλήρωση μιας πώλησης ή την παραγωγή ενός αναψυκτικού προσδιορίζει σημαντικά το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας που θα πρέπει να δημιουργηθούν.





### 3.3 Εύρος διοίκησης ή ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα

#### 3.3.1. Έννοια της σχέσης εξουσίας

Η εξουσία αποτελεί νόμιμη δύναμη ή νόμιμο δικαίωμα που πηγάζει από το θεσμικό - ρυθμιστικό πλαίσιο (τυπικό ή άτυπο) μιας κοινωνίας. Για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις πηγή νόμιμης δύναμης - εξουσίας είναι οι ιδιοκτήτες - μέτοχοί τους σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο. Ενώ για τις δημόσιες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι τα κυβερνητικά και κρατικά όργανα τα οποία την αντλούν από πρωτογενείς πηγές, όπως το σύνταγμα, οι εκλογές και άλλοι θεσμοί που εκφράζουν την εξουσιοδότηση της κοινωνίας.

Η εξουσία αυτή συνίσταται στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων και ενεργειών που αφορούν την απόκτηση - χρήση και απομάκρυνση πόρων, τη διοίκηση και τον έλεγχο της επιχείρησης ή του οργανισμού και τη διάθεση των αποτελεσμάτων του. Από οργανωτική άποψη, η εξουσία αποτελεί το συνδετικό κρίκο που ενώνει και ολοκληρώνει τα επιμέρους μέρη (θέσεις εργασίας ή τμήματα) της οργάνωσης.

Για παράδειγμα, αν ένας ιδιοκτήτης ενός μικρού καταστήματος ενδυμάτων προσλάβει έναν υπάλληλο, δημιουργώντας μια αντίστοιχη θέση εργασίας, και δεν έχει καμιά δυνατότητα άσκησης εξουσίας πάνω σε αυτόν, τότε δεν μπορεί να τον ελέγχει και να τον διοικεί. Συνέπεια αυτού θα είναι ο υπάλληλος να αποτελεί μια θέση εργασίας ανεξάρτητη από τον ιδιοκτήτη – επιχειρηματία, αφού θα μπορεί να κάνει οτιδήποτε. Έτσι, θα υπάρχουν δύο ανεξάρτητες θέσεις εργασίας και κατά συνέπεια δύο διαφορετικές οργανωτικές οντότητες.

Μια θέση εργασίας που διαθέτει εξουσία να ελέγχει και να διοικεί άλλες θέσεις εργασίας αποτελεί θέση διοικητικής ευθύνης, με την έννοια ότι έχει το νομικό δικαίωμα να τις διοικεί και ταυτόχρονα την ευθύνη για τα αποτελέσματα των θέσεων αυτών.



Οι κατέχοντες θέσεις διοικητικής ευθύνης ονομάζονται προϊστάμενοι, ενώ αυτοί που διοικούνται από αυτούς ονομάζονται τυπικά υφιστάμενοι. Οι «υφιστάμενες» θέσεις εργασίας διοικούνται από τις «προϊστάμενες» και αναφέρονται σε αυτές (λογοδοτούν). Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, ο επιχειρηματίας είναι προϊστάμενος και ο υπάλληλος υφιστάμενος. Ο πρώτος διοικεί και ελέγχει τον δεύτερο και ο δεύτερος αναφέρεται και λογοδοτεί στον πρώτο. Έτσι, οι δύο θέσεις εργασίας συνδέονται μεταξύ τους και αποτελούν την ολότητα της μικρής επιχείρησης.

Όταν ο αριθμός των «υφισταμένων» θέσεων εργασίας είναι μεγάλος, τότε δεν είναι δυνατόν να διοικούνται και να ελέγχονται από μια «προϊσταμένη» θέση. Στην περίπτωση αυτή δημιουργούνται νέες «προϊστάμενες» θέσεις. Αυτές αντλούν εξουσία από την «προηγούμενη» πηγή της. Όπως είδαμε στο παράδειγμα με το εστιατόριο, ο επιχειρηματίας ως προϊστάμενος και πηγή εξουσίας δεν είναι δυνατόν να τις διοικεί και να ελέγχει όλες τις θέσεις εργασίας αποτελεσματικά. Για αυτό θα έπρεπε να δημιουργήσει νέες θέσεις προϊσταμένων, ώστε, «αντί αυτού», να διοικούν ένα μέρος από τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας.

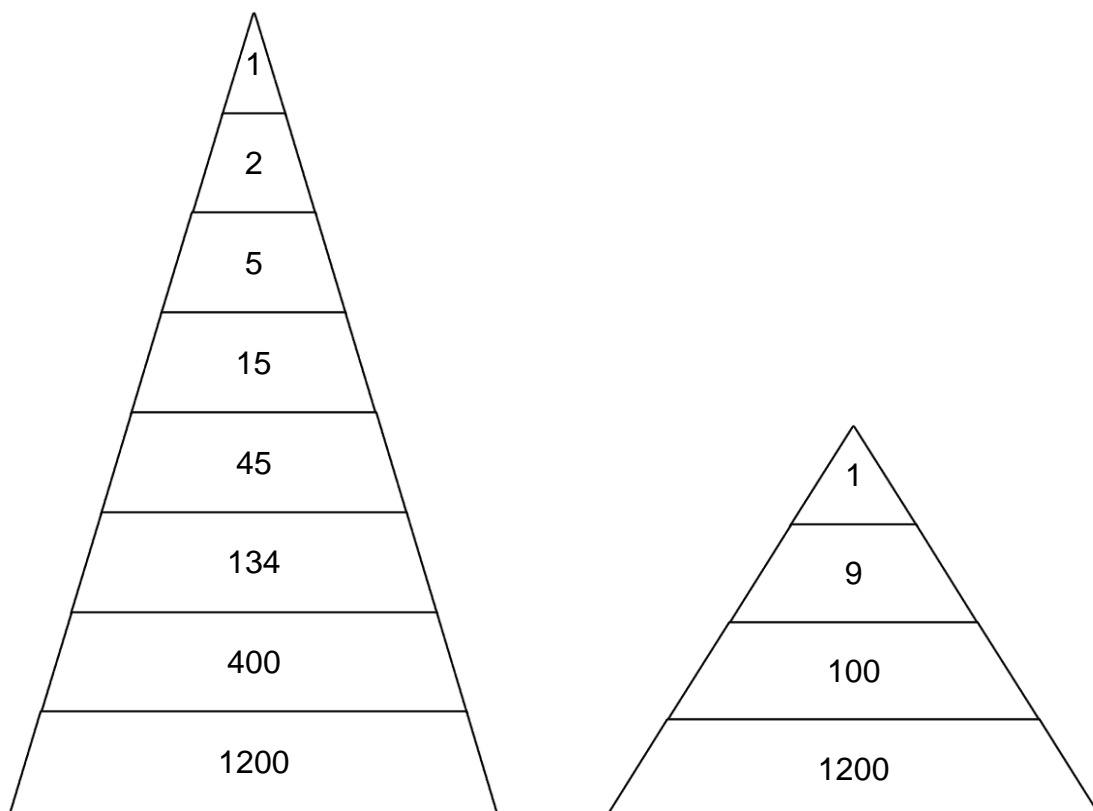
Ένα ζήτημα οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που μπορεί να διοικεί – ελέγχει ένας προϊστάμενος και κατά συνέπεια πότε δημιουργείται η ανάγκη για νέες θέσεις προϊσταμένων ή ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτό εκφράζεται με τον όρο **«εύρος διοίκησης ή ελέγχου»**.

Έτσι, ο επιχειρηματίας διοικεί και ελέγχει την επιχείρηση διοικώντας και ελέγχοντας τις νέες θέσεις προϊσταμένων, οι οποίες με τη σειρά τους διοικούν τις εκατό θέσεις εργασίας. Με βάση αυτό το παράδειγμα, φαίνεται ότι όταν η οργάνωση πάρει ένα μέγεθος τίθεται η ανάγκη διαμόρφωσης ενδιάμεσων ιεραρχικών επιπέδων τα οποία αποτελούνται από θέσεις διοικητικής ευθύνης και έχουν ως σκοπό να διοικούν και να ελέγχουν υφιστάμενες θέσεις ενώ οι ίδιες αντλούν εξουσία και ταυτόχρονα διοικούνται και ελέγχονται από το ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο.



Ένα ζήτημα οργανωτικού σχεδιασμού που προκύπτει από τα προηγούμενα είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που μπορεί να διοικεί – ελέγχει ένας προϊστάμενος και κατά συνέπεια τότε δημιουργείται η ανάγκη για νέες θέσεις προϊσταμένων ή ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα; Το ζήτημα αυτό εκφράζεται με τον όρο **εύρος διοίκησης** ή **ελέγχου** και η λογική της προσέγγισής του παρουσιάζεται στη συνέχεια.

**ΣΧΗΜΑ 5: Παράδειγμα εύρους διοίκησης - ελέγχου**



α) Εύρος ελέγχου: 3 (στενό)

β) Εύρος ελέγχου: 12 (μεγάλο)

**3.3.2 Προσδιορισμός του εύρους διοίκησης και των ιεραρχικών επιπέδων**

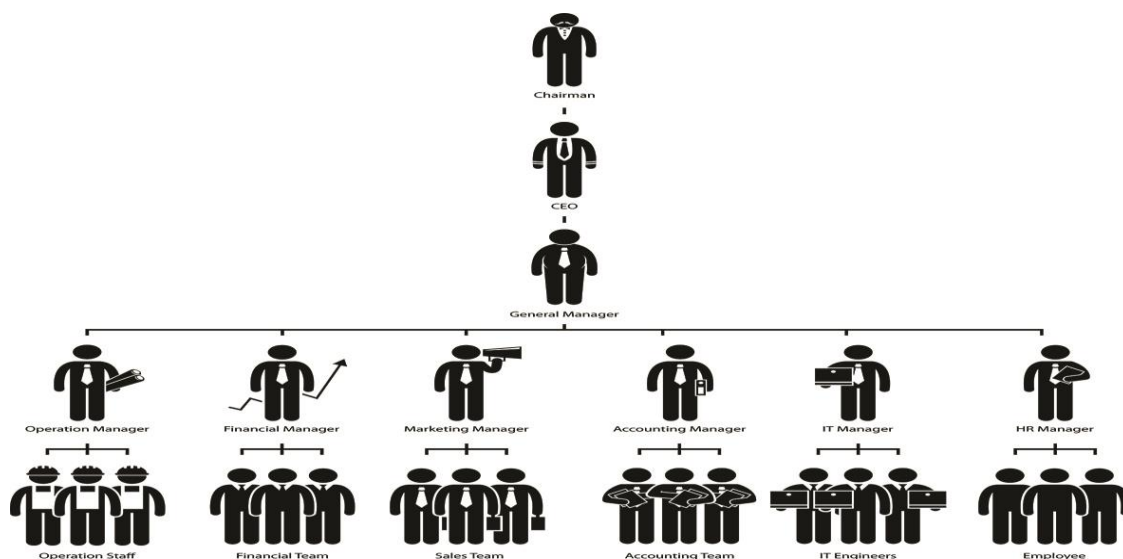
Ο καθορισμός του εύρους διοίκησης, δηλαδή, για πόσες θέσεις εργασίας θα δημιουργείται μια θέση προϊσταμένου αποτελεί σημαντικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού, καταρχήν για δύο βασικούς λόγους:

**Πρώτον**, διότι ο κάθε προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να διοικήσει ένα περιορισμένο αριθμό υφισταμένων.

**Δεύτερον**, διότι το εύρος διοίκησης συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων και συνεπώς καθορίζει τη μορφή της ιεραρχικής δομής της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Στο παράδειγμα του Σχήματος 5, λαμβάνεται υπόψη μια επιχείρηση, της οποίας η εκτέλεση του συνολικού έργου απαιτεί 1200 θέσεις εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, αν το εύρος διοίκησης καθοριστεί σε 3 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο (στενό εύρος ελέγχου), τότε συνολικά θα χρειαστούν 602 θέσεις προϊσταμένων και δημιουργούνται 7 ιεραρχικά επίπεδα, που διαμορφώνουν μια «υψηλή» ιεραρχική δομή. Στην ίδια περίπτωση, αν το εύρος διοίκησης καθοριστεί σε 12 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο (μεγάλο εύρος ελέγχου), τότε χρειάζονται 110 θέσεις προϊσταμένων και δημιουργούνται 3 ιεραρχικά επίπεδα και η ιεραρχική δομή συνεπώς γίνεται «πεπλατυσμένη».

Το στενό εύρος διοίκησης αυξάνει τα ιεραρχικά επίπεδα, τον αριθμό των προϊσταμένων και το διοικητικό κόστος, δυσκολεύει την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα και δημιουργεί δυσκαμψία στην οργάνωση. Για αυτό, το εύρος διοίκησης (ή ο αριθμός των υφισταμένων) πρέπει να είναι όσο γίνεται το μεγαλύτερο δυνατόν που ένας προϊστάμενος μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά.



### 3.4 Σχεδιασμός τμημάτων - Τμηματοποίηση

#### 3.4.1. Έννοια τμήματος

Η αποτελεσματική υλοποίηση του συνολικού έργου μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαιτεί τον συντονισμό των διάφορων θέσεων εργασίας, αφού αυτές περιέχουν ένα μέρος του συνολικού έργου ή επιμέρους ρόλους που προέκυψαν μετά τη διαίρεση του τελευταίου. Ο εν λόγω συντονισμός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων σε διευθύνσεις, τμήματα, υποτμήματα, ομάδες κ.λπ., των οποίων τη διοίκηση, και συνεπώς το συντονισμό, αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος, κατέχοντας συγκεκριμένη θέση που δημιουργείται για αυτό τον σκοπό.

Το πρόβλημα αυτό μπορεί να τεθεί και διαφορετικά. Δηλαδή, ένας άνθρωπος ή στέλεχος, σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με το εύρος ελέγχου ή διοίκησης, δεν έχει απεριόριστη δυνατότητα συντονισμού ή όταν ένας οργανισμός ξεπεράσει ένα συγκεκριμένο μέγεθος, το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ή στέλεχος αδυνατεί να διοικήσει άμεσα όλες τις θέσεις εργασίας. Έτσι, δημιουργείται η ανάγκη να μεταβιβάσει εξουσία σε στελέχη τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη της διοίκησης ενός μέρους της επιχείρησης ή οργανισμού.

Η πρώτη τοποθέτηση του προβλήματος, όσο και η δεύτερη, αποτελούν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, που είναι η ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας ή η τμηματοποίηση μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική διοίκηση, διαιρώντας οριζόντια και κάθετα το έργο.

Η ομαδοποίηση έχει την έννοια της συγκέντρωσης των διάφορων θέσεων εργασίας σε ομάδες, υποτμήματα και τμήματα, ξεκινώντας από τις θέσεις του εκτελεστικού έργου, ενώ η τμηματοποίηση έχει την έννοια της διαίρεσης της επιχείρησης ή οργανισμού, ξεκινώντας από το σύνολό της και καταλήγοντας στις θέσεις εργασίας. Όπως κι αν τεθεί, όμως, το εν λόγω ζήτημα, η σχεδίαση της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης πρέπει να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα, το ένα ποσοτικό και το άλλο ποιοτικό.

- Το ποσοτικό αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας, οι οποίες θα ομαδοποιηθούν κάτω από τη διοικητική ευθύνη μιας θέσης προϊσταμένου ή στον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός. Ένα μέρος αυτού του ερωτήματος έχει ήδη απαντηθεί στα όσα αναφέρθηκαν σχετικά με το εύρος του ελέγχου ή της διοίκησης, ενώ τα όσα θα παρουσιαστούν στη συνέχεια θα συμπληρώσουν την απάντηση.
- Το ποιοτικό ερώτημα αφορά στις συγκεκριμένες θέσεις, δηλαδή ποιες θα ομαδοποιηθούν κάτω από την ίδια θέση προϊσταμένου ή, διαφορετικά, σε ποια τμήματα θα διαιρεθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός, σε ποια υποτμήματα το κάθε ένα από αυτά τα τμήματα κ.λπ.



### 3.4.2. Θεμελιώδη κριτήρια τμηματοποίησης

Η βασική επιδίωξη της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι ασφαλώς η αποτελεσματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η μορφή της τμηματοποίησης, δηλαδή ο αριθμός και η φύση των τμημάτων ή των επιμέρους οργανωτικών μονάδων (π.χ. διευθύνσεις, τμήματα, υποτμήματα κ.λπ.), πρέπει να εξασφαλίζει την αποτελεσματική διοίκηση, τον συντονισμό, τον συγχρονισμό και την ολοκλήρωση των διάφορων αποφάσεων, λειτουργιών, ενεργειών, δράσεων και συμπεριφορών, την επίτευξη συνέργειας και οικονομιών κλίμακας, την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, τη συνεργασία και ικανοποίηση των εργαζομένων, την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής, την άμεση ανταπόκριση στο περιβάλλον και τον προσανατολισμό προς την αγορά.

Θεμελιώδη κριτήρια που πρέπει να κατευθύνουν τη σκέψη και να κρίνουν τις επιλογές που αφορούν την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι τα ακόλουθα:

- **Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας ή λειτουργιών ή δραστηριοτήτων.** Αλληλεξάρτηση μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας ή λειτουργιών ή δραστηριοτήτων σημαίνει ότι η υλοποίηση - εκτέλεση του έργου της μιας εξαρτάται από την υλοποίηση του έργου της άλλης. Όσο ο βαθμός εξάρτησης αυξάνει τόσο υψηλότερες ανάγκες υπάρχουν για συντονισμό, συγχρονισμό και συνεργασία. Συνεπώς, είναι λογικό θέσεις και λειτουργίες ή δραστηριότητες με υψηλή εξάρτηση να τοποθετούνται - ομαδοποιούνται στο ίδιο τμήμα ή οργανωτική μονάδα ώστε να προγραμματίζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και γενικά να εποπτεύονται και να διοικούνται από ένα ενιαίο κέντρο διοίκησης ώστε να επιτυγχάνεται ο συντονισμός, ο συγχρονισμός και η συνεργασία που απαιτεί η αλληλεξάρτησή τους. Για παράδειγμα, οι θέσεις εργασίας σε ένα λογιστήριο αλληλοεξαρτώνται περισσότερο και χρειάζονται περισσότερο συντονισμό και συγχρονισμό μεταξύ τους από ότι με τις θέσεις εργασίας στις πωλήσεις ή στην παραγωγή.
- **Εξειδίκευση.** Η εξειδικευμένη γνώση και τεχνογνωσία, που απαιτεί η υλοποίηση - εκτέλεση του έργου μιας θέσης λειτουργίας ή δραστηριότητας αποτελεί, επίσης, θεμελιώδες κριτήριο για την τμηματοποίηση ή την ομαδοποίηση αυτών σε τμήματα ή οργανωτικές μονάδες. Συγκεκριμένα, θέσεις ή λειτουργίες ή δραστηριότητες που απαιτούν γνώση και τεχνογνωσία του ίδιου ή συγγενών αντικειμένων τοποθετούνται στα ίδια τμήματα ή οργανωτικές μονάδες για δύο λόγους.

Πρώτον, διότι διευκολύνεται η διοίκησή τους από ένα ενιαίο κέντρο του οποίου ο υπεύθυνος - διοικών του τμήματος ή της οργανωτικής μονάδας είναι ευκολότερο να διοικήσει θέσεις που απαιτούν ένα εξειδικευμένο - στενό εύρος γνώσεων και τεχνογνωσίας.

Δεύτερον, άνθρωποι με την ίδια ή συγγενή εξειδίκευση όταν συνεργάζονται στα πλαίσια του ίδιου τμήματος μπορούν να αναπτύξουν συνέργειες σε επίπεδο γνώσης, τεχνογνωσίας και ικανοτήτων.

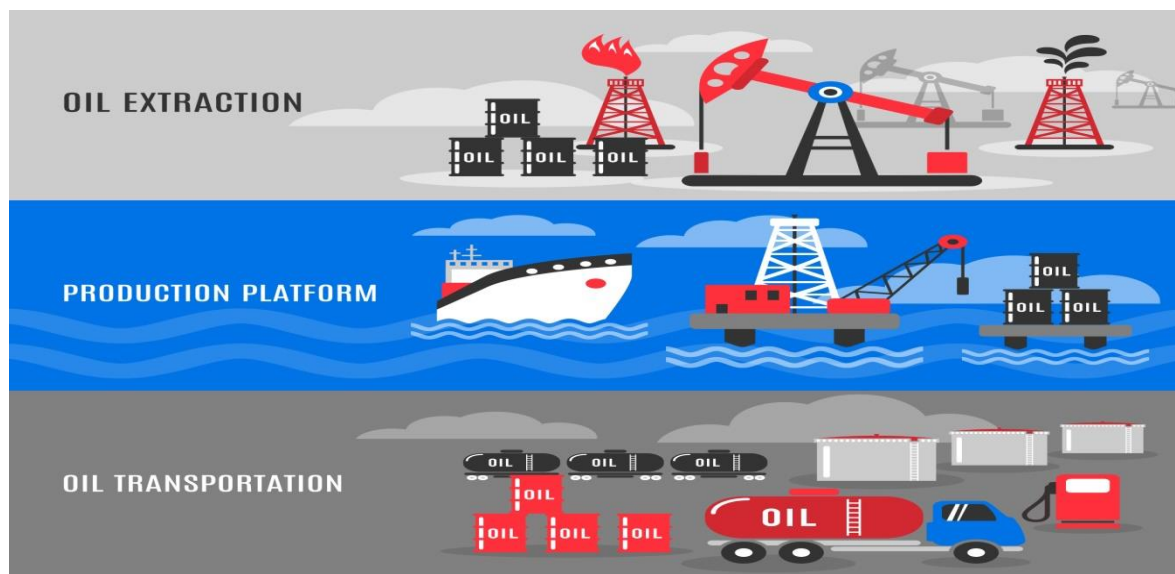
- **Αξιοποίηση πόρων.** Η τμηματοποίηση ή ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας, λειτουργιών και δραστηριοτήτων πρέπει να γίνεται με κριτήριο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων. Αυτό συνδέεται με την αδυναμία διαίρεσης των συντελεστών παραγωγής (πόρων) και την αποφυγή επαναλήψεων ή σπατάλης πόρων. Για παράδειγμα, αν κάθε τμήμα του Οικονομικού πανεπιστημίου είχε δικό του Λογιστήριο τότε έπρεπε να υπάρχουν στο ίδρυμα έντεκα Λογιστήρια, ένα για κάθε τμήμα και ένα για το σύνολο του ιδρύματος. Αυτό θα είχε ως συνέπεια την σπατάλη πόρων, (άνθρωποι, χώροι, Η/Υ κ.λπ.), ενώ η συγκέντρωση όλων των λογιστικών λειτουργιών και θέσεων εργασίας σε ένα ενιαίο Λογιστήριο για όλο το Ίδρυμα επιτυγχάνει την πλέον αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που διατίθενται για τη λογιστική λειτουργία.
- **Αποτελεσματικότητα διοίκησης - ελέγχου.** Η τμηματοποίηση της οργάνωσης πρέπει να εξασφαλίζει την πλέον αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης (π.χ. προγραμματισμός, καθοδήγηση) και τον έλεγχο (κυρίως τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την απόδοση ευθυνών).

Εκτός των παραπάνω θεμελιωδών κριτηρίων, ασφαλώς, η μορφή της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσδιορίζεται από:

- το μέγεθός της (π.χ. όσο μεγαλύτερο, τόσο περισσότερα τμήματα)
- τη φύση των προϊόντων, δραστηριοτήτων και λειτουργιών της (π.χ. όσο μεγαλύτερη ποικιλία τόσο περισσότερα διαφορετικά-εξειδικευμένα τμήματα)
- τη γεωγραφική διαφορά των δραστηριοτήτων (π.χ. όσο μεγαλύτερη, τόσο περισσότερα διαφορετικά τμήματα).

Με βάση τα παραπάνω που συνθέτουν τη θεμελιώδη λογική της τμηματοποίησης μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρακτικά δευτερογενή κριτήρια τμηματοποίησης, τα οποία συνεπάγονται διαφορετικές μορφές οργανωτικών δομών. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι: η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, η τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία, η γεωγραφική τμηματοποίηση και η μικτή τμηματοποίηση.





### 3.4.3. Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

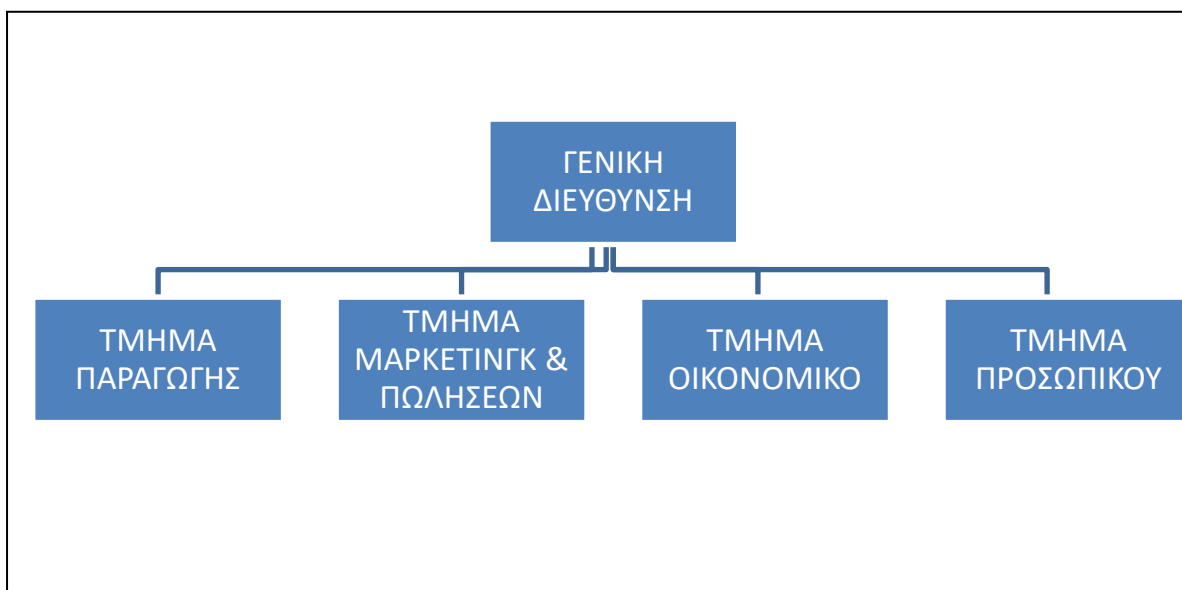
Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία αποτελεί μια λογική μορφή τμηματοποίησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτή βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Έτσι, οι θέσεις εργασίας που το έργο τους αφορά στην ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα ή υποτμήμα. Οι βασικές κοινές λειτουργίες που αναπτύσσονται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μορφής, είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, η χρηματοοικονομική λειτουργία και η λειτουργία του προσωπικού.

Εκτός αυτών, ανάλογα με την περίπτωση, αναπτύσσονται και άλλες κύριες ή βοηθητικές λειτουργίες, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η πληροφορική, οι δημόσιες σχέσεις, η νομική λειτουργία κ.λπ. Σύμφωνα με το λειτουργικό κριτήριο τμηματοποίησης, όλες οι θέσεις εργασίας, που αναφέρονται σε κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες, ομαδοποιούνται σε ένα τμήμα, το οποίο συνήθως λαμβάνει και το όνομα της συγκεκριμένης λειτουργίας.

Δηλαδή, οι θέσεις εργασίας που αφορούν στην παραγωγή αποτελούν το τμήμα παραγωγής, οι θέσεις εργασίας που αφορούν στις πωλήσεις αποτελούν το τμήμα πωλήσεων κ.λπ.

## ΣΧΗΜΑ 6: Λειτουργική μορφή τμηματοποίησης



Η λογική της εν λόγω μορφής τμηματοποίησης συνίσταται στο ότι οι θέσεις εργασίας, που αφορούν στην ίδια επιχειρησιακή λειτουργία, είναι περισσότερο αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους, και συνεπώς απαιτούν περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους, από ό,τι συμβαίνει με άλλες θέσεις άλλων λειτουργιών που είναι λιγότερο αλληλοεξαρτώμενες. Ταυτόχρονα, η κάθε επιχειρησιακή λειτουργία συνεπάγεται εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Έτσι, με την ομαδοποίησή τους στο ίδιο τμήμα επιτυγχάνεται η αξιοποίηση πόρων μέσω οικονομιών κλίμακας και συνέργειας.

Μια τυπική μορφή λειτουργικής τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο Σχήμα 6. Οι όροι που χρησιμοποιούνται για την ονομασία των διάφορων τμημάτων συνήθως διαφοροποιούνται ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης ή οργανισμού. Εδώ χρησιμοποιούνται οι πλέον συνήθεις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Η λειτουργική τμηματοποίηση αποτελεί μια λογική μέθοδο που εκφράζει τις ειδικεύσεις που κυριαρχούν στο υφιστάμενο μοντέλο παραγωγής και εκπαίδευσης. Επίσης, είναι μια μορφή που είναι η πλέον κατάλληλη για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, με όμοια τεχνολογικά και εμπορικά προϊόντα, οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία. Ένα μειονέκτημα που θα μπορούσε να αναφερθεί εδώ είναι ότι το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί μόνο σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης και συνεπώς ο έλεγχος της συμβολής του κάθε τμήματος σε αυτό είναι δύσκολος. Επίσης, με την εξειδίκευση των τμημάτων δημιουργούνται συχνά στεγανά και συγκρούσεις, που είναι σε βάρος της συνεργασίας και του συντονισμού τους.

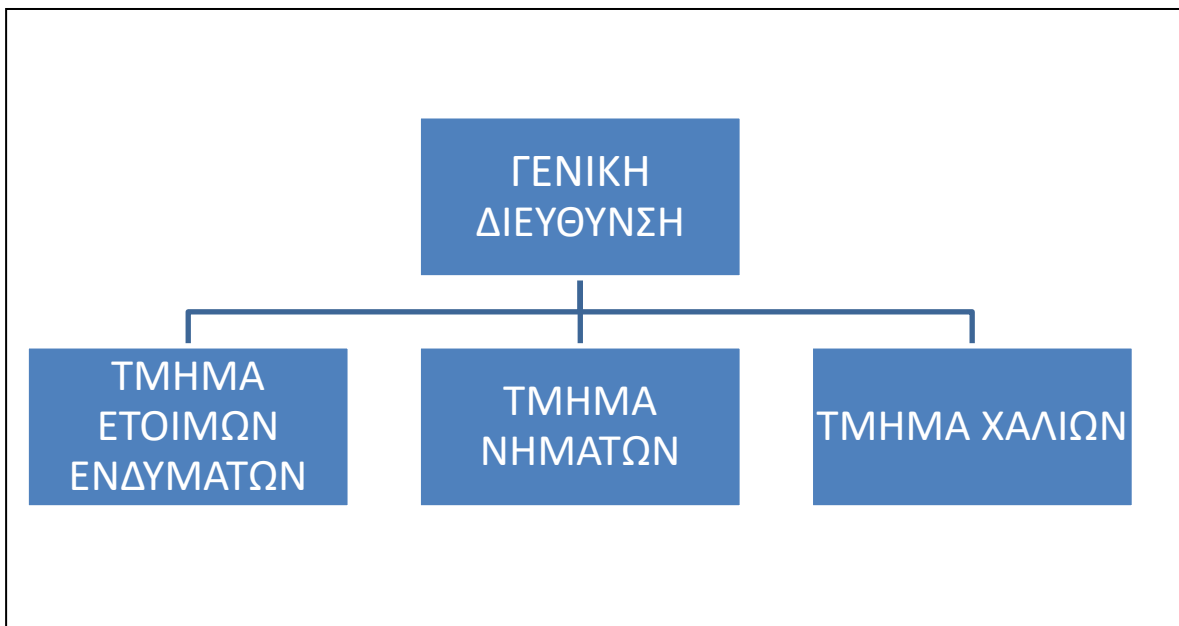


#### 3.4.4. Τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία

Η τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία (ανάλογα με τον κλάδο της επιχείρησης) αποτελεί την πιο σημαντική εναλλακτική μορφή έναντι της τμηματοποίησης κατά λειτουργία. Σύμφωνα με αυτή τη μορφή, το κριτήριο της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης της επιχείρησης, είναι το προϊόν ή η ομάδα προϊόντων ή υπηρεσιών. Όλες οι θέσεις εργασίας, των οποίων το περιεχόμενο αφορά στο έργο που απαιτείται για την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή ομάδας συγγενών προϊόντων (ή υπηρεσιών), τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα, που συνήθως παίρνει το όνομα της κατηγορίας των προϊόντων.

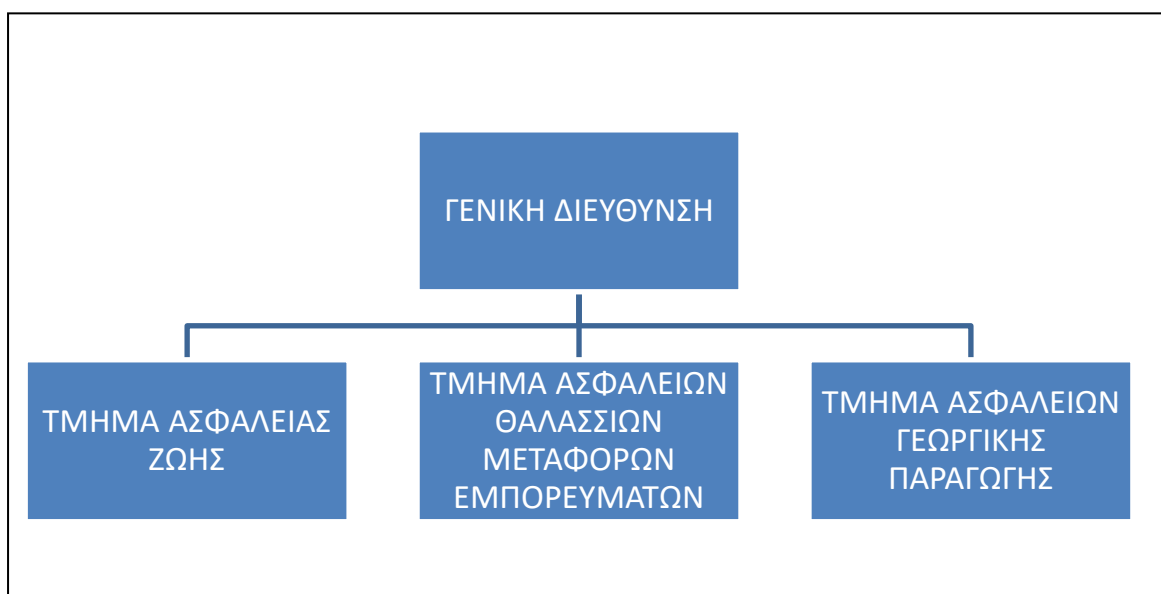
Αυτή η μορφή τμηματοποίησης είναι φανερό ότι χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις συνήθως σχετικά μεγάλου μεγέθους, που διαθέτουν τουλάχιστον δύο διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, από άποψη τεχνολογίας, παραγωγής και αγοράς. Για παράδειγμα, η βιομηχανική επιχείρηση που παράγει έτοιμα ενδύματα, νήματα και χαλιά, ουσιαστικά διαθέτει τρία προϊόντα τα οποία, τόσο από άποψη παραγωγής και τεχνολογίας όσο και από άποψη αγοράς, διαφέρουν. Μια τυπική τμηματοποίηση αυτής της επιχείρησης δίνεται στο Σχήμα 7. Σύμφωνα με αυτή, όλες οι θέσεις εργασίας ή λειτουργίες των οποίων το περιεχόμενο αφορά στα έτοιμα ενδύματα, τοποθετούνται στο τμήμα «ετοιμών ενδυμάτων», όλες που αφορούν στα νήματα στο τμήμα «νημάτων» κ.λπ.

**ΣΧΗΜΑ 7: Τμηματοποίηση κατά προϊόν**

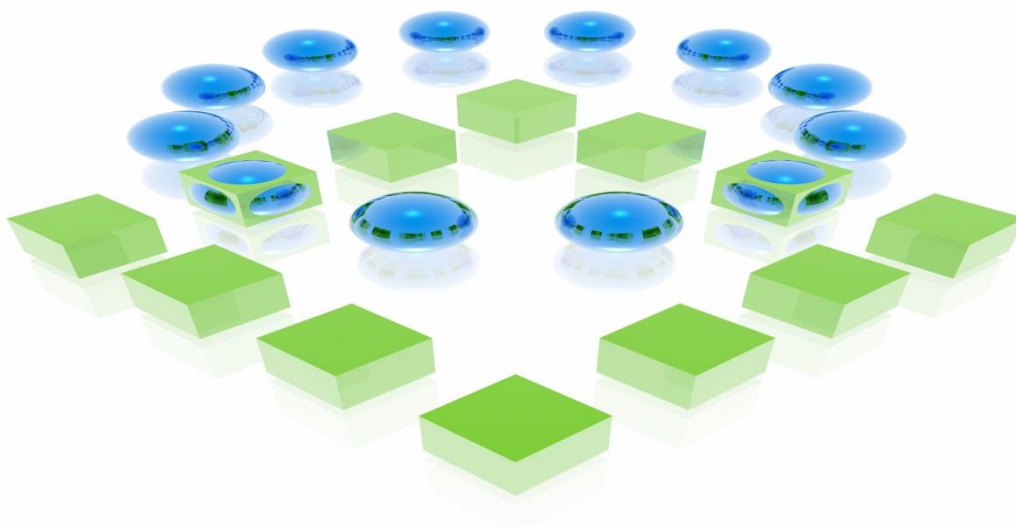


Επίσης, μια επιχείρηση υπηρεσιών που προσφέρει ασφάλεια ζωής, θαλάσσιων μεταφορών και γεωργικής παραγωγής, ουσιαστικά διαθέτει τρεις ξεχωριστές υπηρεσίες από άποψη παραγωγής και αγοράς. Η τυπική της τμηματοποίηση παρουσιάζεται στο Σχήμα 8.

**ΣΧΗΜΑ 8: Τμηματοποίηση κατά υπηρεσία**



Η τμηματοποίηση κατά προϊόν επιτυγχάνει τη μείωση του εύρους των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούν τα περισσότερα διαφορετικά προϊόντα και έτσι κάνει πιο εύκολη τη διοίκηση ενός τμήματος ή τομέα από ένα διοικητικό στέλεχος.

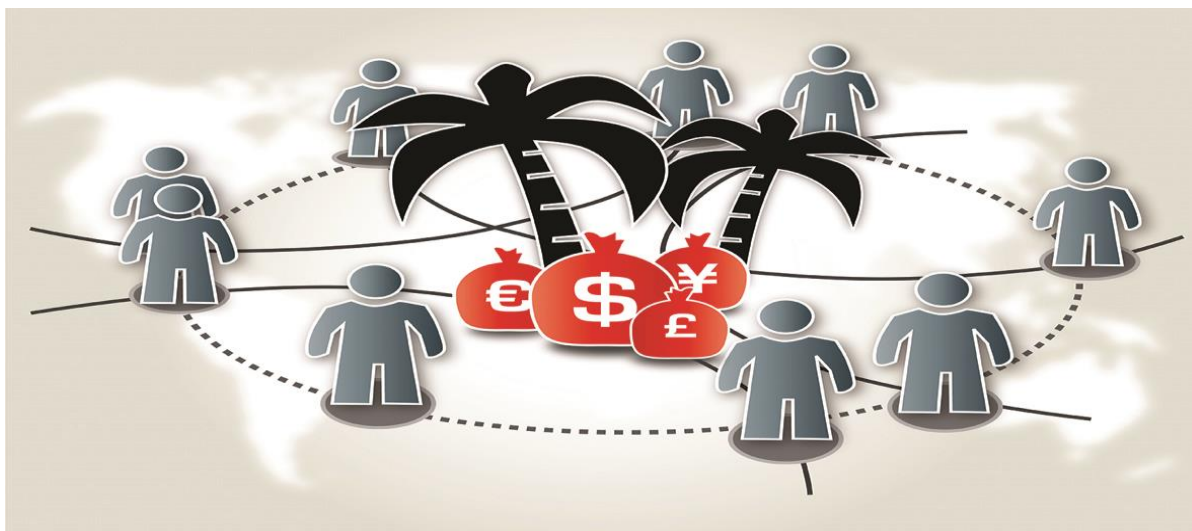


Συγχρόνως, όμως, απαιτεί από ένα διοικητικό στέλεχος εύρος γνώσεως και ικανοτήτων, που να καλύπτουν όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, οικονομικό, προσωπικό κ.λπ. Έτσι, το στέλεχος που διοικεί ένα τμήμα ή τομέα προϊόντος, από άποψη αποφάσεων και ενεργειών, σχεδόν ταυτίζεται με το Γενικό Διευθυντή μιας επιχείρησης τμηματοποιημένης κατά λειτουργία. Συνεπώς, η δυσκολία της διοίκησης ενός τμήματος ή τομέα προϊόντος συνήθως είναι πιο δύσκολη από τη διοίκηση ενός λειτουργικού τμήματος.

Η βασική λογική όπου στηρίζεται η τμηματοποίηση κατά προϊόν είναι **η αλληλεξάρτηση μεταξύ των θέσεων εργασίας που αφορούν στο ίδιο προϊόν**. Δηλαδή, οι θέσεις εργασίας που αφορούν στο ίδιο προϊόν, είτε αναφέρονται στην παραγωγή του, είτε στη διάθεσή του, είτε στο προσωπικό του κ.λπ., χρειάζονται περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα και η ανάπτυξη του εν λόγω προϊόντος ή επιχειρηματικής δραστηριότητας, από όσο χρειάζονται οι θέσεις εργασίας που αφορούν στα άλλα, διαφορετικά προϊόντα.

Έτσι, η διοίκησή τους επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν ομαδοποιούνται στο ίδιο τμήμα που διοικείται από ένα στέλεχος. Εκτός αυτής της γενικής τοποθέτησης, τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης κατά προϊόν ή επιχειρηματική δραστηριότητα, όταν, βεβαίως, διαθέτει διαφορετικά προϊόντα από άποψη παραγωγής και πελατών είναι τα παρακάτω:

- αποτελεσματικός συντονισμός όλων των πληροφοριών, αποφάσεων και ενεργειών, που αφορούν στο ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, αφού όλες αυτές βρίσκονται στο ίδιο τμήμα και κάτω από τον ίδιο μάνατζερ
- ταχύτητα και αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων ή των στελεχών διάφορων ειδικοτήτων λόγω της κοινής επιχειρηματικής δραστηριότητας
- εύκολη μέτρηση του αποτελέσματος και του κέρδους του κάθε τμήματος και, κατά συνέπεια, εύκολος έλεγχος των υπευθύνων
- προετοιμασία στελεχών γενικού μάνατζμεντ, δηλαδή με γνώσεις και ικανότητες στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες (παραγωγή, μάρκετινγκ, οικονομική, προσωπικό κ.λπ.)
- καλύτερη μελέτη, γνώση, παρακολούθηση και προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς
- καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.



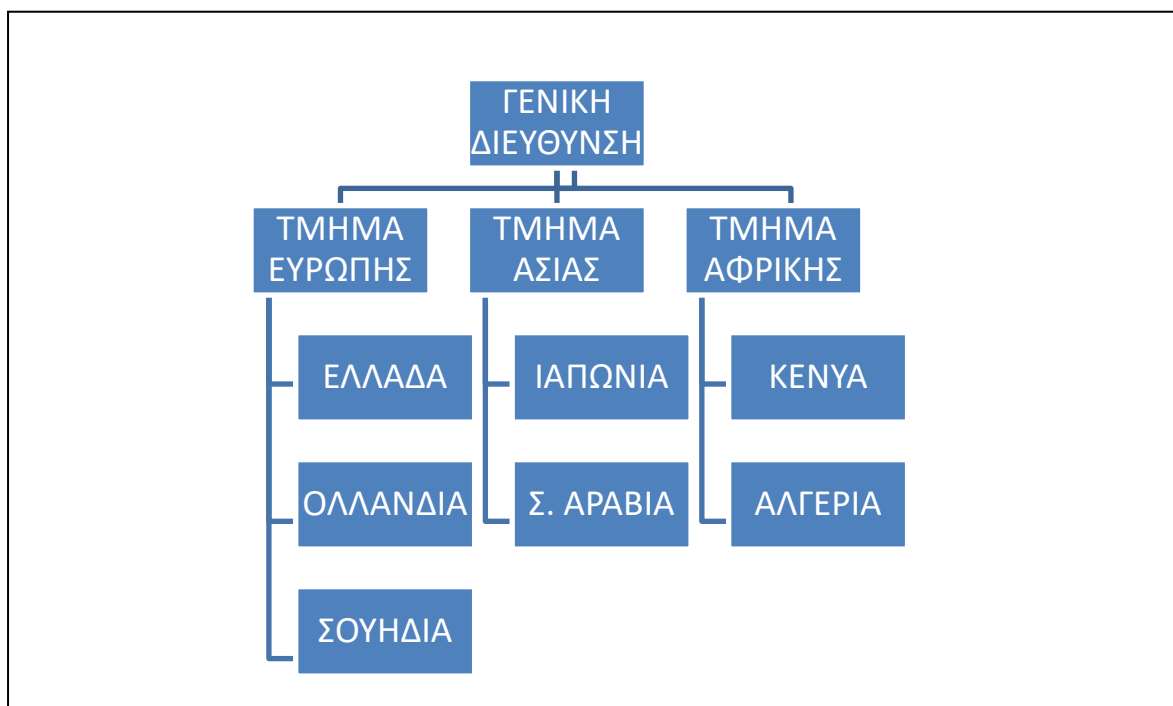
### 3.4.5 Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Η γεωγραφική τμηματοποίηση στηρίζεται στο κριτήριο της περιοχής, όπου λαμβάνουν χώρα οι διάφορες δραστηριότητες. Σύμφωνα με αυτή τη μορφή τμηματοποίησης, όλες οι θέσεις εργασίας ή δραστηριότητες των οποίων το περιεχόμενο λαμβάνει χώρα ή αφορά σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα.

Αυτή η μορφή συνήθως χρησιμοποιείται από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, των οποίων οι δραστηριότητες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες (π.χ. πολυεθνικές). Ένα παράδειγμα τέτοιας τμηματοποίησης παρουσιάζεται στο Σχήμα 9.



**ΣΧΗΜΑ 9: Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή**



Επίσης, το γεωγραφικό κριτήριο χρησιμοποιείται συχνά για τη διαίρεση του τμήματος πωλήσεων σε υποτμήματα. Για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων μιας βιομηχανικής επιχείρησης μπορεί να αποτελείται από ένα υποτμήμα που περιλαμβάνει τις πωλήσεις Β. Ελλάδας, ένα υποτμήμα για τις πωλήσεις Κεντρικής Ελλάδας και ένα της Ν. Ελλάδας. Το ίδιο ακριβώς μπορεί να συμβεί για το τμήμα παραγωγής όταν η επιχείρηση διαθέτει εργοστάσιο σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

Βασικός λόγος και πλεονέκτημα της γεωγραφικής τμηματοποίησης είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων, που αφορούν σε μια γεωγραφική περιοχή, με αποκέντρωση των αποφάσεων, πράγμα που συμβάλλει στη μείωση του κόστους μεταφοράς, στην εστίαση της προσοχής των προσπαθειών στην κάθε περιοχή, στην καλύτερη παρακολούθηση και καλύτερη γνώση των ιδιομορφιών της λόγω των τοπικών στελεχών και πιο εύκολη μέτρηση των αποτελεσμάτων του υπεύθυνου τμήματος για κάθε περιοχή.

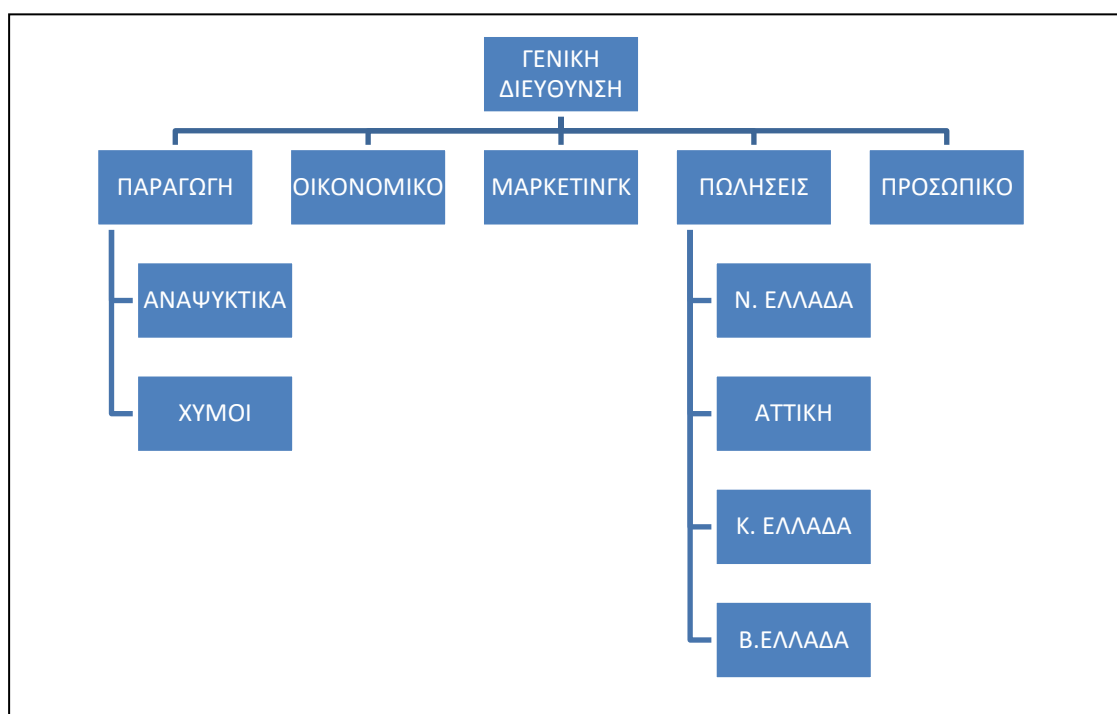
**3.4.6 Συνδυασμός κριτηρίων τμηματοποίησης (μικτή τμηματοποίηση)**

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο τίθεται το θέμα της ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή της τμηματοποίησης. Δηλαδή, αφού δημιουργηθούν τα τμήματα σε επίπεδο επιχείρησης ή οργανισμού, κάθε τμήμα διαιρείται σε υποτμήματα, το κάθε υποτμήμα σε μικρότερα υποτμήματα κ.λπ.

Η συνολική τμηματοποίηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού, στην πράξη χρησιμοποιεί περισσότερα από ένα κριτήρια ή μορφές τμηματοποίησης. Δηλαδή, σε κάθε επίπεδο ή σε κάθε τμήμα, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες, μπορούν να εφαρμοσθούν διαφορετικά κριτήρια.

Για παράδειγμα, μια βιομηχανική επιχείρηση θα μπορούσε να διαθέτει τέσσερα βασικά τμήματα: παραγωγής, πωλήσεων, οικονομικού και προσωπικού, δηλαδή τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Το τμήμα παραγωγής θα μπορούσε να διαιρείται σε δύο υποτμήματα, τα υποτμήμα αναψυκτικών και το υποτμήμα χυμών σε χάρτινη συσκευασία, δηλαδή κατά προϊόν. Το τμήμα πωλήσεων, θα μπορούσε να διαιρείται σε τέσσερα υποτμήματα, Αττικής, Β.. Ελλάδας, Κεντρικής Ελλάδας και Ν. Ελλάδας, δηλαδή με γεωγραφικό κριτήριο (Σχήμα 10).

### ΣΧΗΜΑ 10: Μικτή τμηματοποίηση



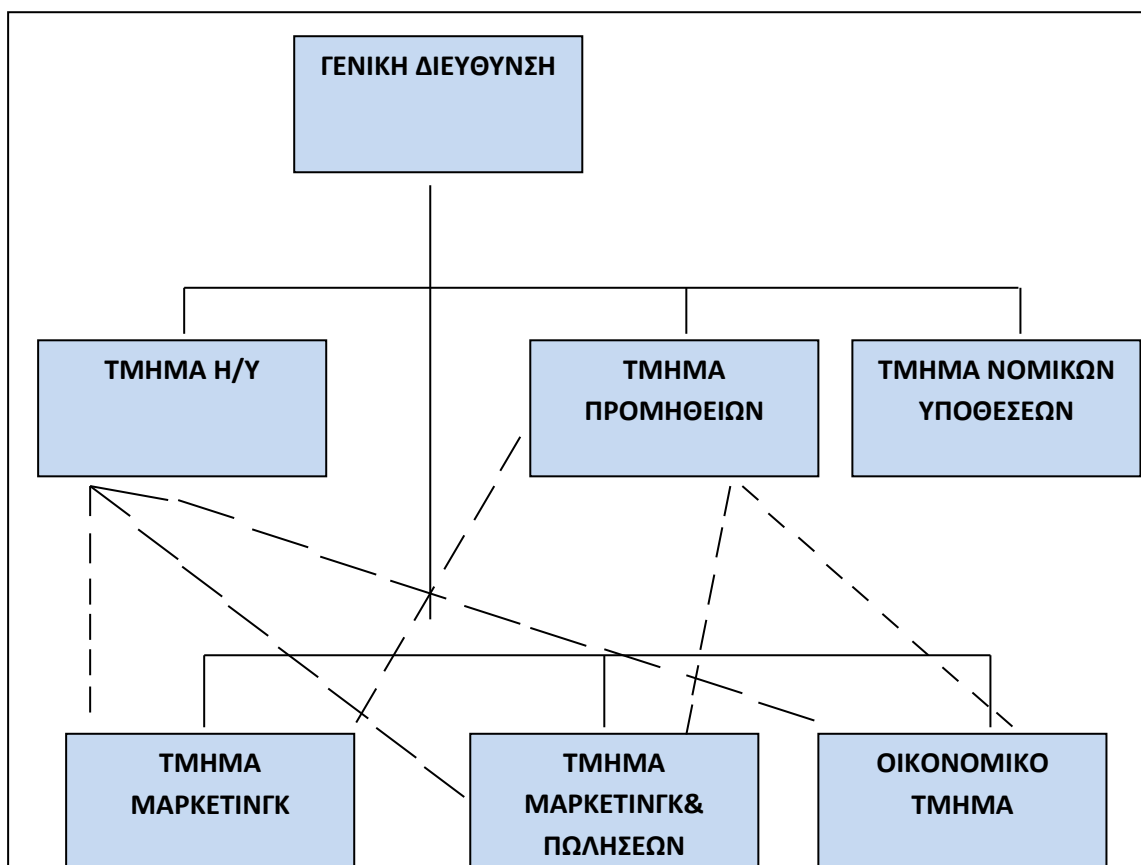
Στην πράξη, χρησιμοποιούνται συνήθως περισσότερα από ένα κριτήρια. Αυτό σημαίνει ότι, κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό, στην κάθε περίπτωση ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης, πρέπει με προσοχή να επιλέγεται το καταλληλότερο κριτήριο ανάλογα με τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική επικοινωνία, συντονισμός, συνεργασία, ευελιξία, αξιοποίηση των πόρων και γενικά αποτελεσματικότητα.

### 3.4.7 Τμήματα υπηρεσιών και επιτελικά

Εκτός των βασικών λειτουργιών, οι οποίες αναφέρθηκαν μέχρι τώρα για την κατανόηση της τμηματοποίησης, στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς υπάρχουν συνήθως μια σειρά λειτουργιών ή θέσεων εργασίας οι οποίες έχουν στόχο να προσφέρουν υπηρεσίες στα κύρια τμήματα, όπως για παράδειγμα, η πληροφορική, η ασφάλεια, η καθαριότητα, η συντήρηση, οι αγορές, οι νομικές υποθέσεις, ζητήματα προσωπικού, μελετών κ.λπ.

Σε αυτή την περίπτωση οι θέσεις αυτές ομαδοποιούνται σε διάφορα τμήματα, τα λεγόμενα υποστηρικτικά ή κεντρικών υπηρεσιών έτσι ώστε από τη μια να επιτυγχάνονται συνέργεια και οικονομίες κλίμακας και από την άλλη να εξυπηρετούνται αποτελεσματικά όλα τα κύρια τμήματα (Σχήμα 11).

**Σχήμα 11: Τμηματοποίηση με βοηθητικά και επιτελικά τμήματα**



### 3.5 Διαμόρφωση σχέσεων εξουσίας

#### 3.5.1. Σχέσεις εξουσίας

Παρουσιάζοντας τα ζητήματα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, του καθορισμού του εύρους ελέγχου ή διοίκησης και της τμηματοποίησης, έχει ήδη γίνει φανερή η ύπαρξη της ανάγκης καθορισμού των σχέσεων εξουσίας. Πράγματι, η εκτέλεση των καθηκόντων, που περιέχονται στην κάθε θέση εργασίας, προϋποθέτει ότι ο κάτοχός της διαθέτει την εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα της εκτέλεσής τους.

Όμως, εκτός από την πηγή (Γενική Συνέλευση μετόχων, Διοικητικό Συμβούλιο, ιδιοκτήτης) και το περιεχόμενο της εξουσίας της κάθε επιχείρησης και οργανισμού, που καθορίζεται από το περιβάλλον της, η κατανομή αυτής μεταξύ των θέσεων εργασίας είναι πρόβλημα του οργανωτικού σχεδιασμού.



Αυτό το πρόβλημα ουσιαστικά συνίσταται από δύο βασικά ζητήματα:

**Πρώτον**, ο τρόπος μεταβίβασης της εξουσίας από την πηγή (Διοικητικό .Συμβούλιο) προς τις διάφορες θέσεις εργασίας των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων.

**Δεύτερον**, το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί. Αυτά τα ζητήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αφού από αυτά προκύπτουν οι σχέσεις εξουσίας που προσδιορίζουν το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων και δράσης της κάθε θέσης εργασίας, τις σχέσεις της με τις άλλες θέσεις και, κατά συνέπεια, το δικαίωμα άσκησης του διοικητικού έργου και την ποιότητα του συντονισμού.

Πριν παρουσιαστούν οι βασικές αρχές πάνω στα δύο αυτά ζητήματα, είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν εδώ τρεις θεμελιώδεις έννοιες που συνδέονται με αυτά, δηλαδή η ευθύνη, η δύναμη και η εξουσία.

**Ευθύνη** θα μπορούσε να οριστεί η υποχρέωση που έχει ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας σε μια επιχείρηση να κάνει κάτι, για παράδειγμα να πάρει μια απόφαση, να εκτελέσει ένα έργο.

**Εξουσία** ορίζεται το νόμιμο δικαίωμα που διαθέτει το άτομο να κάνει κάτι ή να ασκεί επίδραση πάνω σε άλλα άτομα (νόμιμη δύναμη). Από οργανωτική σκοπιά, η εξουσία είναι το δικαίωμα του κατόχου μιας θέσης εργασίας (προϊστάμενος) να απαιτεί από κατόχους άλλων θέσεων (υφισταμένους) συγκεκριμένες συμπεριφορές, επιδόσεις (π.χ. υλοποίηση καθηκόντων ή στόχων) και να τους διοικεί (αναθέτει καθήκοντα, ελέγχει, αξιολογεί, επιπλήττει, τιμωρεί, καθοδηγεί κ.λπ.).

**Δύναμη** ορίζεται η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

### 3.5.2. Βασικές οργανωτικές αρχές

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι κύριες αρχές με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζεται η εξουσία και να διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των διάφορων θέσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού.



**ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.** Η μεταβίβαση της εξουσίας από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή γραμμή ή κλίμακα. Αυτό σημαίνει ότι ο κάτοχος της ανώτερης ιεραρχικής θέσης μεταβιβάζει εξουσία στον κάτοχο της αμέσως χαμηλότερης ιεραρχικά θέσης. Με τον τρόπο αυτό το κάθε άτομο στην οργάνωση γνωρίζει από που αντλεί την εξουσία του, ποιος μπορεί να ασκήσει πάνω του εξουσία, σε ποιον λογοδοτεί ή αναφέρεται, σε ποιους ο ίδιος μπορεί να ασκήσει εξουσία και ποιοι λογοδοτούν ή αναφέρονται σε αυτόν.

Αυτή η κλίμακα εξουσίας πρέπει να τηρείται κατά τη μεταβίβαση εντολών, πληροφοριών, ελέγχου κ.λπ., τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω. Συχνά, προϊστάμενοι αγνοούν τους υφισταμένους τους, δηλαδή το αμέσως επόμενο ιεραρχικό επίπεδο, και ασκούν διοίκηση στους υφισταμένους αυτών. Έτσι, εκτός του ότι δημιουργείται σύγχυση για το ποιος ασκεί διοίκηση σε ποιον και ποιος αναφέρεται σε ποιο, είναι δυνατόν να υπάρξει σύγκρουση εντολών, συμβουλών κ.λπ. και ασφαλώς δημιουργούνται προβλήματα συμπεριφοράς από τον κάτοχο της θέσης που αγνόησε ο ανώτερός του παρεμβαίνοντας άμεσα στους υφισταμένους αυτού.

**ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ.** Αυτή η αρχή έχει την έννοια ότι ο κάτοχος της θέσης κάθε ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί από τον ανώτερό του και να μην την επιστρέφει σε αυτόν, αποφεύγοντας, έτσι, να πάρει την ευθύνη.

Αυτό το φαινόμενο συμβαίνει συχνά στην πράξη από υφισταμένους που δεν διαθέτουν ικανότητα λήψης αποφάσεων και διάθεση ανάληψης ευθυνών, με αποτέλεσμα να αναιρείται ουσιαστικά η μεταβίβαση εξουσίας που, για συγκεκριμένους λόγους, οι ανώτεροι έχουν παραχωρήσει στους υφισταμένους τους.

**ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΕΥΘΥΝΗΣ - ΕΞΟΥΣΙΑΣ.** Όπως ήδη έχει αναφερθεί ευθύνη είναι η υποχρέωση για κάποιον να κάνει κάτι, ενώ εξουσία είναι το δικαίωμα να κάνει κανείς κάτι. Αυτές οι δύο έννοιες αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Είναι λογικό ότι για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη εξουσία. Αν αυτό δεν ισχύει, τότε μπορούν να υπάρχουν περιπτώσεις:

**Πρώτον**, όταν το περιεχόμενο της ευθύνης είναι ευρύτερο της εξουσίας, είναι λογικό ο κάτοχος της θέσης να μην μπορέσει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, αφού δεν έχει το δικαίωμα να αποφασίσει ή να εκτελέσει μέρος των καθηκόντων του.

Για παράδειγμα, όταν ένας διευθυντής εργοστασίου έχει τη συνολική ευθύνη για την ποιότητα της παραγωγής, ενώ δεν έχει τη συνολική εξουσία πάνω σε αυτήν, όπως π.χ. το δικαίωμα να κρίνει την καταλληλότητα των πρώτων υλών, τότε είναι λογικό να μην μπορέσει να επιτύχει την ποιότητα για την οποία έχει την ευθύνη, αφού δεν μπορεί να ορίζει την ποιότητα των πρώτων υλών που μεταποιεί.

**Δεύτερον**, αντίστροφα, όταν η εξουσία είναι ευρύτερη της ευθύνης, τότε ο κάτοχος αυτής μπορεί να τη χρησιμοποιεί ανεξέλεγκτα χωρίς καμία επίπτωση. Στο προηγούμενο παράδειγμα, αν ο κάτοχος της εξουσίας της επιλογής των πρώτων υλών δεν έχει την ευθύνη της ποιότητάς τους, τότε μπορεί να προμηθεύεται οποιαδήποτε ποιότητα χωρίς κανένα γι' αυτόν πρόβλημα.

Επίσης, όταν οι ευθύνες και η εξουσία δεν είναι σαφώς προσδιορισμένες υπάρχει οργανωτική ασάφεια, με αποτέλεσμα τις δυσλειτουργίες, τη σύγχυση, την αδυναμία διοίκησης και ελέγχου και τέλος τη χαμηλή αποτελεσματικότητα.

**ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΛΩΝ Ή ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.** Σύμφωνα με αυτή την αρχή ο κάθε κάτοχος μιας θέσης στην οργάνωση, πρέπει να διοικείται και να αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο. Αυτό είναι απαραίτητο για να μην υπάρχει σύγχυση και σύγκρουση εντολών, καθηκόντων, στόχων κ.λπ., που δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία και συμπεριφορά του ατόμου και της οργάνωσης συνολικά. Επίσης, η ενότητα των εντολών της διοίκησης επιτρέπει τον πιο αποτελεσματικό έλεγχο των υφισταμένων.

**ΑΠΟΛΥΤΗ ΕΥΘΥΝΗ.** Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ενώ η εξουσία από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο μπορεί να μεταβιβαστεί, η ευθύνη συνεχίζει να παραμένει και στον προϊστάμενο. Αυτό σημαίνει ότι η μεταβίβαση της εξουσίας που διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος δεν συνεπάγεται την αποφυγή των αντίστοιχων ευθυνών. Η λογική αυτή της αρχής στηρίζεται, στο ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν τη συνολική ευθύνη της οργάνωσης και στο γεγονός ότι μέσω της μεταβίβασης της εξουσίας, να μην αποφεύγουν τις ευθύνες τους.





### 3.6 Μηχανισμοί συντονισμού - ολοκλήρωσης

Η δημιουργία θέσεων εργασίας και διαφόρων τμημάτων θέτει το ζήτημα του συντονισμού και του συγχρονισμού όλων αυτών ώστε να συνθέτονται σε μια ολότητα που αποτελεί μια επιχείρηση. Οι βασικοί μηχανισμοί συντονισμού είναι οι παρακάτω:

**ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ.** Βασίζεται δηλαδή στις άμεσες προσωπικές και άτυπες σχέσεις, στη διάθεση και τις ικανότητες συνεργασίας των κατόχων των θέσεων εργασίας, οι οποίες αλληλοεξαρτώνται. Πρακτική έκφραση αυτού του μηχανισμού ολοκλήρωσης είναι η ομαδική και η διατμηματική συνεργασία και η έννοια των «κάθετων» και «οριζόντιων» ομάδων καθώς και οι έννοιες του «εσωτερικού» πελάτη και προμηθευτή.

**ΑΜΕΣΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ.** Εδώ ο συντονισμός - ολοκλήρωση, είναι έργο και ευθύνη των προϊσταμένων και συνεπώς υπεύθυνων για την εργασία των άλλων, οι οποίοι με εντολές, οδηγίες, συμβουλές, ελέγχουν τις πράξεις των υφισταμένων τους, έτσι ώστε να συνθέτουν ένα συντονισμένο και οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Εκτός αυτού, οι ειδικές θέσεις, μόνιμες ή κατά περίπτωση ομάδες (π.χ. συμβούλιο διευθυντών) δημιουργούνται για να εξασφαλίσουν το συντονισμό και την ολοκλήρωση.

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ.** Το πρόγραμμα δράσης συμβάλλει στο συντονισμό των τμημάτων αφού αυτά προκύπτουν από το συνολικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

**ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.** Με τον τρόπο αυτό, οι εργασίες και οι συμπεριφορές της κάθε θέσης, ομάδας, υποτμήματος ή τμήματος τυποποιούνται, με την έννοια ότι προγραμματίζονται και προσδιορίζονται επακριβώς (πότε και πως θα γίνουν), ώστε να συγχρονίζονται και να προσαρμόζονται μεταξύ τους. Πρακτικοί μηχανισμοί, αυτής της τυποποίησης είναι οι επίσημες διαδικασίες και κανονισμοί.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, οι μηχανισμοί ή τεχνικές συντονισμού - ολοκλήρωσης των διάφορων μερών της οργάνωσης είναι:

- η ιεραρχία, μέσω του διοικητικού έργου των προϊσταμένων
- οι ειδικές διατμηματικές επιτροπές ή ομάδες
- οι ειδικές θέσεις συντονιστών
- τα σχέδια και προγράμματα δράσης
- η τυποποίηση των εργασιών, αποτελεσμάτων (κανόνες, κανονισμοί, διαδικασίες, πρότυπα) και γνώσεων - ικανοτήτων
- οι άτυπες σχέσεις επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.



## Ανακεφαλαίωση – Οργανωτικός σχεδιασμός



1. Οργανωτικός σχεδιασμός είναι η σχεδίαση ή η διαμόρφωση της οργάνωσης μιας επιχείρησης.
2. Η διαίρεση της εργασίας οδηγεί στην εξειδίκευση. Το μέγεθος, η εξειδίκευση και η τεχνολογία, οι διεργασίες είναι σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.
3. Εύρος διοίκησης ή ελέγχου είναι ο αριθμός των θέσεων εργασίας για την διοίκηση των οποίων δημιουργείται μια νέα θέση προϊστάμενου ή είναι ο αριθμός των υφισταμένων που θα δίνει αναφορά σε κάθε προϊστάμενο.
4. Βασικά κριτήρια τμηματοποίησης της επιχείρησης είναι η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας η εξειδίκευση, η αξιοποίηση πόρων, η αποτελεσματικότητα διοίκησης - ελέγχου.
5. Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία είναι ο επιμερισμός των εργασιών που γίνεται με βάση τις λειτουργίες της. Οι σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελούν τα κριτήρια με βάση τις οποίες δομείται η επιχείρηση.
6. Η τμηματοποίηση κατά προϊόν ή υπηρεσία αναπτύσσεται σε επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται μεγάλο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα προϊόντα παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, από άποψης τεχνολογίας, παραγωγής, αγοράς και προώθησης πωλήσεων.
7. Σε επιχειρήσεις που έχουν υποκαταστήματα και θυγατρικές εταιρείες σε όλη τη χώρα ή σε άλλες χώρες, γίνεται τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Είναι δυνατόν κατά την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης να χρησιμοποιηθούν πολλά κριτήρια (μικτή τμηματοποίηση).
8. Το καταλληλότερο κριτήριο τμηματοποίησης πρέπει να επιλέγεται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά της.

9. Τμηματοποίηση με βοηθητικά και επιτελικά τμήματα. Τα τμήματα αυτά προσφέρουν υπηρεσίες στα κύρια τμήματα, όπως υπηρεσίες πληροφορικής, ασφάλειας, καθαριότητας, συντήρησης, νομικές υποθέσεις, ζητήματα που αφορούν τα προσωπικό κ.λπ.
10. Το πρόβλημα του οργανωτικού σχεδιασμού συνίσταται στον τρόπο μεταβίβασης της εξουσίας και στο περιεχόμενο της εξουσίας.
11. Οι κύριες αρχές, με βάση τις οποίες μεταβιβάζεται η εξουσία και διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας είναι η κλίμακα εξουσίας, η τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων, η αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας, η ενότητα εντολών και διοίκησης, η απόλυτη ευθύνη, η αμοιβαία προσαρμογή, η άμεση εποπτεία, το πρόγραμμα δράσης, η τυποποίηση των εργασιών.

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ**

1. Από ποιους σημαντικούς παράγοντες προσδιορίζεται ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας;
2. Ποια είναι τα θεμελιώδη κριτήρια της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού;
3. Ποιες μορφές τμηματοποίησης υπάρχουν και σε ποια λογική στηρίζεται η κάθε μια από αυτές τις μορφές;
4. Τι είναι εύρος διοίκησης ή ελέγχου και πώς επιδρά στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού; Πώς το εύρος διοίκησης ή ελέγχου συνδέεται με τα ιεραρχικά επίπεδα που δημιουργούνται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό;
5. Από ποιους παράγοντες εξαρτώνται ποσοτικά και ποιοτικά οι θέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση;
6. Ποια είναι τα δυο βασικά ζητήματα στις σχέσεις εξουσίας και γιατί πρέπει να υπάρχουν στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς;
7. Τι είναι η ευθύνη και τι είναι η εξουσία;
8. Ποιες είναι οι βασικές οργανωτικές αρχές και ποια η χρησιμότητα αυτών;
9. Ποιοι είναι οι μηχανισμοί συντονισμού των θέσεων εργασίας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και γιατί πρέπει να υπάρχουν;

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ - ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ**

1. Να δημιουργήσετε τα βασικά οργανογράμματα για τις παρακάτω επιχειρήσεις και να τα αιτιολογήσετε.

#### **ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Α**

Η επιχείρηση Α διαθέτει ένα super market στη Θεσσαλονίκη, ένα στη Πάτρα, ένα στο Ηράκλειο και πέντε στην Αθήνα. Επίσης, διαθέτει ένα εργοστάσιο συσκευασίας τροφίμων στην Κόρινθο και ένα εργοστάσιο παραγωγής χυμών και κονσερβών φρούτων στο Άργος. Τα προϊόντα που παράγουν τα εργοστάσια της Α, διατίθενται στην αγορά μέσω των super markets που διαθέτει, καθώς και μέσω αρκετών άλλων μικρών και μεγάλων καταστημάτων τροφίμων άλλων ιδιοκτητών. Συνολικά στην επιχείρηση απασχολούνται 1192 άτομα, από τα οποία τα 368 σε εποχιακή βάση. Ο συνολικός τζίρος της Α, ανέρχεται σε 45 εκατ. ευρώ, από τα οποία τα 10 εκατ. ευρώ, προέρχονται από εξαγωγές κονσερβών στις χώρες της Ε.Ε.

### ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Β

Η επιχείρηση «Β» παράγει και διαθέτει στην Ελληνική αγορά αλλαντικά, νωπά κρέατα και τυριά. Διαθέτει ένα εργοστάσιο παραγωγής αλλαντικών στην Πάτρα, ένα εργοστάσιο τυριών στα Τρίκαλα και ένα εργοστάσιο παραγωγής νωπών κρεάτων στη Ξάνθη. Συνολικά, απασχολεί περίπου 480 εργαζόμενους και οι συνολικές της πωλήσεις από το 1997 ανήλθαν σε 85 εκατ. ευρώ περίπου (25 εκ. ευρώ αλλαντικά, 25 εκατ. ευρώ νωπά κρέατα, 35 εκατ. ευρώ τυριά). Η εταιρεία, διανέμει τα προϊόντα της στις μεγάλες αλυσίδες και στα εξειδικευμένα καταστήματα. Η εταιρεία, προκειμένου να ανταγωνιστεί στηρίζεται στην ποιότητα. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Η εταιρεία το 2000 πρόκειται να λειτουργήσει ένα νέο εργοστάσιο αλλαντικών στην Ρουμανία με σκοπό να κυριαρχήσει στις αγορές των Βαλκανίων. Σημειώνεται ότι οι εξαγωγές αλλαντικών της «Β» σε αυτές τις αγορές το 2012 ήταν 12 εκατ. ευρώ.

### ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Γ

Η επιχείρηση «Γ» διαθέτει μια αλυσίδα καταστημάτων ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών, προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, συσκευών, τηλεπικοινωνιών και σχετικών προϊόντων.

Συνολικά ο τζίρος της Εταιρείας ανέρχεται σε 205 εκατ. ευρώ (126 από την πρώτη και τα υπόλοιπα από τη δεύτερη αλυσίδα). Βασική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας της «Γ» είναι η εξυπηρέτηση των πελατών και ιδιαίτερα μετά την πώληση. Πρέπει να διευκρινισθεί ότι η «Γ» συναρμολογεί μόνη της τους προσωπικούς Η/Υ και τους εμπορεύεται με την επωνυμία DICUS. Συνολικά η «Γ», απασχολεί 1173 εργαζόμενους, από τους οποίους οι 953 εργάζονται στο δίκτυο των καταστημάτων και οι υπόλοιποι στις κεντρικές υπηρεσίες.

Πρόσφατα η «Γ» ξεκίνησε την ανάπτυξη μέσω franchising, μιας αλυσίδας εκπαιδευτικών κέντρων Η/Υ, με στόχο να ιδρύσει ένα τέτοιο κέντρο σε όλους τους μεγάλους δήμους (άνω των 20.000) της χώρας.

2. Ποια στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού και των οργανωτικών αρχών πρέπει να υπάρχουν σε μια οικογένεια, ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά και γιατί;
3. Πώς η σωστή οργανωτική δομή συμβάλλει στην αποτελεσματική υλοποίηση του προγραμματισμού και του ελέγχου;
4. Τι πρέπει να χαρακτηρίζει την οργάνωση μιας επιχείρησης ούτως ώστε να είναι λιτή και ευέλικτη; Να αιτιολογήσετε την απάντησή σας.
5. Να παρουσιάσετε το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που μπορείτε να βρείτε, με οποιονδήποτε τρόπο (π.χ. διαδίκτυο) και να το αιτιολογήσετε με βάση τις έννοιες και τις αρχές του κεφαλαίου.







## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ: ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

**Στο τέλος του κεφαλαίου, σε ό,τι αφορά στην πρακτική εφαρμογή, οι μαθητές πρέπει να είναι σε θέση:**

- Να υπολογίζουν τον αριθμό των προϊσταμένων και τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων με βάση τις θέσεις εργασίας και το εύρος διοίκησης ενός οργανισμού.
- Να σχεδιάζουν τη σωστή μορφή τμηματοποίησης με βάση επιχειρηματικά σενάρια που του δίνονται.



## **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

### **Ερώτηση 1:**

Σε μια επιχείρηση, η εκτέλεση του συνολικού έργου απαιτεί 1 600 θέσεις εργασίας. Αν το εύρος διοίκησης καθορίζεται σε 4 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο, με τους απαραίτητους υπολογισμούς να βρείτε:

- α. Πόσες θέσεις προϊσταμένων υπάρχουν στην επιχείρηση;
- β. Πόσα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχουν στην επιχείρηση;
- γ. Πώς χαρακτηρίζεται ο τύπος της ιεραρχικής δομής και γιατί;

### **Ερώτηση 2:**

Σε μια επιχείρηση, η εκτέλεση του συνολικού έργου απαιτεί 3 800 θέσεις εργασίας. Αν το εύρος διοίκησης καθορίζεται σε 10 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο, με τους απαραίτητους υπολογισμούς να βρείτε:

- α. Πόσες θέσεις προϊσταμένων υπάρχουν στην επιχείρηση;
- β. Πόσα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχουν στην επιχείρηση;
- γ. Πώς χαρακτηρίζεται ο τύπος της ιεραρχικής δομής και γιατί;

### **Ερώτηση 3:**

Σε μια επιχείρηση, η εκτέλεση του συνολικού έργου απαιτεί 500 θέσεις εργασίας. Αν το εύρος διοίκησης καθορίζεται σε 3 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο, με τους απαραίτητους υπολογισμούς να βρείτε:

- α. Πόσες θέσεις προϊσταμένων υπάρχουν στην επιχείρηση;
- β. Πόσα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχουν στην επιχείρηση;
- γ. Πώς χαρακτηρίζεται ο τύπος της ιεραρχικής δομής και γιατί;

### **Ερώτηση 4:**

Σε μια επιχείρηση, η εκτέλεση του συνολικού έργου απαιτεί 8 600 θέσεις εργασίας. Αν το εύρος διοίκησης καθορίζεται σε 10 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο, με τους απαραίτητους υπολογισμούς να βρείτε:

- α. Πόσες θέσεις προϊσταμένων υπάρχουν στην επιχείρηση;
- β. Πόσα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχουν στην επιχείρηση;
- γ. Πώς χαρακτηρίζεται ο τύπος της ιεραρχικής δομής και γιατί;

### **Ερώτηση 5:**

Σε μια επιχείρηση, η εκτέλεση του συνολικού έργου απαιτεί 600 θέσεις εργασίας.

α. Αν το εύρος διοίκησης καθορίζεται σε 3 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο, με τους απαραίτητους υπολογισμούς να βρείτε:

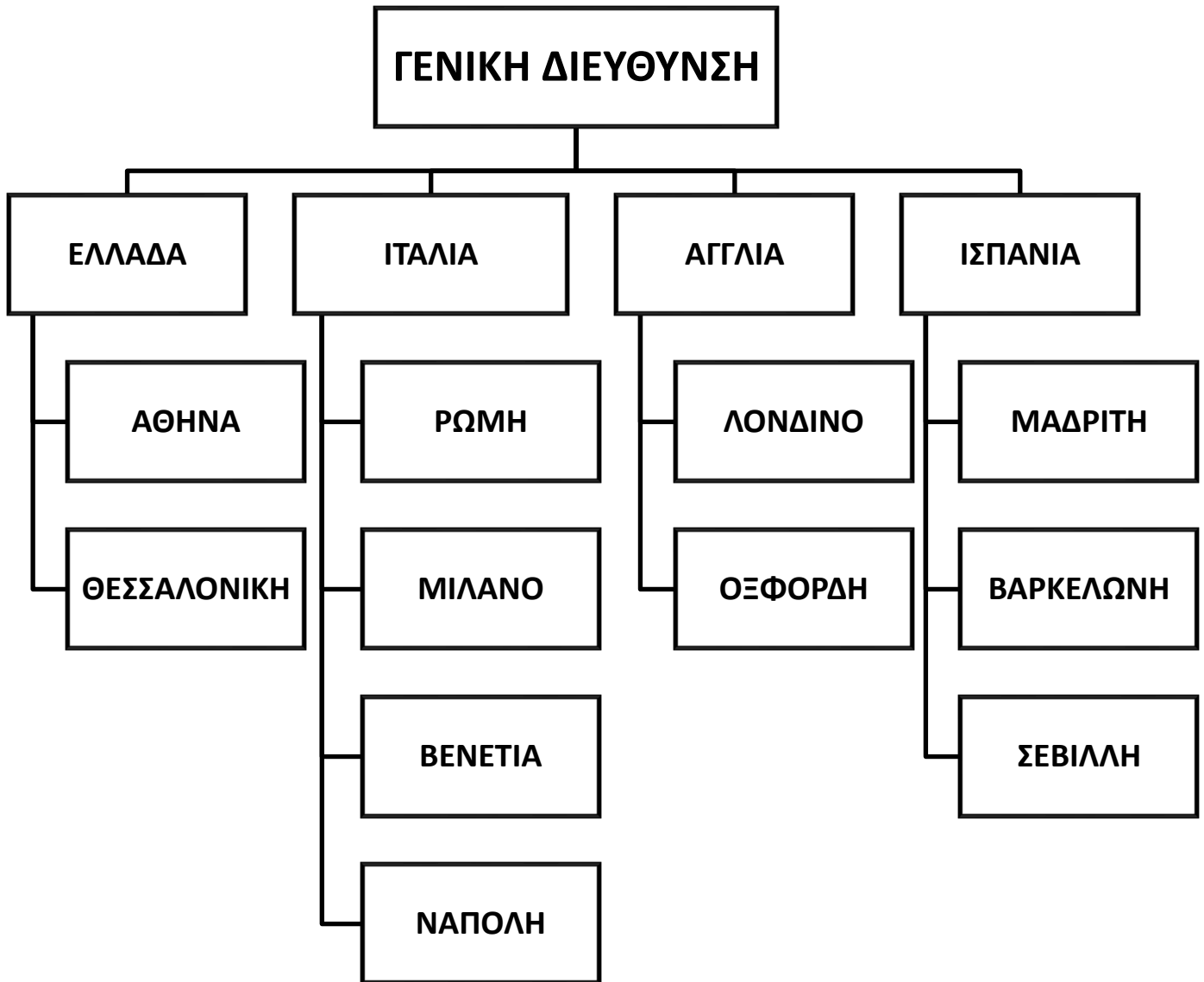
- (i) Τον αριθμό των θέσεων προϊσταμένων που υπάρχουν στην επιχείρηση.
- (ii) Τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν στην επιχείρηση.

β. Αν το εύρος διοίκησης καθορίζεται σε 8 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο, με τους απαραίτητους υπολογισμούς να βρείτε:

- (i) Τον αριθμό των θέσεων προϊσταμένων που υπάρχουν στην επιχείρηση.
- (ii) Τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν στην επιχείρηση.

**Ερώτηση 6:**

Το επιπλοποιείο «Ξύλινη Τέχνη» κατασκευάζει και πωλεί έπιπλα για όλους τους οικιακούς και επαγγελματικούς χώρους. Το προσωπικό του είναι τμηματοποιημένο ως εξής:

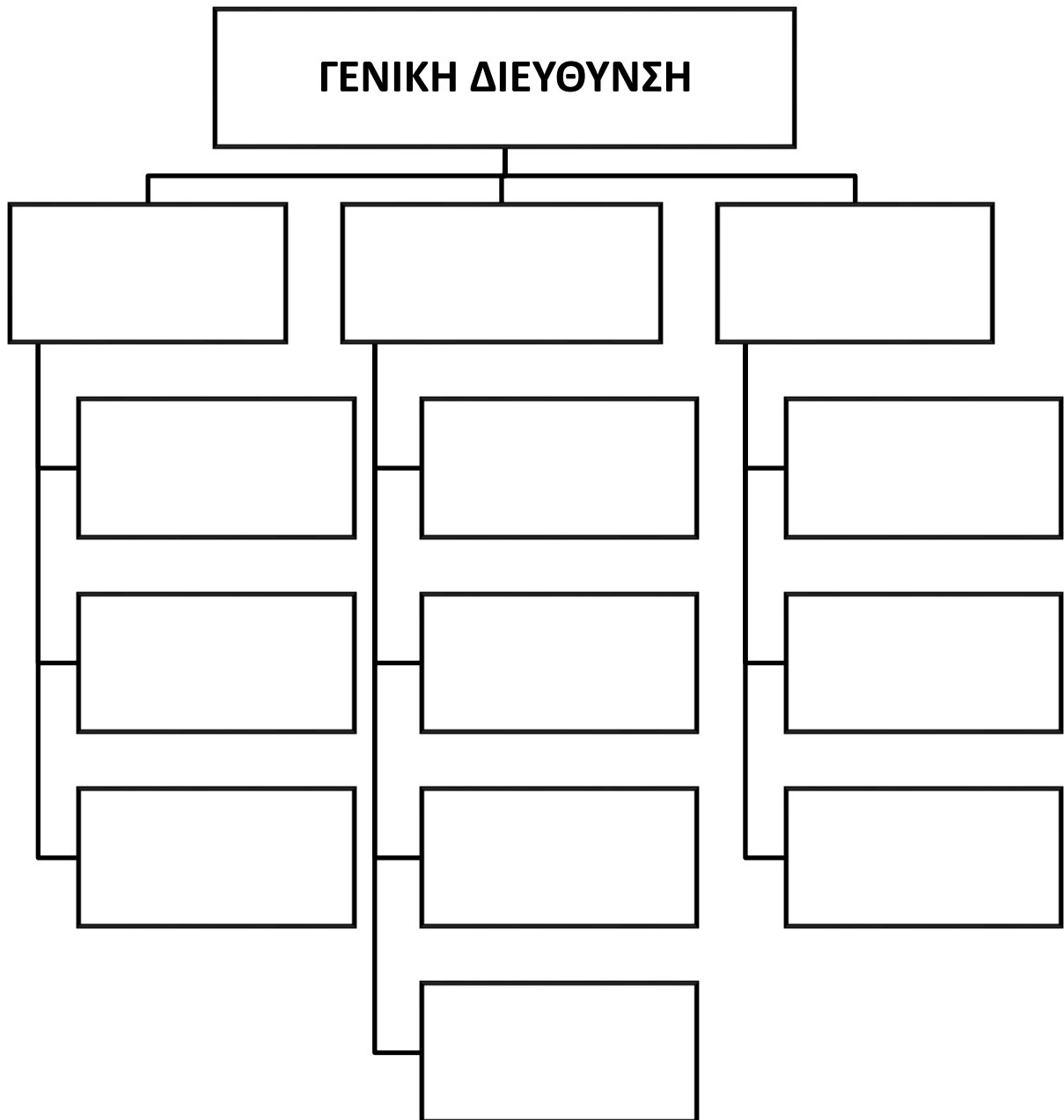


**Ζητείται:**

- α. Να ονομάσετε το είδος της τμηματοποίησης της πιο πάνω επιχείρησης.
- β. Να αναφέρετε δύο πλεονεκτήματα αυτής της τμηματοποίησης.

**Ερώτηση 7:**

Η εταιρεία «Ιπποδύναμη» κατασκευάζει και πωλεί οχήματα μεγάλου μεγέθους και κυβισμού για τις ανάγκες της εγχώριας και της ξένης αγοράς. Λειτουργεί βάσει της μικτής τμηματοποίησης, η οποία έχει ως εξής: α) Λεωφορεία: Μέχρι 25 Επιβάτες, Μέχρι 50 Επιβάτες, Μέχρι 100 Επιβάτες β) Ασθενοφόρα: Αγγλίας, Ελλάδας, Ιταλίας, Γαλλίας γ) Φορτηγά: Τμήμα Πρώτων Υλών, Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Εισπράξεων.



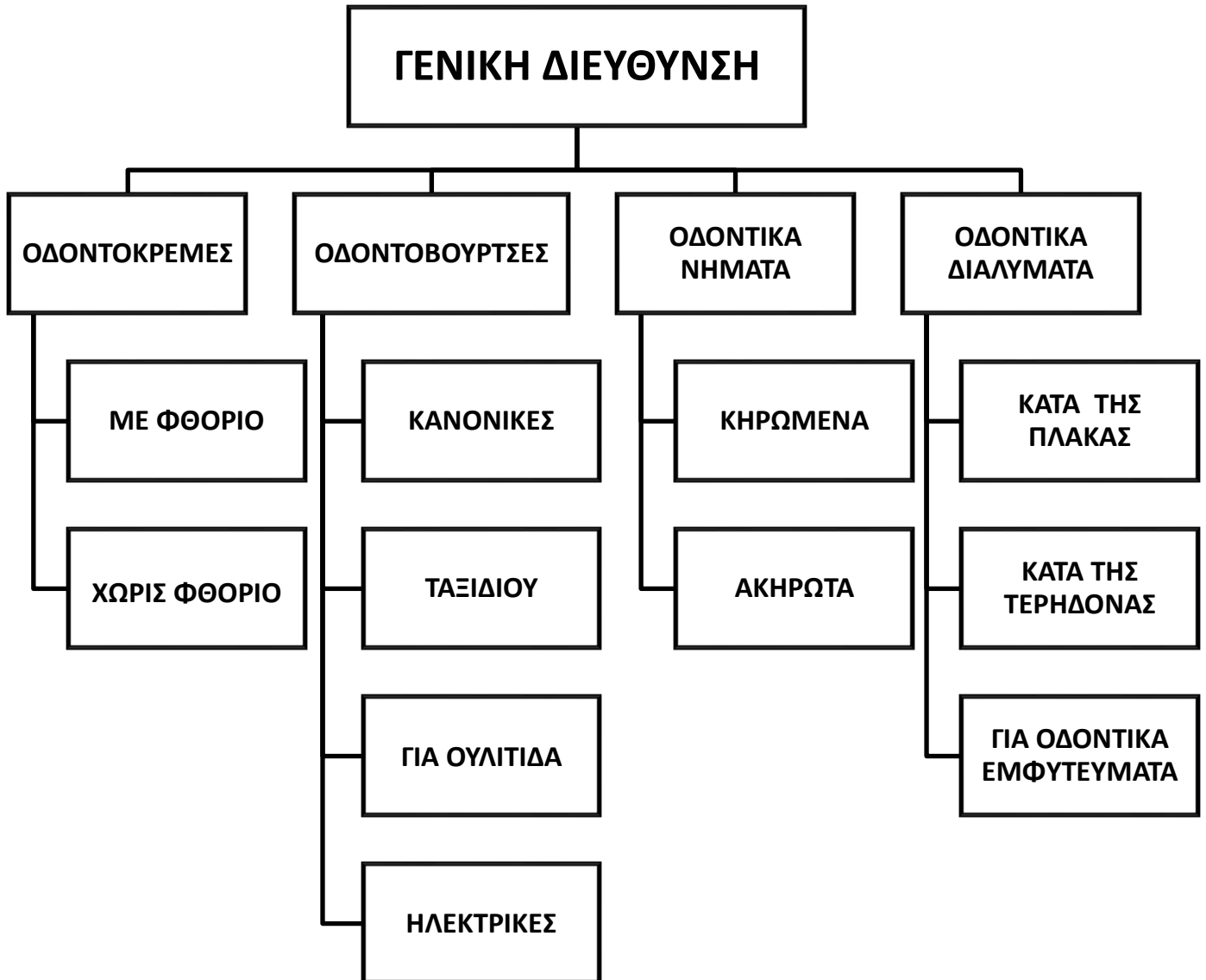
**Ζητείται:**

- α. Να σχεδιάσετε την τμηματοποίηση της εταιρείας «Ιπποδύναμη».
- β. Να ονομάσετε ακόμη δύο είδη τμηματοποίησης.
- γ. Να δώσετε δύο παραδείγματα επιτελικών λειτουργιών.

**Ερώτηση 8:**

Η επιχείρηση «32 Γερά Δόντια» κατασκευάζει και πωλεί όλων των ειδών οδοντικά προϊόντα.

Η τμηματοποίηση της επιχείρησης παρουσιάζεται ως εξής:

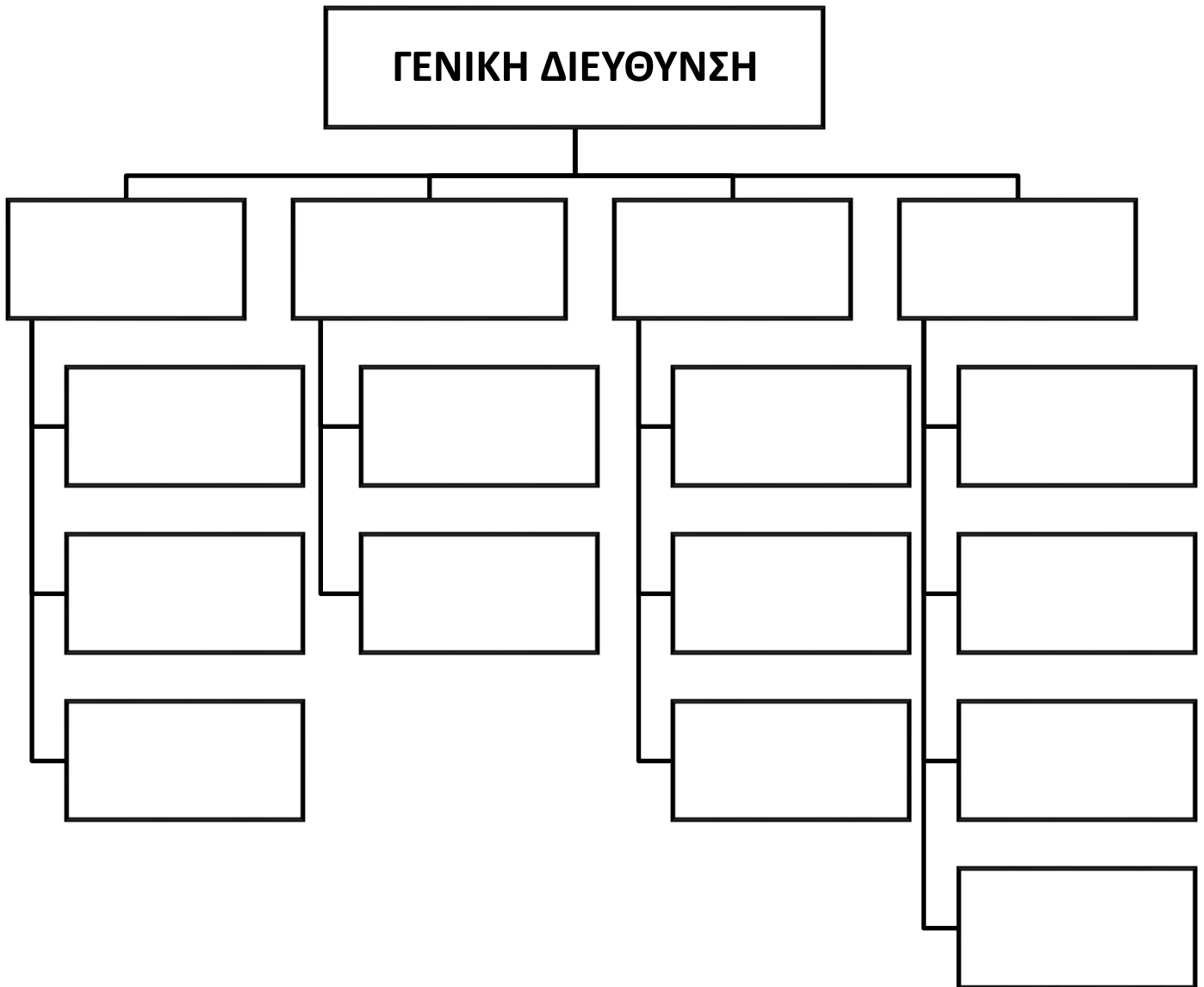


**Ζητείται:**

1. Να ονομάσετε το είδος της τμηματοποίησης της πιο πάνω επιχείρησης.
2. Να αναφέρετε τρία πλεονεκτήματα και ένα μειονέκτημα αυτής της τμηματοποίησης.

**Ερώτηση 9:**

Το Ιδιωτικό Νοσοκομείο «Γιατρεία» λειτουργεί βάσει της τμηματοποίησης κατά λειτουργία, η οποία έχει ως εξής: α) Διοικητική Υπηρεσία: Τμήμα Οικονομικών, Τμήμα Προμηθειών, Τμήμα Προσωπικού β) Ιατρική Υπηρεσία: Τμήμα Εξωτερικών Ιατρείων, Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών γ) Νοσηλευτική Υπηρεσία: Τμήμα Φροντίδας, Τμήμα Κίνησης Ασθενών, Τμήμα Επισιτισμού δ) Τεχνική Υπηρεσία: Τμήμα Πληροφορικής, Τμήμα Καθαριότητας, Τμήμα Ασφάλειας, Τμήμα Εγκαταστάσεων.

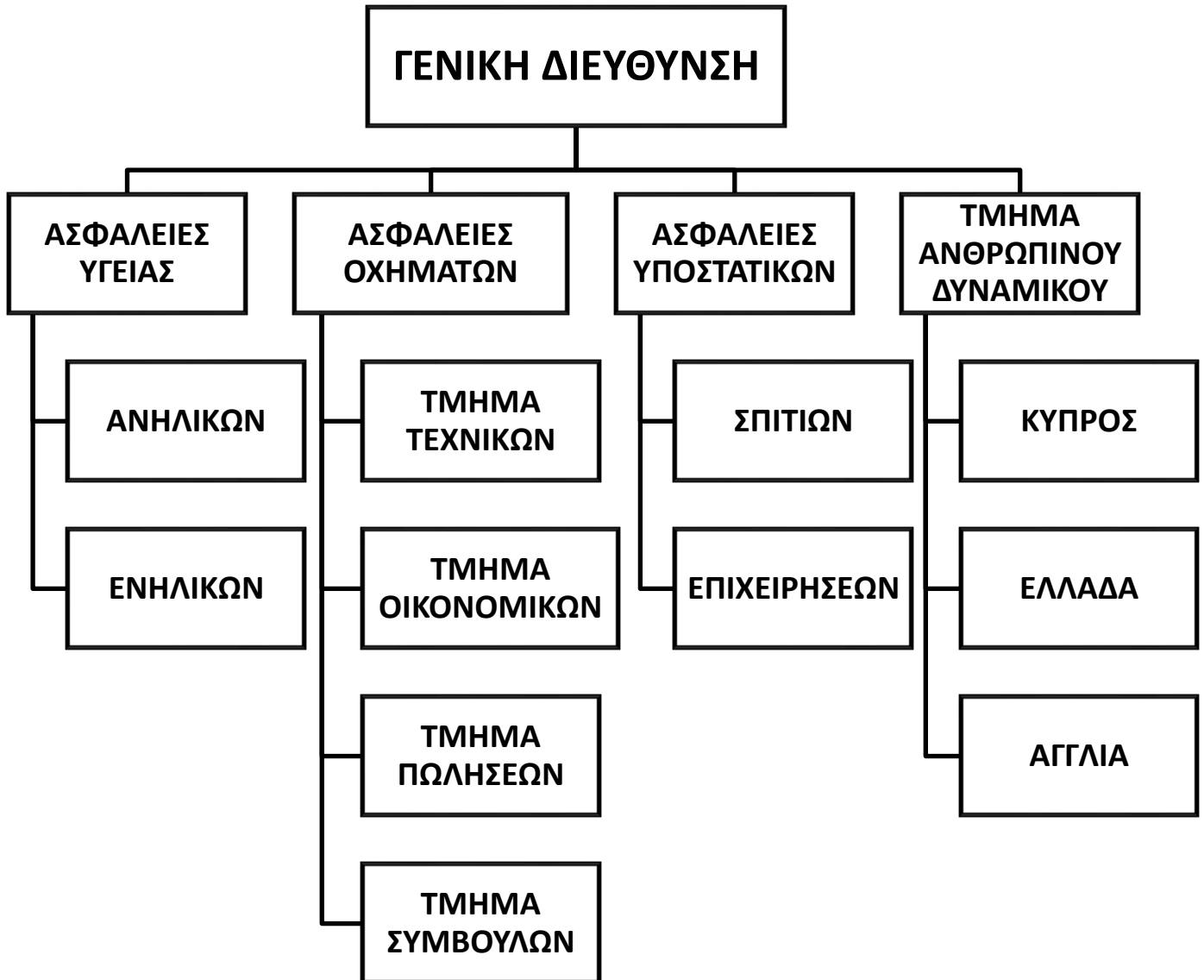


**Ζητείται:**

- α. Να σχεδιάσετε την τμηματοποίηση του Ιδιωτικού Νοσοκομείου «Γιατρεία».
- β. Να αναφέρετε το βασικό κριτήριο αυτής της τμηματοποίησης.
- γ. Να αναφέρετε ένα πλεονέκτημα και ένα μειονέκτημα αυτής της τμηματοποίησης.

**Ερώτηση 10:**

Η Ασφαλιστική Εταιρεία «Μαζί» διαθέτει πολλά είδη ασφαλειών σε πολλές χώρες και το προσωπικό της είναι τμηματοποιημένο ως εξής:



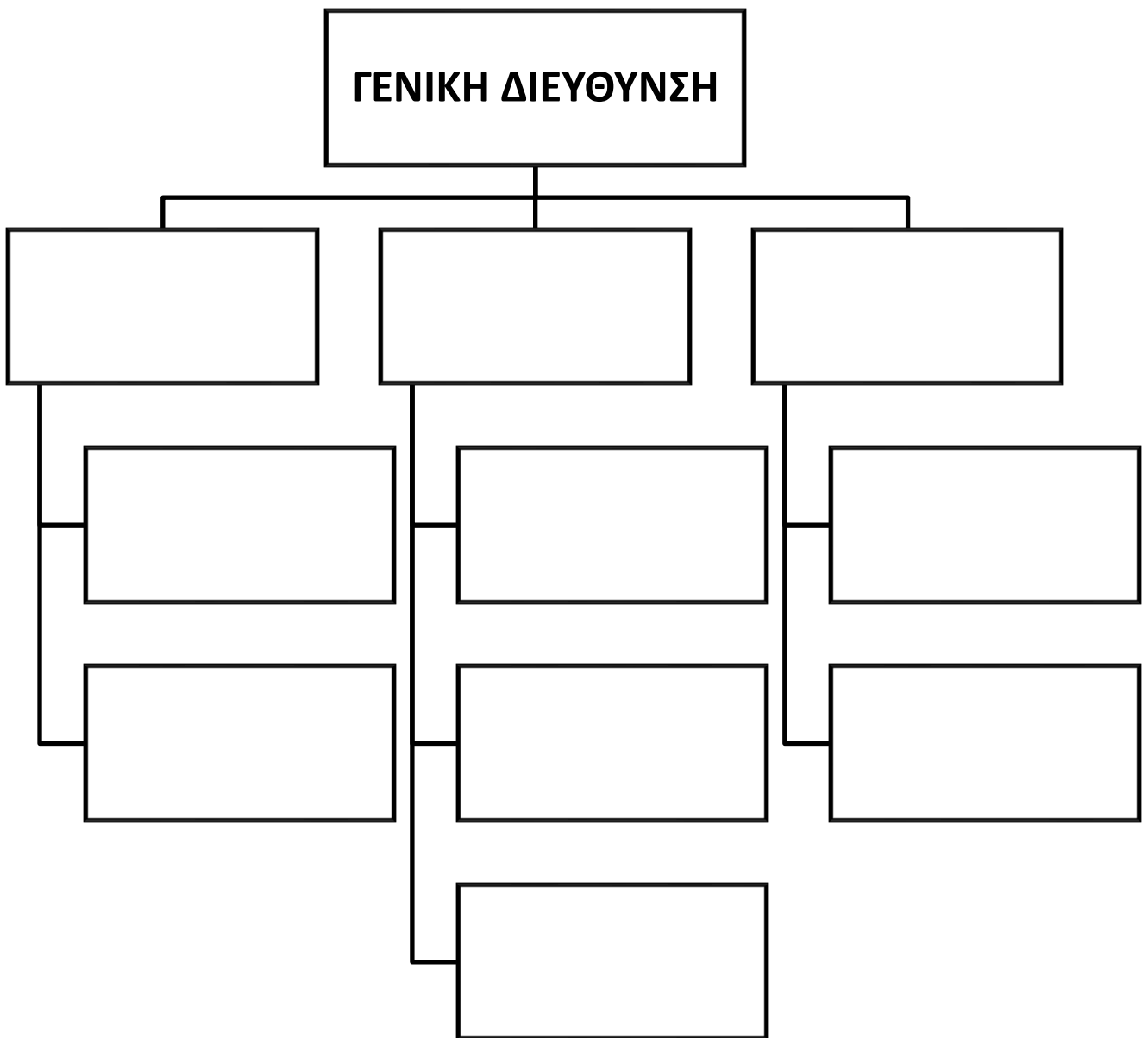
**Ζητείται:**

- α. Να αναφέρετε τα θεμελιώδη κριτήρια τμηματοποίησης μιας επιχείρησης.
- β. Να ονομάσετε το είδος της τμηματοποίησης της πιο πάνω επιχείρησης.
- γ. Να εξηγήσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τη δήλωση «Όλες οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να εφαρμόζουν την ίδια μορφή τμηματοποίησης», δικαιολογώντας την απάντησή σας.



**Ερώτηση 11:**

Η επιχείρηση «Ξεκλείδωμα» κατασκευάζει και πωλεί παντός είδους κλειδιά. Η τμηματοποίηση της επιχείρησης έγινε κατά προϊόν: α) Τα Κλειδιά Οικίας, τα οποία κατηγοριοποιούνται σε Κλειδιά Ασφάλειας και σε Κλειδιά Απλά β) Τα Κλειδιά Αυτοκινήτων, τα οποία κατηγοριοποιούνται σε Κλειδιά με Τηλεχειριστήριο, Κλειδιά χωρίς Τηλεχειριστήριο και Κλειδιά με Θήκη και σε γ) Άλλα Κλειδιά, τα οποία κατηγοριοποιούνται σε Κλειδιά Μοτοσυκλετών και Κλειδιά Χρηματοκιβωτίων.

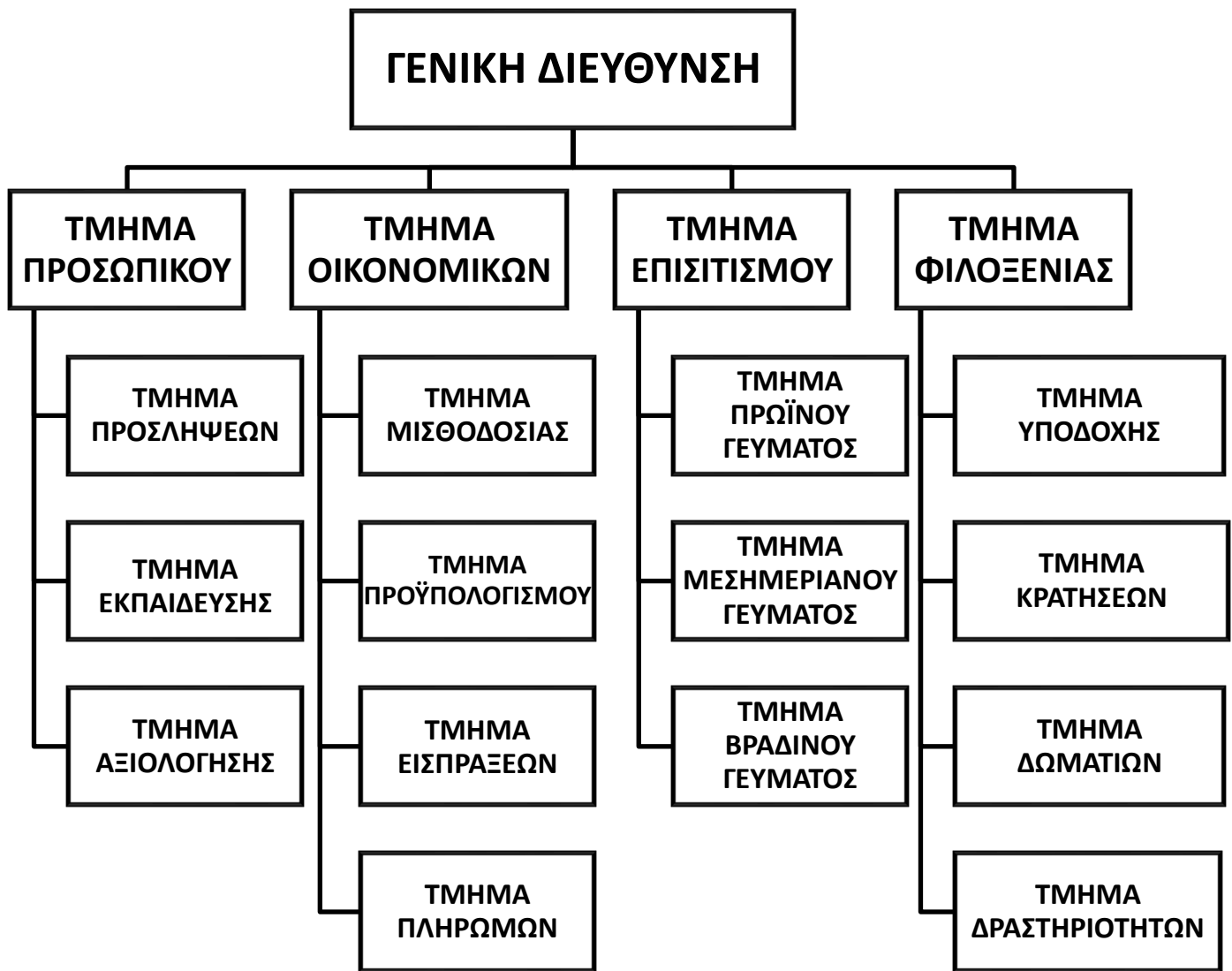


**Ζητείται:**

- α. Να συμπληρώσετε το πιο πάνω οργανόγραμμα σύμφωνα με τις πληροφορίες που σας έχουν δοθεί πιο πάνω.
- β. Να ονομάσετε ακόμη δύο είδη τμηματοποίησης.

**Ερώτηση 12:**

Το Ξενοδοχείο «Άνεση» θεωρείται μια μεγάλη επιχείρηση, αφού δέχεται πολλούς ντόπιους και ξένους τουρίστες κάθε χρόνο. Η τμηματοποίηση του ξενοδοχείου παρουσιάζεται ως εξής:

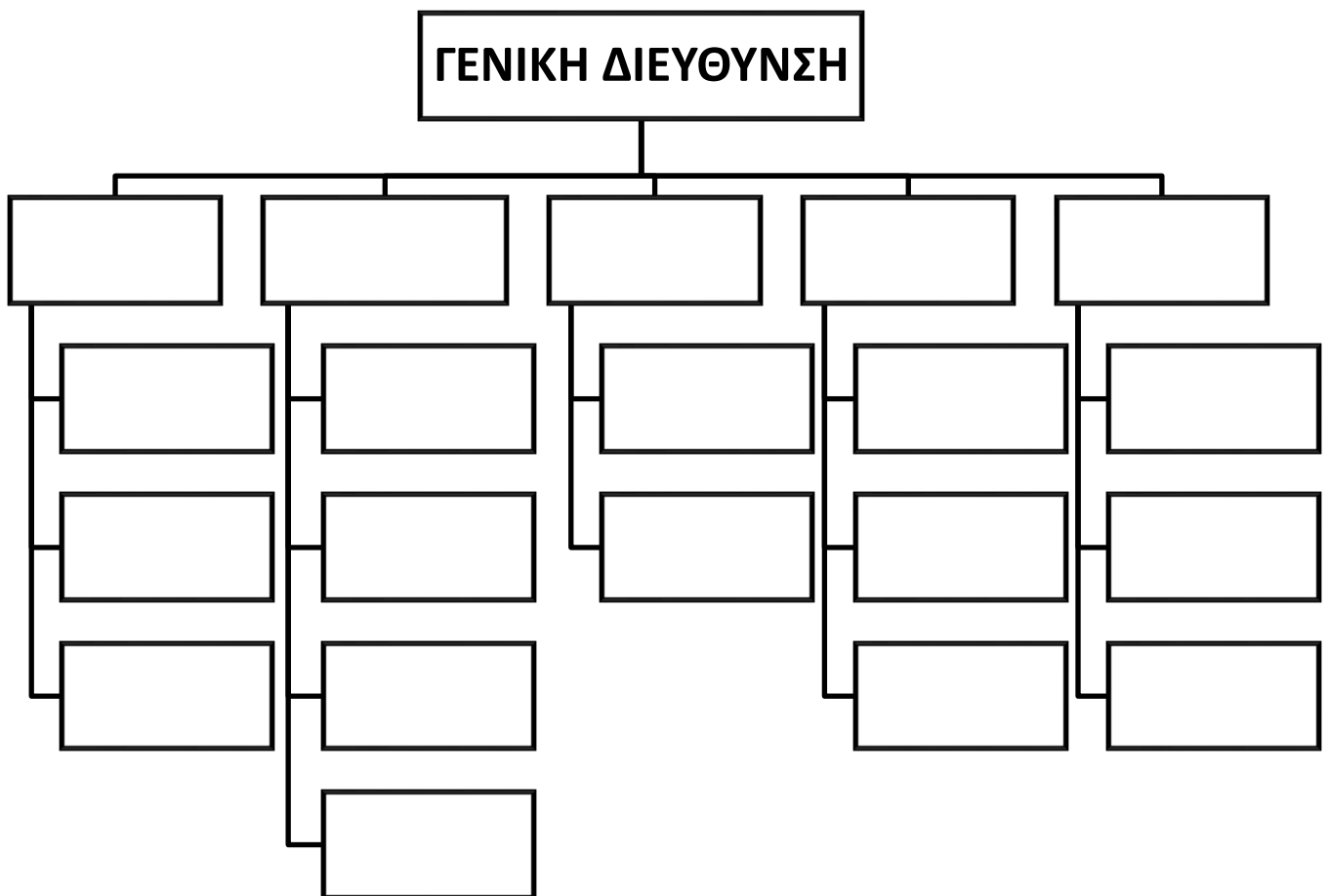


**Ζητείται:**

- α. Να ονομάσετε το είδος της τμηματοποίησης της πιο πάνω επιχείρησης.
- β. Να αναφέρετε το μέγεθος της επιχείρησης, στο οποίο ταιριάζει αυτή η τμηματοποίηση.

**Ερώτηση 13:**

Η επιχείρηση «Παγκόσμια Φρουταρία» είναι μια τεράστια επιχείρηση η οποία αγοράζει και πωλεί φρούτα και λαχανικά από και προς τις πέντε ηπείρους του πλανήτη. Επέλεξε κάποιες περιοχές από κάθε Ήπειρο ως κέντρα διακίνησης, στελεχωμένα από έμπειρο προσωπικό. Αυτές οι περιοχές είναι: α) για την Αμερική: ΗΠΑ, Καναδάς, Μεξικό β) για την Ευρώπη: Ελλάδα, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία γ) για την Ωκεανία: Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία δ) για την Αφρική: Νότιος Αφρική, Κένυα, Αίγυπτος ε) για την Ασία: Ινδία, Κίνα, Ιαπωνία.



**Ζητείται:**

- α. Να συμπληρώσετε το πιο πάνω οργανόγραμμα σύμφωνα με τις πληροφορίες που σας έχουν δοθεί.
- β. Να αναφέρετε το βασικό κριτήριο αυτής της τμηματοποίησης.
- γ. Να αναφέρετε το μέγεθος της επιχείρησης, στο οποίο ταιριάζει αυτή η τμηματοποίηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

**Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:**

- Να κατανοείτε το περιεχόμενο της έννοιας του ελέγχου.
- Να αναφέρετε και να ερμηνεύετε τα πέντε βασικά στάδια της διαδικασίας του ελέγχου.
- Να κατανοείτε και να αντιλαμβάνεστε την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα του ελέγχου στην επιτυχία και προσαρμογή της επιχείρησης ή του οργανισμού στο περιβάλλον.
- Να διακρίνετε τα είδη του ελέγχου ανάλογα με τη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος σε σχέση με το αποτέλεσμα.
- Να κατανοείτε την αναγκαιότητα των δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων και επιδόσεων (key performance indicators).
- Να αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου.
- Να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των δεικτών μέτρησης και ελέγχου επιδόσεων που του δίνονται με βάση επιχειρηματικά σενάρια.

#### 4.1. Έννοια του ελέγχου

Ως έλεγχος θα μπορούσε να ορισθεί το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών (π.χ. εξυπηρέτηση πελάτη), των συμπεριφορών (π.χ. τήρηση ωραρίου από τους εργαζόμενους) και των αποτελεσμάτων (π.χ. πωλήσεις, παραγωγικότητα) όλων των συντελεστών της οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα αυτής.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ο έλεγχος ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της οργάνωσης όσο και πάνω στα αποτελέσματα αυτών τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού.

Χωρίς έλεγχο δεν μπορούμε να γνωρίζουμε σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι, τις αιτίες που δεν επιτυγχάνονται, το πόσο αποτελεσματικά υλοποιούνται οι εργασίες. Συνεπώς, ο προγραμματισμός χωρίς τον έλεγχο δεν μπορεί να λειτουργεί.

Ως έλεγχος θα μπορούσε να ορισθεί το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών της οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα αυτής.



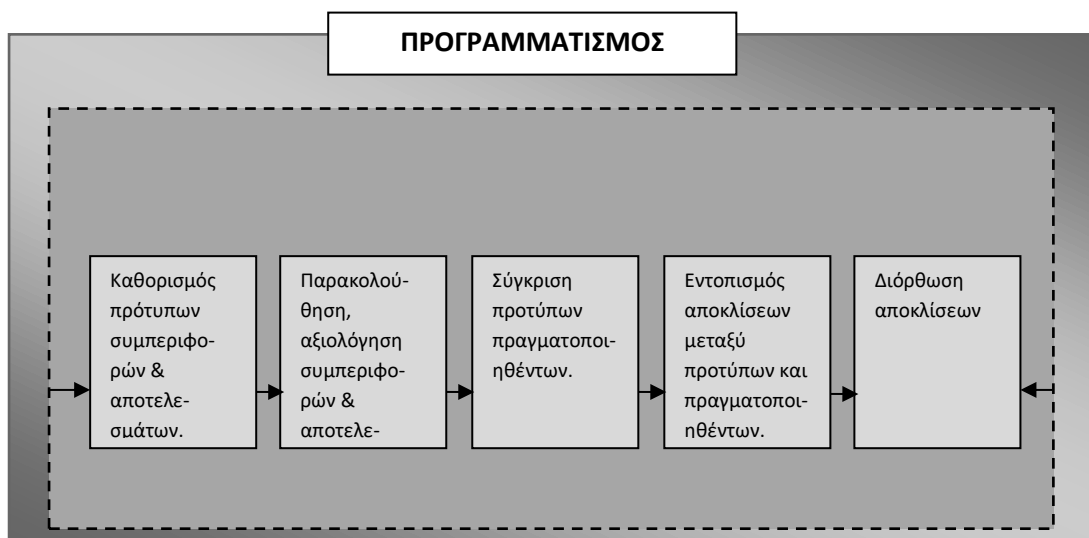
Η διαδικασία του ελέγχου συνίσταται ουσιαστικά από τα παρακάτω πέντε βασικά στάδια.

**ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ.** Τα πρότυπα (standards) εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Για παράδειγμα, τα πρότυπα μπορεί να περιγράφουν ποσότητες και ποιότητες των πρώτων υλών που προμηθεύεται η επιχείρηση στο χρόνο, το επιθυμητό ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, το κόστος

παραγωγής, τη συμπεριφορά προς τους πελάτες, τα επιθυμητά κέρδη κ.λπ. Συνήθως, ο καθορισμός των προτύπων βασίζεται στους στόχους της οργάνωσης που εμπεριέχουν τα προγράμματα της. Αυτή η σχέση δείχνει και τη στενή σύνδεση μεταξύ της λειτουργίας του προγραμματισμού και του ελέγχου.

**ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΜΕΤΡΗΣΗ.** Οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρούνται, ώστε τα στελέχη της οργάνωσης να γνωρίζουν αυτά που επιτυγχάνονται ως αποτελέσματα και επιδόσεις και αυτά που συμβαίνουν στα πλαίσια αυτής.

**ΣΧΗΜΑ 12: Στάδια ελέγχου και σχέση ελέγχου – προγραμματισμού**



**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΤΥΠΑ.** Έχοντας καθορίσει τα πρότυπα, δηλαδή τις επιθυμητές καταστάσεις, συμπεριφορές, λειτουργίες και αποτελέσματα και έχοντας αξιολογήσει ή μετρήσει αυτά που πραγματικά συμβαίνουν ή έχουν συμβεί, τότε το λογικά επόμενο βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ αυτών, με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι επιθυμητές επιδόσεις ή οι στόχοι. Αυτή η σύγκριση σκοπεύει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ επιθυμητού και πραγματοποιηθέντος ή μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων.

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΑΙΤΙΩΝ.** Οι προηγούμενες αποκλίσεις αναλύονται με σκοπό την εξήγησή τους μέσω του εντοπισμού των αιτιών που τις έχουν προκαλέσει ή προκαλούν. Για παράδειγμα, αν ο στόχος σας είναι να επιτύχετε στη βαθμολογία ένα μέσο όρο και δεν τον επιτύχατε πρέπει να βρείτε το τι έφταιξε ώστε να το διορθώσετε αν θέλετε την επόμενη φορά να το επιτύχετε.

**ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ.** Σε αυτό το στάδιο, αποφασίζονται και τίθενται σε εφαρμογή μέτρα ή ενέργειες που αφορούν στη διόρθωση των αποκλίσεων μέσω της



εξάλειψης των αιτιών που τις προκαλούν. Εδώ ακριβώς έρχεται ουσιαστικά να επανασυνδεθεί η λειτουργία του ελέγχου με αυτή του προγραμματισμού (Σχήμα 12).



#### 4.2 Η χρησιμότητα του ελέγχου

Η έννοια του ελέγχου από μόνη της κάνει φανερή την αναγκαιότητά της, όχι μόνο για την οργάνωση αλλά και για οποιοδήποτε σύστημα. Χωρίς αυτή τη λειτουργία δεν θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών, ούτε να εντοπιστούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η συνοχή, η προσαρμογή στο περιβάλλον και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Η αναγκαιότητα αυτή του ελέγχου πηγάζει:

**Πρώτον**, από το γεγονός ότι ο καθορισμός των στόχων και των τρόπων επίτευξής τους βασίζεται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον που σπάνια συμπίπτουν ακριβώς με την πραγματικότητα. Συνεπώς, χρειάζεται η συνεχής παρακολούθηση των δεδομένων πάνω στα οποία στηρίζονται τα προγράμματα ώστε να γίνονται προσαρμογές στην πραγματικότητα.

**Δεύτερον**, ο έλεγχος είναι αναγκαίος, αφού τα άτομα-μέλη της οργάνωσης έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις, με συνέπεια να αναπτύσσουν συμπεριφορές που δεν είναι απόλυτα συμβατές με τους στόχους, τις πολιτικές και τις επιδιώξεις της οργάνωσης.

**Τρίτον**, ο έλεγχος είναι αναγκαίος για τον εντοπισμό των λαθών, αδυναμιών και προβλημάτων, των οποίων η συσσώρευση μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστες καταστάσεις και αποτελέσματα.

**Τέταρτον**, η πολυπλοκότητα (μεγάλος αριθμός ατόμων, υλικών, πληροφοριών, ενεργειών κ.λπ.) της οργάνωσης απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής.

**Τέλος**, η μέτρηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας που αποτελεί ανάγκη για πολλά άτομα.

Για να κατανοήσετε την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα του ελέγχου σκεφτείτε το πώς θα ήταν η ζωή σας αν δεν ελέγχατε το τι κάνετε, το πόσο καλά το κάνετε, το τι επιτυγχάνετε, και το γιατί δεν επιτυγχάνεται όσα επιθυμείτε να επιτύχετε.



### 4.3. Είδη ελέγχου

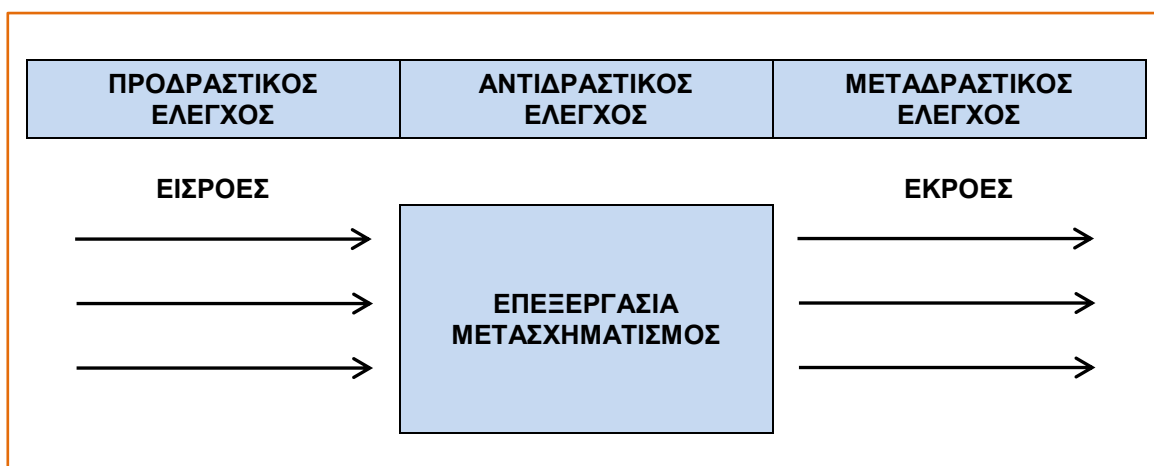
Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφορες τυπολογίες ελέγχου. Η πιο σημαντική μεταξύ αυτών είναι αυτή που παρουσιάζεται στη συνέχεια και στηρίζεται ουσιαστικά στη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος σε σχέση με το αποτέλεσμα.

**Προγενέστερος ή προδραστικός έλεγχος.** Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται πριν η δράση στην οργάνωση λάβει χώρα. Ουσιαστικά ελέγχονται εκ των προτέρων οι εισροές που εμπλέκονται στη δράση όπως υλικά, μηχανήματα, άνθρωποι, ώστε να εξασφαλισθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πρόκειται ουσιαστικά για προληπτικό έλεγχο. Όπως για παράδειγμα, κάνουμε έναν προληπτικό έλεγχο για την υγεία μας ή προληπτικά το αεροπλάνο ελέγχεται πριν την κάθε πτήση.

**Αντιδραστικός έλεγχος.** Ο έλεγχος αυτός γίνεται κατά τη διάρκεια της δράσης και όταν αυτή ολοκληρώνει ορισμένα ενδιάμεσα στάδια, με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπισθούν πιθανά προβλήματα. Όπως για παράδειγμα, όταν οδηγούμε παρακολουθούμε την ταχύτητα, για να μην ξεπεράσουμε τα όρια.

**Μεταδραστικός έλεγχος.** Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται αφού η δράση ολοκληρωθεί. Ουσιαστικά αξιολογείται το κατά πόσο το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος της δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.

### Τύποι ελέγχου

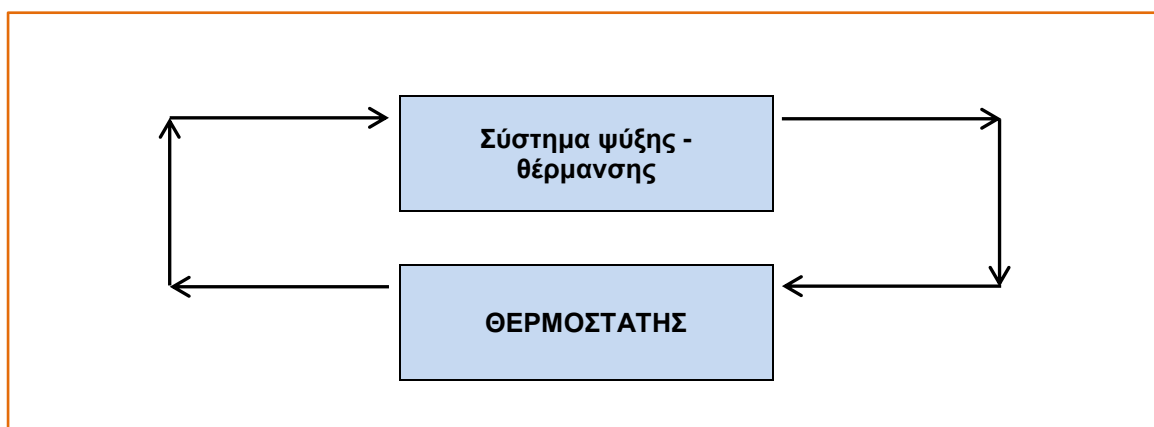


Μια άλλη ενδιαφέρουσα τυπολογία ελέγχων είναι αυτή που τους διακρίνει σε «**κυβερνητικούς**» και «**μη κυβερνητικούς**» ελέγχους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι η τοποθέτηση του μηχανισμού ελέγχου ως προς το σύστημα και τον βαθμό αυτοματισμού με τον οποίο συμβαίνει.

Ο κυβερνητικός έλεγχος είναι εσωτερικός. Αυτό σημαίνει ότι στο σύστημα υπάρχει μηχανισμός αυτορρύθμισης, ο οποίος συνεχώς παρακολουθεί, εντοπίζει αυτόματα τις αποκλίσεις ή τις ανισορροπίες και τις διορθώνει. Για παράδειγμα, ο θερμοστάτης στα μηχανικά συστήματα ή η αναπνοή στον άνθρωπο που ρυθμίζει το απαιτούμενο οξυγόνο.

Αντίθετα, ο μη κυβερνητικός έλεγχος είναι εξωτερικός. Για παράδειγμα, η παραγόμενη ποιότητα ενός προϊόντος δεν ελέγχεται και δεν διορθώνεται αυτόματα από την ίδια τη μηχανή που το παράγει, αλλά γίνεται μέσω του υπεύθυνου του ποιοτικού ελέγχου.

#### Παράδειγμα «κυβερνητικού ελέγχου»



#### 4.4 Δείκτες μέτρησης - ελέγχου των επιδόσεων

Οι απαιτήσεις για υψηλή αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύσσουν ένα σύνολο δεικτών μέτρησης των επιδόσεων και των αποτελεσμάτων όλων των λειτουργιών και των σημαντικών τουλάχιστον θέσεων εργασίας (key performance indicators).

Τόσο για το σύνολο της επιχείρησης, η ανώτατη διοίκηση, όσο και τα στελέχη που έχουν την ευθύνη μιας οργανωτικής μονάδας ή ομάδας μέσω αυτών των δεικτών ελέγχουν τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, ώστε να μπορούν να τα βελτιώνουν ή ακόμα και να τα συγκρίνουν με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικών και μη επιχειρήσεων.

#### Παραδείγματα Δεικτών μέτρησης και ελέγχου επιδόσεων

##### ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

$$\text{Ετήσια Αύξηση Πωλήσεων} = \frac{\text{Πωλήσεις τρέχοντος έτους} - \text{Πωλήσεις προηγούμενου έτους}}{\text{Πωλήσεις προηγούμενου έτους}} \times 100$$

$$\text{Δείκτης Κερδοφορίας Πωλήσεων} = \frac{\text{Κέρδη}}{\text{Σύνολο πωλήσεων}} \times 100$$

$$\text{Δείκτης Κερδοφορίας επενδυμένων κεφαλαίων} = \frac{\text{Κέρδη}}{\text{Συνολικά επενδυμένα κεφάλαια}} \times 100$$

$$\text{Δείκτης Μεριδίου Αγοράς} = \frac{\text{Πωλήσεις Επιχείρησης}}{\text{Πωλήσεις Αγοράς}} \times 100$$

### ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωλήσεων}}{\text{Μέσο Απόθεμα}}$$

$$\text{Δείκτης Παραγωγικότητας Εργασίας} = \frac{\text{Ποσότητα παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργατών}}$$

$$\text{Δείκτης Παραγωγικότητας Εργασίας} = \frac{\text{Ποσότητα παραγωγής}}{\text{Αριθμός εργατών} \times \text{Ώρες Εργασίας}}$$

$$\text{Δείκτης Βλαβών} = \frac{\text{Ώρες Μηχανημάτων Εκτός Λειτουργίας}}{\text{Σύνολο Ώρών Λειτουργίας}} \times 100$$

### ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

$$\text{Δείκτης Παραγωγικότητας πωλητών} = \frac{\text{Συνολικές πωλήσεις}}{\text{Σύνολο πωλητών}}$$

$$\text{Δείκτης Εξυπηρέτησης πελατών} = \frac{\text{Παράπονα πελατών}}{\text{Αριθμός πελατών}} \times 100$$

**ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

$$\text{Δείκτης Εκπαίδευσης Εργαζομένων} = \frac{\text{Ώρες εκπαίδευσης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}}$$

$$\text{Δείκτης Κίνησης Εργαζομένων} = \frac{\text{Αποχωρήσεις}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} \times 100$$





#### 4.5 Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου

Όπως ήδη έχει γίνει φανερό, η οργάνωση διαθέτει μια μεγάλη γκάμα εναλλακτικών μεθόδων και τεχνικών ελέγχου των συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Μεταξύ αυτών θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες που ταιριάζουν καλύτερα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε οργάνωσης, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Τα βασικά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι τα παρακάτω:

- **Ακρίβεια.** Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου μπορεί να εκφρασθεί με το βαθμό ακρίβειας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει (π.χ. ακριβή μέτρηση του αριθμού των παραπόνων των πελατών).
- **Αντικειμενικότητα.** Οι πληροφορίες και μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα (π.χ. αριθμούς).
- **Χρονική καταλληλότητα.** Αν οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου δεν λαμβάνονται από τα στελέχη την κατάλληλη στιγμή, τότε δεν έχουν νόημα. Για παράδειγμα, αν εντοπισθεί η δυσαρέσκεια των πελατών όταν αυτοί πάνε στους ανταγωνιστές, τότε είναι αργά.
- **Κατάλληλη διεύθυνση.** Οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου θα πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα στελέχη που πρέπει σύμφωνα με την οργανωτική δομή
- **Εστίαση.** Ο έλεγχος θα πρέπει να συγκεντρώνεται στα κρίσιμα και σημαντικά σημεία ή περιοχές της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της οργάνωσης.
- **Σύνδεση με τον προγραμματισμό.** Ασφαλώς, ο έλεγχος έχει νόημα όταν συνδέεται με τον προγραμματισμό αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν υλοποίηση στόχων και διορθωτικές ενέργειες.
- **Αποδοχή.** Προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας του ελέγχου είναι η αποδοχή του από τους ανθρώπους.
- **Οικονομικότητα.** Ο έλεγχος προφανώς έχει οφέλη αλλά και κόστος για να υλοποιείται. Για αυτό, πρέπει να δίνεται με το ελάχιστο δυνατό κόστος, ή όταν αυτό είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη για να μην γίνεται καθόλου. Για παράδειγμα, αν χρειάζεται να ελέγχουμε το ποιοι εργαζόμενοι αφήνουν αναμμένα τα φώτα στην τουαλέτα και αυτό κοστίζει περισσότερο από ότι η σπατάλη ρεύματος, δεν αξίζει

να γίνεται αυτός ο έλεγχος (μεγαλύτερο το κόστος). Επίσης, τα πολυκαταστήματα εγκατέστησαν ηλεκτρονικά μηχανήματα για να παρακολουθούν τις κλοπές, αφού διαπίστωσαν ότι οι απώλειες των εμπορευμάτων τους ξεπερνούσαν το κόστος εγκατάστασης και συντήρησης των μηχανημάτων (μεγαλύτερο το όφελος).



### **Ανακεφαλαίωση – Έλεγχοι στην οργάνωση**

1. Έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών της οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά της.
2. Ο έλεγχος είναι μια από τις βασικές λειτουργίες του μανάτζμεντ και ολοκληρώνει την αλυσίδα των διοικητικών λειτουργιών του και ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και συμπεριφορές που παρατηρούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης όσο και πάνω στα αποτελέσματά τους, τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού.
3. Συνοπτικά, ο έλεγχος είναι αναγκαίος γιατί προλαμβάνει προβλήματα, αναπροσαρμόζει προγράμματα, παίρνει έγκαιρα διορθωτικά μέτρα εκεί όπου χρειάζονται.
4. Τα στάδια του ελέγχου είναι: ο καθορισμός στόχων και προτύπων, η παρακολούθηση, μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, η ανάλυση των αποκλίσεων, ο εντοπισμός των αιτιών και η διόρθωση των αποκλίσεων.
5. Ανάλογα με τον χρόνο που γίνεται ο έλεγχος διακρίνουμε τον προδραστικό ή προδραστικό έλεγχο, τον αντιδραστικό και τον μεταδραστικό έλεγχο.

6. Επίσης διακρίνουμε τον κυβερνητικό έλεγχο (εσωτερικό) και τον μη κυβερνητικό έλεγχο (εξωτερικό).
7. Οι σημαντικοί δείκτες μέτρησης και ελέγχου των επιδόσεων αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης, την παραγωγή, τις πωλήσεις και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
8. Τα βασικά κριτήρια με τα οποία θα μπορούσε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι η ακρίβεια, η αντικειμενικότητα, η χρονική καταλληλότητα, η κατάλληλη διεύθυνση, η εστίαση, η ευελιξία, η αποδοχή και η οικονομικότητα του ελέγχου.

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ

1. Ποια είναι η έννοια της λειτουργίας του ελέγχου;
2. Ποια είναι τα βασικά στάδια της διαδικασίας του ελέγχου. Να γράψετε λίγα λόγια για κάθε στάδιο.
3. Ποια είναι τα είδη ελέγχου και σε τι χρησιμεύει το καθένα;
4. Να αιτιολογήσετε την χρησιμότητα και την αναγκαιότητα της λειτουργίας του ελέγχου.
5. Γιατί η λειτουργία του ελέγχου πρέπει να συνδέεται με τη λειτουργία του προγραμματισμού;
6. Να αναφέρετε τους δείκτες μέτρησης και ελέγχου των επιδόσεων.
7. Για ποιο σκοπό οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτούς τους δείκτες μέτρησης και ελέγχου των επιδόσεων;
8. Να αναφέρετε και να αναπτύξετε τα βασικά κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου.

### ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Τι πρέπει να ελέγχει και γιατί μια οικογένεια προκειμένου να ζει όσο γίνεται καλύτερα με τους διαθέσιμους πόρους της;
2. Να διαμορφώσετε μερικούς δείκτες μέτρησης με βάση τους οποίους θα ελέγχετε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα ενός φαρμακείου.
3. Πώς μπορεί μια επιχείρηση να ελέγχει αποτελεσματικά αν ένας εργαζόμενος κάνει σωστά την εργασία του;
4. Να γράψετε παραδείγματα της λειτουργίας του ελέγχου στο σχολείο.
5. Ποια μορφή ελέγχου είναι πιο αποτελεσματική για ένα ερευνητικό κέντρο και γιατί;
6. Να δημιουργήσετε δείκτες μέσω των οποίων να ελέγχεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της παραγωγής και του λογιστηρίου μιας μεγάλης επιχείρησης τροφίμων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στο τέλος του κεφαλαίου, σε ό,τι αφορά στην πρακτική εφαρμογή, οι μαθητές πρέπει να είναι σε θέση:

- Να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των δεικτών μέτρησης και ελέγχου επιδόσεων που του δίνονται με βάση επιχειρηματικά σενάρια.

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ****Ερώτηση 1:**

Κάθε Δεκέμβριο, ο Γενικός Διευθυντής των Ξενοδοχείων «Πυραμίδα» διεξάγει έλεγχο στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Δείκτης Εκπαίδευσης Εργαζομένων} = \frac{\text{Ώρες εκπαίδευσης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}}$$

$$\text{Δείκτης Κίνησης Εργαζομένων} = \frac{\text{Αποχωρήσεις}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) ο κάθε εργαζόμενος να εκπαιδεύεται τουλάχιστον 15 ώρες ετησίως και
- β) το ποσοστό κίνησης να μην ξεπερνά το 6% των εργαζομένων τον χρόνο.

Συλλέγοντας τα απαραίτητα στοιχεία από τις τρεις ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν υπό την ευθύνη του, βρήκε:

Ξενοδοχείο	Αριθμός Εργαζομένων	Ώρες Εκπαίδευσης	Αποχωρήσεις
Πυραμίδα Α	120	1560	9
Πυραμίδα Β	160	2400	8
Πυραμίδα Γ	100	1400	7

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποιες ξενοδοχειακές μονάδες ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- β. Να αναφέρετε τον αριθμό των ωρών εκπαίδευσης που απαιτούνται ακόμη ανά εργαζόμενο, στις περιπτώσεις που δεν έχει ικανοποιηθεί πλήρως ο δείκτης μέτρησης και ελέγχου εκπαίδευσης.
- γ. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποιες ξενοδοχειακές μονάδες ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου κίνησης των εργαζομένων.

**Ερώτηση 2:**

Κάθε τρίμηνο, ο Γενικός Διευθυντής της Ασφαλιστικής Εταιρείας «Δίπλα Σου» διεξάγει έλεγχο στο Τμήμα Πωλήσεων με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Δείκτης Παραγωγικότητας πωλητών} = \frac{\text{Συνολικές πωλήσεις}}{\text{Σύνολο πωλητών}}$$

$$\text{Δείκτης Εξυπηρέτησης πελατών} = \frac{\text{Παράπονα πελατών}}{\text{Αριθμός πελατών}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) ο κάθε πωλητής να επιτυγχάνει τουλάχιστον €6.000 πωλήσεις το τρίμηνο και
- β) το ποσοστό των παραπόνων των πελατών να μην ξεπερνά το 7% το τρίμηνο.

Τα εξής στοιχεία αφορούν τις τέσσερις τριμηνίες του έτους 2018:

Τριμηνία	Πωλητές	Πελάτες	Σύνολο Πωλήσεων	Σύνολο Παραπόνων
1: Ιαν-Φεβ-Μαρ	6	200	€30.000	15
2: Απρ-Μάη-Ιουν	8	240	€32.000	15
3: Ιουλ-Αυγ-Σεπτ	5	200	€31.000	16
4: Οκτ-Νοε-Δεκ	6	250	€33.000	20

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποιες τριμηνίες ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της παραγωγικότητας των πωλητών.
- β. Να αναφέρετε το ύψος των πωλήσεων που απαιτούνται ακόμη ανά πωλητή, στις περιπτώσεις που δεν έχει ικανοποιηθεί πλήρως ο δείκτης μέτρησης και ελέγχου της παραγωγικότητας των πωλητών.
- γ. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποιες τριμηνίες ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της εξυπηρέτησης πελατών.



**Ερώτηση 3:**

Ο Γενικός Διευθυντής της γνωστής αλυσίδας Ιδιωτικών Νοσοκομείων «Φροντίδα» διεξάγει έλεγχο στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Δείκτης Εκπαίδευσης Εργαζομένων} = \frac{\text{Ώρες εκπαίδευσης}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}}$$

$$\text{Δείκτης Κίνησης Εργαζομένων} = \frac{\text{Αποχωρήσεις}}{\text{Αριθμός εργαζομένων}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) ο κάθε εργαζόμενος να εκπαιδεύεται τουλάχιστον 20 ώρες ετησίως και
- β) το ποσοστό κίνησης να μην ξεπερνά το 4% των εργαζομένων τον χρόνο.

Συλλέγοντας τα απαραίτητα στοιχεία από τα τρία Ιδιωτικά Νοσοκομεία που λειτουργούν υπό την ευθύνη του, βρήκε:

Νοσοκομείο	Αριθμός Εργαζομένων	Ώρες Εκπαίδευσης	Αποχωρήσεις
Λευκωσίας	130	2470	13
Λεμεσού	125	2250	4
Πάφου	120	2520	6

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια νοσοκομεία ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- β. Να αναφέρετε τον αριθμό των ωρών εκπαίδευσης που απαιτούνται ακόμη ανά εργαζόμενο, στις περιπτώσεις που δεν έχει ικανοποιηθεί πλήρως ο δείκτης μέτρησης και ελέγχου εκπαίδευσης.
- γ. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια νοσοκομεία ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου κίνησης των εργαζομένων.

**Ερώτηση 4:**

Κάθε χρόνο, ο Γενικός Διευθυντής της Αυτοκινητοβιομηχανίας «Τιμόνι Χιλιομέτρων» ελέγχει τους εργαζόμενούς του στο Τμήμα Πωλήσεων της Νέας Υόρκης, με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Δείκτης Παραγωγικότητας πωλητών} = \frac{\text{Συνολικές πωλήσεις}}{\text{Σύνολο πωλητών}}$$

$$\text{Δείκτης Εξυπηρέτησης πελατών} = \frac{\text{Παράπονα πελατών}}{\text{Αριθμός πελατών}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) ο κάθε πωλητής να επιτυγχάνει τουλάχιστον €800.000 πωλήσεις ετησίως και
- β) το ποσοστό των παραπόνων των πελατών να μην ξεπερνά το 6% τον χρόνο.

Τα εξής στοιχεία αφορούν τα τελευταία τρία χρόνια:

Έτος	Πωλητές	Πελάτες	Σύνολο Πωλήσεων	Σύνολο Παραπόνων
2017	27	800	€21.060.000	70
2018	29	1 200	€23.490.000	60
2019	30	1 300	€23.700.000	65

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια έτη ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της παραγωγικότητας των πωλητών.
- β. Να αναφέρετε πόσες ακόμη πωλήσεις θα έπρεπε να έχει ο κάθε πωλητής τον χρόνο, στις περιπτώσεις που δεν έχει ικανοποιηθεί πλήρως ο δείκτης μέτρησης και ελέγχου της παραγωγικότητας των πωλητών.
- γ. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια έτη ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της εξυπηρέτησης πελατών.

**Ερώτηση 5:**

Ο Γενικός Διευθυντής της μακαρονοβιομηχανίας «Ο Μακαρονάς» διεξάγει έλεγχο στο Τμήμα Παραγωγής με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωλήσεων}}{\text{Μέσο Απόθεμα}}$$

$$\text{Δείκτης Βλαβών} = \frac{\text{Ώρες Μηχανημάτων Εκτός Λειτουργίας}}{\text{Σύνολο Ώρών Λειτουργίας}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) το ύψος των αποθεμάτων να ανανεώνεται τουλάχιστον 240 φορές τον χρόνο και
- β) το ποσοστό των βλαβών να μην ξεπερνά το 4% του συνόλου ωρών λειτουργίας των μηχανημάτων τον χρόνο.

Συλλέγοντας τα απαραίτητα στοιχεία από τα πέντε Τμήματα της μακαρονοβιομηχανίας, βρήκε:

Τμήματα	Κόστος Πωλήσεων	Αρχικό Απόθεμα	Τελικό Απόθεμα	Συνολικές Ώρες Λειτουργίας Μηχανημάτων	Ώρες Εκτός Λειτουργίας Μηχανημάτων
Τμήμα Ανάμιξης	€1.137.600	€5.000	€4.600	3 200	120
Τμήμα Σχηματοποίησης	€1.500.000	€6.200	€5.800	3 000	60
Τμήμα Ξήρανσης	€2.009.000	€8.100	€8.300	2 900	145
Τμήμα Ψύξης	€1.725.500	€7.500	€7.000	2 800	70
Τμήμα Συσκευασίας	€2.596.000	€10.000	€12.000	3 500	105

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια τμήματα ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων.
- β. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια τμήματα ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου των βλαβών των μηχανημάτων.

**Ερώτηση 6:**

Κάθε χρόνο, ο Διευθυντής της γνωστής αλυσίδας Αρτοποιείων «Μοναδικό Ζυμάρι» ελέγχει την πορεία των επιχειρήσεων του συνολικά, με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Ετήσια Αύξηση Πωλήσεων} = \frac{\text{Πωλήσεις τρέχ. έτους} - \text{Πωλήσεις προηγ. έτους}}{\text{Πωλήσεις προηγούμενου έτους}} \times 100$$

$$\text{Δείκτης Μεριδίου Αγοράς} = \frac{\text{Πωλήσεις Επιχείρησης}}{\text{Πωλήσεις Αγοράς}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) να επιτυγχάνει ετήσια αύξηση πωλήσεων ύψους 5% τουλάχιστον και
- β) να πετύχει τουλάχιστον το 15% του μεριδίου της αγοράς των αρτοποιείων.

Τα εξής στοιχεία αφορούν τα τελευταία τρία χρόνια:

Έτος	Σύνολο Πωλήσεων Αρτοποιείων «Μοναδικό Ζυμάρι»	Σύνολο Πωλήσεων Αρτοποιείων Αγοράς
2017	€2.000.000	€12.500.000
2018	€2.120.000	€13.250.000
2019	€2.204.800	€16.960.000

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια έτη ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της ετήσιας αύξησης πωλήσεων μεταξύ 2017-2018 και 2018-2019.
- β. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια από τα τρία έτη ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου του μεριδίου της αγοράς.

**Ερώτηση 7:**

Ο Γενικός Διευθυντής της παγωτοβιομηχανίας «Πολύχρωμο» διεξάγει έλεγχο στο Τμήμα Παραγωγής με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωλήσεων}}{\text{Μέσο Απόθεμα}}$$

$$\text{Δείκτης Βλαβών} = \frac{\text{Ώρες Μηχανημάτων Εκτός Λειτουργίας}}{\text{Σύνολο Ώρών Λειτουργίας}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) το ύψος των αποθεμάτων να ανανεώνεται τουλάχιστον 190 φορές τον χρόνο και
- β) το ποσοστό των βλαβών να μην ξεπερνά το 6% του συνόλου ωρών λειτουργίας των μηχανημάτων τον χρόνο.

Συλλέγοντας τα απαραίτητα στοιχεία από τα πέντε Τμήματα της παγωτοβιομηχανίας, βρήκε:

Τμήματα	Κόστος Πωλήσεων	Αρχικό Απόθεμα	Τελικό Απόθεμα	Συνολικές Ώρες Λειτουργίας Μηχανημάτων	Ώρες Εκτός Λειτουργίας Μηχανημάτων
Τμήμα Παστερίωσης	€900.000	€4.200	€4.400	1 600	80
Τμήμα Ομογενοποίησης	€750.000	€3.800	€3.900	1 500	120
Τμήμα Ψύξης	€870.000	€4.950	€4.550	1 400	70
Τμήμα Συσκευασίας	€940.000	€5.000	€5.400	1 750	84

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια τμήματα ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων.
- β. Να δείξετε και να σχολιάσετε ποια τμήματα ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου των βλαβών των μηχανημάτων.

Οι υπολογισμοί να γίνουν χωρίς δεκαδικά.

**Ερώτηση 8:**

Κάθε χρόνο, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης «Β» συλλέγει και επεξεργάζεται στοιχεία που σχετίζονται με τον κλάδο της βιομηχανίας τσιμέντου της χώρας συνολικά, με βάση τους πιο κάτω δείκτες μέτρησης και ελέγχου:

$$\text{Ετήσια Αύξηση Πωλήσεων} = \frac{\text{Πωλήσεις τρέχ. έτους} - \text{Πωλήσεις προηγ. έτους}}{\text{Πωλήσεις προηγούμενου έτους}} \times 100$$

$$\text{Δείκτης Μεριδίου Αγοράς} = \frac{\text{Πωλήσεις Επιχείρησης}}{\text{Πωλήσεις Αγοράς}} \times 100$$

Οι στόχοι που έχει θέσει είναι:

- α) να επιτυγχάνει ετήσια αύξηση πωλήσεων ύψους 20% τουλάχιστον και
- β) να πετύχει τουλάχιστον το 30% του μεριδίου της αγοράς της βιομηχανίας τσιμέντου.

Το 2019 η επιχείρηση «Δ» εγκατέλειψε τον κλάδο της βιομηχανίας τσιμέντου και έκλεισε όλες τις εγκαταστάσεις της. Τα εξής στοιχεία αναφέρονται στις πωλήσεις των τεσσάρων επιχειρήσεων του κλάδου, τα τελευταία δύο χρόνια:

Επιχείρηση	Έτος 2018	Έτος 2019
A	€100.000	€120.000
B	€50.000	€60.000
Γ	€40.000	€60.000
Δ	€10.000	/

**Ζητείται:**

Με τους απαραίτητους υπολογισμούς,

- α. Να δείξετε και να σχολιάσετε αν η επιχείρηση «Β» ικανοποιεί τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της ετήσιας αύξησης πωλήσεων μεταξύ 2018-2019.
- β. Να δείξετε και να σχολιάσετε αν οι επιχειρήσεις «Α» και «Γ» ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου της ετήσιας αύξησης πωλήσεων μεταξύ 2018-2019, στην περίπτωση που έχουν θέσει τον ίδιο στόχο.
- γ. Να δείξετε και να σχολιάσετε αν η επιχείρηση «Β» ικανοποιεί τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου του μεριδίου της αγοράς τόσο για το 2018 όσο και για το 2019.
- δ. Να δείξετε και να σχολιάσετε αν οι επιχειρήσεις «Α» και «Γ» ικανοποιούν τον δείκτη μέτρησης και ελέγχου του μεριδίου της αγοράς, τόσο για το 2018 όσο και για το 2019, στην περίπτωση που έχουν θέσει τον ίδιο στόχο.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

**Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:**

- Να κατανοείτε τις έννοιες του ηγέτη και της ηγεσίας.
- Να διακρίνετε τις διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ.
- Να αντιλαμβάνεστε την σημαντικότητα του οράματος σχετικά με την ηγεσία.
- Να επισημαίνετε τους βασικούς πυλώνες στους οποίους στηρίζεται η εμπιστοσύνη ως θεμέλιο της ηγεσίας.
- Να αποκτήσετε τη γνώση και να κατανοήσετε τους ρόλους που συνιστούν την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.
- Να γνωρίζετε τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας.
- Να διακρίνετε το κατάλληλο ηγετικό πρότυπο (στυλ) ανάλογα με την περίπτωση.
- Να αντιλαμβάνεστε ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει τα πρότυπα ηγεσίας, ανάλογα με το έργο που έχει να υλοποιήσει και την ωριμότητα των συνεργατών του.
- Να εξηγείτε τον τρόπο ανάπτυξης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των ικανοτήτων ενός ηγέτη.

## 5.1 Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης

Συνήθως, για αυτούς τους ανθρώπους, η ηγεσία και ο ηγέτης ταυτίζεται με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι, η ηγεσία της επιχείρησης είναι ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής, η ηγεσία του πανεπιστημίου είναι ο πρύτανης, η ηγεσία του υπουργείου είναι ο υπουργός, η ηγεσία του συνδικάτου είναι ο πρόεδρος του κ.λπ. Για τη Διοικητική Επιστήμη, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν έχει καμία σχέση με αυτή την έννοια της «κορυφής», δηλαδή της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης ή οργανισμού.

Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» και να του έχουν εμπιστοσύνη.

Αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ως **ηγεσία** θα μπορούσε να ορισθεί **η διαδικασία επηρεασμού** της σκέψης, των στάσεων και **των συμπεριφορών μιας** μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης **ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο** (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, **ώστε εθελοντικά και πρόθυμα** και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για **να υλοποιούν αποτελεσματικά** οράματα και **στόχους** που απορρέουν από την αποστολή **της ομάδας** ή του οργανισμού **για** πρόοδο ή **ένα καλύτερο μέλλον**.

Ο πρόεδρος μιας πολύ μεγάλης εταιρείας υποστήριζε τα εξής: «Μπορείτε να αγοράσετε τον χρόνο ενός ανθρώπου. Μπορείτε, επίσης, να αγοράσετε τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε συγκεκριμένο χώρο και για συγκεκριμένο χρόνο. Μπορείτε, ακόμη, να αγοράσετε έναν ελάχιστο αριθμό μυϊκό κινήσεων – εργασιών του συγκεκριμένου ανθρώπου στον συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Αυτά μπορείτε να τα αγοράσετε. Αυτά όμως που δεν μπορείτε να αγοράσετε και αυτά που σας χρειάζονται, ως προϊσταμένους, για να επιτυγχάνετε υψηλές επιδόσεις είναι το κέφι, το μεράκι, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση, το πάθος των ανθρώπων σας. Αυτά δεν αγοράζονται. Αυτά κερδίζονται». Πράγματι, το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η έμπνευση, η εμπιστοσύνη, η δέσμευση, η αφοσίωση, οι σωστές συμπεριφορές, η πίστη, η ψυχή και το μυαλό και η καρδιά των ανθρώπων δεν αγοράζονται. Είναι, όμως, αυτά που απαιτούνται για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητες τους και να φθάσουν οι οργανισμοί στις μέγιστες δυνατές επιδόσεις. Η ηγεσία, λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά ακριβώς αυτές τις στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων.

Έχοντας κατανοήσει σε κάποιο βαθμό την έννοια της ηγεσίας μπορούμε τώρα να ορίσουμε την έννοια του ηγέτη. **Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» και να του έχουν εμπιστοσύνη.**

Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, τη ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα, για να επιτύχουν οράματα και στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον.

Με αυτή την έννοια, λοιπόν, ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας υπουργός, πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης από τη στιγμή που επιτυγχάνει τα προηγούμενα στους ανθρώπους του. Θα μπορούσε, όμως, να είναι ηγέτης και ο διευθυντής όπως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. εργοδηγός, αρχιεργάτης) από τη στιγμή που κάνει τους συνεργάτες του να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη.

Θα μπορούσε επίσης να είναι ηγέτης, ο πατέρας ή η μητέρα στα παιδιά, όπως και ένα παιδί σε άλλα παιδιά της παρέας του όταν καταφέρνει να τα κάνει να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα ασκώντας πάνω τους επιρροή. Αυτή είναι λοιπόν η έννοια του ηγέτη για τη Διοικητική Επιστήμη και τις επιχειρήσεις και όχι αυτή του «μεγάλου ανδρός ή γυναικός» που επικρατεί σε άλλους χώρους (π.χ. Ιστορία).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονισθεί ότι εκτός από τον ηγέτη υπάρχουν και άλλοι που ασκούν επιρροή σε άλλους ανθρώπους όπως οι δημαγωγοί, οι ηγεμόνες, οι τσαρλατάνοι και οι λαϊκιστές. Αυτοί, όμως, χειραγωγούν τη σκέψη και τα συναισθήματα των ανθρώπων για δικό τους όφελος και στηρίζονται στην εξαπάτηση, το ψέμα, τους εντυπωσιασμούς. Βεβαίως, αυτό δεν διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.

## 5.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Έχοντας κατανοήσει σε κάποιο βαθμό τις έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη μπορούμε να αντιληφθούμε τις διαφορές τους από τις έννοιες του μάνατζμεντ και του μάνατζερ, ώστε να κατανοήσουμε τις πρώτες ακόμη καλύτερα. Παρά τις πολλές απόψεις που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία, η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ όπως και η έννοια του ηγέτη από αυτή του μάνατζερ. Πριν αναφερθούμε στην ειδοποιό διαφορά μεταξύ των εννοιών, είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι η εννοιολογική διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Δηλαδή, ένα άτομο μπορεί και πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν. (βλέπε σχήμα 13). Άλλωστε, τελική επιδίωξη και του μάνατζερ και του ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους υλικούς και μη υλικούς πόρους.

Σχήμα 13: Μάνατζερ και ηγέτης ως συμπληρωματικές έννοιες

		<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>	
		<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
<b>ΜΑΝΑΤΖΕΡ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	Ιδανικός Ηγέτης	Διαχειριστής
	<b>ΟΧΙ</b>	Οραματιστής	Ανίκανος Προϊστάμενος

Ας δούμε όμως πιο πρακτικά τις βασικές διαφορές μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη όπως τις παρουσιάζουμε στον πίνακα 1.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Διαφορές μάνατζερ – ηγέτη**

<b>ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</b>	<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Διορίζεται</li> <li>☛ Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία)</li> <li>☛ Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών</li> <li>☛ Ελέγχει</li> <li>☛ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική – μυαλό</li> <li>☛ Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια</li> <li>☛ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως»</li> <li>☛ Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα</li> <li>☛ Αποδέχεται την πραγματικότητα</li> <li>☛ Δίνει έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική</li> <li>☛ Κάνει τα πράγματα σωστά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Αναδεικνύεται</li> <li>☛ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη</li> <li>☛ Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών</li> <li>☛ Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει</li> <li>☛ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση</li> <li>☛ Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια</li> <li>☛ Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί;</li> <li>☛ Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί</li> <li>☛ Ερευνά την πραγματικότητα</li> <li>☛ Δίνει έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική</li> <li>☛ Κάνει τα σωστά πράγματα.</li> </ul>

**Πρώτη** ουσιαστική διαφορά μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο πρώτος διορίζεται ενώ ο δεύτερος αναδεικνύεται, λόγω της ηγετικής συμπεριφοράς του. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας – ιδιοκτήτης με βάση τους νόμους αναλαμβάνει πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος και με τη σειρά του προσλαμβάνει και τοποθετεί στην επιχείρησή του τους προϊσταμένους και τους διευθυντές όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Ο πρωθυπουργός εκλέγεται με βάση τους νόμους, γίνεται πράξη διορισμού και στη συνέχεια ο ίδιος διορίζει τους υπουργούς.

Ο ηγέτης, αντίθετα, αναδεικνύεται λόγω της θετικής και δημιουργικής άσκησης επιρροής και όχι εξουσίας στους «οπαδούς» ή υφιστάμενούς του. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι αυτός που διορίζεται δεν μπορεί να αναδειχθεί και ως ηγέτης στον χώρο του.

**Δεύτερη** ουσιαστική διαφορά που συνδέεται με την πρώτη είναι ότι ο μάνατζερ επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων, δίνοντας εντολές, προγραμματίζοντας, συντονίζοντας, ελέγχοντας και ασκώντας την εξουσία που διαθέτει. Ο ηγέτης αντίθετα, εμπνέει, ελκύει, πείθει.

**Τρίτη** διαφορά είναι ότι ο μάνατζερ παρακινεί με υλικά ή χειροπιαστά κίνητρα, όπως αμοιβές, προαγωγές κ.λπ., ενώ ο ηγέτης παρακινεί μέσω του οράματος, των αξιών, των ιδανικών και της ικανοποίησης ανωτέρων αναγκών, όπως η αυτοεκτίμηση, η υπερηφάνεια, η συμβολή σε έναν σκοπό και δίνοντας νόημα στο ότι κάνουν οι συνεργάτες του στην καθημερινότητα.

**Τέταρτη** διαφορά είναι ότι ο μάνατζερ κινείται σε τυπικά και προκαθορισμένα πλαίσια και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση. Ο ηγέτης αμφισβητεί την κατεστημένη κατάσταση, ανοίγει νέους ορίζοντες, συλλαμβάνει, σχεδιάζει και υλοποιεί διαρκώς αλλαγές που οδηγούν τον οργανισμό ή την κοινωνία σε πρόοδο και καλύτερο μέλλον. Αναζητά συνεχώς το διαφορετικό και το καινούργιο. Διαπνέεται από ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένος στο μέλλον.

Πέραν, όμως, των εννοιολογικών αυτών διευκρινήσεων, η έννοια της ηγεσίας στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς έχει καθιερωθεί ως υπερσύνολο του μάνατζμεντ. Δηλαδή, η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ όπως και η έννοια του ηγέτη εμπεριέχει και την έννοια του μάνατζερ. Συνεπώς, η έννοια «ηγέτης» είναι ευρύτερη αυτής του «μάντζερ».

Ο ηγέτης πρέπει να είναι και μάνατζερ, δηλαδή, να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες (μάντζμεντ), όπως προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος.





### 5.3 Τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας

Τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας που είναι τα ακόλουθα:

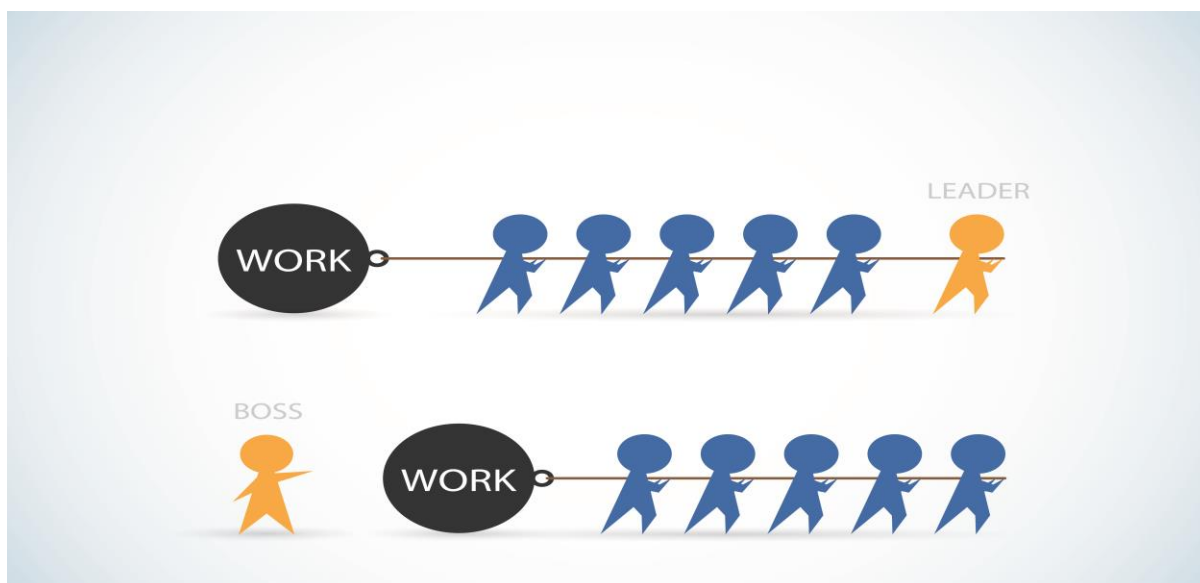
**Πρώτον**, τι πρέπει **να επιτυγχάνει** ο ηγέτης, δηλαδή ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα της ηγεσίας στο χώρο της ευθύνης του και στον οργανισμό του συνολικά, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η διαρκής επιτυχία.

**Δεύτερον**, τι πρέπει **να κάνει και πώς** ο ηγέτης, δηλαδή, ποιο πρέπει να είναι το περιεχόμενο (ενέργειες, λειτουργίες, ρόλοι) και ο χαρακτήρας μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ούτως ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα στο εκάστοτε περιβάλλον.

**Τρίτον**, τι χαρακτηριστικά και ικανότητες πρέπει **να διαθέτει** ο ηγέτης, ώστε να μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικά στην πράξη την ηγετική συμπεριφορά, ούτως ώστε να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο εκάστοτε περιβάλλον.

**Τέταρτον**, πώς μπορούν **να αναπτυχθούν** τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες ενός ατόμου – στελέχους και η αποτελεσματική ηγεσία σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

### 5.3.1 Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης



Ασφαλώς, το πώς επιτυγχάνει κανείς βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι σημαντικό. Ο «τρόπος», όμως, από μόνος του δεν έχει καμιά αξία χωρίς αποτελέσματα. Η ηγετική συμπεριφορά δεν έχει καμιά αξία αν δεν οδηγεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κατά συνέπεια, η έννοια του ηγέτη δεν έχει νόημα και αξία αν αυτός δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης που δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν ηγείται στην πραγματικότητα. Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος - ηγέτης είναι το μέρος των εκάστοτε οραμάτων και στόχων που αναλογούν στην δική του περιοχή ευθύνης ή οργανωτική μονάδα.

Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης πρέπει:

**Πρώτον**, να συνδέονται με την ικανοποίηση των ομάδων ενδιαφερόμενων, των συμφερόντων του οργανισμού και με την επιβίωση και την διαρκή επιτυχία του.

Για παράδειγμα, ο ηγέτης οφείλει να επιτυγχάνει αποτελέσματα στην επιχείρηση που θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, των μετόχων, των εργαζομένων, της κοινωνίας ευρύτερα.

**Δεύτερον**, να είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αφορούν την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου και στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Για παράδειγμα, καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει και να είναι επιτυχημένη αν συνεχώς δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών, ποιοτικής εξυπηρέτησης, χαμηλού κόστους κ.λπ. Ταυτόχρονα, οι μέτοχοι πρέπει να παρακολουθούν σε συνεχή βάση την εξέλιξη των οικονομικών. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε προϊστάμενος - ηγέτης στο χώρο του έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει σε συνεχή - καθημερινή βάση την αποτελεσματική αξιοποίηση

των πόρων, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την κερδοφορία, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και όλων των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων που άμεσα ή έμμεσα συνδέονται με την οργανωτική του μονάδα.

Ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, ο ηγέτης πρέπει να «δημιουργεί το μέλλον», χτίζοντας έναν καλύτερο οργανισμό, ο οποίος θα απαντά με επιτυχία στις μελλοντικές προκλήσεις. Πράγματι, καμία επιχείρηση ή οργανισμός δεν θα έχει μέλλον αν τα στελέχη της δεν εξασφαλίσουν τη συνεχή βελτίωση και ανανέωσή της μέσω αλλαγών, ώστε, όχι μόνο, να μπορεί να προσαρμόζεται έγκαιρα στις εξελίξεις του περιβάλλοντος της, αλλά και να τις δημιουργεί.



### 5.3.2 Το όραμα ως πυρήνας της ηγεσίας

Η σύλληψη ενός οράματος από τον ηγέτη, η κατανόηση και η υιοθέτησή του από τους συνεργάτες του καθώς και η σύνδεσή του με συγκεκριμένους στόχους, στρατηγικές, πολιτικές, δράσεις και συμπεριφορές αποτελεί τον πυρήνα της ηγετικής συμπεριφοράς και την πιο ουσιαστική διαφορά μεταξύ του μάνατζμεντ και της ηγεσίας. Έρευνα της εταιρείας συμβούλων Korn/Ferry η οποία έγινε σε 870 γενικούς διευθυντές των Η.Π.Α. και σε πολλές άλλες χώρες της Δύσης, έδειξε ότι για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των ηγετών θα είναι η ισχυρή αίσθηση οράματος (strong sense of vision). Ο B. Nanus υποστηρίζει ότι «δεν υπάρχει πιο ισχυρή κινητήριος δύναμη για να οδηγήσει μια οργάνωση στην τελειότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, από ένα όραμα ελκυστικό, πολύτιμο και εφικτό για το μέλλον, το οποίο θα έχουν ενστερνισθεί όλοι οι εργαζόμενοι». Επίσης, ο B. Blanchard υποστηρίζει ότι «συνηθισμένοι» άνθρωποι ευθυγραμμισμένοι σε ένα κοινό όραμα, κοινή αποστολή και αξίες, επιτυγχάνουν «ασυνήθιστα» αποτελέσματα.

Το όραμα συνίσταται σε μια ιδέα ή εικόνα για ένα επιθυμητό-ιδανικό μέλλον της οργάνωσης. Πρόκειται για μια εικόνα ανάλογη εκείνης που έχουν τα παιδιά για το πώς θέλουν να είναι όταν μεγαλώσουν. Το όραμα αποτελεί μια κοινή ελπίδα των μελών της οργάνωσης για ένα καλύτερο-επιθυμητό μέλλον το οποίο εκφράζει τις συλλογικές και ατομικές προσδοκίες, αξίες και επιθυμίες. Όπως το ατομικό όραμα είναι το όνειρό μας για το μέλλον του εαυτού μας, έτσι και το όραμα της οργάνωσης είναι το κοινό όνειρο των μελών της για το μέλλον της.

Το όραμα αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας για τρεις βασικούς λόγους.

**Πρώτον**, αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση την οποία η οργάνωση πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον. Έτσι, μειώνει τις συγχύσεις και τις αμφιβολίες, θέτοντας τα πλαίσια των αποφάσεων και των συμπεριφορών των ατόμων και των ομάδων.

**Δεύτερον**, το όραμα συμβάλλει στην ευθυγράμμιση και τον συντονισμό των μερών της οργάνωσης, ομάδων και ατόμων, αφού προσδιορίζει μια κοινή πορεία στο μέλλον.

**Τρίτον**, το όραμα ενεργοποιεί, κινητοποιεί, παρακινεί τα άτομα, δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα της εργασιακής ζωής αφού ως «επιθυμητό μέλλον» αποτελεί πηγή για την ικανοποίηση και των ατομικών αναγκών, προσδοκιών, ονείρων και επιθυμιών.

Το όραμα είναι μια προσδοκία, μια ελπίδα, ένα όνειρο για ένα μέλλον ιδανικό, καλύτερο από το σήμερα και επιθυμητό από τους ανθρώπους. Αναμφίβολα, ένα τέτοιο μέλλον δεν είναι δυνατόν να προσδιορισθεί στη λεπτομέρειά του. Μπορούμε, όμως, να προσδιορίζουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται κατανοητό.

Το όραμα για την επιχείρηση αλλά και γενικότερα, έχει νόημα μόνο όταν οι άνθρωποι το υιοθετούν, εμπνέονται και κινητοποιούνται από αυτό. Αυτό, όμως, για να συμβεί, το όραμα πρέπει να δημιουργεί σε κάθε εργαζόμενο μια «ρεαλιστική ελπίδα» για μια δική του καλύτερη θέση στο «ιδανικό μέλλον που το όραμα περιγράφει». Πέραν όμως αυτού, ένα όραμα για να ελκύει, να εμπνέει, να δεσμεύει και να κινητοποιεί τους ανθρώπους της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι κατανοητό από τους ανθρώπους, να είναι εφικτό και να αναλύεται σε επιτεύξιμους στόχους, να είναι προς το συμφέρον των εργαζομένων αλλά και των υπολοίπων «ομάδων συμφερόντων» (π.χ. πελάτες, μέτοχοι), να μην είναι περιοριστικό ως προς το χρόνο και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, να συνδέεται με ιδανικά και αξίες.

## Το όραμα του Martin Luther King

### *“I have a dream”*

Αυτή θα είναι η ημέρα όταν όλα τα παιδιά του θεού θα μπορούν να τραγουδούν με νέο νόημα – «η χώρα μου, γλυκιά γη της ελευθερίας, για σένα υμνώ, γη όπου πέθαναν οι πατέρες μας, σε προσκυνώ με υπερηφάνεια, από κάθε κορυφή βουνού, άφησε την ελευθερία να ηχήσει» - και αν η Αμερική προορίζεται να γίνει ένα σπουδαίο έθνος, αυτό πρέπει να γίνει αλήθεια. Γι' αυτό λοιπόν, αφήστε την ελευθερία να ηχήσει, από τους ιερούς λόφους του New Hampshire. Αφήστε την ελευθερία να ηχήσει από τα περήφανα βουνά της Νέας Υόρκης. Αφήστε την ελευθερία να ηχήσει από τα χιονισμένα βραχώδη όρη του Κολοράντο. Αφήστε την ελευθερία να ηχήσει από τις κυρτές πλαγιές της Καλιφόρνια. Δεν αρκεί μόνο αυτό. Αφήστε την ελευθερία να ηχήσει από το όρος Stone της Georgia. Αφήστε την ελευθερία να ηχήσει από το όρος Lookout του Tennessee. Αφήστε την ελευθερία να ηχήσει από όλους τους λόφους του Μισισιπή, από κάθε βουνοπλαγιά, αφήστε την ελευθερία να ηχήσει. Και, όταν θα επιτρέψουμε στην ελευθερία να ηχήσει, όταν θα την αφήσουμε να ηχήσει από κάθε χωριό και κάθε χωριουδάκι, από κάθε πόλη και κάθε πολιτεία, θα μπορέσουμε να φέρουμε πιο κοντά εκείνη την ημέρα όπου όλα τα παιδιά του θεού – μαύροι και λευκοί, εβραίοι και μη ιουδαίοι, προτεστάντες και καθολικοί – θα μπορούν να ενώσουν τα χέρια τους και να τραγουδήσουν τα λόγια από το παλιό αυτό νέγρικο θρησκευτικό τραγούδι: «Ελεύθεροι επιτέλους, ελεύθεροι επιτέλους. Ευχαριστούμε το θεό, είμαστε ελεύθεροι επιτέλους».



### 5.3.3 Η εμπιστοσύνη ως θεμέλιο της ηγεσίας

Η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμέλιο της ανάπτυξης θετικών σχέσεων αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ ατόμων και ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης απαιτείται να κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, προκειμένου να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Η επιχείρηση, απαιτείται να κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και των πελατών της, αν θέλει να έχουν θετική στάση απέναντι της. Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ δυο ανθρώπων απαιτεί εμπιστοσύνη. Ακόμη και οι σωστές σχέσεις μεταξύ γονέα και παιδιού δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την ύπαρξη εμπιστοσύνης.

Οι πυλώνες που στηρίζεται η εμπιστοσύνη και οφείλει να δημιουργήσει ο ηγέτης είναι: η ακεραιότητα (integrity), η ικανότητα (ability) και η καλοσύνη (benevolence).

Για όλους τους παραπάνω λόγους, για τον ηγέτη, το χτίσιμο της εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες του αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

Οι πυλώνες που στηρίζεται η εμπιστοσύνη και οφείλει να δημιουργήσει ο ηγέτης, είναι: **η ακεραιότητα (integrity), η ικανότητα (ability) και η καλοσύνη (benevolence).**

**α. Η ακεραιότητα.** Ο ηγέτης διαθέτει ακεραιότητα όταν οι συνεργάτες του πιστεύουν ότι διαθέτει ηθικές αρχές, όπως εντιμότητα, συνέπεια, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα, και διαφάνεια στις αποφάσεις και τη συμπεριφορά του.

Εντιμότητα σημαίνει ότι ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, ηθική και συγκεκριμένες αρχές τις οποίες τηρεί στην πράξη. Δηλαδή, ηγείται μέσω παραδείγματος με την έννοια ότι η συμπεριφορά και οι πράξεις τους είναι



χειροπιαστά παραδείγματα των όσων πρεσβεύει και ζητά από τους συνανθρώπους του να αποδεχθούν και να κάνουν πράξη.

Συνέπεια σημαίνει ότι τηρεί τις υποσχέσεις του, κάνει πράξη όσα κηρύσσει, οι πράξεις είναι σύμφωνες με τα λόγια, καθώς και ότι στο λόγο και στις αξίες του υπάρχει συνέπεια και συνοχή, δηλαδή δεν «φάσκει και αντιφάσκει».

Υπευθυνότητα σημαίνει ότι αναλαμβάνει πάντα το μέρος της ευθύνης που του αναλογεί για τις αποφάσεις, τις πράξεις, τις επιδόσεις τους και αναγνωρίζει τα λάθη του.

**β. Η ικανότητα.** Αυτό σημαίνει ότι οι συνεργάτες του ηγέτη θεωρούν ότι αυτός διαθέτει τις γνώσεις, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντά του. Ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη όταν διαθέτει και επιδεικνύει ότι γνωρίζει επαρκώς να υλοποιεί το έργο που αναλαμβάνει, διαθέτει σωστή κρίση, στρατηγική σκέψη, ικανότητα λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων και σχεδιασμού, ανθρώπινες ικανότητες, αυτοκυριαρχία, αισιοδοξία, εντιμότητα, θάρρος, κουράγιο, ανθεκτικότητα, οργανωτικότητα, μεθοδικότητα.

**γ. Η καλοσύνη.** Ο τρίτος πυλώνας της εμπιστοσύνης είναι η «καλοσύνη» με την έννοια ότι ο ηγέτης ειλικρινά ενδιαφέρεται για το καλό των συνεργατών του, δεν τους εκμεταλλεύεται, τους φροντίζει, τους προστατεύει και τους υποστηρίζει στην εργασία και την εξέλιξή τους μέσω καθοδήγησης, εκπαίδευσης, ενθάρρυνσης και παρακίνησης.



### 5.3.4 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά

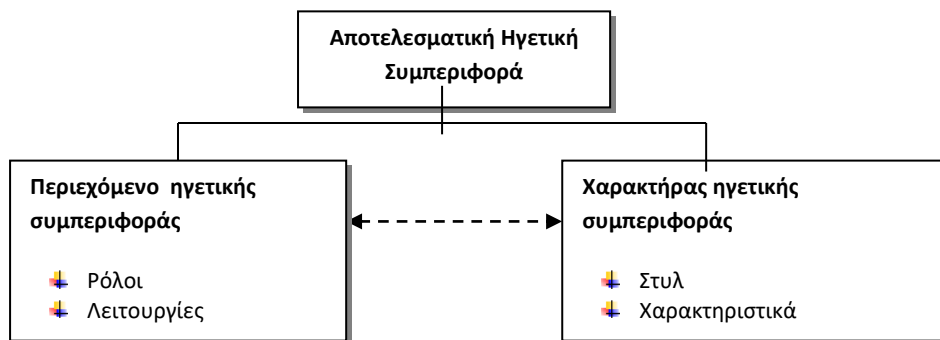
Η επίτευξη των προηγούμενων αποτελεσμάτων από τον ηγέτη απαιτεί την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς στην πράξη. Μέσω αυτής, ασκεί επιρροή στους ανθρώπους, τους κερδίζει την εμπιστοσύνη, τους πείθει, τους εμπνέει, τους κινητοποιεί για υψηλές επιδόσεις και τους κατευθύνει. Μέσω αυτής, διαχειρίζεται τους πόρους που διαθέτει και αναπτύσσει τις σχέσεις με το περιβάλλον του.

Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες (Σχήμα 14).

**Πρώτον**, από το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης (ρόλοι και λειτουργίες που θα πρέπει να ασκούνται στην πράξη).

**Δεύτερον**, από τον χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς δηλαδή στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη, και στα χαρακτηριστικά της (ικανότητες που διαθέτει ο ηγέτης).

Σχήμα 14. Συνιστώσες τις αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς



**Αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς = περιεχόμενο ηγετικής συμπεριφοράς x χαρακτήρας ηγετικής συμπεριφοράς**

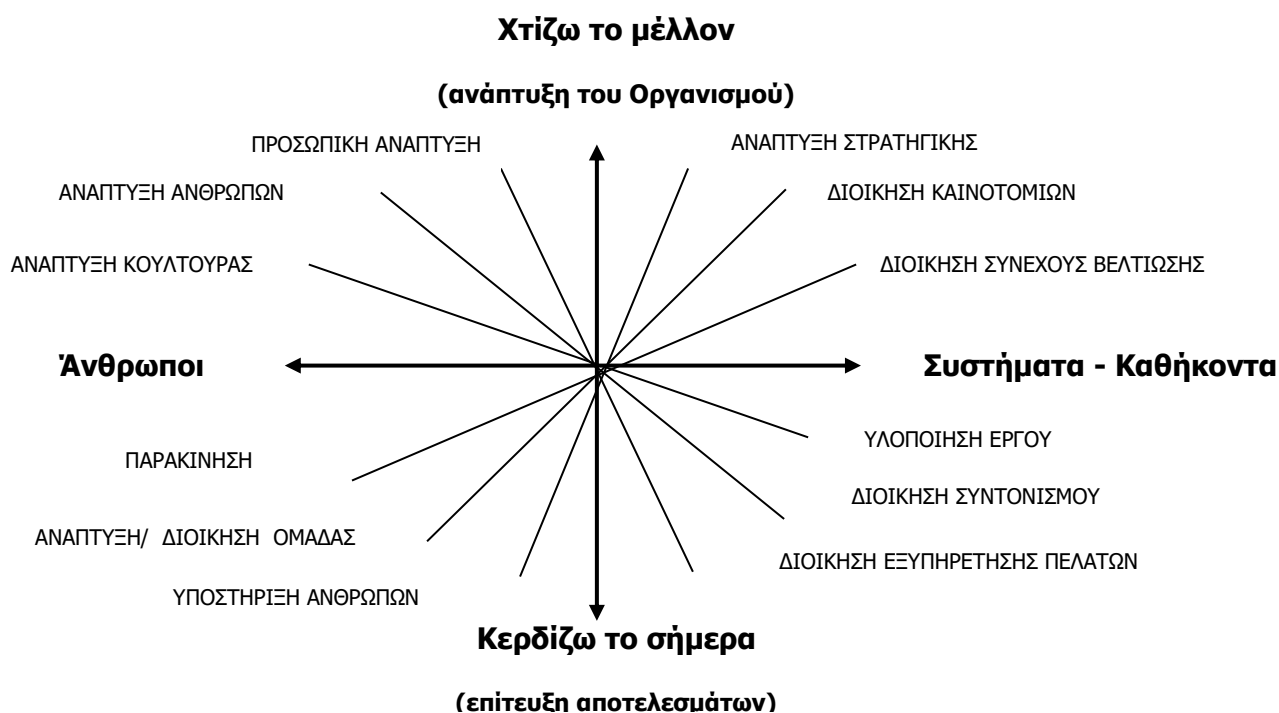


# EFFECTIVE

## 5.3.4.1 Ηγετικοί Ρόλοι: Τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης.

Η περιγραφή των ηγετικών ρόλων διαμορφώνει μια γενική εικόνα για το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτοί είναι:

Σχήμα 15. Οι ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία



- **Έμπνευση – παρακίνηση συνεργατών.** Οι συμπεριφορές και τα αποτελέσματα του κάθε ανθρώπου εξαρτώνται από τη διάθεσή του να καταβάλλει προσπάθειες για να αποδώσει. Ο ηγέτης, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να εξασφαλίζει αυτή τη διάθεση μέσω της παρακίνησης – ενεργοποίησης των ανθρώπων του. Μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς του θα πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, να εμπνέει, να συμπαρασύρει να ενεργοποιεί – κινητοποιεί τους άμεσους και έμμεσους συνεργάτες του, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.
- **Υποστήριξη συνεργατών.** Η απόδοση των ανθρώπων δεν εξαρτάται μόνο από την διάθεσή τους αλλά και από τη γνώση, τη κατανόηση και την ικανότητά τους. Αυτό πρέπει συνεχώς να εξασφαλίζεται από τον ηγέτη μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης του τι και πως πρέπει να επιτευχθεί, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης, της πληροφόρησης – ενημέρωσης των συνεργατών του.
- **Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας.** Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα μιας μικρότερης ή μεγαλύτερης οργανωτικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποί της αισθάνονται και λειτουργούν σαν μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Όμως, ώριμα άτομα δεν συνιστούν αυτόματα ώριμες ομάδες, ικανά άτομα δεν κάνουν ικανές ομάδες, έξυπνα άτομα δεν συνιστούν έξυπνες ομάδες. Η ανάπτυξη της ομάδας και της συνεργασίας είναι συνεπώς ευθύνη και έργο του ηγέτη. Η ομάδα δεν δέχεται εντολές και διαταγές και δεν αγοράζεται όπως ένα έπιπλο. Η ομάδα χτίζεται από τον ηγέτη της. Και για να χτιστεί πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες ενέργειες, όπως γίνονται από τον προπονητή μιας αθλητικής ομάδας.
- **Υλοποίηση έργου.** Σε καθημερινή βάση ο ηγέτης κάνει ενέργειες που αφορούν άμεσα την υλοποίηση έργου ή εργασιών. Οι ενέργειες αυτές είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του έργου, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της υλοποίησης του έργου, η επίλυση σχετικών προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων, η επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.
- **Επίτευξη συντονισμού.** Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί ένα οργανικό μέρος μιας ευρύτερης ολότητας και κατά συνέπεια θα πρέπει να ολοκληρώνεται αρμονικά στα πλαίσια αυτής. Αυτό σημαίνει συντονισμός και συγχρονισμός με άλλες οργανωτικές μονάδες. Ο ηγέτης αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων του οργανισμού αλλά και μεταξύ αυτής και συνεργατών εκτός οργανισμών (π.χ. προμηθευτές). Για αυτό λαμβάνει και μεταδίδει πληροφορίες, εξασφαλίζει τη συνεργασία της μονάδας του με τις υπόλοιπες μονάδες, κατανοεί και εφαρμόζει πολιτικές και

αποφάσεις που αφορούν το σύνολο του οργανισμού, συγχρονίζει και συντονίζει τις λειτουργίες και το έργο της μονάδας του με τα αντίστοιχα των άλλων μονάδων.

- **Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.** Στις σύγχρονες συνθήκες, η εστίαση στον πελάτη αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας για όλες τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, η εξασφάλιση ποιοτικής εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών πρέπει να είναι βασικός ρόλος όλων των στελεχών. Αυτό σημαίνει, ότι ο προϊστάμενος – ηγέτης θα πρέπει να σκέφτεται και να δρα με τους πελάτες, κάνοντας τις απαιτούμενες ενέργειες όπως συνεχή κατανόηση των αναγκών τους, παρακολούθηση και συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησή τους, επικοινωνία – επαφή και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μαζί τους. Συνεπώς, ο ρόλος της εξυπηρέτησης των πελατών αφορά όλα τα στελέχη.
- **Ανάπτυξη ανθρώπων.** Η διαρκής επιτυχία του κάθε οργανισμού απαιτεί να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι – σωστοί άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Όμως, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει ένας οργανισμός στο μέλλον εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπους τους. Η ανάπτυξη των στελεχών και των εργαζομένων, σε κάποιο βαθμό, είναι ευθύνη της Διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού της κάθε επιχείρησης. Όμως, ο βασικός υπεύθυνος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του κάθε εργαζόμενου.  
Η ανάπτυξη του ανθρώπου γίνεται μέσω της εκπαίδευσης και μέσα από την ίδια την ζωή, δηλαδή την εμπειρία. Ο φυσικός «δάσκαλος» του κάθε εργαζόμενου είναι ο άμεσος προϊστάμενος του. Άλλωστε, και τον Χριστό που υπήρξε ένας από τους αναμφισβήτητους ηγέτες της ιστορίας, τον αποκαλούσαν δάσκαλο. Εκτός αυτού, τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη να επιλέγουν ως συνεργάτες τους, τους σωστούς ανθρώπους στο «λεωφορείο» και να κατεβάζουν του μη σωστούς από αυτό.
- **Προσωπική Ανάπτυξη.** Στη σύγχρονη εποχή, όπου οι εξελίξεις τρέχουν με ασύλληπτους ρυθμούς, η συνεχής μάθηση και η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση επαγγελματικής επιτυχίας. Η εξέλιξη – ανάπτυξη μιας επιχείρησης στο μέλλον εξαρτάται σημαντικά από την εξέλιξη – ανάπτυξη των ηγετικών τους στελεχών. Ο γενικός διευθυντής μιας τράπεζας ή ο διευθυντής ενός εργοστασίου πρέπει να αναπτύσσονται ως στελέχη διότι είναι το μέλλον της τράπεζας ή του εργοστασίου.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας.** Η κουλτούρα του οργανισμού ως ένα σύνολο αξιών, αρχών, πιστεύω και εννοιών προσδιορίζει το τι κάνουμε, γιατί το κάνουμε, πώς το κάνουμε. Δηλαδή, προσδιορίζει τις αποφάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων. Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας – νοοτροπίας των ανθρώπων θα πρέπει να είναι ο ηγέτης. Η συμπεριφορά και το παράδειγμα του ηγέτη, το που δίνει τη προσοχή του, το τι αξιολογεί και ελέγχει, συστηματικά, το τι ανταμείβει και «τιμωρεί» αποτελούν μόνο τρόπους μέσω των οποίων μπορεί και

πρέπει να περνά αξίες, αρχές, πιστεύω κ.λπ. στους άμεσους συνεργάτες και τους ανθρώπους της μονάδας του.

- **Διαμόρφωση Στρατηγικής.** Ο κάθε οργανισμός, όπως και η χώρα για να εξασφαλίζει την επιτυχία χρειάζεται στρατηγικό σχέδιο το οποίο θα προσδιορίζει τις σημαντικές επιλογές για την υλοποίηση του οράματος. Ανεξαρτήτως του τρόπου, η στρατηγική της επιχείρησης ή οργανισμού διαμορφώνεται από τα στελέχη. Ανεξαρτήτως του επιπέδου, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να προβλέπουν τις ευκαιρίες, τις απειλές, και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, την εξέλιξη του ανταγωνισμού και των αναγκών των πελατών και να συμβάλουν με πληροφορίες, με ιδέες και ενέργειες στη διαμόρφωση και λήψη των στρατηγικών αποφάσεων καθώς και την ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών.
- **Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.** Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής, την αποτελεσματικότητα, τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία. Ταυτόχρονα, η ικανότητα της επιχείρησης να κάνει συνεχώς καινοτομίες όχι μόνο σε προϊόντα ή τεχνολογίες αλλά σε μεθόδους, σε συστήματα, σε διαδικασίες και σε οτιδήποτε άλλο λιγότερο ή περισσότερο σημαντικό, αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξασφαλίζει την πρωτοπορία.

Οι βελτιωτικές αλλαγές είναι προϋπόθεση προόδου, ευημερίας αλλά και επιβίωσης στο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον. Συνεπώς, για τους πολιτικούς ηγέτες αυτός ο ρόλος είναι ιδιαίτερα κρίσιμος.



Η ηγετική συμπεριφορά αποτελεί μια ολότητα. Συνεπώς, η ανάλυση και η κωδικοποίησή της σε επιμέρους ρόλους συνεπάγεται αφαίρεση ή και απλουστεύσεις. Στην πράξη οι ρόλοι δεν είναι τόσο διακριτοί όσο τους περιγράφουμε εδώ. Μεταξύ αυτών υπάρχουν επικαλύψεις και αλληλεξαρτήσεις. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη



των ανθρώπων συνδέεται άμεσα με την παρακίνησή τους αφού για πολλούς αποτελεί κίνητρο. Η ύπαρξη και η χρήση του οράματος αφορά περισσότερους ρόλους. Η ανάπτυξη της κουλτούρας επιδρά στην εξυπηρέτηση των πελατών, τη διοίκηση καινοτομιών και συνεχών βελτιώσεων.

#### 5.3.4.2 Ηγετικές λειτουργίες «εργαλεία ηγεσίας»: επικοινωνία και λήψη αποφάσεων.

Η άσκηση των ηγετικών ρόλων απαιτεί, εκτός των άλλων, δύο καθημερινές λειτουργίες του ηγέτη. Αυτές είναι η **επικοινωνία** και η **λήψη αποφάσεων**. Αυτές τις λειτουργίες αποτελούν βασικά εργαλεία, διότι συμβάλλουν ουσιαστικά στην άσκηση όλων των ηγετικών ρόλων.

Η άσκηση των ηγετικών ρόλων απαιτεί, εκτός των άλλων, δύο καθημερινές λειτουργίες του στελέχους: την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων.

##### **Επικοινωνία:**

Πρώτον, ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους περνά το όραμα, τους καθοδηγεί, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, τους διαμορφώνει την κουλτούρα, τους αναπτύσσει. Ιδιαίτερα σημαντικά είναι ότι μέσω της επιδραστικής επικοινωνίας ο ηγέτης πείθει τους άλλους για το όραμα, τους στόχους, τις αξίες, την κουλτούρα, τις επιλογές και τις συμπεριφορές. Η επικοινωνία με σκοπό την πειθώ στηρίζεται σύμφωνα με τον Αριστοτέλη στο ήθος, στο πάθος και στον λόγο.

Δεύτερον, αντλώντας πληροφορίες μέσω της γραπτής και κυρίως προφορικής επικοινωνίας, σκέφτεται και δρα, παίρνει αποφάσεις, σχεδιάζει, υλοποιεί, ελέγχει, κάνει βελτιώσεις, εξασφαλίζει την εξυπηρέτηση των πελατών, τον συγχρονισμό και το συντονισμό. Από έρευνες φαίνεται ότι τα στελέχη δαπανούν το 90% του χρόνου τους στην επικοινωνία και κυρίως στην προφορική επικοινωνία.

##### **Λήψη αποφάσεων:**

Καθημερινά, τα στελέχη χρειάζεται να παίρνουν αρκετές μικρές ή μεγάλες αποφάσεις προκειμένου να ασκήσουν όλους τους ρόλους τους. Η κάθε ενέργεια του ανθρώπου έπεται μιας απόφασης ανεξαρτήτως του τρόπου που αυτή λαμβάνεται (π.χ. ορθολογικά, διαισθητικά).

Η αναφορά σε αυτές τις δύο βασικές ηγετικές λειτουργίες είναι πρώτον, για να προσεγγίσουμε περισσότερο πρακτικά την ηγετική συμπεριφορά και δεύτερον, για να τονίσουμε ότι οι ικανότητες επικοινωνίας, και κρίσης, ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων είναι θεμελιώδεις για την άσκηση της ηγεσίας.

### 5.3.4.3 Χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς

#### Τα τρία βασικά στυλ-πρότυπα ηγεσίας:

Οι έρευνες στη δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο Iowa, σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα, συγκεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των τριών βασικών στυλ ηγεσίας και στον εντοπισμό του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών.

Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό στυλ.

**Αυταρχικό στυλ-πρότυπο** ηγετικής συμπεριφοράς, σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει (διατάσσει) στην ομάδα για εκτέλεση. Ο ηγέτης στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει.

Τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν διαταγές. Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών. Όταν αυτός απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή.

Λέγεται ότι ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας.

**Δημοκρατικό στυλ-πρότυπο** ηγετικής συμπεριφοράς, είναι εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες, τις επιθυμίες της ομάδας του και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Τα μέλη της ομάδας έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα ευθύνης, έχουν υψηλές δεξιότητες και εμπειρία, η παραγωγικότητα είναι υψηλή, δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.

Τα συμπεράσματα ύστερα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και η ομάδα αισθάνεται ικανοποιημένη και επιτυχημένη.

**Εξουσιοδοτικό στυλ-πρότυπο** ηγετικής συμπεριφοράς, είναι εκείνο όπου ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα. Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό. Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος της ομάδας χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη.

#### Οι δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς:

Οι έρευνες του πανεπιστημίου του Michigan και του Ohio State προσδιόρισαν δυο νέους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, όχι με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, αλλά, με κριτήριο τον γενικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τα καθήκοντα.

**Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους.** Ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή της παραγωγής, ενδιαφέρεται για κάθε υφιστάμενό του, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και τις προσωπικές του ανάγκες, αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική.

**Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα.** Ο ηγέτης δίνει μεγάλη έμφαση στον σχεδιασμό της παραγωγής και των διαδικασιών, ορίζει ξεκάθαρα τους ρόλους των υφισταμένων του και τις απαιτήσεις του από αυτούς. Σχεδιάζει και διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του. Οι δομές, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι καθορισμένα. Πιστεύει ότι όταν οι στόχοι της παραγωγής επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν.

Ως προς την αποτελεσματικότητα των δυο τύπων ηγετικής συμπεριφοράς έρευνες έχουν δείξει ότι αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που συγχρόνως έχει μεγάλο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους και για την επίτευξη των στόχων.

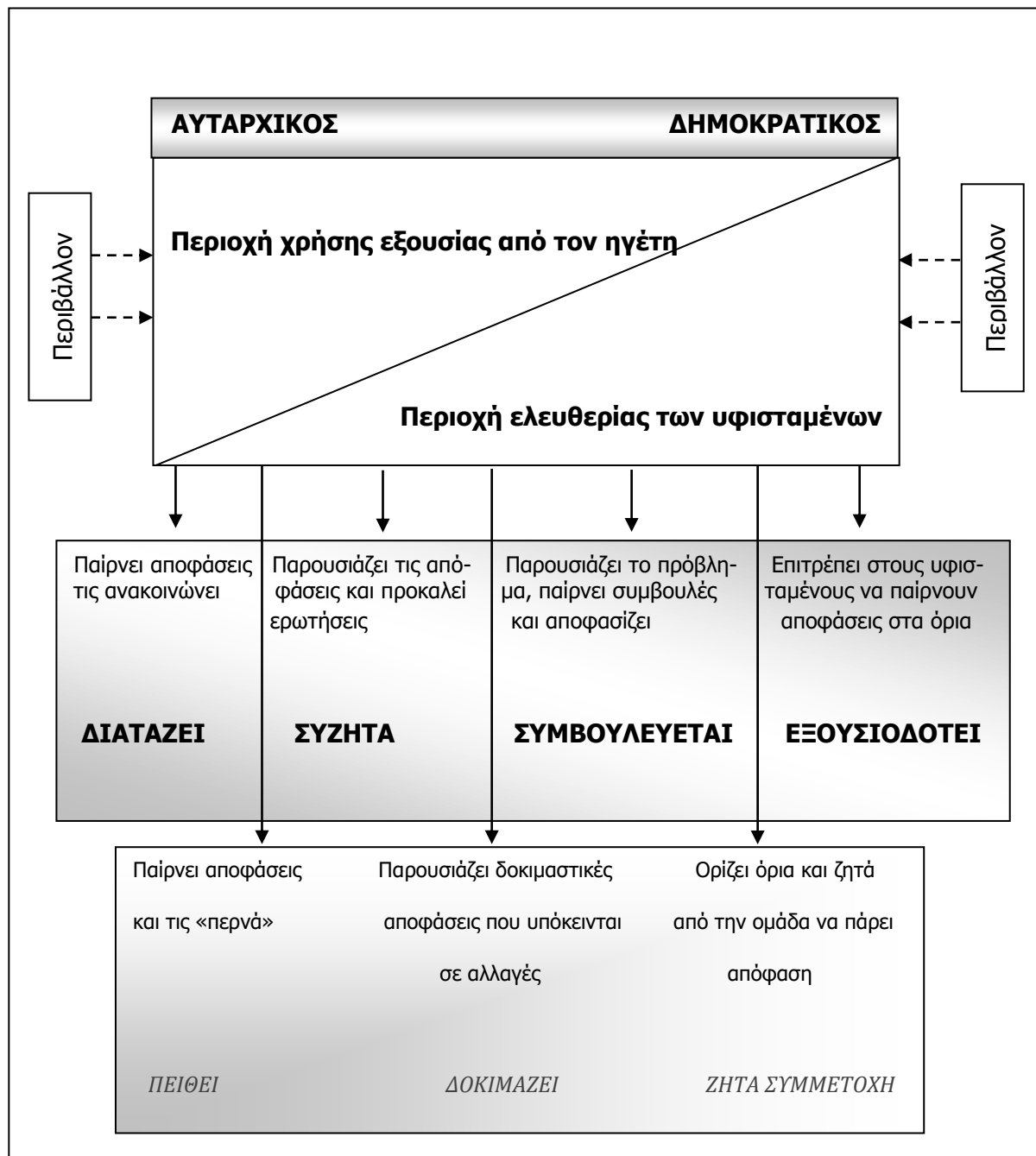


Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των R.Tannenbaum και W. Schmidt:

Οι συγγραφείς R.Tannenbaum και W. Schmidt θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Αυτή η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό στυλ που βασίζεται στον προϊστάμενο-ηγέτη και καταλήγει στο δημοκρατικό στυλ που βασίζεται στους υφισταμένους. Η μετακίνηση από το αυταρχικό προς το δημοκρατικό στυλ, σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δυο άκρων υπάρχουν παρά πολλά διαφορετικά, λιγότερο ή περισσότερο αυταρχικά και λιγότερο ή περισσότερο δημοκρατικά – συμμετοχικά στυλ ηγεσίας.

Τα ποιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας (Σχήμα 16) που συναντούμε στην πράξη σύμφωνα με τη θεωρία των συγγραφέων R.Tannenbaum και W. Schmidt είναι:

Σχήμα 16. Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt



**ΔΙΑΤΑΖΕΙ:** Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.

**ΠΕΙΘΕΙ:** Ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πειθώ την απόφασή του στους υφιστάμενους.

**ΣΥΖΗΤΑ:** Παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.

**ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ:** Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, που μετά από συζήτηση με τους υφιστάμενους μπορεί να τις αλλάξει.

**ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ:** Αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.

**ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ:** Θέτει όρια και ζητά από τους υφιστάμενους να συναποφασίσουν.

**ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ:** Επιτρέπει στους υφιστάμενους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν στα πλαίσια που τίθενται από τους ανωτέρους του ή την οργάνωση.

Αν η έννοια και η πρακτική διάσταση των προηγούμενων στυλ ηγεσίας είναι σαφής, τότε το πιο χρήσιμο ερώτημα που τίθεται είναι: «ποιο στυλ ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο – αποτελεσματικό». Τόσο οι θεωρίες όσο και η κοινή λογική συμφωνούν στο ότι δεν υπάρχει καλό ή κακό, κατάλληλο ή ακατάλληλο στυλ ηγεσίας.

Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται. Όλα, δηλαδή, μπορεί να είναι κατάλληλα αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα όταν δεν ταιριάζουν στη περίπτωση που χρησιμοποιούνται. Αν θέλουμε, λοιπόν, να επιλέξουμε το κατάλληλο στυλ, πρέπει να έχουμε σαφή εικόνα για το τι εννοούμε «περίπτωση». Δηλαδή, πρέπει να έχουμε σαφή εικόνα σε ποια συγκεκριμένα στοιχεία της περίπτωσης που ασκείται ηγεσία θα πρέπει να ταιριάζουμε-προσαρμόζουμε το στυλ ηγεσίας ώστε να είναι αποτελεσματική η ηγετική μας συμπεριφορά. Χρησιμοποιώντας τις θεωρίες και τη λογική, μπορούμε να ορίσουμε και να κατανοήσουμε τα ακόλουθα κριτήρια.

Όλα τα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι κατάλληλα αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα όταν δεν ταιριάζουν στη περίπτωση που χρησιμοποιούνται.

**Πρώτον**, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με **το έργο** που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Βασικά στοιχεία – χαρακτηριστικά του έργου που θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας είναι:

- Το επείγον του έργου: Είναι φανερό ότι όταν το έργο είναι επείγον δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής – συλλογικής απόφασης.
- Η εμπιστευτικότητα του έργου: Όταν το έργο είναι εμπιστευτικό περιορίζει τα περιθώρια συμμετοχής σε περισσότερους ανθρώπους για τους ευνόητους λόγους.
- Η πιθανότητα και οι συνέπειες λαθών: Όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη των οποίων οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, τότε ο προϊστάμενος – ηγέτης πρέπει να επιλέξει περισσότερο συμμετοχικά στυλ, με την έννοια ότι πριν αποφασίσει θα πρέπει να συμβουλευθεί – να ακούσει – όσο γίνεται περισσότερες γνώμες.
- Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος: Όταν το έργο ή το πρόβλημα είναι σαφώς ορισμένο, δηλαδή είναι συγκεκριμένο το τι, πώς και πότε, πρέπει να γίνει, τότε μπορούν να εφαρμοσθούν λιγότερο συμμετοχικά στυλ, ενώ αντίθετα όταν το έργο και τα αποτελέσματά του δεν είναι δυνατόν να προσδιορισθούν «εκ των προτέρων» (π.χ. ερευνητικό έργο), τότε δεν είναι εύκολο να εφαρμοσθούν αυταρχικά στυλ.
- Η πιθανότητα συγκρούσεων: Αν ένα ζήτημα ή απόφαση πρόκειται να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών (π.χ. πρόγραμμα αδειών το καλοκαίρι), τότε είναι φανερό ότι δεν μπορεί το στυλ να είναι συμμετοχικό. Θα πρέπει, δηλαδή, να πάρει την απόφαση ο ίδιος ο προϊστάμενος.
- Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες: Όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους συνεργάτες, τότε απαιτείται λίγο ή πολύ η συμμετοχή τους ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα της «ιδιοκτησίας», ότι δηλαδή η απόφαση είναι δική τους και μέσω αυτού η δέσμευσή τους για την υλοποίησή της.
- Διαχείριση κρίσης: Σε περιπτώσεις σοβαρών κρίσεων το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος και συντονισμός.





**Δεύτερον**, το στυλ ηγεσίας πρέπει να προσαρμόζεται **στο περιβάλλον** μέσα στο οποίο ο ηγέτης ασκεί την ηγεσία. Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος είναι η φύση των καθηκόντων (δύσκολα, εύκολα, συγκεκριμένα, επαναλαμβανόμενα), οι συνθήκες εργασίας, η πίεση του χρόνου, το άγχος κ.λπ.

**Τρίτον**, το πιο σημαντικό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται το στυλ ηγεσίας είναι τα **άτομα – συνεργάτες**, μέσω των οποίων ο προϊστάμενος - ηγέτης έχει να υλοποιήσει έργο. Η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στα άτομα – συνεργάτες αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς του κάθε προϊσταμένου. Το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην **ωριμότητα** των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα.

Η έννοια της ωριμότητας εδώ είναι πολύ συγκεκριμένη και αφορά το έργο που τα άτομα πρέπει να υλοποιήσουν και τη σχέση τους με τον ηγέτη. Άτομα χαμηλής ωριμότητας είναι αυτά που δεν έχουν αποδεχθεί το έργο, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν, δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη, δεν τον αποδέχονται ως άτομο και ως ρόλο και γενικά δεν ενδιαφέρονται για τις σχέσεις τους με αυτόν. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως συνεργάτες «χαμηλής ωριμότητας» αυτούς που «δεν ξέρουν, δεν μπορούν και δεν θέλουν» να υλοποιήσουν το έργο – αποτελέσματα.

Αντίθετα, άτομα «υψηλής ωριμότητας» είναι αυτά που αισθάνονται υπεύθυνα, δεσμεύονται για τους στόχους έχουν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλλίτερο τους εαυτό, εκτιμούν, σέβονται και αποδέχονται το ρόλο του ηγέτη και μπορούν να συνεργάζονται ως ομάδα. θέλουν, ξέρουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο – αποτέλεσμα. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως συνεργάτες «υψηλής ωριμότητας» αυτούς που «ξέρουν, μπορούν και θέλουν» να υλοποιήσουν το έργο – αποτελέσματα.

Με βάση τη λογική και όλες τις θεωρίες είναι προφανές ότι όταν η ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα είναι **χαμηλή**, τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά στυλ είναι τα **αυταρχικά**. Αντίθετα όταν η **ωριμότητα** των ατόμων είναι **υψηλή**, τα καταλληλότερα στυλ είναι τα **συμμετοχικά – δημοκρατικά**.

Για να γίνει περισσότερο κατανοητό το πόσο σημαντικό είναι η επιλογή του κατάλληλου στυλ ανάλογα με την ωριμότητα των ατόμων – συνεργατών του ηγέτη, υποθέστε ότι είστε υπεύθυνος σε μια ομάδα φυλακισμένων που δεν γνωρίζετε και έχετε μέσω αυτών να υλοποιήσετε ένα «έργο αγγαρείας» των φυλακών.

Προφανώς, το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το αυταρχικό.

Άτομα «υψηλής ωριμότητας» είναι αυτά που θέλουν, ξέρουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο - αποτέλεσμα.

Άτομα «χαμηλής ωριμότητας» είναι αυτά που «δεν ξέρουν, δεν μπορούν και δεν θέλουν» να υλοποιήσουν το έργο – αποτέλεσμα.

Φανταστείτε όμως τι θα συνέβαινε αν το στυλ ηγεσίας σε τούτη την περίπτωση ήταν δημοκρατικό – συμμετοχικό; Ασφαλώς θα ήταν από ελάχιστα αποτελεσματικό μέχρι και επικίνδυνο. Αντίθετα, αν έχετε πέντε διευθυντές τράπεζας, που σας αναγνωρίζουν ως έμπειρο και ικανό προϊστάμενο τους, και θέλετε μέσω αυτών να υλοποιήσετε ένα σχέδιο πωλήσεων ενός προϊόντος σε μεγάλους πελάτες, από το οποίο και οι ίδιοι θα έχουν οφέλη, τότε το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το δημοκρατικό - συμμετοχικό. Διότι οι άνθρωποι είναι έμπειροι και ικανοί για το συγκεκριμένο έργο και φυσικά θέλουν να επιτύχει αφού και οι ίδιοι θα έχουν οφέλη. Άρα η συμμετοχή τους θα είναι υπεύθυνη και σημαντική. Αν είχατε αυταρχικό στυλ, από τη μια, θα τους δυσαρεστούσατε και δεν θα κερδίζατε τη δέσμευσή τους και από την άλλη, δεν θα αξιοποιούσατε τις ιδέες, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις ικανότητες των συνεργατών σας διευθυντών.



Οι επιδόσεις των ανθρώπων και κατά συνέπεια του ηγέτη θα είναι υψηλότερες όταν αυτοί διακρίνονται από υψηλή ωριμότητα και το στυλ ηγεσίας είναι συμμετοχικό. Διότι οι άνθρωποι, λόγω της συμμετοχής, αισθάνονται δικές τους τις αποφάσεις και κατά συνέπεια υπευθυνότητα, δέσμευση (commitment) και διάθεση να προσπαθήσουν για την υλοποίησή τους. Επίσης, η συμμετοχή τους κάνει να αισθάνονται πιο δημιουργικοί, υψηλότερη αυτοεκτίμηση και γενικά υψηλότερη ικανοποίηση.

Πέραν όμως αυτών, οι επιδόσεις είναι υψηλότερες για τον προϊστάμενο – ηγέτη για δύο ακόμη λόγους:

Πρώτον, αξιοποιώντας μέσω της συμμετοχής τις ιδέες τις εμπειρίες και τις γνώσεις όλων των συνεργατών του, συνήθως, οδηγείται σε καλύτερες αποφάσεις.

Δεύτερον, η ωριμότητα των συνεργατών και το συμμετοχικό στυλ είναι ίσως ο μόνος τρόπος για να εξοικονομήσει ένας προϊστάμενος τον χρόνο που πάντα του λείπει, αφού δεν χρειάζεται να χάνει χρόνο για στενή επίβλεψη των συνεργατών του και να

αποφασίζει για οτιδήποτε. Ταυτόχρονα, μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία, να αναθέσει ευθύνες – αρμοδιότητες στους συνεργάτες του ώστε ο ίδιος να ασχοληθεί με περισσότερα κρίσιμα ή αναπτυξιακά ζητήματα.

Τρίτον, η συμμετοχή αποτελεί σημαντική μαθησιακή διαδικασία που οδηγεί στην ανάπτυξη των ανθρώπων αλλά και του ίδιου του ηγέτη.

**Αρα, η περίπτωση ώριμων συνεργατών και συμμετοχικού στυλ ηγεσίας είναι η ιδανική από άποψη επιδόσεων – αποτελεσματικότητας.**

Την ευθύνη της βελτίωσης της ωριμότητας των συνεργατών, την έχει ο ίδιος ο ηγέτης, ασκώντας τους σχετικούς ηγετικούς ρόλους, μέσω του οράματος και της παρακίνησης, ώστε οι συνεργάτες να θέλουν και να μπορούν να αναπτυχθούν ως άτομα και ως ομάδα.

Όταν η ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα είναι **χαμηλή** τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά στυλ είναι τα **αυταρχικά**.

Όταν η **ωριμότητα** των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα είναι **υψηλή** τα καταλληλότερα στυλ είναι τα **συμμετοχικά – δημοκρατικά**.

Το πρακτικό συμπέρασμα, λοιπόν από όλη την συζήτηση που προηγήθηκε είναι το εξής: Το στυλ ηγεσίας ως στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του ηγέτη είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ή των οργανισμών. Δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει για την κάθε περίπτωση το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στην ωριμότητα των συνεργατών του, ως άτομα και ως ομάδα. Όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή τότε τα πιο συμμετοχικά.



#### 5.3.4.4 Η Ευαισθησία, γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και η αυστηρότητα

Πέρα από τα συυλ ηγεσίας που περιγράψαμε, θεωρώ ίσως πιο κρίσιμα στοιχεία του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς, την ευαισθησία – γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ταυτόχρονα την αυστηρότητα.

Η ευαισθησία για τους ανθρώπους, να είναι, δηλαδή, ο ηγέτης ανθρώπινος, αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί η σχέση επιρροής μεταξύ ηγέτη και των συνεργατών του. Πραγματικά, κανείς από εμάς δεν δίνει τη ψυχή και την καρδιά του σε οποιονδήποτε, όταν γνωρίζει ότι αυτός δεν νοιάζεται και δεν μας δείχνει το γνήσιο ενδιαφέρον του. Η συμβολή της ευαισθησίας για τους ανθρώπους στην ηγετική σχέση δεν έχει σημασία τόσο ως συναίσθημα του ηγέτη όσο ως αντιλαμβανόμενη από τους άλλους συμπεριφορά. Δεν αρκεί να αισθάνεσαι το ενδιαφέρον για τον άλλο, αλλά πρέπει να το δείχνεις μέσω των πράξεων και ενεργειών σου, διότι η στάση του απέναντι σου εξαρτάται από αυτό που εκείνος αντιλαμβάνεται και αισθάνεται.

Στην πράξη, η ευαισθησία για τους ανθρώπους εκφράζεται με το ενδιαφέρον να τους γνωρίσουμε ουσιαστικά, να τους κατανοούμε μπαίνοντας στη θέση τους, να είμαστε διαθέσιμοι – προσιτοί με ευχαρίστηση όταν μας χρειάζονται, να τους ακούμε όχι μόνο με τα αυτιά μας αλλά ταυτόχρονα και με «τα μάτια και την ψυχή μας», να κατανοούμε και να σεβόμαστε τη διαφορετικότητα του χαρακτήρα τους και τα βασικά τους δικαιώματα, να τους προσέχουμε, να τους φροντίζουμε και να τους βοηθάμε όταν έχουν την ανάγκη μας. Ακόμη, αν είναι δυνατόν, να τους αγαπάμε ως συνεργάτες και να τους το δείχνουμε. Ο ηγέτης πράγματι νοιάζεται για τους ανθρώπους του, για την ικανοποίηση των αναγκών τους, τα προβλήματά τους, τις αγωνίες τους, τις χαρές τους, τα όνειρα τους, τις φιλοδοξίες τους.

Ευαισθησία χωρίς αυστηρότητα δεν επιτρέπει στον ηγέτη να πάρει δύσκολες αποφάσεις, να απαιτήσει και να επιτύχει υψηλές επιδόσεις.

Αυστηρότητα χωρίς ευαισθησία κάνει τον ηγέτη ανελήτο.

Ταυτόχρονα, με την ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, πιστεύω ότι η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα. Είναι αλήθεια ότι η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί να είμαστε αυστηροί με στόχους, με προγράμματα, με πολιτικές, με αποτελέσματα. Απαιτεί πειθαρχία και αυστηρή τήρηση των συμφωνιών, των δεσμεύσεων, των κανόνων, των προτύπων, των αξιών, των χρονοδιαγραμμάτων κ.λπ.

Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της εξασφάλισης αυτών αν οι συνεργάτες τους από μόνοι τους δεν τα εξασφαλίζουν. Ιδιαίτερα, όταν περισσότεροι άνθρωποι συνυπάρχουμε σε ομάδες απαιτούμε και αξιολογούμε θετικά την αυστηρότητα του ηγέτη. Για

παράδειγμα, σε μια προγραμματισμένη συνάντηση σχεδόν όλοι βολευόμαστε να καθυστερήσουμε. Όμως, σε κανέναν δεν αρέσει να καθυστερούν οι άλλοι. Για αυτό, οι περισσότεροι τουλάχιστον θέλουμε την αυστηρή τήρηση του χρονοπρογραμματισμού

Ευαισθησία χωρίς αυστηρότητα δεν επιτρέπει στον ηγέτη να πάρει δύσκολες αποφάσεις, να απαιτήσει και να επιτύχει υψηλές επιδόσεις. Αυστηρότητα, χωρίς ευαισθησία κάνει τον ηγέτη ανελέητο.

Επίσης, αρκετά στελέχη συχνά συγχέουν τις έννοιες και τις συμπεριφορές της ευαισθησίας και της αυστηρότητας με το αυταρχικό και δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Η σύγχυση αυτή δεν βοηθάει ασφαλώς καθόλου την αποτελεσματική άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς. Άλλο πράγμα είναι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και άλλο η έλλειψη ευαισθησίας για τους ανθρώπους.



Όπως ήδη έχουμε υποστηρίξει, υπάρχουν περιπτώσεις που το στυλ ηγεσίας αναγκαστικά πρέπει να είναι αυταρχικό. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχει ευαισθησία για τους ανθρώπους. Αυτή πρέπει να αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς σε άλλες ανεξαρτήτως τις περιπτώσεις. Για παράδειγμα, όταν το παιδί είναι μικρό και ανώριμο, το στυλ των γονέων αναγκαστικά είναι λίγο ή πολύ αυταρχικό. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι γονείς δεν είναι ευαίσθητοι, δεν νοιάζονται, δεν φροντίζουν, δεν αγκαλιάζουν, δεν αγαπούν τα μικρά παιδιά τους.

Επίσης, το συμμετοχικό στυλ σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει έλλειψη αυστηρότητας. Το στυλ μπορεί να είναι συμμετοχικό, ταυτόχρονα όμως η αυστηρότητα με την έννοια που προαναφέρθηκε πρέπει να υπάρχει.



### 5.3.5 Τα συστατικά στοιχεία του ηγέτη: Ο ηγέτης δεν είναι χαρισματικό άτομο.

Μέχρι τώρα δόθηκε σημαντική έμφαση στην ηγετική συμπεριφορά ως περιεχόμενο και ως χαρακτήρας. Πράγματι, η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγέτη και συνεργατών του (followers) που προκύπτει από την άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς του πρώτου. Όμως, είναι επίσης αλήθεια ότι το «τι και το πως κάνουμε», δεν είναι ανεξάρτητα από το «τι είμαστε». Πράγματι, δεν μπορούμε να οδηγήσουμε σωστά αν δεν γνωρίζουμε και δεν μπορούμε να οδηγήσουμε. Δεν δίνουμε έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη, αν δεν πιστεύουμε ότι αυτό είναι σημαντικό. Δεν μπορούμε να πείσουμε τους άλλους, αν δεν πιστεύουμε στην άποψή μας και δεν διαθέτουμε επιμονή, υπομονή και ικανότητα πειθούς. Τι πρέπει να διαθέτει λοιπόν ο ηγέτης αποτελεί το τρίτο θεμελιώδες ζήτημα της ηγεσίας.

Αν ερωτηθούν τα στελέχη, τι πρέπει να διαθέτει κάποιος άνθρωπος ώστε να μπορεί να ηγηθεί άλλων, η συνήθης απάντηση είναι: «να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα και χάρισμα ή να είναι χαρισματικό άτομο». Τι σημαίνει όμως ισχυρή προσωπικότητα και χάρισμα; Πρόκειται για «μαγικές», «υπεράνθρωπες» ικανότητες-ιδιότητες, για «θείο προίκισμα», για σπάνια έμφυτα και κληρονομικά ταλέντα; Και ανεξάρτητα αν πρόκειται ή όχι για χαρίσματα, ποια είναι τα «συστατικά στοιχεία» του ηγέτη; Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις δεν είναι εύκολες, όμως είναι απαραίτητες για να κατανοήσουμε τον ηγέτη και την ηγεσία.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την έρευνα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες, πράγματι, είναι ξεχωριστά με την έννοια ότι δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό. Είναι, όμως, επίσης αλήθεια ότι αυτά δεν είναι ούτε «υπερφυσικά» ούτε σπάνια.

**Πρώτον**, τα περισσότερα από αυτά είναι περισσότερο επίκτητα παρά έμφυτα και συνεπώς αναπτύσσονται λίγο ή πολύ.

**Δεύτερον**, αρκετοί άνθρωποι τα διαθέτουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και όχι μόνο οι «μεγάλοι άνδρες ή γυναίκες» της ιστορίας, (π.χ. Μέγας Αλέξανδρος, Γκάντι, Χριστός, κ.λπ.).

**Τρίτον**, θα πρέπει πάντα να έχουμε στο μυαλό μας ότι όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία της επιχείρησης, στους οργανισμούς και στην πολιτική αναφερόμαστε σε χιλιάδες στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν ως ηγέτης στο χώρο τους. Με βάση αυτή τη λογική, δεν χρειάζεται να χάνεται χρόνος για το ερώτημα που όλοι συνήθως μου θέτουν, αν δηλαδή ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται.

Η απάντηση είναι απλή. **Ο ηγέτης κυρίως γίνεται**. Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά – γενετικά χαρακτηριστικά. Εκτός αυτού, όλα τα στοιχεία της προσωπικότητας διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία. Παρόλα αυτά όμως, τα



περισσότερα ηγετικά χαρακτηριστικά και όλες οι ηγετικές ικανότητες αναπτύσσονται αρκετά αν υπάρχει θέληση και άσκηση. Ας μη ξεχνάμε τι έλεγε ο Αριστοτέλης «η αρετή είναι έξις (συνήθεια)».

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι επαναλαμβάνοντας μια πράξη μετατρέπεται σε αρετή. Το ίδιο συμβαίνει και με τις ηγετικές αρετές και ικανότητες. Ακόμη και η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, οι επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύσσονται. Όλοι οι άνθρωποι, αν έχουν τη διάθεση και προσπαθήσουν, μπορούν να βελτιώσουν αρκετά την ηγετική τους «ικανότητα». Προφανώς, υπάρχουν αρκετά στοιχεία του χαρακτήρα του ανθρώπου τα οποία διαμορφώνονται νωρίς στη ζωή του και είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν σε μεγαλύτερη ηλικία.

Ο ηγέτης πέραν των κληρονομικών στοιχείων και της οικογένειας, πλάθεται και αναπτύσσει ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, μέσω του συνδυασμού της εργασιακής εμπειρίας (δύσκολα καθήκοντα, λάθη, επιτυχίες, αποτυχίες), της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης.



## Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες του ηγέτη

Σχήμα 17: Το μίγμα των στοιχείων που συνθέτουν τον ηγέτη



### 5.3.6 Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τις μέχρι τώρα έρευνες, φαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διακρίνουν τα άτομα τα οποία έχουν τη διάθεση για άσκηση ηγεσίας έναντι αυτών που δεν την έχουν είναι τα ακόλουθα:

**Ανάγκη για επιτεύγματα - όραμα.** Η διάθεση για άσκηση ηγεσίας πηγάζει, σε ένα βαθμό, από την ανάγκη του ατόμου να φθάσει σε αποτελέσματα τα οποία, από το ίδιο ή και από άλλους, θεωρούνται σημαντικά ή επιτεύγματα. Αντλεί λοιπόν ευχαρίστηση από την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών για δημιουργία, την αίσθηση μια ευρύτερης αποστολής, την ανάληψη προκλητικών καθηκόντων και δύσκολων στόχων και την επίτευξη αποτελεσμάτων τα οποία όμως εκτιμώνται και αναγνωρίζονται από το ίδιο το άτομο και τους άλλους ως ιδιαίτερα σημαντικά. Η ανάγκη αυτή συνδέεται με ιδανικά και αξίες που ένα άτομο πιστεύει και μέσω της ηγεσίας προσδοκά και επιδιώκει να κάνει πράξη.

Πρόκειται ουσιαστικά για μια αίσθηση αποστολής, ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον που το άτομο συλλαμβάνει και επιθυμεί ισχυρώς να φθάσει, δεσμεύεται και αγωνίζεται με πάθος να το φθάσει. Αυτή η ανάγκη για επιτεύγματα, κάνει το άτομο να ονειρεύεται – οραματίζεται ένα καλύτερο μέλλον, να παίρνει πρωτοβουλίες, να προκαλεί το κατεστημένο, να αναλαμβάνει ρίσκο, να εργάζεται σκληρά, με επιμονή και πάθος, για να υλοποιήσει υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα.

**Ανάγκη για αυτοεκτίμηση - αναγνώριση.** Η διάθεση του ατόμου για άσκηση ηγεσίας επηρεάζεται θετικά από την ανάγκη για αυτοεκτίμηση, εκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους (φιλοδοξία). Αυτές οι ανάγκες το κάνουν να επιδιώκει την επαγγελματική εξέλιξη, τη διάκριση, την επιτυχία, τη σκληρή δουλειά και την επιμονή για να «πάει μπροστά». Επίσης, αυτή η ανάγκη συνδέεται με την ευχαρίστηση που αντλεί το άτομο από την αναγνώριση της προσφοράς του σε μικρότερες ή μεγαλύτερες κοινωνικές ομάδες.

**Πίστη και δέσμευση σε αξίες.** Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε αξίες οι οποίες προσδιορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του. Οι σαφείς αξίες μας επιτρέπουν να αντιμετωπίζουμε διλήμματα, να ξεχωρίζουμε το σημαντικό από το ασήμαντο, το σωστό από το λάθος, το καλό από το κακό, το επείγον από το μη επείγον κ.λπ. Αυτό είναι άκρως απαραίτητο για την άσκηση της ηγεσίας σε ένα κόσμο αβέβαιο, πολύπλοκο, απαιτητικό και αντιφατικό. Οι αξίες αποτελούν ένα ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο το οποίο, από τη μια, προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα, συνοχή, συνέπεια και στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα. Από την άλλη, η ενστέρνιση των αξιών του ηγέτη από τους συνεργάτες του αποτελεί προϋπόθεση για να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

Εκτός αυτού όμως, η πίστη και η δέσμευση σε αξίες συμβάλλει ουσιαστικά στην υλοποίηση υψηλών στόχων και οραμάτων, αφού από την μια αποτελούν πυξίδα της πορείας προς αυτά, και από την άλλη, αποτελούν κινητήριο δύναμη, πηγή πάθους, ενθουσιασμού και ενέργειας για την επίτευξή τους.

Οι αξίες, ουσιαστικά, απευθύνονται και αφορούν το μυαλό, τη ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων που ο ηγέτης πρέπει να «κερδίζει». Ένα τέτοιο σύνολο αξιών περιλαμβάνει τόσο θεμελιώδεις ανθρώπινες-ηθικές αξίες, όπως ακεραιότητα, εντιμότητα, δικαιοσύνη, διαφάνεια, ειλικρίνεια, αξιοπρέπεια, σεβασμός στον άνθρωπο κ.λπ., όσο και αξίες που αφορούν τον οργανισμό και τη λειτουργία του, τις σχέσεις του με το περιβάλλον. Η άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης έχει ξεκάθαρες τις αξίες και στόχους που αφορούν τον ίδιο, δηλαδή, το τι και το πως θέλει να φθάσει ως άνθρωπος ή ως επαγγελματίας, τι θέλει να επιτύχει, ποιες είναι οι προσωπικές του προτεραιότητες, πως θέλει να τον βλέπουν οι άλλοι, κ.λπ.

**Αυτοπεποίθηση – Θάρρος – κουράγιο.** Ο ηγέτης, ασφαλώς, δεν αναδεικνύεται, δεν υπάρχει και δεν λειτουργεί σε ένα «κόσμο αγγελικά πλασμένο» και δεν πορεύεται σε εύκολους δρόμους. Η ηγεσία, εκτός όλων των άλλων, σημαίνει αμφισβήτηση – πρόκληση του κατεστημένου, ανάληψη πρωτοβουλιών, οράματα, δύσκολοι και προκλητικοί στόχοι. Ηγεσία σημαίνει αντιμετώπιση δύσκολων, αβέβαιων, επικίνδυνων και αντιφατικών καταστάσεων, αντιμετώπιση κρίσεων, διλημάτων, απογοητεύσεων και αποτυχιών.

Ο ηγέτης συχνά έχει να αντιμετωπίσει σκληρό θεμιτό και αθέμιτο ανταγωνισμό, κολακείες, προσωπικές επιθέσεις και πισώπλατα μαχαιρώματα, ηθικούς και ανήθικους αντιπάλους, διαφωνούντες, φίλους, ακόμη και ανθρώπους που το μισούν ή τον αγαπούν. Συχνά χρειάζεται να παίρνει αυστηρές, μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, να λέει και να κάνει πράγματα που αρκετούς ενοχλούν, δυσαραστούν και πληγώνουν.

Όλα αυτά, βεβαίως, είναι δύσκολα πράγματα και απαιτούν ανάλογα χαρακτηριστικά προσωπικότητας για να αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται μια σειρά τέτοιων χαρακτηριστικών, που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, όπως αυτοπεποίθηση, κουράγιο, θάρρος, ψυχική δύναμη, αντοχή, ψυχραιμία.

Ο ηγέτης χρειάζεται να διαθέτει θάρρος και κουράγιο να αμφισβητεί «στερεότυπες, καθιερωμένες-παραδεκτές αλήθειες», «ιερές αγελάδες», «ταμπού» και «μη συζητήσιμα». Σημαίνει, τέλος, να μη φοβόμαστε να λέμε και να κάνουμε τα πράγματα που θεωρούμε ότι είναι σωστά και πιστεύουμε ότι πρέπει να γίνουν.

Πρακτικά, τα χαρακτηριστικά αυτά της προσωπικότητας είναι αναγκαία σε πολλές περιπτώσεις άσκησης ηγεσίας. Είναι αναγκαία για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας, οι οποίες δεσμεύουν σημαντικούς πόρους (π.χ κεφάλαια,

επενδύσεις) και μπορεί να έχουν σημαντικές συνέπειες. Ουσιαστικά, τα πιο ουσιαστικά στοιχεία της αποφασιστικότητας είναι κατά τη γνώμη μου το κουράγιο και το θάρρος. Επίσης, είναι απαραίτητα για τη λήψη αυστηρών και δυσάρεστων αποφάσεων που αφορούν άλλους ανθρώπους (π.χ απόλυση, επίπληξη), για να απαιτήσει κανείς από αυτούς δύσκολα πράγματα (π.χ υψηλούς στόχους, πειθαρχία) καθώς και για την έκφραση αρνητικής κριτικής προς αυτούς που είναι απαραίτητη όμως για να αποκτήσουν αυτογνωσία και να αναπτυχθούν.

Επιπλέον, η αυτοπεποίθηση, το θάρρος και το κουράγιο είναι απαραίτητα για να έχει κανείς υψηλές προσδοκίες και οράματα, να θέτει δύσκολους και υψηλούς στόχους, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και αν σκέφτεται «έξω από το κουτί».

**Εστίαση – επιμονή - πειθαρχία.** Πράγματι, η ηγεσία σημαίνει οράματα, υψηλές προσδοκίες και στόχους, πρόοδο και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι η επίτευξη τέτοιων σημαντικών πραγμάτων δεν είναι εύκολη. Συνήθως, προσκρούει σε εμπόδια, δυσκολίες, αντίξοες συνθήκες και αποτυχίες.

Αυτά συχνά μπορεί να οδηγούν σε απογοητεύσεις, απαισιοδοξία και διάθεση για εγκατάλειψη ή αλλαγής στόχων. Για αυτό απαιτείται επιμονή, πειθαρχημένη, εστιασμένη και συνεχή προσπάθεια του ηγέτη. Αυτό το χαρακτηριστικό πηγάζει από την ισχυρή θέληση για να επιτύχει υψηλούς στόχους, την ύπαρξη εμπνευσμένων προτύπων και τη μη αποδοχή της μετριότητας.

# ABILITY

- ATTITUDE
- KNOWLEDGE
- SKILLS



### 5.3.7 Βασικές Ηγετικές Ικανότητες

Η **πρώτη** κατηγορία ικανοτήτων που χρειάζεται για την άσκηση ηγεσίας είναι αυτές που αφορούν τους **συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους** που συνθέτουν – συνιστούν την ηγετική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, αν οι ρόλοι του ηγέτη είναι η έμπνευση – παρακίνηση ανθρώπων ή η ανάπτυξη ανθρώπων, η αποτελεσματική άσκηση αυτών προϋποθέτουν ότι αυτός ξέρει και μπορεί να τους ασκήσει αποτελεσματικά. Οι «ικανότητες ρόλων» θα μπορούσαν να είναι αντίστοιχες των ρόλων που περιλαμβάνει το σχετικό μοντέλο που περιγράφεται στις προηγούμενες σελίδες. Βεβαίως, η κάθε μια από αυτές μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους ικανότητες.

Ουσιαστικά, οι ικανότητες αυτής της κατηγορίας αντιστοιχούν στα συστατικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς ή διαφορετικά στο τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης. Δηλαδή, για να κάνει ο ηγέτης αυτό που πρέπει να κάνει με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο θα πρέπει, εκτός από το να θέλει, να ξέρει και να μπορεί να το κάνει.

Η **δεύτερη** κατηγορία ηγετικών ικανοτήτων αποτελούν **«γενικές ικανότητες»**. Για παράδειγμα, η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη στον ηγέτη γιατί αποτελεί προϋπόθεση και συστατικό στοιχείο της διαπραγματευτικής ικανότητας, της ανάπτυξης συνεργατών, της έμπνευσης, της παρακίνησης τους.

Για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και την ηγετική συμπεριφορά γενικότερα, υπάρχει μια σειρά απαραίτητων τέτοιων μετα – ικανοτήτων, από τις οποίες σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θεμελιώδεις είναι οι ακόλουθες:

- **Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.** Η ικανότητα τούτη που αναλύεται σε άλλο κεφάλαιο του βιβλίου είναι απαραίτητη για όλους τους ρόλους και τις λειτουργίες του ηγέτη, αφού ό,τι κάνει ουσιαστικά έπεται μικρότερων ή μεγαλύτερων αποφάσεων που ορθολογικά ή διαισθητικά λαμβάνει.
- **Συστημική σκέψη.** Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλοεπιδρώντα μέρη, δηλαδή ως ολότητες και όχι ως αθροίσματα μερών, («βλέπει το δένδρο και το δάσος ταυτόχρονα»). Ουσιαστικά, πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης και την ικανότητα συνεχούς μάθησης.
- **Ικανότητα επικοινωνίας.** Η επικοινωνία, που αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο έχει χαρακτηριστεί ως μια λειτουργία-εργαλείο του ηγέτη αφού αυτή είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι και να ασκηθεί η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα.



- **Συναισθηματική νοημοσύνη:** Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του και αυτά των άλλων. Ως μια πολύ ευρεία έννοια η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων από τις οποίες αυτές που αξίζουν να τονιστούν εδώ είναι η αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος.
- **Η αυτοεπίγνωση (γνώθι σ' εαυτόν)** είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, το ποιοι είμαστε, τις αξίες και τις ανάγκες μας, το πού είμαστε και πού θέλουμε να πάμε. Αυτοεπίγνωση σημαίνει να μπορούμε να κατανοούμε τα συναισθήματά μας (π.χ. θυμό, ζήλεια, φόβο) και να έχουμε όσο γίνεται αντικειμενική αυτο – αντίληψη για τα ισχυρά και ασθενή μας σημεία, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις δυνατότητές μας. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου. Επίσης, είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων και για να κάνει σωστές προσωπικές επιλογές ως προς το τι μπορεί και τι δεν μπορεί, τι θέλει και τι δεν θέλει. Ακόμη, είναι απαραίτητη για να μην είναι κανείς αλαζών.
- **Αυτορρύθμιση** είναι η ικανότητα να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Ουσιαστικά, πρόκειται για ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού. Για παράδειγμα, αν χρειάζεται να εκφράσουμε το θυμό μας να μπορούμε να το κάνουμε, αλλά αν αυτό δεν είναι χρήσιμο, να μπορούμε να μην το κάνουμε. Έτσι, μπορούμε να αποφεύγουμε συγκινησιακές εκρήξεις που μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες στον εαυτό μας και τους άλλους και να προσαρμοζόμαστε καλύτερα στις καταστάσεις.



## Ανακεφαλαίωση – Αποτελεσματική ηγεσία

1. Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και να υλοποιούν οράματα και στόχους για ένα καλύτερο μέλλον.
2. Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη.
3. Το management και η ηγεσία έχουν διαφορές αλλά είναι και συμπληρωματικοί οι ρόλοι τους για την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων που διοικούν.
4. Τα θεμελιώδη ζητήματα ηγεσίας αφορούν στο τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, ποια χαρακτηριστικά και ικανότητες πρέπει να έχει, πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες ενός ατόμου.
5. Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης πρέπει να είναι δίκαια για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων και να είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
6. Το όραμα είναι το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας γιατί αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση την οποία η οργάνωση πρέπει να ακολουθήσει, συντονίζει τα μέρη της οργάνωσης, παρακινεί τα άτομα, δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα της εργασιακής τους ζωής.
7. Η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμέλιο της ανάπτυξης θετικών σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ των ατόμων.
8. Οι βασικοί ηγετικοί ρόλοι και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη.
9. Τα πρότυπα της ηγεσίας είναι αποτελεσματικά όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση.
10. Η ευαισθησία και η αυστηρότητα είναι κρίσιμα στοιχεία του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς.
11. Η ηγετική συμπεριφορά απαιτεί χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη και ικανότητες του ηγέτη.
12. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, η πίστη και η δέσμευση σε αξίες, το θάρρος, η πειθαρχία.

13. Οι ηγετικές ικανότητες αφορούν την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, η συστημική σκέψη, η ικανότητα επικοινωνίας, η συναισθηματική νοημοσύνη, η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ

1. Τι είναι ο ηγέτης και σε τι διαφέρει από τον προϊστάμενο (μάνατζερ);
2. Ποια είναι τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας;
3. Γιατί το όραμα αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας;
4. Ποια στοιχεία του ηγέτη είναι απαραίτητα για να τον εμπιστεύονται οι συνεργάτες του;
5. Ποιες είναι οι δυο συνιστώσες που προσδιορίζουν την ηγετική συμπεριφορά;
6. Ποιοι ρόλοι του ηγέτη συνιστούν την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά;
7. Να εξηγήσετε ποιες λειτουργίες θεωρούνται εργαλεία διοίκησης και γιατί.
8. Να αναπτύξετε τα τρία βασικά στυλ-πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη.
9. Να εξηγήσετε τις δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς με κριτήριο τον γενικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη.
10. Να εξηγήσετε με συντομία τη θεωρία που αναφέρεται στο συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς
11. Ποια στοιχεία πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης ώστε να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας και η συμπεριφορά του να είναι η πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική;
12. Να εξηγήσετε με συντομία τα χαρακτηριστικά του έργου που θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας.
13. Να εξηγήσετε την έννοια της «ωριμότητας» των συνεργατών.
14. Πώς συνδέεται η ωριμότητα των συνεργατών με τα στυλ-πρότυπα ηγεσίας;
15. Ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης;
16. Πώς αναπτύσσονται τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες;
17. Ποιες είναι οι βασικές ηγετικές ικανότητες;

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Να δείτε την ταινία «Και οι 12 ήταν καθάρματα» (The dirty dozen) και να απαντήσετε στις ερωτήσεις:
  - Ο πρωταγωνιστής ταγματάρχης ήταν ηγέτης ή μάνατζερ και γιατί;
  - Ποιους ηγετικούς ρόλους άσκησε ο πρωταγωνιστής ταγματάρχης και σε ποιες σκηνές της ταινίας;
  - Πώς επέδειξε ευαισθησία, αυστηρότητα και ακεραιότητα;
  - Ποιο ήταν το ηγετικό στυλ του πρωταγωνιστή ταγματάρχη; Ήταν αποτελεσματικό και γιατί;
  - Υπήρξαν αξιωματικοί που λειτουργούσαν ως μάνατζερ και άλλοι ως ηγέτες;
2. Να διαμορφώσετε το περιεχόμενο ενός σεμιναρίου ηγεσίας τριών ημερών για την εκπαίδευση των στελεχών μιας επιχείρησης. Μπορείτε να βρείτε παραδείγματα στο διαδίκτυο.
3. Να προσδιορίσετε ένα γνωστό σας άνθρωπο που εμπιστεύεστε και έναν που δεν εμπιστεύεστε και να γράψετε στοιχεία της συμπεριφοράς που κτίζουν την εμπιστοσύνη και αυτά που την καταστρέφουν.
4. Να επιλέξετε έναν καθηγητή σας που στην τάξη συμπεριφέρεται ως μάνατζερ και έναν που συμπεριφέρεται ως ηγέτης και να προσδιορίσετε τα βασικά στοιχεία των συμπεριφορών τους.
5. Γιατί και πώς ένα παιδί στην παρέα του μπορεί να είναι ηγέτης;
6. Να δείτε και να μελετήσετε την ομιλία (I have a dream) του M.L.King που υπάρχει στο διαδίκτυο και να προσδιορίσετε όσα στοιχεία ηγεσίας τον χαρακτηρίζουν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:**

- Να κατανοείτε την διαδικασία και την έννοια της παρακίνησης.
- Να κατηγοριοποιείτε και να ταξινομείτε τα κίνητρα, τα οποία οδηγούν τα άτομα σε δράση.
- Να εξηγείτε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow.
- Να διακρίνετε τους παράγοντες σύμφωνα με την θεωρία υγιεινής και παρακίνησης του F. Herzberg.
- Να αποκτήσετε τη γνώση και να αναλύετε τα κίνητρα που αφορούν τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg, όπως το αίσθημα επιτυχίας, το ενδιαφέρον και περιεχόμενο της εργασίας, τη συμμετοχή και ευθύνη, την ανάπτυξη και εξέλιξη.
- Να αναπτύσσετε τη θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory).
- Να συνδέετε την τυπολογία των ανθρώπινων χαρακτήρων, με βάση την ένταση των αναγκών τους.



## 6.1 Η παρακίνηση των εργαζομένων – Βασικά στοιχεία

Η απόδοση έργου από τους εργαζομένους στην επιχείρηση, δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσής της, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων.

Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η δεύτερη κατηγορία που είναι ίσως και η πιο σημαντική, περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή για το «μπορώ και το θέλω».

Ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν τη διάθεση, δηλαδή να θέλουν να αποδώσουν.

Εκτός όμως από το χώρο των οργανισμών, η παρακίνηση χρειάζεται και σε άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα ο δάσκαλος μπορεί να παρακινεί τους μαθητές να μαθαίνουν, ο γονέας το παιδί να κάνει εργασίες στο σπίτι.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από αυτό το ζήτημα προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

Τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να προσπαθεί περισσότερο ή λιγότερο για να επιτύχαι υψηλές επιδόσεις στην εργασία του;

Τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση;

Ποιές μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί, να έχει διάθεση να προσπαθεί για εξαιρετικές επιδόσεις;

Πιστεύεται ότι οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν σημαντικά τις επιδόσεις τους αυξάνοντας, με διάφορους τρόπους, την παρακίνησή τους. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει προσπάθεια παρουσίασης όλων των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με το ζήτημα της παρακίνησης και τις συνέπειες αυτών για τον οργανισμό και τα διοικητικά στελέχη.

### 6.1.1 Η έννοια και η διαδικασία της παρακίνησης

Κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση» είναι το κίνητρο (motive ή drive). Οι B. Beelson και G. Steiner, ορίζουν την έννοια του κινήτρου ως «μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί (από όπου παρακίνηση) και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους».

Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης.

Η ανάγκη μπορεί να οριστεί ως μια έλλειψη ή ως μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου.

Η παρακίνηση θα μπορούσε να οριστεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, η υλοποίηση των οποίων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι ανάγκες (και κατά συνέπεια τα κίνητρα) μπορεί να είναι πρωτογενείς, όπως τροφή, ύπνος, οξυγόνο, σεξ κ.λπ. ή δευτερογενείς (επίκτητες), όπως ο σεβασμός, το κύρος, η στοργή κ.λπ. Στόχος είναι οτιδήποτε (υλικό ή άυλο) μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την ένταση του κινήτρου που αυτή προκαλεί. Για παράδειγμα, η έλλειψη θερμίδων (ανάγκη) έχει ως συνέπεια την πείνα (κίνητρο) που μπορεί να ικανοποιηθεί με τροφή (στόχος).

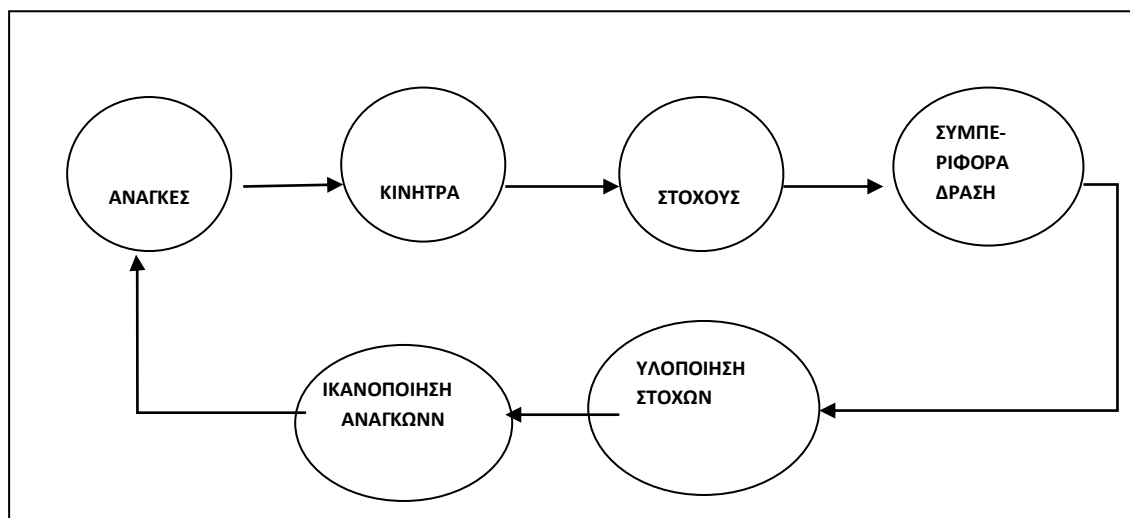
Η παρακίνηση, λοιπόν, θα μπορούσε να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, η υλοποίηση των οποίων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνειδητή ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης-πράξεων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Στην πραγματικότητα, όμως, η παρακίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. Οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Επίσης συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς.



## ΣΧΗΜΑ 18: Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης



### 6.1.2 Τα κίνητρα

Όπως φαίνεται από τον ορισμό της έννοιας της παρακίνησης και της διαδικασίας της, τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό της στοιχείο. Η γνώση τους αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς αυτό να σημαίνει, όπως πολλοί υποστηρίζουν, ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολό της.

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

**α) Τα πρωτογενή κίνητρα.** Τούτη η κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Αυτά συνήθως αποκαλούνται και στοιχειώδη κίνητρα και υπάρχουν στον άνθρωπο από τη φύση του. Δεν είναι δηλαδή επίκτητα αλλά έμφυτα. Μεταξύ αυτών τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, η αποφυγή καταπόνησης, το οξυγόνο, το σεξ.

**β) Τα δευτερογενή κίνητρα.** Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος, ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Η μορφή τους, η έντασή τους και η εξέλιξή τους προσδιορίζονται από το χαρακτήρα και την εξέλιξη ιδιαίτερα του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την επεξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς,

αφού στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης η ένταση των πρωτογενών και γενικών κινήτρων έχει πολύ μειωθεί λόγω της ικανοποίησής τους σε σημαντικό βαθμό.

Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι:

- **Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης** (affiliation motive). Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κίνητρα. Δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.
- **Κίνητρο της ασφάλειας**. Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την εξέλιξη του κόσμου κάνουν τον άνθρωπο να αισθάνεται έντονα την ανάγκη της σιγουριάς για την μελλοντική του ύπαρξη.
- **Κίνητρο της επιτυχίας**. Η κάθε κοινωνία προσδιορίζει το περιεχόμενο της επιτυχίας. Είναι η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να αποδίδει σε σχέση με ορισμένα πρότυπα που θέτει η κοινωνία ή να διακρίνεται ως «νικητής» στο πλαίσιο του ανταγωνισμού με άλλους ανθρώπους.
- **Κίνητρο του κύρους**. Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από την ιεράρχηση και τη διάκριση. Με διάφορα κριτήρια που θέτει, κατατάσσει τους ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα της άτυπης ή τυπικής κοινωνικής ιεραρχίας. Η εξέλιξη της κοινωνίας έχει δημιουργήσει την επιθυμία στον άνθρωπο να τοποθετείται σε λίγο ή πολύ υψηλότερες θέσεις στην εν λόγω ιεραρχία.
- **Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας**. Εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που αυτό θέλει.

**γ) Τα γενικά κίνητρα** (general motives). Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Συνήθως, είναι δύσκολο να διακριθούν από αυτά των δύο άλλων κατηγοριών.

Κυριότερα γενικά κίνητρα είναι:

- **Κίνητρο της ικανότητας**. Είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά, να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.
- **Κίνητρο της περιέργειας**. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να γνωρίζει ό,τι υπάρχει γύρω του, τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων μερών του κόσμου, τους μηχανισμούς και διαδικασίες λειτουργίας και εξέλιξής του.
- **Κίνητρο της δραστηριότητας**. Πρόκειται για την επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.
- **Κίνητρο της στοργής ή αγάπης**. Είναι ένα πολυσύνθετο κίνητρο που άλλα στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή. Είναι συνδεδεμένο τόσο με το σεξ όσο και με την ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων. Είναι έμφυτο αλλά και σε ένα βαθμό επίκτητο κίνητρο.

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

Επίσης, υπάρχει μια ιεραρχία κινήτρων σε κάθε άνθρωπο σύμφωνα με την έντασή τους. Αυτά με τη μεγαλύτερη ένταση προσδιορίζουν περισσότερο τη συμπεριφορά του. Όπως είδαμε, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, συνήθως μειώνεται η ένταση του κινήτρου.

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

Συμβιβαστικές είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασης της έχει ως συνέπεια τη μείωση της έντασης και της άλλης.

Ενώ αντιθετικές είναι όταν η ικανοποίηση μιας ανάγκης αυξάνει την ένταση μιας άλλης. Όταν δύο κίνητρα είναι συμβιβαστικά, η κατεύθυνση προς την οποία ωθούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο ή πολύ η ίδια. Ενώ όταν είναι αντιθετικά ωθούν τη συμπεριφορά προς διαφορετικές κατευθύνσεις και ασφαλώς δημιουργούν «εσωτερική δυσαρμονία».

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





## 6.2 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών - A. Maslow

Οι ανθρώπινες ανάγκες ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν. Οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν κάποια δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και να συνδέουν την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Ο Abraham Maslow, με κλινικές έρευνες, προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης, και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Ο A. Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης, και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Στηριζόμενος σε αυτήν την ταξινόμηση, διατύπωσε τις εξής τρεις βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση:

**Πρώτον**, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Δηλαδή, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από το βαθμό της ικανοποίησής τους. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι αέναη (ατελείωτη) και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

**Δεύτερον**, η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί «πλήρως», τότε δεν «παράγει» καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την παρακινητική της δύναμη.

**Τρίτον**, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 19. Σε κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Χρειάζεται να διευκρινιστεί εδώ, ότι δεν πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανισθεί η επόμενη. Απλά, πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο ελάχιστο βαθμό που ασφαλώς είναι υποκειμενικός και δύσκολα μετρήσιμος.



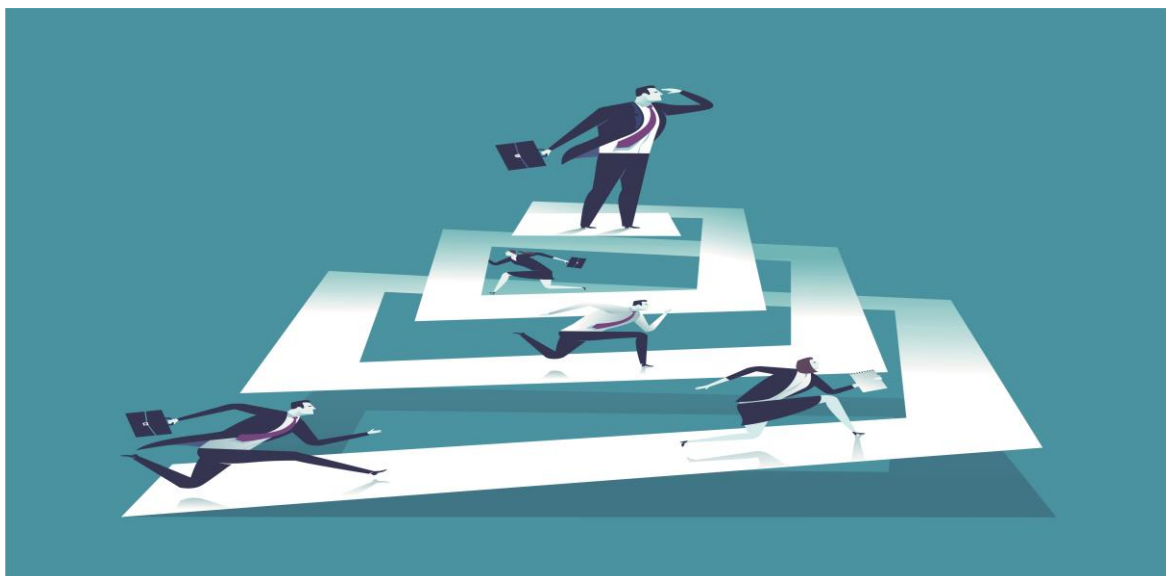
**ΣΧΗΜΑ 19: Ιεραρχία αναγκών κατά Maslow**



Συνοπτικά οι πέντε κατηγορίες αναγκών σύμφωνα με τον Maslow περιλαμβάνουν επιμέρους και συγκεκριμένες ανάγκες.

**Φυσιολογικές ανάγκες:** Τούτη η κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η ένδυση, η υγεία είναι οι πιο βασικές ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Είναι φανερό ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν έχει εξασφαλιστεί ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης των εν λόγω αναγκών από το οποίο εξαρτάται η ύπαρξη του ανθρώπου, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.

**Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς.** Αμέσως μετά από τις φυσιολογικές, βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται μια σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών στο μέλλον. Επιθυμεί να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους και αβεβαιότητες του περιβάλλοντος (π.χ. οικονομική συγκυρία, ανεργία, ατυχήματα κ.λπ.). Επιδιώκει, λοιπόν συγχρόνως ή αμέσως μετά από μια «λογική» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας (π.χ. μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κ.λπ.). Επίσης, σε αυτές τις ανάγκες περιλαμβάνεται και η ανάγκη του ατόμου για βεβαιότητα ως προς την εξέλιξη των μεταβλητών του περιβάλλοντός του που τον αφορούν.



**Κοινωνικές ανάγκες.** Μετά τις φυσιολογικές και ασφάλειας, ο άνθρωπος επιδιώκει την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης, προαπαιτείται η ικανοποίηση των φυσιολογικών και των αναγκών ασφάλειας.

**Ανάγκες αναγνώρισης.** Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, γνώσεις, άσκηση δύναμης ή επιρροής σε άλλους, ανεξαρτησία, ελευθερία καθώς και αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αυτές οι ανάγκες αποτελούν κυρίαρχη παρακινήτική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν οι προηγούμενες. Πρέπει να τονισθεί ότι αυτή η κατηγορία αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί από ότι οι προηγούμενες.

**Ανάγκες ολοκλήρωσης:** Είναι η ανώτερη και τελευταία κατηγορία αναγκών, από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει. Να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα και προσδοκίες. Να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί για να φθάσει στον «ιδανικό» για αυτόν εαυτό. Να χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα. Ο Maslow αναφέρει: «να γίνει ο,τιδήποτε που είναι ικανός να γίνει».

### 6.3 Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg

Η έρευνα του F.Herzberg έδειξε ότι οι παράγοντες που ήταν συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή αισθήματα στους εργαζόμενους ήταν διαφορετικοί από αυτούς που ήταν συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Υπήρξαν, δηλαδή, δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων.

Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει δυσαρέσκεια στους ερωτηθέντες αφορούσαν το περιβάλλον της δουλειάς και συγκεκριμένα, την πολιτική της επιχείρησης, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, την κοινωνική θέση (status), την ασφάλεια της απασχόλησης και το μισθό.

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης αφορούσαν το περιβάλλον της δουλειάς και συγκεκριμένα, την πολιτική της επιχείρησης, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, την κοινωνική θέση (status), την ασφάλεια της απασχόλησης και το μισθό.

Την πρώτη κατηγορία ο Herzberg την ονόμασε **παράγοντες υγιεινής** (hygienefactors) ή **διατήρησης**. Αυτή η ονομασία δόθηκε όχι τυχαία, αλλά για να δηλώσει κατά κάποιον τρόπο το ρόλο των εν λόγω παραγόντων στην παρακίνηση.

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης κατά τον Herzberg δεν παρακινούν τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσής τους. Απλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το συναίσθημα της δυσαρέσκειας και συνεπώς να διατηρούν έτσι την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο. Για αυτό ονομάζονται και παράγοντες διατήρησης (maintenance), με την έννοια ότι ο εργαζόμενος διατηρεί την προσπάθεια και την απόδοση του στο ελάχιστο ανεκτό επίπεδο.

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει ικανοποίηση ή ευχαρίστηση στους ερωτηθέντες, και κατά συνέπεια διάθεση για αύξηση της απόδοσης, αφορούσαν την ίδια τη δουλειά (καθαυτή) και το ίδιο το άτομο.

Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται κύρια στα επιτεύγματα των ερωτηθέντων, την αναγνώρισή τους, την ευθύνη, την προαγωγή, τις δυνατότητες ανάπτυξής τους, τα ίδια τα καθήκοντα (ενδιαφέρον, σημαντικότητα, δυσκολία κ.λπ.).

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν **παράγοντες παρακίνησης** (ή **κίνητρα**). Αυτοί είναι οι μόνοι που μπορούν να «παράγουν» παρακίνηση.

Η ύπαρξή τους, δηλαδή, κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση ή θέληση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Όμως, η παρακινητική δύναμη αυτών των παραγόντων δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (υγιεινής) που είναι απαραίτητοι για την μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους. Διότι δεν είναι ποτέ δυνατόν να υπάρχει δυσαρέσκεια και συγχρόνως παρακίνηση.

Οι παράγοντες της παρακίνησης ή τα κίνητρα, παράγουν παρακίνηση. Η ύπαρξή τους κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση να αποδώσουν όλο και περισσότερο.

Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι οι παράγοντες υγιεινής αν και δεν «παράγουν» παρακίνηση, είναι απαραίτητοι, διότι δημιουργούν τις αναγκαίες εκείνες συνθήκες που επιτρέπουν στους παράγοντες παρακίνησης να παίζουν το ρόλο τους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Η θεωρία του Herzberg**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ)	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ( Η ΙΔΙΑ Η ΔΟΥΛΕΙΑ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>πολιτική της επιχείρησης και διοίκησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>επιτεύγματα- αίσθημα επιτυχίας</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>τρόπος εποπτείας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>αναγνώριση</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενους, ομοϊόβαθμους, υφισταμένους)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>δυνατότητες ανάπτυξης</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ασφάλεια – σιγουριά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>δυνατότητες προαγωγών - εξέλιξης</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>συνθήκες εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ενδιαφέρον της δουλειάς</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>μισθός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ευθύνη – ελευθερία πρωτοβουλιών</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>θέση</li> </ul>	
ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ – ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ	ΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ



#### 6.4 Πρακτικές διαστάσεις των παραγόντων παρακίνησης του Herzberg



Από τη θεωρία του Herzberg προκύπτουν αρκετές πρακτικές για την κινητοποίηση, τη δέσμευση και την ευχαρίστηση-ικανοποίηση των εργαζομένων. Για αυτό, στη συνέχεια αναλύεται πρακτικά ο κάθε παράγοντας - κίνητρο.

**Αίσθημα επιτυχίας.** Η επιτυχία συνδέεται με την ιδιαίτερα σημαντική ανάγκη για αυτοεκτίμηση που έχουμε όλοι οι άνθρωποι. Το αίσθημα επιτυχίας αποτελεί ισχυρό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης, αν όχι για όλους, για τους περισσότερους ανθρώπους. Όταν το άτομο πιστεύει ότι, μέσω της προσπάθειάς του, μπορεί - έχει πιθανότητα - να φθάσει σε ένα αποτέλεσμα που το ίδιο ή και οι άλλοι (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι κ.λπ.) θα το θεωρούσαν επιτυχία, τότε αισθάνεται μια πρόκληση και κατά συνέπεια μια ισχυρή εσωτερική ώθηση - θέληση (παρακίνηση, ενεργοποίηση, κινητοποίηση) να κάνει οτιδήποτε είναι δυνατόν για να το φθάσει.

Επιτυχία σημαίνει να φθάσει κανείς σε μια επίδοση, η οποία σε σχέση με δικά του πρότυπα ή αυτά των άλλων είναι υψηλή και δύσκολα επιτεύξιμη. Η πρόκληση, λοιπόν, της επιτυχίας αποτελεί για πολλούς ανθρώπους ισχυρό κίνητρο και ασφαλώς όταν επιτυγχάνουν αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση, πράγμα που τους ωθεί στην επιδίωξη νέων ακόμη μεγαλύτερων επιτυχιών. Για παράδειγμα, η περίπτωση των αθλητών οι οποίοι όσο μεγαλύτερες επιδόσεις και διακρίσεις έχουν τόσο πιο σκληρή και πειθαρχημένη προσπάθεια κάνουν. Η πρόκληση της επιτυχίας, συνεπώς, πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο ενός επιχειρησιακού περιβάλλοντος που επιδιώκει την κινητοποίηση - ενεργοποίηση των ανθρώπων.

Κύριες πρακτικές και μέθοδοι δημιουργίας της πρόκλησης της επιτυχίας είναι πρώτον, η **στοχοθεσία**, δεύτερον το **θετικό feedback** και τρίτον η **επιβράβευση - αναγνώριση**. Οι στόχοι, όταν είναι προκλητικοί, δύσκολοι και ταυτόχρονα υλοποιήσιμοι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, κινητοποιούν – ενεργοποιούν αν όχι

όλους, αρκετούς ανθρώπους. Σκεφτείτε για παράδειγμα έναν αθλητή ύψους να προσπαθεί χωρίς να θέτει πρότυπα (πήχη). Τι διάθεση για προσπάθεια θα έχει; Ταυτόχρονα με τους στόχους, η θετική αναπληροφόρηση (feedback), δηλαδή, το να γνωρίζει κανείς τις επιδόσεις του αποτελεί, επίσης, πρακτική δημιουργία αισθήματος επιτυχίας.



Φανταστείτε, το πόσο, για παράδειγμα, ένας αθλητής ύψους θέλει να γνωρίζει το ύψος της κάθε προσπάθειάς του και πόσο καλά αισθάνεται από τις επιτυχημένες προσπάθειές του και φυσικά πόσο προσπαθεί να τις επαναλαμβάνει ακόμη πιο βελτιωμένες. Το ίδιο ισχύει για τους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων, οι προϊστάμενοι αλλά και η ίδια η εργασία θα πρέπει να δίνουν ένα συνεχές feedback (αναπληροφόρηση) στους εργαζόμενους σχετικά με τις επιδόσεις τους. Τα σωστά συστήματα στόχων και μέτρησης των επιδόσεων (key performance indicators-balanced scorecard), τα συστήματα benchmarking (συγκρίσεις με επιδόσεις των καλλίτερων ανταγωνιστών), οι εσωτερικοί διαγωνισμοί, τα σωστά συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων εξασφαλίζουν το feedback (πληροφόρηση) για τις επιδόσεις τους και όταν αυτές είναι θετικές δημιουργούν μεγάλη ευχαρίστηση και παρακίνηση για επανάληψή τους, ενώ όταν είναι μέτριες δημιουργούν προβληματισμό για βελτίωση και μη επανάληψη. Εκτός αυτών, το αίσθημα επιτυχίας ενισχύεται μέσω των επιβραβεύσεων και της αναγνώρισης των επιτυχιών από τους άλλους (επιχείρηση, προϊστάμενοι, συνάδελφοι, κλπ).

**Αναγνώριση.** Η αναγνώριση από τους άλλους (επιχείρηση, προϊστάμενο κ.λπ.) των προσπαθειών, των επιδόσεων, των ικανοτήτων και γενικώς των όσων προσφέρει ένας άνθρωπος στα πλαίσια μιας σχέσης του αποτελεί μεγάλη ικανοποίηση και κατά συνέπεια παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης και κινητοποίησης. Υπάρχει μεγάλο έλλειμμα αναγνώρισης στην πράξη. Στη κλασική ερώτηση «στην επιχείρησή μου υπάρχει πολύ κριτική και καθόλου μπράβο», σχεδόν το σύνολο των εργαζομένων απαντάει ότι πράγματι αυτό ισχύει στην πράξη.



Η αναγνώριση, ασφαλώς, πρέπει να προβλέπεται στα επίσημα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και κυρίως των συστημάτων αμοιβών (reward) της κάθε επιχείρησης. Η διάκριση των εξαιρετικών από τους πολύ καλούς και των τελευταίων από τους μέτριους μέσω του συστήματος της αξιολόγησης, η σαφής σύνδεση των αμοιβών με τις επιδόσεις, το bonus, οι ετήσιες αυξήσεις, οι άλλες παροχές, οι συμβολικοί έπαινοι, οι επιβραβεύσεις, οι προαγωγές αποτελούν σημαντικούς τρόπους αναγνώρισης.

Εκτός όμως αυτών, η αναγνώριση αποτελεί στοιχείο συμπεριφοράς. Για να γίνει αυτό κατανοητό, σκεφτείτε το πώς ένας άνθρωπος αναγνωρίζει ένα φίλο του για τα όσα προσφέρει στη σχέση τους. Ασφαλώς, δεν του δίνει bonus, ούτε προαγωγή, ούτε έπαινο. Πώς όμως τον αναγνωρίζει; Μέσω της συμπεριφοράς του, δηλαδή, με το πόσο τον εκτιμά, το πόσο τον σέβεται, τον υποστηρίζει, το πόσο τον ακούει και τον υπολογίζει, το πόσο τον εμπιστεύεται, το πόσο νοιάζεται για αυτόν και του ανταποδίδει τις «συνεισφορές». Το ίδιο και στη σχέση επιχείρησης - εργαζόμενου ή προϊστάμενου – υφιστάμενου. Η αξιοπρεπής μεταχείριση, ο σεβασμός, το ενδιαφέρον, η εμπιστοσύνη που δείχνουμε προς τους ανθρώπους αποτελούν αναγνώριση και δημιουργούν σε αυτούς το αντίστοιχο συναίσθημα και ικανοποίηση. Ακόμη και απλές αναφορές του τύπου «με βοήθησε πολύ η ιδέα σου» αποτελούν αναγνώριση που ικανοποιεί τους ανθρώπους.

**Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας:** Είναι κοινή λογική ότι κάτι που μας αρέσει πολύ το κάνουμε με περισσότερο κέφι και μεράκι. Το ίδιο ακριβώς υποστηρίζει και ο Herzberg. Όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας, αυτό καθ' εαυτό, τόσο με περισσότερο κέφι και μεράκι την κάνει. Τι κάνει όμως μια εργασία ενδιαφέρουσα ή μη ενδιαφέρουσα; Η επανάληψη μιας εργασίας, ή αλλιώς, η ρουτίνα την κάνει ανιαρή και μη ενδιαφέρουσα. Συνεπώς, αν θέλουμε να μειώσουμε τη ρουτίνα ενός εργαζόμενου, πρέπει να μειώσουμε την επανάληψη των εργασιών.

Αυτό πρακτικά μπορεί να συμβεί με δυο τρόπους:  
πρώτον, μέσω της «εναλλαγής» των θέσεων εργασίας  
δεύτερον, μέσω του «εμπλουτισμού» της εργασίας των εργαζομένων.

Εναλλαγή θέσεων, σημαίνει η αλλαγή της θέσης εργασίας ενός εργαζόμενου σε τακτά ή μη τακτά χρονικά διαστήματα.

Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας σημαίνει να δώσουμε στον εργαζόμενο όσο γίνεται μεγαλύτερη ποικιλία - διαφορετικότητα εργασιών - καθηκόντων, ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητές του.

Εναλλαγή θέσεων, σημαίνει η αλλαγή της θέσης εργασίας ενός εργαζόμενου σε τακτά ή μη τακτά χρονικά διαστήματα.

Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας σημαίνει να δώσουμε στον εργαζόμενο όσο γίνεται μεγαλύτερη ποικιλία - διαφορετικότητα εργασιών - καθηκόντων, ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητές του.

Αυτό τον κάνει να αισθάνεται πιο δημιουργικός και με λιγότερη ρουτίνα. Επίσης, όσο πιο ολοκληρωμένες εργασίες ανατίθενται στους εργαζόμενους, τόσο πιο ενδιαφέρουσες είναι για αυτούς, διότι αρχίζουν κάτι που το βλέπουν να ολοκληρώνεται ως αποτέλεσμα και έτσι αισθάνονται την ικανοποίηση της δημιουργίας. Αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει ταυτότητα.

Πέραν όμως αυτών που αφορούν τη διαίρεση του έργου και την οργάνωση των θέσεων εργασίας, το πόσο ενδιαφέρουσα αισθάνεται την εργασία του ένας εργαζόμενος εξαρτάται και από μια άλλη διάσταση πιο υποκειμενική, αλλά περισσότερο κρίσιμη. Η διάσταση αυτή αφορά την αντιλαμβανόμενη από τον εργαζόμενο **σημαντικότητα** της εργασίας. Όσο πιο σημαντική αισθάνεται την εργασία του κάποιος, τόσο περισσότερο βρίσκει νόημα σε αυτή και ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτοεκτίμηση που όλοι οι άνθρωποι έχουμε και είναι ακόρεστη. Έτσι, λοιπόν, η αντιλαμβανόμενη σημαντικότητα της εργασίας, δηλαδή οι αντιλαμβανόμενες συνέπειές της, δίνει νόημα, αυξάνει την αυτοεκτίμηση των ανθρώπων και τους δημιουργεί ιδιαίτερα θετικές στάσεις ως προς αυτή. Αντίθετα, μια δουλειά που γίνεται αντιληπτή ως ασήμαντη μειώνει την αυτοεκτίμηση του ατόμου.

Οι άνθρωποι έχουμε πάντα αρνητικές στάσεις σε οτιδήποτε μας μειώνει την αυτοεκτίμηση. Για παράδειγμα, άλλο νόημα έχει η εργασία για έναν εργάτη που «σπάει πέτρες» αν αυτός αισθάνεται ότι αυτό κάνει και άλλο νόημα έχει η ίδια δουλειά αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι «χτίζει εκκλησία», αφού η εκκλησία δεν μπορεί να χτισθεί αν αυτός δεν σπάσει τις πέτρες.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις και οι διοικούντες, μέσω της οργάνωσης της εργασίας, της επικοινωνίας και ενημέρωσης, της εκπαίδευσης και των συμβολικών πράξεων, πρέπει να τονίζουν τη σημαντικότητα (όχι τη σπουδαιότητα) της εργασίας στους ανθρώπους καταδεικνύοντας τις συνέπειές της, χωρίς βεβαίως υποκρισίες.



Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα σχετικά με τα προηγούμενα, το οποίο βίωσα σε ένα γνωστό ξενοδοχείο των Αθηνών, πριν μερικά χρόνια είναι το ακόλουθο. Βγαίνοντας, δίπλα στην εξώπορτα υπήρχε ένας πίνακας του ξενοδοχείου που με μεγάλα γράμματα έγραφε: «Επιβράβευση». Πιο κάτω είχε τη φωτογραφία μιας κυρίας και κάτω από τη φωτογραφία έγραφε: «Η κυρία Χ αναδείχθηκε η καμαριέρα του μήνα. «Χωρίς την εργασία της η εικόνα και η φήμη του ξενοδοχείου μας δεν θα υπήρχε.». Αυτό, πράγματι, με έκανε να σκεφτώ ότι αν σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο, οι «πορτιέρηδες», οι υπάλληλοι υποδοχής, οι καθαρίστριες, οι καμαριέρες, οι σερβιτόροι δεν κάνουν καλά τη δουλειά τους, κανείς δεν θα ήταν διατεθειμένος να πληρώνει την ακριβή παραμονή του για τα πολυτελή έπιπλα, καθρέφτες, μπάνια και μάρμαρα. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις και οι προϊστάμενοι πρέπει να κάνουν τους εργαζόμενους να κατανοούν την σημαντικότητα της δουλειάς τους, επισημαίνοντας με ειλικρίνεια και εντιμότητα τις **ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ** που έχει στις τελικές επιδόσεις της μονάδας τους και της επιχείρησης συνολικά.

**Συμμετοχή και ευθύνη.** Η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την υλοποίηση της εργασίας τους και την ανταπόκριση στις υπευθυνότητές τους, αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης. Διότι, ο άνθρωπος χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητές του και αισθάνεται δημιουργικός όταν με τη δική του σκέψη και δράση βρίσκει λύσεις και επιτυγχάνει αποτελέσματα.

Στην πράξη σημαίνει:

Πρώτον, οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα, πάντα στο πλαίσιο των στόχων, των πολιτικών και των κανονισμών της επιχείρησης, να χειρίζονται ζητήματα που μπορούν καλλίτερα και πιο άμεσα από την ιεραρχία που βρίσκεται μακριά από αυτά, χωρίς στενούς ελέγχους στο πως, αλλά έχοντας την ευθύνη για τα αποτελέσματα.

Δεύτερον, σημαίνει συμμετοχή των εργαζομένων με ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων για πράγματα που αφορούν την εργασία τους, τη μονάδα τους αλλά και την επιχείρηση συνολικά. Αυτό, εκτός της χρησιμότητας των ιδεών όλων που σήμερα είναι απαραίτητες για τις καινοτομίες, τις συνεχείς βελτιώσεις και τη μάθηση, δημιουργεί στους εργαζόμενους αίσθηση ευθύνης και δέσμευσης σε στόχους και στον οργανισμό και τους κάνει να αισθάνονται ικανοποίηση και ευχαρίστηση.

Τρίτον, η συμμετοχή και η ελευθερία πρωτοβουλιών εκφράζει την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση και το σεβασμό της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους.

Συμμετοχή σημαίνει κυρίως ενημέρωση και ενδιαφέρον για τις γνώμες και τις προτάσεις των εργαζομένων από τα στελέχη και την επιχείρηση.

Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις έχουν ανεπτυγμένα συστήματα επικοινωνίας της «βάσης με την κορυφή» και συμμετοχής των εργαζομένων (suggestions, speak up schemes). Θεωρώ χρήσιμο να διευκρινίσω εδώ ότι συμμετοχή δεν σημαίνει συναπόφαση.

Συμμετοχή σημαίνει κυρίως ενημέρωση και ενδιαφέρον για τις γνώμες και τις προτάσεις των εργαζομένων από τα στελέχη και την επιχείρηση. Πέραν της συμμετοχής, αρκετούς ανθρώπους τους κινητοποιεί η αίσθηση ευθύνης. Οι έρευνες αλλά και η καθημερινή πρακτική δείχνουν ότι όσο μεγαλύτερη ευθύνη για ένα αποτέλεσμα αισθάνεται ένα άτομο τόσο περισσότερο προσπαθεί.

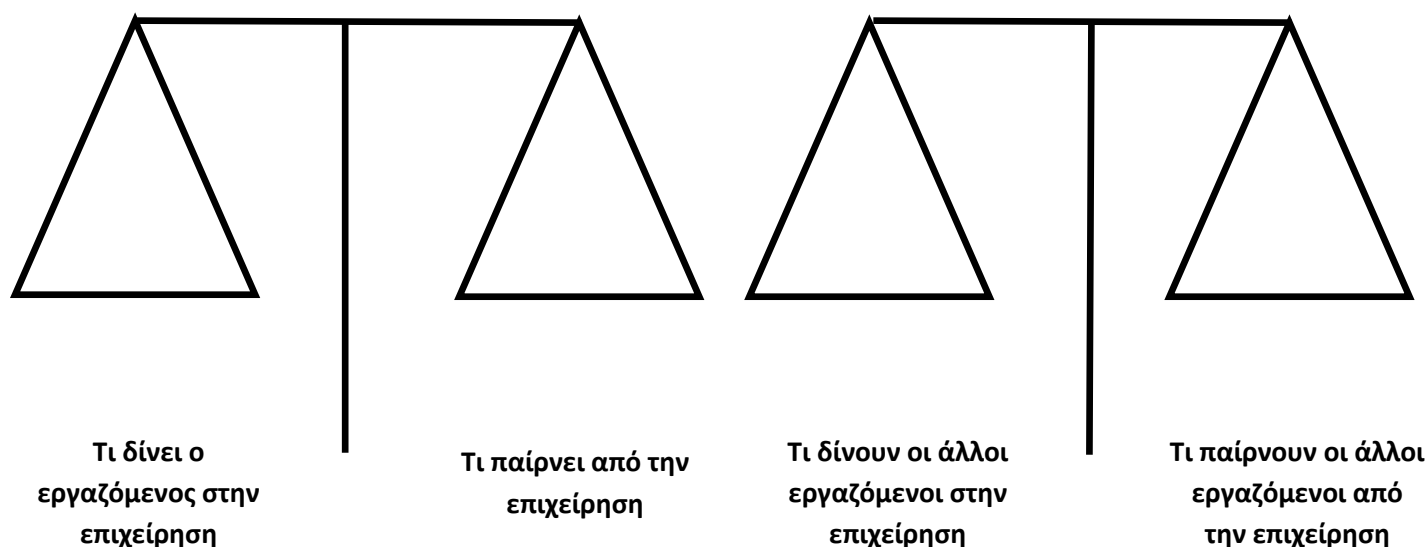
Αυτή η αίσθηση ευθύνης, δημιουργείται όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι οι θετικές ή οι αρνητικές συνέπειες, προσπάθειες και επιδόσεις του θα του αποδοθούν με άμεσο τρόπο.

**Ανάπτυξη και εξέλιξη.** Ισχυρά κίνητρα για τους περισσότερους τουλάχιστον εργαζόμενους είναι η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έχει αξία αυτή καθ' εαυτή, αφού κάνει το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, σιγουριά, υψηλότερη αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εκτός αυτού συνδέεται με την επαγγελματική του εξέλιξη που επίσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο. Οι προοπτικές προαγωγών και γενικότερα επαγγελματικής εξέλιξης αποτελούν κίνητρο σχεδόν για όλους.

### 6.5 Η θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory)

Η θεωρία της δικαιοσύνης, που κύρια ανάπτυξε ο Stacy Adams, βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή δικαιοσύνη συγκρίνοντας αυτά που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή, καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων εντός ή εκτός επιχείρησης. Δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος όπως και για κάθε σχέση ο κάθε άνθρωπος, εκτιμά υποκειμενικά, βεβαίως, τι δίνει και τι παίρνει καθώς και το τι οι άλλοι δίνουν και το τι παίρνουν.

Σχήμα 20: Θεωρία Δικαιοσύνης



Όταν τα παραπάνω είναι άνισα, το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στην οργάνωση και προσπαθεί να τα εξισώσει. Ο Adams ορίζει την «αδικία» (inequity) ως εξής:

Υπάρχει αδικία για ένα άτομο όταν αντιλαμβάνεται ότι η συνεισφορά του («δίνει») ως προς τις απολαβές, («παίρνει») και η συνεισφορά και οι απολαβές των άλλων ατόμων είναι άνισα.

Συνεισφορές του ατόμου προς την οργάνωση θεωρείται οτιδήποτε προσφέρει σε αυτή όπως γνώσεις, ικανότητες, χρόνος, προσπάθεια, αποτελέσματα, εμπειρία, συνέπεια, αφοσίωση, εντιμότητα, εργασία κ.λπ.

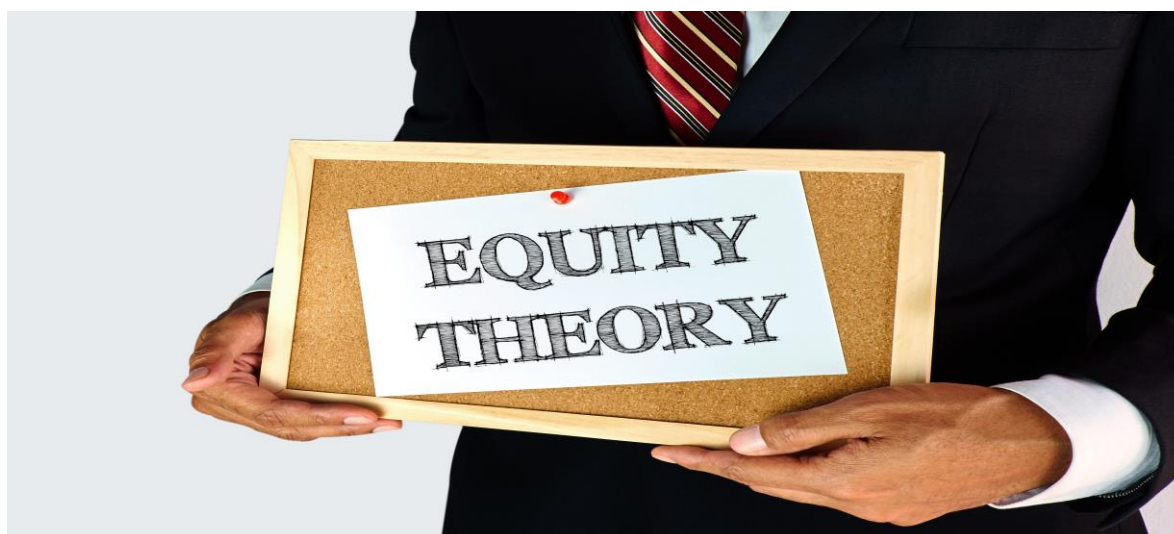
Υπάρχει αδικία για ένα άτομο όταν αντιλαμβάνεται ότι η συνεισφορά του ως προς τις απολαβές, και η συνεισφορά και οι απολαβές των άλλων ατόμων είναι άνισα.

Απολαβές αποτελούν όλα εκείνα που η οργάνωση προσφέρει στο άτομο, όπως οι οικονομικές απολαβές, οι προαγωγές, το κύρος, το ενδιαφέρον της δουλειάς, η ασφάλεια, η κοινωνική θέση, η ικανοποιητική διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.

Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι η αξία των απολαβών για το άτομο είναι συνάρτηση της έντασης των αναγκών του ατόμου και της ικανοποίησης που αισθάνεται μέσω των απολαβών αυτών.

Η ύπαρξη αισθήματος αδικίας σε κάθε ανθρώπινη σχέση (όχι μόνο εργασιακή) δημιουργεί δυσαρέσκεια που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το πόσο έντονο είναι για το άτομο το αίσθημα της αδικίας, τόσο υπάρχει η τάση σε αυτό να την αποκαταστήσει προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του ως προς την εργασία και την οργάνωση, μειώνοντας τις συνεισφορές ή προσπαθώντας να αυξήσει τις απολαβές. Αποτελεί, δηλαδή η αντιλαμβανόμενη αδικία κύριο αίτιο δυσαρέσκειας και μη παρακίνησης του ατόμου για εργασία.

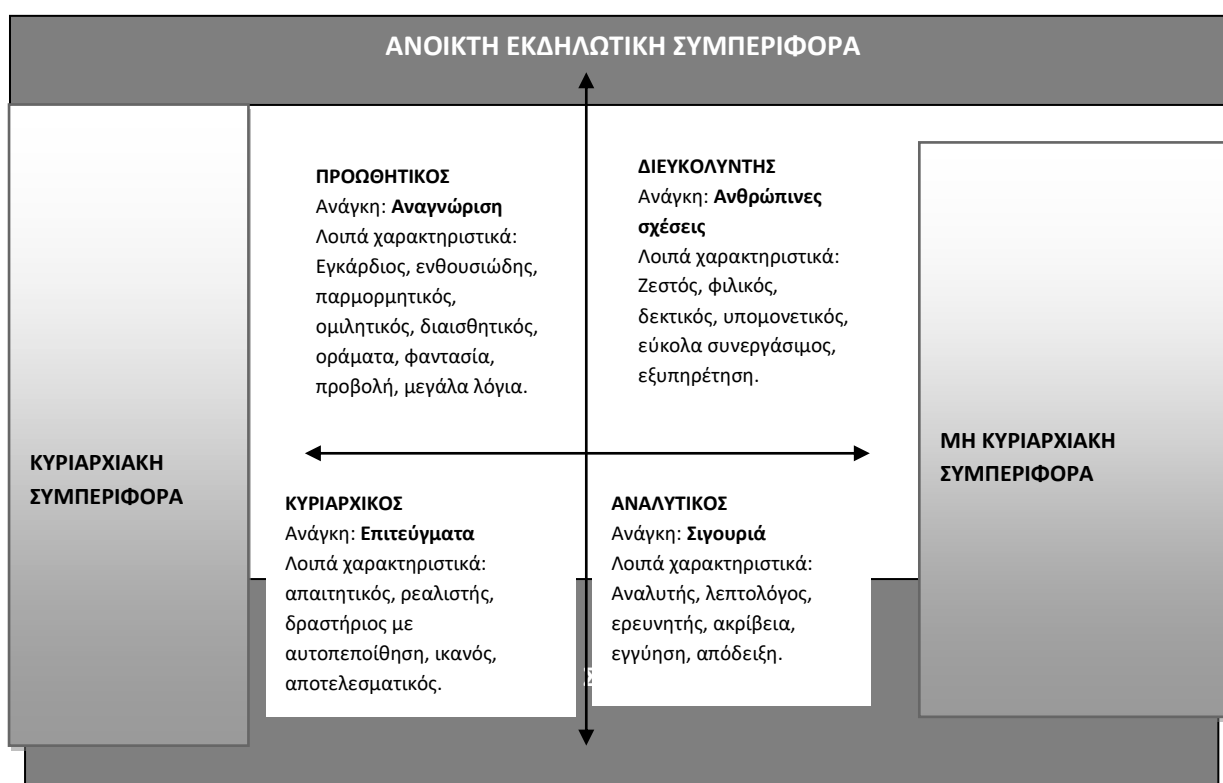




## 6.6 Χαρακτήρας του ατόμου και παρακίνηση

Είναι αναμφισβήτητο ότι οι ανάγκες των ανθρώπων διαφέρουν συνήθως ως προς την ιεράρχησή τους, καθώς και ως προς την ένταση του κινήτρου για δράση που αυτές μπορούν να δημιουργήσουν. Εκτός από τις προηγούμενες θεωρίες που υποστηρίζουν αυτή τη διαπίστωση, αρκετά ενδιαφέρουσα και πρακτικά πολύ χρήσιμη είναι η θεωρία του ψυχολόγου Karl Jung η οποία αναπτύχθηκε πολλές δεκαετίες πριν. Το περιεχόμενο της θεωρίας αυτής συνίσταται στην τυπολογία των χαρακτήρων των ανθρώπων. Το πιο ενδιαφέρον, όμως, για την παρακίνηση είναι ότι η θεωρία έχει ως βάση της τις ανάγκες. Σύμφωνα με την κεντρική της ιδέα, ο χαρακτήρας του ατόμου εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς. Κεντρικό στοιχείο του χαρακτήρα και κατά συνέπεια βασικό αίτιο της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι οι ανάγκες του. Έτσι, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα διότι διαφέρουν οι ανάγκες που για τον καθένα είναι κυρίαρχες, ενώ όλες υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους.

**ΣΧΗΜΑ 21: Τυπολογία χαρακτήρων με βάση την ένταση των αναγκών (Κ. Jung)**

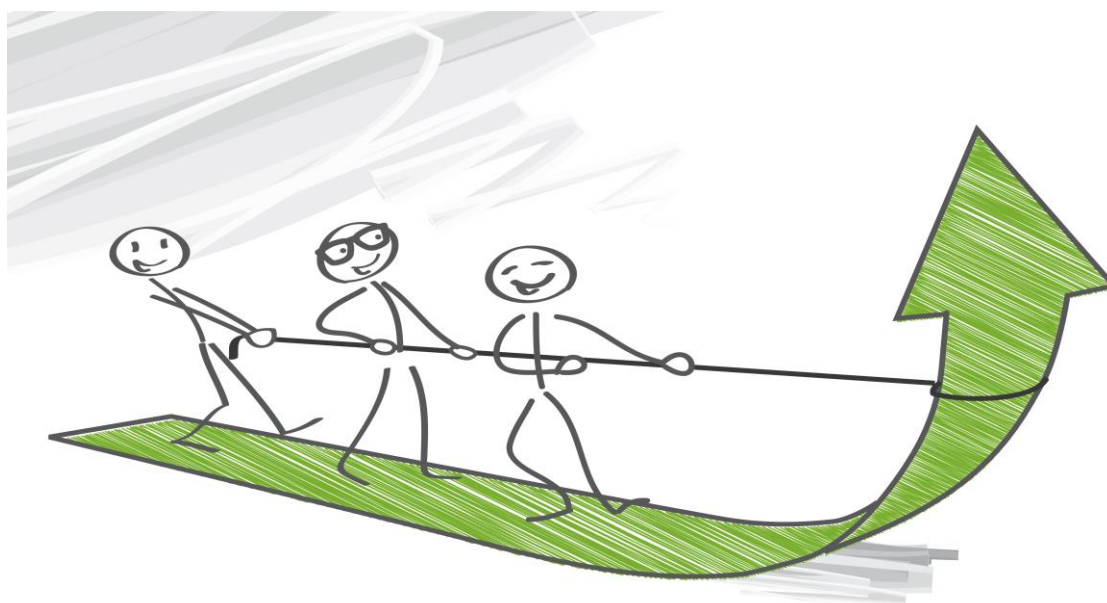




Ο Jung στηρίζει την τυπολογία των χαρακτήρων σε δύο βασικές συνεχείς (continium) διαστάσεις:

Η πρώτη διάσταση αφορά την «εκφραστικότητα» ή τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι εκδηλωτικό ή έχει ανοικτή, εκδηλωτική, εκφραστική συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση υπάρχουν άτομα περισσότερο ή λιγότερο «ανοικτά ή κλειστά», «εκφραστικά ή ανέκφραστα».

Η δεύτερη διάσταση (συνεχές) εκφράζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυριαρχική (επιβλητική) συμπεριφορά ή μη κυριαρχική (συγκαταβατική) συμπεριφορά πάνω στους άλλους. Έτσι, υπάρχουν άτομα με περισσότερο ή λιγότερο κυριαρχική συμπεριφορά. Συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις διαμορφώνεται το πλαίσιο - χώρος που ορίζει τους χαρακτήρες (Σχήμα 21).



Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν ασφαλώς άπειροι χαρακτήρες (αφού άπειρα είναι τα σημεία του πλαισίου), οι οποίοι όμως ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες.

**Πρώτον**, υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανοικτή και ταυτόχρονα από κυριαρχική συμπεριφορά. Ο χαρακτήρας αυτός θα μπορούσε να ονομασθεί «προωθητικός» (promoting). Το βασικό διακριτικό στοιχείο αυτού του χαρακτήρα ή της εκδηλωμένης συμπεριφοράς του ατόμου είναι η υψηλή ένταση της ανάγκης για αναγνώριση. Το άτομο αυτό, ενώ έχει όλες τις ανάγκες όπως όλα τα άτομα, διακρίνεται - χαρακτηρίζεται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης αυτής. Λόγω αυτής της ανάγκης ένα άτομο που επιζητά την προβολή, την εκτίμηση των άλλων, είναι άτομο εγκάρδιο, ενθουσιώδες, παρορμητικό, διαισθητικό, με φαντασία, με οράματα, ομιλητικό, κυριαρχικό πάνω στους άλλους.

**Δεύτερον**, υπάρχουν άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από ανοικτή συμπεριφορά, όπως οι προηγούμενοι, αλλά ταυτόχρονα από μη κυριαρχική συμπεριφορά. Αυτός ο χαρακτήρας θα μπορούσε να ονομασθεί «διευκολυντής» (facilitator).

Το βασικό διακριτικό στοιχείο αυτού του χαρακτήρα είναι η έντονη ανάγκη για ανθρώπινες σχέσεις και αποδοχή. Ενώ έχει όλες τις άλλες ανάγκες, διακρίνεται από τα υπόλοιπα άτομα για την ένταση της ανάγκης για ανθρώπινες σχέσεις. Για τον λόγο αυτό, έχει εκδηλωτική και μη κυριαρχική συμπεριφορά, είναι φιλικό, ζεστό, δεκτικό, εύκολα συνεργάσιμο, υπομονετικό και «εξυπηρετικό» προς τους άλλους, άτομο.

**Τρίτον**, υπάρχουν άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από κλειστή συμπεριφορά και ταυτόχρονα κυριαρχική. Ο χαρακτήρας αυτός αποκαλείται συνήθως «κυριαρχικός» (dominant). Τα άτομα αυτά ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα, διότι ενώ έχουν όλες τις ανάγκες, η ένταση της ανάγκης για επιτεύγματα - αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα υψηλή. Για αυτό είναι άτομα συνήθως απαιτητικά από τον εαυτό τους και τους άλλους. Έχουν αυτοπεποίθηση, είναι δραστήρια, ικανά, ρεαλιστές, με λίγα λόγια έχουν ενδιαφέρον για την ουσία και όχι για τις λεπτομέρειες των πραγμάτων.

**Τέλος**, υπάρχουν άτομα που χαρακτηρίζονται από κλειστή συμπεριφορά όπως τα προηγούμενα, αλλά όμως μη κυριαρχική. Ενώ και αυτά έχουν όλες τις ανάγκες, διακρίνονται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης που έχουν για σιγουριά. Θέλουν πάνω από όλα να αισθάνονται ασφαλείς. Για τον λόγο αυτό είναι κλειστά άτομα, με προτίμηση στην ακρίβεια, στις λεπτομέρειες, στην τάξη, στην ανάλυση, στις αποδείξεις και στις εγγυήσεις. Ο χαρακτήρας αυτός μπορεί να ονομασθεί «αναλυτικός».

Η παραπάνω τυπολογία των χαρακτήρων συμπληρώνει αρκετά τις προηγούμενες θεωρίες, αφού επιτρέπει σχετικά εύκολα τη διάγνωση του χαρακτήρα του ατόμου και την προσαρμογή των κινήτρων σε αυτόν. Για παράδειγμα, ένα άτομο «προωθητικό» παρακινείται περισσότερο μέσω της αναγνώρισης και των συμβόλων κύρους, ενώ ένα άτομο «διευκολυντής» παρακινείται περισσότερο μέσω του καλού κλίματος και των ανθρώπινων σχέσεων. Ένα άτομο «κυριαρχικό» παρακινείται περισσότερο από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων ενώ ένα άτομο «αναλυτικό» από ενέργειες, πράγματα ή καταστάσεις που το κάνουν να αισθάνεται σιγουριά.

Ασφαλώς, όλοι οι άνθρωποι έχουν όλες τις ανάγκες και συνεπώς στοιχεία από όλους τους προαναφερθέντες τύπους. Όμως, ο κυρίαρχος τύπος που τους χαρακτηρίζει είναι κρίσιμος για την παρακίνησή του όπως και για τις υπόλοιπες σχέσεις μαζί τους (π.χ. επικοινωνία, συνεργασία κ.λπ.).

## Ανακεφαλαίωση – Η παρακίνηση στο χώρο εργασίας

1. Η απόδοση του έργου από τους εργαζόμενους εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων: τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων και τη διάθεσή τους να αποδώσουν.
2. Παρακίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά του ανθρώπου ως προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.
3. Οι κατηγορίες κινήτρων είναι τα πρωτογενή, τα γενικά και τα δευτερογενή κίνητρα.
4. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών στηρίζεται στην παραδοχή ότι κίνητρο για υλοποίηση του έργου είναι η ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών.
5. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιεί τις ανάγκες του συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη.
6. Οι πέντε κατηγορίες αναγκών είναι οι φυσιολογικές, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες αναγνώρισης και οι ανάγκες ολοκλήρωσης.
7. Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης στηρίζεται σε δυο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση: την κατηγορία υγιεινής ή διατήρησης και τους παράγοντες των κινήτρων.
8. Οι παράγοντες των κινήτρων είναι το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση των προσπαθειών, το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας, η συμμετοχή και η ευθύνη στην εργασία, η ανάπτυξη και η εξέλιξη των εργαζομένων μέσω της εργασίας τους.
9. Η θεωρία της δικαιοσύνης βασίζεται στην υπόθεση ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τους άλλους στο χώρο εργασίας. Αδικία υπάρχει όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η συνεισφορά του ως προς τις απολαβές του και η συνεισφορά και οι απολαβές των άλλων είναι άνισα. Η ύπαρξη αδικίας δεν επιτρέπει την παρακίνηση.
- 10 Η τυπολογία των χαρακτήρων των ανθρώπων συσχετίζεται με τα κίνητρα. Υπάρχουν άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από ανοιχτή και κυριαρχική συμπεριφορά και έχουν ανάγκη για αναγνώριση. Υπάρχουν άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από ανοικτή και μη κυριαρχική συμπεριφορά και έχουν έντονη ανάγκη για ανθρώπινες σχέσεις και αποδοχή. Υπάρχουν άνθρωποι που

χαρακτηρίζονται από κλειστή και κυριαρχική συμπεριφορά και έχουν έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα – αποτελέσματα. Τέλος, υπάρχουν άνθρωποι με κλειστή και μη κυριαρχική συμπεριφορά και έχουν έντονη την ανάγκη να αισθάνονται ασφάλεια.

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ

1. Τι σημαίνει παρακίνηση;
2. Ποιες είναι οι βασικές κατηγορίες των ανθρώπινων κινήτρων;
3. Σε ποιες κατηγορίες ταξινομούνται οι ανάγκες του ανθρώπου κατά τον Maslow και με ποιο τρόπο ιεραρχούνται αυτές οι ανάγκες;
4. Ποιοι είναι οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg;
5. «Το αίσθημα της επιτυχίας συνδέεται με την σημαντική ανάγκη του ανθρώπου για αυτοεκτίμηση» Να σχολιάσετε.
6. .Γιατί η αναγνώριση των προσπαθειών από τους άλλους αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;
7. Τι κάνει τους εργαζόμενους να θεωρούν σημαντική και ενδιαφέρουσα την εργασία τους;
8. Τι σημαίνει πρακτικά για τους εργαζόμενους η συμμετοχή και η ευθύνη στο χώρο εργασίας;
9. Ποιο είναι το περιεχόμενο της θεωρίας της Δικαιοσύνης;
10. Ποιοι είναι οι χαρακτήρες των ανθρώπων και ποιο είναι το βασικό διακριτικό στοιχείο του κάθε χαρακτήρα σύμφωνα με την τυπολογία του K. Young;

### ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Με βάση τις θεωρίες παρακίνησης, πώς μπορεί να κάνει μια επιχείρηση τους εργαζομένους της να έχουν τη διάθεση για εξαιρετικές επιδόσεις, όταν είναι αναγκασμένη λόγω οικονομικής κρίσης να μειώνει τους μισθούς;
2. Τι θα σας έκανε να δίνετε το καλύτερό σας εαυτό αν εργαζόσασταν σε μια επιχείρηση; Ποιες θεωρίες αιτιολογούν την απάντησή σας; Να κάνετε μια μικρή στατιστική με αυτό το ίδιο ερώτημα στους συμμαθητές σας και στους φίλους και να διαπιστώσετε αν οι θεωρίες επαληθεύονται.
3. Να προσδιορίσετε τον χαρακτήρα πέντε φίλων ή μελών της οικογένειάς σας, με βάση το μοντέλο του K. Jung.
4. Πώς οι μαθητές μπορούν να παρακινούν τον καθηγητή τους, ώστε να δίνει τον καλύτερό του εαυτό στο μάθημα και στη συμβουλευτική προς αυτούς; Να αιτιολογήσετε την απάντησή σας με βάση τις θεωρίες του κεφαλαίου.
5. Ποια είναι τα κίνητρα των ανθρώπων που συμμετέχουν σε εθελοντικούς οργανισμούς και με ποιες θεωρίες εξηγούνται;



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7° ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

### Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:

- Να προτείνετε παραδείγματα που προβάλλουν την έννοια της ομάδας.
- Να διακρίνετε τα κύρια είδη των τυπικών ομάδων και των άτυπων ομάδων.
- Να αντιλαμβάνεστε την σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα των ομάδων και να επισημαίνετε τις δυνατότητες που δημιουργούνται όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά.
- Να επισημαίνετε τα προβλήματα λειτουργίας των ομάδων - ομαδική σκέψη.
- Να αποδίδετε με δικά σας λόγια τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.
- Να διακρίνετε τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας και της αποτελεσματικής συνεργασίας.
- Να συνδέετε την ικανότητα συνεργασίας με την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος στο πλαίσιο των ομάδων και των οργανισμών.
- Να αντιλαμβάνεστε τον ρόλο του προϊσταμένου – ηγέτη στην ανάπτυξη της ομάδας.



## 7.1 Έννοια και σπουδαιότητα των ομάδων

Η φύση της οργανωμένης συλλογικής δράσης συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων, μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα. Ως ομάδα θα μπορούσε να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ένα σημαντικό έργο της επιχείρησης εκτελείται μέσω των ομάδων. Το 50% περίπου, κατά μέσο όρο, του εργάσιμου χρόνου των διοικητικών στελεχών διατίθεται για τη συμμετοχή τους σε ομάδες. Για τα ανώτερα στελέχη ο χρόνος αυτός μπορεί να φθάνει και στο 80% του εργάσιμου χρόνου τους. Για παράδειγμα, ομάδα αποτελούν οι εργαζόμενοι του τμήματος παραγωγής της επιχείρησης, οι υπάλληλοι του τμήματος χορηγήσεων σε μια τράπεζα, ο σύλλογος γονέων ενός σχολείου. Δεν αποτελούν όμως ομάδα το σύνολο των θεατών μιας κινηματογραφικής ταινίας ή το σύνολο των επιβατών του πλοίου της γραμμής γιατί δεν εκπληρώνουν τους όρους της ομάδας.

Ως ομάδα θα μπορούσε να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας.

Στον χώρο των κοινωνικών οργανώσεων, οι ομάδες λαμβάνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση. Οι **τυπικές ομάδες** δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση της οργάνωσης. Η ταυτότητα και η σύνθεσή τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή, ενώ οι ρόλοι τους είναι συνήθως προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης. Για παράδειγμα, τα τμήματα ή υπο-τμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες.

Αντίθετα, η δημιουργία των **άτυπων ομάδων** δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης. Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται από μέλη της οργάνωσης μέσω άτυπων σχέσεων και ο λόγος δημιουργίας τους είναι συνήθως η ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους. Για παράδειγμα, οι ομάδες συμφερόντων (οι γνωστές κλίκες) και οι ομάδες φιλίας οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση, κυρίως, κοινωνικών αναγκών.

Υπάρχουν δύο κύρια είδη στην κατηγορία των τυπικών ομάδων:

**Πρώτον**, οι αποκαλούμενες **λειτουργικές ή ιεραρχικές** ομάδες, οι οποίες ουσιαστικά 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 οργάνωσης. Λειτουργικές ομάδες είναι οι διευθύνσεις, τα τμήματα, τα υπο-τμήματα, οι μόνιμες επιτροπές διοίκησης ή συντονισμού.

Τα κύρια είδη των τυπικών ομάδων είναι οι λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες και οι οριζόντιες ή ομάδες έργου.

**Δεύτερον**, στις τυπικές ομάδες περιλαμβάνονται **οι οριζόντιες ή ομάδες έργου** (project teams) οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είναι δια-τμηματικές ή δια-λειτουργικές ομάδες οι οποίες δημιουργούνται στα πλαίσια των οριζόντιων διαδικασιών ή των μηχανισμών ολοκλήρωσης. Αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα. Μπορεί να είναι διαρκείς ή προσωρινές. Συνήθως, οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία τους είναι:

- η υλοποίηση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων (π.χ. η δημιουργία ενός νέου προϊόντος).
- ο συντονισμός συνεργατών, λειτουργιών ή αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (π.χ. συντονιστικές επιτροπές).



Εκτός όμως των ομάδων, η συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων εντός του οργανισμού αλλά και με ανθρώπους «συνεργάτες» εκτός αυτού (π.χ. προμηθευτές, πελάτες), όταν είναι αποτελεσματική, δημιουργεί οφέλη για όλους.

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων, αλλά και της συνεργασίας γενικώς, στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα, από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που τις αποτελούν, αν το καθένα λειτουργούσε μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται στις δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα, όταν είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά:

Στις αποτελεσματικές ομάδες, δημιουργούνται φαινόμενα **συνέργειας**, συντονισμού και αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας, ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες, αναπτύσσονται οι γνώσεις των μελών και το συμμετοχικό μάντζμεντ.

**Πρώτον**, στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα **συνέργειας**. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν

αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα. Η ολότητα, δηλαδή, είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της.

**Δεύτερον**, η ομάδα και η αποτελεσματική συνεργασία συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του **συντονισμού** και της **αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας**. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων ή οργανισμών και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων, που με τη σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας των επί μέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά κυρίως με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.

Η τυπική οργάνωση (διαίρεση εργασίας, τμήματα, περιγραφή καθηκόντων, ιεραρχικά επίπεδα, σχέσεις εξουσίας, διαδικασίες, ροές εργασιών κ.λπ.) όσο ανεπτυγμένη κι αν είναι από μόνη της, δεν μπορεί να προσδιορίσει και να περιγράψει όλες εκείνες τις σχέσεις, τις λειτουργίες και τις ενέργειες που απαιτεί η συντονισμένη δράση των ατόμων με διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες, ανάγκες, αντιλήψεις, αξίες κ.λπ.



Ο προϊστάμενος, επίσης, δεν είναι δυνατόν να λύσει αυτό το πρόβλημα από μόνος του, παρεμβαίνοντας καθοδηγητικά σε κάθε περίπτωση, λίγο ή πολύ σημαντική. Πράγματι, αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο ότι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες του προϊσταμένου, είναι βέβαιο ότι δεν θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, είναι αναγκαίο τα άτομα να λειτουργούν ώριμα και αποτελεσματικά στο πλαίσιο των ομάδων, ώστε να λύνονται τα προβλήματα συντονισμού και πολυπλοκότητας.

**Τρίτον**, η ουσιαστική συμβολή της ομάδας στην ικανοποίηση των ατόμων, είναι απαραίτητο πράγμα για τη βελτίωση της διάθεσής τους για απόδοση. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και **ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών του «εγώ» και αυτο-ολοκλήρωσης.**

Για παράδειγμα, πολλά άτομα μπορούν να αυτοπροσδιορισθούν μόνο σε σχέση με άλλα, πράγμα που το προσφέρει η ομάδα. Επίσης, μέσω αυτής επιτυγχάνεται καλύτερη συναίνεση και αφοσίωση των ατόμων στην επιχείρηση.

**Τέταρτον**, η λειτουργία της ομάδας αποτελεί εκτός των άλλων μια σημαντική **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 με άλλα άτομα στο πλαίσιο της ομάδας.

**Τέλος**, εκτός των παραπάνω δυνατοτήτων της ομάδας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα, η εξέλιξη των αξιών προς το **συμμετοχικό μανάτζμεντ** κάνουν τις ομάδες όλο και περισσότερο σημαντικές στον επιχειρησιακό χώρο. Στο μέλλον, οι ομάδες θα γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικές, αφού οι λιτές δομές με λίγα ιεραρχικά επίπεδα, οι οριζόντιες και οι ευέλικτες δομές ουσιαστικά στηρίζονται στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής συνεργασίας.

Παρά όμως αυτή τη σπουδαιότητα των ομάδων, που οδήγησε την ευρεία χρησιμοποίησή τους στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς, υπάρχουν πολλά και σημαντικά προβλήματα και εμπόδια που συνδέονται με την αποτελεσματική τους λειτουργία.





Όταν δεν υπάρχει αποτελεσματική ομάδα και συνεργασία υπάρχουν πολλά **μειονεκτήματα**. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας αριθμός ανθρώπων δεν λειτουργεί ως μια αποτελεσματική ομάδα, τότε υπάρχει πόλωση, συμβιβασμός των μελών, ανταγωνισμός, επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα, διαίρεση και διάχυση της ευθύνης, αναβλητικότητα, έλλειψη συντονισμού, κακό κλίμα και απώλεια χρόνου.

Ένα από τα σημαντικά προβλήματα λειτουργίας των ομάδων είναι η ομαδική σκέψη – groupthink. Η ομαδική σκέψη προκύπτει από τις πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα άτομα που την αποτελούν, για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνίας. Τα άτομα κάτω από αυτή την πίεση οδηγούνται σε μη ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, εκλογίκευση των πάντων και υποτίμηση των γεγονότων και των αντικειμενικών πληροφοριών.

Η ομαδική σκέψη συνδέεται με την ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας και οδηγεί την ομάδα σε μειωμένη ικανότητα ορθολογικής και ρεαλιστικής σκέψης και συμπεριφοράς.

Η ομαδική σκέψη μπορεί να οδηγήσει το άτομο να συμμορφωθεί σε εξωπραγματικά πρότυπα ή κανόνες, στα οποία δεν θα συμφωνούσε ποτέ ως άτομο εκτός ομάδας. Το φαινόμενο αυτό συνδέεται με την ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας και οδηγεί την ομάδα σε μειωμένη ικανότητα ορθολογικής και ρεαλιστικής σκέψης και συμπεριφοράς.

Για την αντιμετώπιση του φαινομένου της ομαδικής σκέψης, πρέπει το κάθε μέλος της ομάδας να ενθαρρύνεται να αξιολογεί ανοικτά και κριτικά την κάθε πρόταση. Επίσης τα μέλη με μεγάλη επιρροή πρέπει στην αρχή να τηρούν ουδέτερη στάση ως προς τις διαφορές, λύσεις ή προτάσεις και να επανεξετάζεται η απόφαση πριν την υλοποίηση.



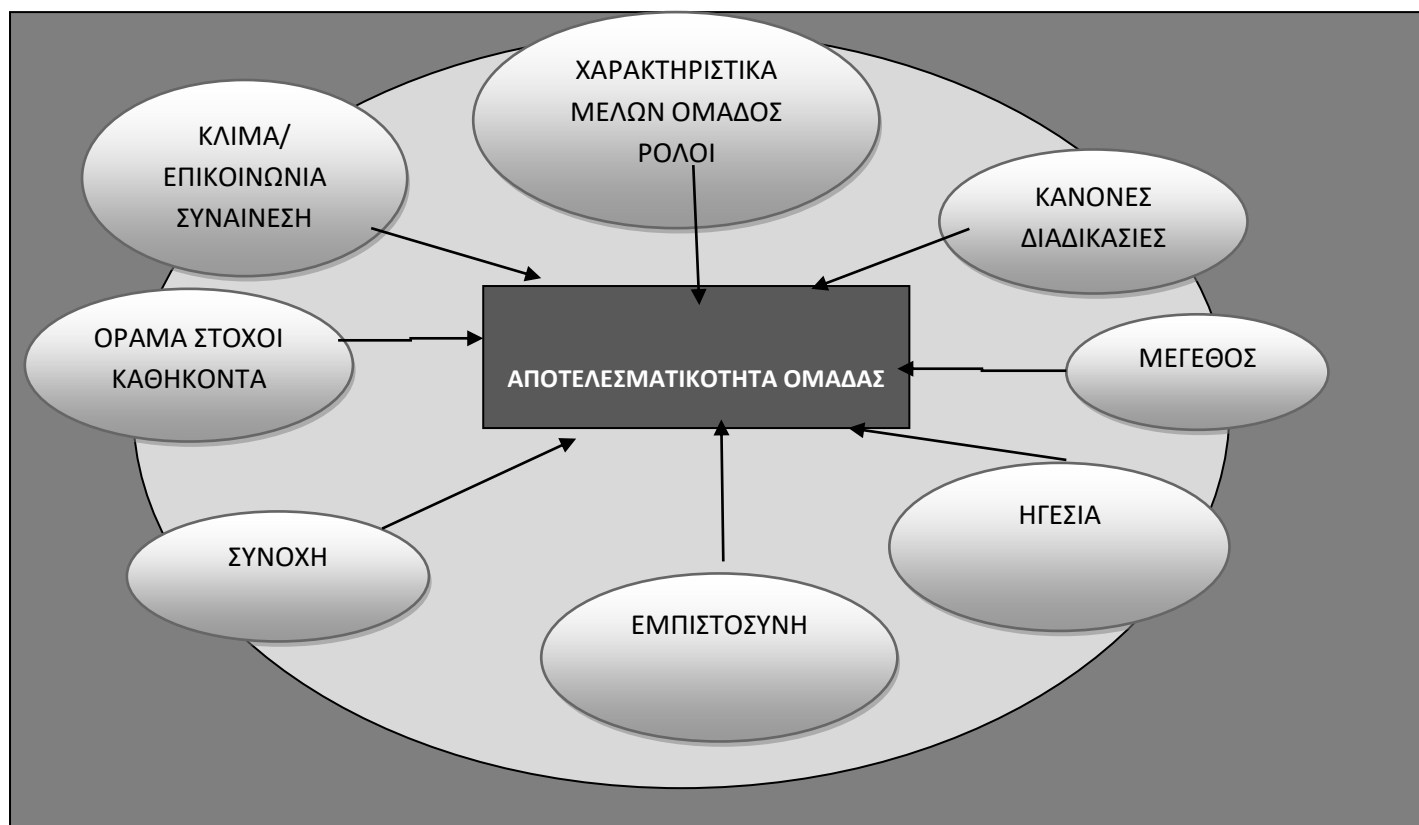
Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ή οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων αλλά και της συνεργασίας γενικά. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε προϊστάμενος, εκτός των άλλων, πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους τους να λειτουργούν αποτελεσματικά ως μέλη ώριμων ομάδων. Μόνο όταν οι άνθρωποι λειτουργήσουν ως ώριμες, υπεύθυνες και αφοσιωμένες ομάδες είναι δυνατόν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

## 7.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας

Το στέλεχος-ηγέτης για να μπορέσει να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη ώριμων, υπεύθυνων και αποτελεσματικών ομάδων πρέπει πρώτα να κατανοήσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Οι πλέον σημαντικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι το μέγεθος και η συνοχή της ομάδας, τα χαρακτηριστικά, οι ρόλοι και οι λειτουργίες των μελών της, οι κανόνες και οι διαδικασίες λειτουργίας της, η ηγεσία, καθώς και το κλίμα που την χαρακτηρίζει (Σχήμα 22).

**ΣΧΗΜΑ 22:** Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων





### 7.2.1 Μέγεθος της ομάδας

Λογικά, 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 και πιο αποτελεσματική υλοποίηση αυτών μπορεί να επιτευχθεί. Συγχρόνως, όμως, όσο μεγαλύτερη είναι τόσο δυσκολεύεται ο συντονισμός, ο συγχρονισμός και η συνεργασία.

Συνήθως, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι σε γενικές γραμμές το μέγεθος μεταξύ πέντε και επτά ατόμων είναι το πλέον κατάλληλο, χωρίς αυτό να αποτελεί κανόνα. Βέβαια, σε αρκετές περιπτώσεις, κυρίως για λόγους αντιπροσώπευσης και συμμετοχής, το μέγεθος αυτό αυξάνει σημαντικά. Αυτό, όμως, απαιτεί τη λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων (διαδικασίες, κλίμα κ.λπ.), ώστε η εν λόγω αύξηση να μη βλάπτει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

### 7.2.2 Χαρακτηριστικά των μελών

Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα των μελών συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, αφού 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.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι τα άτομα για να συνθέσουν μια αποτελεσματική ομάδα χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες σε σχέση με το έργο αυτής, καθώς και γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη της.

Αν ήταν χρήσιμο να περιγραφεί με τρεις διαστάσεις η προσωπικότητα ενός ιδανικού μέλους ομάδας, τότε αυτές είναι η **λογική**, το **συναίσθημα** και ο **δυναμισμός** ή ενεργητικότητα. Ασφαλώς η ισορροπία μεταξύ αυτών των τριών διαστάσεων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου στο πλαίσιο της ομάδας. Εκτός αυτών, όμως, ο «καλός παίκτης ομάδας» έχει τις θετικές συμπεριφορές και παίζει τους θετικούς ρόλους που αναφέρονται στην συνέχεια.



### 7.2.3 Κανόνες και διαδικασίες

Βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων που προσδιορίζει την αποτελεσματικότητά τους είναι οι κανόνες σύμφωνα με τους οποίους λειτουργούν. Οι κανόνες αποτελούν πρότυπα (standards) σύμφωνα με τα οποία τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε να είναι αποδεκτή από την ομάδα. Ουσιαστικά, οι κανόνες λένε στα μέλη τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουν.

Αυτοί οι κανόνες, που μπορεί να είναι τυπικοί ή άτυποι, αφορούν στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας (λήψη αποφάσεων, συζητήσεις κ.λπ.), στο ύψος της επιθυμητής και επιδιωκόμενης απόδοσης, στους τρόπους και διαδικασίες εκτέλεσης των καθηκόντων, στην αξιολόγηση των επιδόσεων, στις σχέσεις μεταξύ των μελών, τις συμπεριφορές κ.λπ.

Το είδος των κανόνων και ο βαθμός συμμόρφωσης των μελών της ομάδας σε αυτές, είναι φανερό ότι προσδιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους. Αυτοί διευκολύνουν τον συντονισμό και τη λειτουργία της ομάδας, κάνουν φανερές και συγκεκριμένες τις απαιτήσεις της ομάδας από το κάθε μέλος, βοηθούν στην επίλυση διαπροσωπικών διαφορών κ.λπ.

### 7.2.4 Όραμα - Στόχοι – Καθήκοντα

Η ύπαρξη κοινού οράματος αποτελεί τη συνεκτική δύναμη της ομάδας και την κινητήριο δύναμη για δράση και αποτέλεσμα. Οι κοινά αποδεκτοί στόχοι της ομάδας πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ποσοτικά και χρονικά προσδιορισμένοι, αισιόδοξοι και αποδεκτοί από τα μέλη της.

Η κάθε ομάδα έχει να επιτύχει τρεις κατηγορίες στόχων – αναγκών:

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

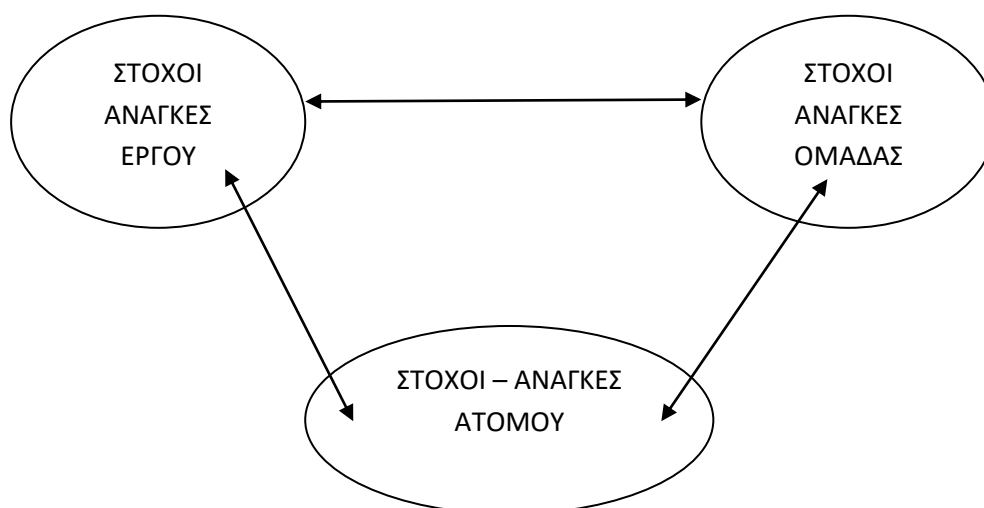
**Δεύτερον**, οι στόχοι ή ανάγκες της ομάδας, όπως η συνοχή, η συντήρηση και η ανάπτυξη της ομάδας.

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

Η ομάδα θα πρέπει να συνδυάσει θετικά τις τρεις αυτές κατηγορίες στόχων - αναγκών (Σχήμα 23). έτσι ώστε η επίτευξη των στόχων της μιας κατηγορίας άμεσα ή έμμεσα να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων των υπόλοιπων κατηγοριών. Κρίσιμο στοιχείο εδώ είναι η πλήρης κατανόηση της αλληλεξάρτησης και του «κοινού συμφέροντος» μεταξύ των μελών της ομάδας.

Επίσης, σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι η κατανομή των καθηκόντων που προκύπτουν από τους στόχους μεταξύ των μελών της. Τα καθήκοντα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και αντιληπτά από τα μέλη της. Η κατανομή των καθηκόντων πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιείται η αξιοποίηση των ικανοτήτων, των γνώσεων, των εμπειριών, των διαθέσεων και του χρόνου όλων των μελών της ομάδας.

### ΣΧΗΜΑ 23: Στόχοι – ανάγκες που πρέπει να ικανοποιεί η ομάδα



#### 7.2.5 Ηγεσία στην ομάδα

Ο ηγέτης παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. 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.

Σε μια ομάδα, ανάλογα με τη φύση της και την ωριμότητά της, μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι τυπικοί ή άτυποι ηγέτες και να συναλλάσσονται ανάλογα με το έργο και την κατάσταση της ομάδας. Είτε τυπική, είτε άτυπη είναι η ηγεσία, έχει σαν ρόλο τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς τη συνοχή, την ανάπτυξή της και την επίτευξη των στόχων της.



### 7.2.6 Συνοχή και κλίμα

Εκτός των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών των μελών, των διαδικασιών, των κανόνων, του καθορισμού των στόχων και της κατανομής των καθηκόντων κ.λπ., 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 παράδειγμα, τα μέλη της ομάδας πρέπει να πιστεύουν το «ο ένας για όλους και όλοι για έναν». Με αυτή την έννοια ένα ευνοϊκό κλίμα - κουλτούρα για την αποτελεσματικότητα της ομάδας πρέπει οπωσδήποτε να χαρακτηρίζεται από το συλλογικό αίσθημα, από την πίστη στη συνεργασία και στον προορισμό της ομάδας, τον αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη, από τη διάθεση για συμβολή σε αυτή, από υψηλό ηθικό των μελών, από ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία, από καλές φιλικές σχέσεις, την αναγνώριση της συνεισφοράς του κάθε μέλους, τη δίκαιη μεταχείριση, την επιβράβευση και τον 'εορτασμό' των επιτυχιών.

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.

Εκτός αυτών των χαρακτηριστικών, η συνοχή της ομάδας απαιτεί το σεβασμό της διαφορετικότητας μεταξύ των μελών της. Ως άνθρωποι έχουμε διαφορετικές ανάγκες ή χαρακτήρες αλλά αυτό δεν πρέπει να μας εμποδίζει να συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά για το «κοινό καλό» που είναι προϋπόθεση να επιτευχθεί και το ατομικό καλό.

### 7.2.7 Ρόλοι των μελών της ομάδας

Η αποτελεσματικότητα της κάθε ομάδας εκτός των άλλων εξαρτάται σημαντικά από τον συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα μέλη της στο πλαίσιο της.

Αυτοί οι ρόλοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

Στην 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. Βασικοί τέτοιοι ρόλοι είναι:

**Ανάπτυξη πρωτοβουλιών.** Πρόκειται για σύνολο πρωτοβουλιακών ενεργειών που αφορούν τη δράση και την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Παίζοντας αυτόν τον ρόλο τα μέλη αναπτύσσουν δράση, δίνουν ιδέες, προτείνουν λύσεις, διαδικασίες και μεθόδους επίτευξης των στόχων καταβάλλουν προσπάθεια για την υλοποίηση του έργου της ομάδας.

**Αναζήτηση πληροφοριών.** Ο ρόλος αυτός αναφέρεται στις ενέργειες των μελών που αποσκοπούν ή βοηθούν στην αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με το έργο της ομάδας.

**Παροχή πληροφοριών.** Ο ρόλος αυτός αφορά την παροχή πληροφοριών προς την ομάδα που αφορούν το έργο της και είναι αναγκαίες ή χρήσιμες για αυτό.

**Έλεγχος.** Τα μέλη της ομάδας παρακολουθούν και ελέγχουν την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα της ομάδας.



Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι που συνδέονται άμεσα και συμβάλλουν, στη συνοχή, στην αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη της ομάδας. Αποσκοπούν, δηλαδή, να εξασφαλίσουν τη συνοχή της ομάδας, τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, την ικανοποίηση των αναγκών τους, την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος και ηθικού που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη της ομάδας.

Τέτοιοι ρόλοι είναι:

**Εναρμόνιση.** Είναι 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.** Συχνά μέλη της ομάδας διστάζουν για ψυχολογικούς λόγους ή δεν καταφέρνουν να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή. Έτσι, άλλα μέλη αναλαμβάνουν να τους ενθαρρύνουν να εκφράσουν τις ιδέες, σκέψεις, προτάσεις τους κ.λπ., να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν ουσιαστική συμμετοχή στην ομάδα.

**Επίτευξη συναίνεσης.** Αυτός ο ρόλος αφορά τις ενέργειες που γίνονται για τη μείωση των διαφορών, την ανάπτυξη επιχειρηματολογίας, τη σύγκλιση των απόψεων και το διάλογο, έτσι ώστε να επιτευχθεί συμφωνία και συναίνεση μεταξύ των μελών της ομάδας.

**Καθορισμός διαδικασιών και κανόνων.** Αυτός ο ρόλος συνίσταται στον καθορισμό των διαδικασιών και κανόνων, με βάση τους οποίους λειτουργεί η ομάδα καθώς και στον καθορισμό προτύπων (standards) με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί το έργο της ομάδας.



**Δημιουργία κλίματος.** Ορισμένα μέλη, ιδιαίτερα κοινωνικά συνήθως, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και το χτίσιμο της εμπιστοσύνης, την ανάπτυξη καλών κοινωνικών και φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών, για την εμπύχωση και την ανύψωση του ηθικού τους και γενικά για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Τέλος, 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. Παραδείγματα τέτοιων ρόλων είναι:

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

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

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

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

### 7.2.8 Επικοινωνία

Η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Με αυτή επιτυγχάνεται συντονισμός, καλές σχέσεις και καλό κλίμα μεταξύ των μελών, ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και επίλυση των διαφορών. Εδώ επισημαίνουμε ότι η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας πρέπει να είναι σαφής, ειλικρινής, να γίνεται με κοινό κώδικα. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι το κάθε μέλος της ομάδας να ακούει σωστά τα υπόλοιπα μέλη και να μπαίνει στη θέση τους ώστε να τα κατανοεί καλύτερα.



### 7.2.9 Ικανότητα συναίνεσης της ομάδας

Η ικανότητα επίτευξης συναίνεσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία 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:

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. Αυτή η αίσθηση είναι σημαντική διότι κάνει το κάθε μέλος της ομάδας να αισθάνεται την ευθύνη για το συνολικό αποτέλεσμα της ομάδας και όχι μόνο για το δικό του. Για παράδειγμα, ο ποδοσφαιριστής δεν αισθάνεται μόνο την ευθύνη να παίξει καλά στην θέση του, αλλά αισθάνεται συνολικά την ευθύνη για τη νίκη της ομάδας του.

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.

### 7.2.10 Η αμοιβαία εμπιστοσύνη ως θεμέλιο της συνεργασίας

Η εμπιστοσύνη αποτελεί το θεμέλιο της συνεργασίας και της ομάδας. Ούτε δυο σύζυγοι, ούτε δύο αδέρφια ή φίλοι δεν μπορούν να έχουν καλές σχέσεις και αποτελεσματική συνεργασία χωρίς να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγεί σε καχυποψία, μη ειλικρινή επικοινωνία και ανταγωνισμό.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί σε προηγούμενες σελίδες η αμοιβαία εμπιστοσύνη απαιτεί ειλικρινή επικοινωνία, ακεραιότητα, συνέπεια, τήρηση των υποσχέσεων και αμοιβαίο σεβασμό. Τόσο ο ηγέτης όσο και το κάθε μέλος της ομάδας έχουν την ευθύνη να συμβάλλουν μέσα από την συμπεριφορά τους στο χτίσιμο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η συναίνεση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, αφού συνεπάγεται υψηλή δέσμευση των μελών για την υλοποίηση των αποφάσεων, υψηλή συνοχή και ικανοποίηση.

### 7.3 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Ασφαλώς η ώριμη και αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Αντίθετα, από τη δημιουργία μέχρι την ωριμότητά της περνά διάφορα στάδια ανάπτυξης.

Η γνώση των σταδίων ανάπτυξης μιας ομάδας είναι χρήσιμη για την κατανόηση της συμπεριφοράς της και την αντιμετώπιση προβλημάτων που συνδέονται με αυτή. Στη βιβλιογραφία, συχνά αναφέρονται τα τέσσερα παρακάτω στάδια που συνθέτουν μια απλουστευμένη, αλλά χρήσιμη, εικόνα της δυναμικής της ομάδας.

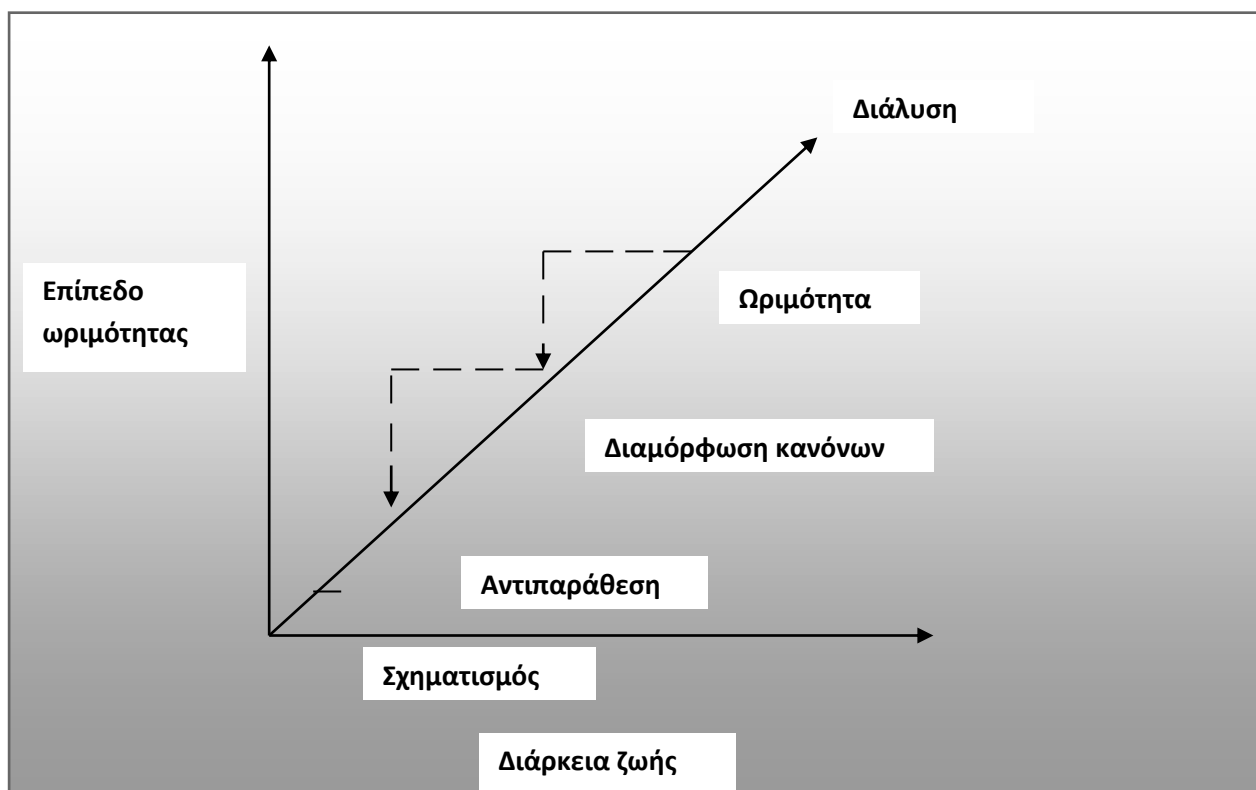
**Στάδιο Σχηματισμού.** Σε αυτό το στάδιο, ένα σύνολο ατόμων σχηματίζεται σε ομάδα, η οποία όμως βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας. Οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι ακόμη καθορισμένοι, τα μέλη δεν γνωρίζουν τη συμπεριφορά των άλλων στην ομάδα και τα καθήκοντα είναι αόριστα.

Βασικές ενασχολήσεις της ομάδας σε αυτό το στάδιο, είναι η αλληλογνωριμία των μελών, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας και η σύνθεσή της. Συνήθως εδώ, τα μέλη κάνουν προσπάθειες για να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη και την ταυτότητά τους στην ομάδα ή να δημιουργήσουν εντυπώσεις. Η επικοινωνία είναι επιφανειακή και τα άτομα κυρίως σκέφτονται πώς θα συμπεριφερθούν και θα επενδύσουν τον χρόνο, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στο πλαίσιο της ομάδας. Υπάρχει επιφυλακτικότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης και αβεβαιότητα.

**Στάδιο Αντιπαράθεσης.** Σε αυτό το στάδιο, 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. Στα πλαίσια αυτής της αντιπαράθεσης, τα περισσότερα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητά τους έναντι της ομάδας. Αυτό συνήθως συνεπάγεται τη δημιουργία υπο - ομάδων (κλίκες) μεταξύ μελών με κοινά κυρίως χαρακτηριστικά (ηλικιακά, χαρακτήρας, ειδίκευση κ.λπ.). Οι διεργασίες όμως αυτού του σταδίου οδηγούν σε περισσότερο ρεαλιστικό ορισμό των στόχων και των διαδικασιών της ομάδας. Δυστυχώς, αρκετές ομάδες παραμένουν αρκετό χρόνο σε αυτό το στάδιο ή δεν το ξεπερνούν ποτέ.

**Στάδιο Διαμόρφωσης Κανόνων.** Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους, την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως τους ρόλους των άλλων. Έτσι, 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 κ.λπ.

**ΣΧΗΜΑ 24: Στάδια ανάπτυξης της ομάδας**



**Στάδιο Ωριμότητας.** Σε αυτό το στάδιο η ομάδα, έχοντας πλέον αποσαφηνίσει τους στόχους και τα καθήκοντά της και έχοντας καθορίσει τις διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας της, συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καταβάλλουν προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα στάδιο ωριμότητας της ομάδας με την έννοια ότι έχει αποκρυσταλλωθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της, έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών της και η συνοχή της. Έτσι, το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών της συγκεντρώνεται στην απόδοση έργου. Βέβαια, σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της, πράγμα που μπορεί να την οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, των ρόλων, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των κανόνων.

Πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η διατήρηση της ομάδας στο στάδιο της ωριμότητας χρειάζεται συνεχώς προσπάθεια από όλα τα μέλη της και φυσικά τον ηγέτη. Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι 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».



#### 7.4 Ο ρόλος τους προϊσταμένου ηγέτη στην ανάπτυξη ομάδας

Η ανάπτυξη της ομάδας είναι ευθύνη του προϊσταμένου - ηγέτη. Αυτός μπορεί και πρέπει να διαμορφώσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες και να κάνει την ομάδα των συνεργατών του να εξελιχθεί από το στάδιο του «σχηματισμού» στο στάδιο της «ωριμότητας». Αυτό μπορεί να το επιτύχει μέσω:

- της δημιουργίας αλληλεξάρτησης μεταξύ των συνεργατών του δημιουργώντας κοινό όραμα, θέτοντας κοινούς - ομαδικούς στόχους και βοηθώντας τους να κατανοήσουν το «κοινό τους συμφέρον» μέσω των ομαδικών επιβραβεύσεων και επιπλήξεων, της αλληλοϋποστήριξης, της αλληλεγγύης, παραδειγμάτων συνεργασίας, της ομαδικής μάθησης
- της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης της ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας των καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών του
- της διαμόρφωσης αρχών, κανόνων και διαδικασιών ομαδική συνεργασίας
- της σωστής αντιμετώπισης των διαφωνιών, συγκρούσεων και κρίσεων
- της συμμετοχής όλων των μελών σε αποφάσεις και λύσεις προβλημάτων
- της διευκόλυνσης της κατανόησης των διαφορών των χαρακτήρων και του σεβασμού της διαφορετικότητας
- της ανάπτυξης της «συναισθηματικής νοημοσύνης» των συνεργατών
- της επιβράβευσης των συμπεριφορών που συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία και της επίπληξης αυτών που δεν συμβάλλουν.



### Ανακεφαλαίωση –Αποτελεσματική ομάδα και συνεργασία

1. Ομάδα μπορεί να οριστεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας.
2. Στον χώρο των κοινωνικών οργανώσεων, οι ομάδες λαμβάνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση.
3. Στην κατηγορία των τυπικών οργανώσεων, τα κύρια είδη των ομάδων είναι οι λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες και οι οριζόντιες ή ομάδες έργου.
4. Όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά, δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας, αντιμετωπίζεται η πολυπλοκότητα στις λειτουργίες της επιχείρησης, ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες των ατόμων και βελτιώνεται η διάθεσή τους για απόδοση. Επίσης, τα μέλη της ομάδας αναπτύσσουν τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους και εξελίσσεται το συμμετοχικό management.
5. Όταν η ομάδα δεν λειτουργεί αποτελεσματικά, τότε υπάρχει πόλωση, ανταγωνισμός, διαίρεση της ευθύνης, αναβλητικότητα, έλλειψη συντονισμού και κακό κλίμα. Ένα από τα σημαντικά προβλήματα λειτουργίας των ομάδων είναι η ομαδική σκέψη (groupthink).



6. Σε γενικές γραμμές, το κατάλληλο μέγεθος για αποτελεσματική ομάδα είναι μεταξύ πέντε και επτά ατόμων, χωρίς αυτό να αποτελεί κανόνα.
7. Η ισορροπία μεταξύ της λογικής, του συναισθήματος και του δυναμισμού είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου στα πλαίσια της ομάδας.
8. Οι κανόνες και η ο βαθμός συμμόρφωσης των μελών της ομάδας προς αυτούς, προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους.
9. Το κοινό όραμα, οι κοινοί στόχοι και η κατανομή των καθηκόντων που προκύπτουν από τους στόχους μεταξύ των μελών, είναι σημαντικά για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
10. Η ευθύνη του ηγέτη, η κουλτούρα της ομάδας, οι ρόλοι των μελών και η επικοινωνία, η ικανότητα συναίνεσης, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
11. Η διατήρηση της ομάδας στο στάδιο της ωριμότητας χρειάζεται συνεχώς προσπάθεια από όλα τα μέλη της και από τον ηγέτη της.

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ**

1. Να δώσετε τον ορισμό της ομάδας και να αναφέρετε παραδείγματα.
2. Οι ομάδες λαμβάνουν τυπική και άτυπη μορφή. Να εξηγήσετε τις δυο έννοιες.
3. Να εξηγήσετε τα δυο είδη των τυπικών ομάδων.
4. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας;
5. Ποια είναι η έννοια της συνέργειας;
6. «Όταν δεν υπάρχει αποτελεσματική ομάδα και συνεργασία υπάρχουν πολλά μειονεκτήματα». Να σχολιάσετε την άποψη.
7. Ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας;
8. Ποιοι είναι οι θετικοί ρόλοι των μελών της ομάδας;
9. Ποια είναι τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας;
10. Πώς ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει την ομάδα;
11. Τι είναι συναίνεση και πώς επιτυγχάνεται;

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Να παρακολουθήσετε μια ταινία που να αφορά την έννοια της ομάδας (π.χ οι 12 ένορκοι, η σύγκρουση των Τιτάνων, η πτήση του Φοίνικα) και να προσπαθήσετε να μελετήσετε τους ρόλους των μελών, τη συμπεριφορά και τους ρόλους του ηγέτη, τους προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικής ομάδας.
2. Να μελετήσετε την κοινωνία των μελισσών ή των μυρμηγκιών και να καταγράψτε χρήσιμες ιδέες για την αποτελεσματική ομάδα στον χώρο των επιχειρήσεων ή οργανισμών.
3. Να σκεφτείτε έναν άνθρωπο με τον οποίο θα θέλατε να συνεργάζεστε και κάποιον που δεν θα θέλατε και να καταγράψετε το γιατί.
4. Ποιές συνέργειες και πώς μπορούν να επιτυγχάνονται σε μια οικογένεια;
5. Κάτω από ποιές προϋποθέσεις άτομα με διαφορετικούς χαρακτήρες και αξίες μπορούν να γίνουν μια αποτελεσματική ομάδα; Να δώσετε παραδείγματα από τον αθλητικό ή άλλον χώρο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8° ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

**Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:**

- Να κατανοείτε την έννοια της επικοινωνίας.
- Να επισημαίνετε ότι η επικοινωνία είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Να είστε σε θέση να ερμηνεύετε τη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας καθώς και τους «θορύβους» που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- Να κατανοείτε ότι τα βασικά εμπόδια στην επικοινωνία μειώνουν την αποτελεσματικότητά της.
- Να αποδίδετε με δικά σας λόγια τα βασικά βήματα της αποτελεσματικής μετάδοσης του μηνύματος.
- Να υποστηρίζετε με επιχειρήματα ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η «γλώσσα σώματος».
- Να αποδίδετε με δικά σας λόγια ότι η κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη εντοπίζεται κυρίως σε επίπεδο αντίληψης και κώδικα.
- Να αναπτύσσετε τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα.
- Να συνδέετε τη βελτίωση της επικοινωνίας με τις έννοιες της παθητικής και ενεργητικής ακοής.
- Να γνωρίζετε ότι η διάθεση του ατόμου για ανοιχτή επικοινωνία και η θετική του στάση είναι οι δυο βασικές στάσεις της διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- Να διακρίνουν τα βασικά εμπόδια της επικοινωνίας με βάση επιχειρηματικά σενάρια.

## 8.1 Έννοια της επικοινωνίας

Ένα πολύ σημαντικό μέρος του χρόνου των ανθρώπων αφιερώνεται στην επικοινωνία. Στο χώρο των επιχειρήσεων, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία. Η ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία τους, αφού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεων και των ανθρώπινων σχέσεων, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, της καθοδήγησης κ.λπ. Συχνά, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακής συνεργασίας, λανθασμένων αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού, παρακίνησης κ.λπ. έχουν τις ρίζες τους στην ανεπαρκή επικοινωνία.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας που λίγο ή πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί του πλήθους ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω:

- **Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.**
- **Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη B (άτομο, ομάδα), με στόχο να επιδράσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του. Ιδιαίτερα, σε τούτο τον ορισμό, επισημαίνεται ότι η μέσω της επικοινωνίας ανταλλάσσουμε ενέργεια και συναισθήματα.**

Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη B (άτομο, ομάδα), με στόχο να επιδράσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

Για παράδειγμα, αν ένας καθηγητής μιλά σιγά και αργά, οι μαθητές θα βαρεθούν ή θα κοιμηθούν διότι δεν τους μεταδίδει ενέργεια. Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι, επίσης, διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων.

Με αυτήν την έννοια, η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία είναι σημαντική για όλες τις ανθρώπινες σχέσεις και όχι μόνο αυτές στον χώρο των επιχειρήσεων ή οργανισμών. Για παράδειγμα, ούτε οι γονείς με τα παιδιά, ούτε οι σύζυγοι, ούτε οι φίλοι μπορούν να κτίσουν καλές σχέσεις χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

## 8.2 Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος, δύο από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊστάμενου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση από τους εργαζομένους των στόχων, των πολιτικών, των τακτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης, η «ενοποίηση» των αντιλήψεων, η γνώση και η κατανόηση από τον προϊστάμενο και την επιχείρηση των στόχων, των απόψεων, των αναγκών, των αδυναμιών και των δυνατοτήτων των εργαζομένων κ.λπ., δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία.

Επίσης, η παρακολούθηση του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, η προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον της.

Σε ό,τι αφορά ιδιαίτερα τη χρησιμότητα της επικοινωνίας για την ηγετική λειτουργία του προϊστάμενου, αυτή είναι απαραίτητη για:

- να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεσή τους
- να περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τον υφιστάμενο οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης
- να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοσή τους και να γίνει η επιβράβευση της
- να «ενοποιούνται» οι αντιλήψεις και να διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα
- να επιτευχθεί η εκπαίδευση και συνολική ανάπτυξη του ατόμου
- να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων
- να αναπτυχθούν καλές σχέσεις, κλίμα και ομαδικό πνεύμα
- να λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και της επιχείρησης, λίγη προσοχή δίνεται σε αυτή, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας, από την πλευρά των στελεχών, και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά της επιχείρησης. Έτσι, πολλές φορές, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, έλλειψης συντονισμού, κακών αποφάσεων, έλλειψης



παρακίνησης, δημιουργίας παρεξηγήσεων, ύπαρξης φτωχών ανθρώπινων σχέσεων και κοινωνικών συγκρούσεων έχουν τις ρίζες τους στην έλλειψη επικοινωνίας.



Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα, γεγονός που διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ένα μήνυμα (100%) που στέλνεται από τον πρόεδρο της εταιρείας, φθάνει μόνο στο 20% του νοήματός του στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο. Το υπόλοιπο 80% αλλοιώνεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα.

Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας από τη μια, και τα προβλήματα που δημιουργούνται ως προς αυτή από την άλλη, κάνουν φανερή την ανάγκη για καταβολή σημαντικών προσπαθειών από πλευράς διοικητικών στελεχών για να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της καθημερινής τους πρακτικής και να βελτιώνουν έτσι τη συνολική τους αποτελεσματικότητα.

Ιδιαίτερα, ο προϊστάμενος - ηγέτης δεν μπορεί να προσδοκά να φθάσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων του αν δεν αναπτύξει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας των στελεχών, που σήμερα είναι από τις πλέον σημαντικές, απαιτεί την κατανόηση της διαδικασίας μέσω της οποίας αυτή πραγματοποιείται, τους παράγοντες και τα εμπόδια που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της και ασφαλώς τις βασικές αρχές ή προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία.

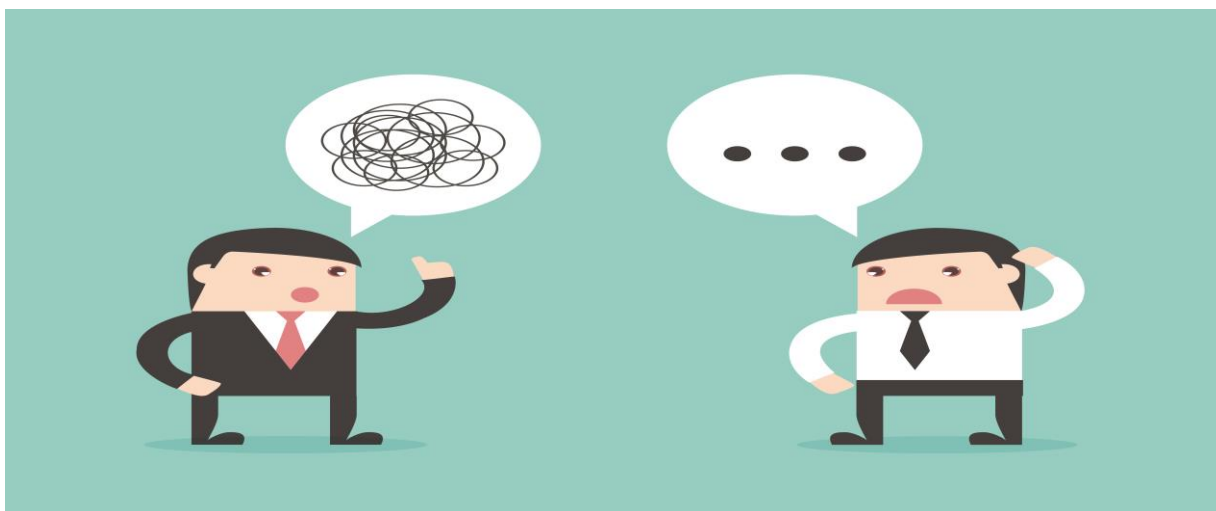
### 8.3 Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άτομο - ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη κ.λπ. Στη συνέχεια, ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης συλλαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, και το ερμηνεύει, δηλαδή του δίνει το νόημα, αφού τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, την ενέργεια, τη συμπεριφορά του δέκτη (Σχήμα 25). Τέλος, με το μηχανισμό ελέγχου - feed back - ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματός του.

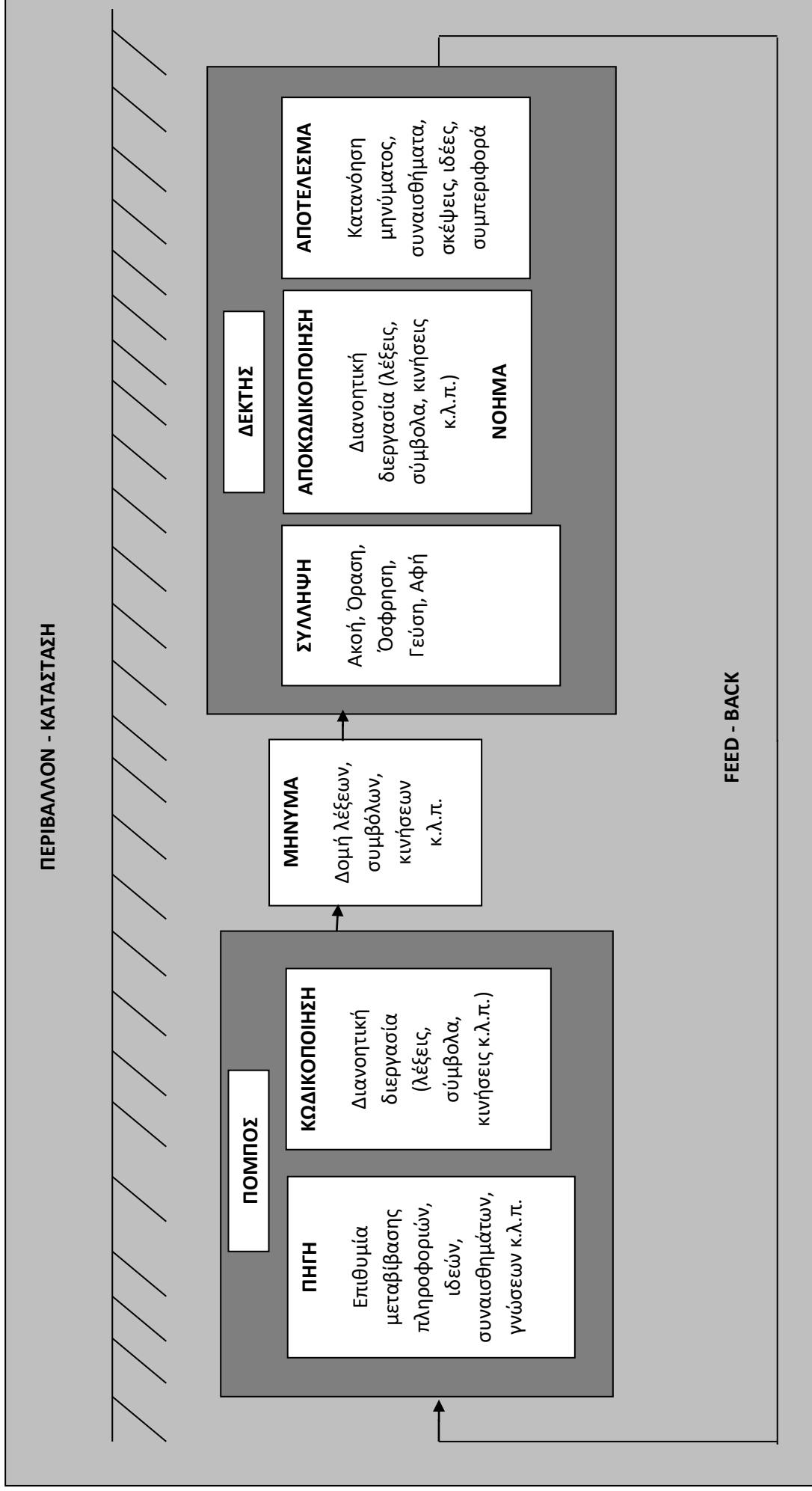
Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- η πηγή (πομπός)
- ο κώδικας του πομπού - κωδικοποίηση
- το μήνυμα
- τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων
- η σύλληψη (δέκτης)
- ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα.

Στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι φυσικοί ή ψυχολογικοί «θόρυβοι» (π.χ. φόβος) που αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας, είναι όμως σημαντικό, διότι χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη παρεμβαίνει από μόνο του, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.



ΣΧΗΜΑ 25: Η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας



**Κώδικας - Κωδικοποίηση.** Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός σε έναν δέκτη πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τις λέξεις από τη φωνή (τόνος, ένταση, χρώμα), τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή και τις στάσεις του σώματος. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος. Είναι μια διανοητική διαδικασία.

**Μήνυμα.** Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα αποτελείται από τα στοιχεία που αναφέρθηκαν προηγουμένως και είναι η δομημένη έκφραση ή αναπαράσταση του νοήματος.

**Κανάλια μεταβίβασης.** Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η φωνή, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών, γραπτά κείμενα ή διαπροσωπική επαφή.

**Σύλληψη του δέκτη.** Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο λόγο με τις υπόλοιπες, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.

**Κώδικας του δέκτη - αποκωδικοποίηση.** Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και μέσω διανοητικής διεργασίας αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα, δίνοντας σημασίες στα κωδικοποιημένα στοιχεία του μηνύματος.

**Κατανόηση του μηνύματος - αποτέλεσμα.** Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κ.λπ., που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

**Έλεγχος - feed back.** Τέλος, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στον πομπό, με τον μηχανισμό ελέγχου της επαναπληρόρησης (feed back) και εδώ ολοκληρώνεται η διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται όσο διαρκεί η επικοινωνία.

Η κατανόηση αυτής της διαδικασίας είναι χρήσιμη διότι στα πλαίσια αυτής τίθενται εμπόδια και γίνονται τα λάθη της επικοινωνίας που θα δούμε στη συνέχεια. Επίσης, εξηγεί και τις βασικές αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

#### 8.4 Βασικά εμπόδια επικοινωνίας

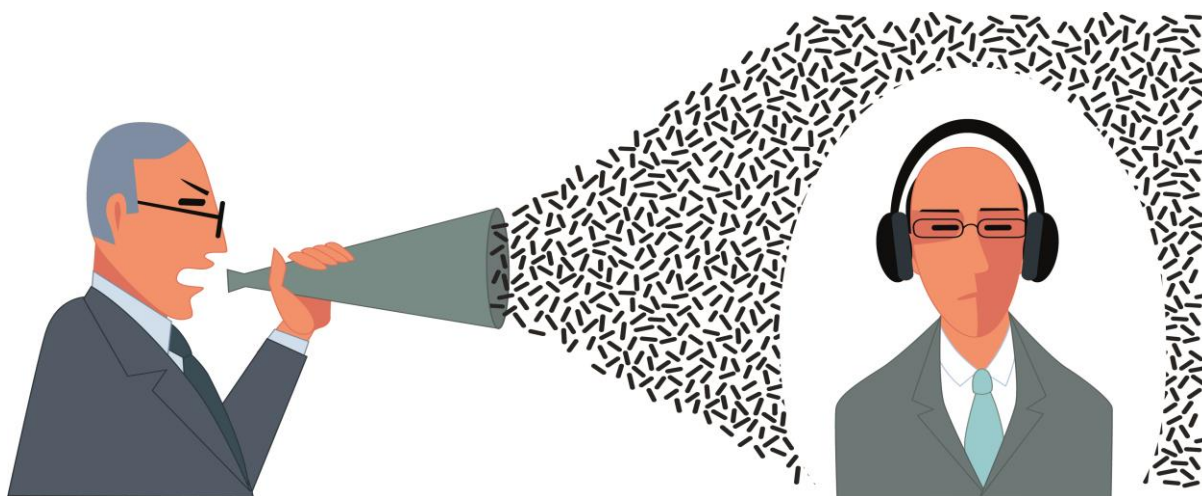
Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σε αυτή και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. Τα πιο συνήθη εμπόδια στη διαπροσωπική επικοινωνία είναι τα ακόλουθα:

- **Ασαφείς στόχοι.** Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησής της ή ο λόγος που αυτή λαμβάνει χώρα είναι η επιθυμία του πομπού να

επικοινωνήσει με τον δέκτη για να επιτύχει κάποιο σκοπό ή στόχο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενο (δέκτης), με σκοπό να του επηρεάζει τη συμπεριφορά, μέσω των οδηγιών, των παροτρύνσεων, των επαίνων κ.λπ., ώστε να φθάσει σε αποτελέσματα. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματική. Έτσι, η έλλειψη συγκεκριμένων και σαφών στόχων επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων αποτελεί το πρώτο βασικό εμπόδιο ή λάθος.

- **Μη σωστά μηνύματα.** Συχνά από την πίεση του χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κ.λπ.), ο πομπός δεν διαμορφώνει τα σωστά μηνύματα με την έννοια ότι είτε δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει είτε είναι δύσκολο να συλληφθούν, να αποκωδικοποιηθούν και να κατανοηθούν σωστά από τον δέκτη. Συνήθως, προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η έλλειψη ακρίβειας, πληρότητας, συντομίας και ορθότητας, η χρήση λέξεων που δεν κατανοεί ο δέκτης ή δεν έχουν συγκεκριμένο περιεχόμενο (π.χ. το ταχύτερο δυνατόν, ή επιτομή) και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση. Έτσι, το ίδιο το μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Την ευθύνη αυτού του εμποδίου, βέβαια, έχει ο πομπός ο οποίος διαμορφώνει το μήνυμα.

- **Κακή επιλογή χρόνου και χώρου.** Ο πομπός, συνήθως, είναι αυτός που καθορίζει τον χρόνο και τον χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή του χρόνου και του χώρου της επικοινωνίας μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της. Για παράδειγμα, κανείς προϊστάμενος δεν θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο, για να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου.



- **Κακή επιλογή τρόπου και μέσου.** Συχνά εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά τον τρόπο (γραπτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο, κ.λπ.). Στον κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κ.λπ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να πείσουμε κάποιον μέσω γραπτού λόγου. Αντίθετα, αν θέλουμε να επικοινωνήσουμε ένα μήνυμα με πολλές πληροφορίες (π.χ. ώρες, αριθμούς), προφανώς, απαιτείται γραπτός λόγος διότι δύσκολα μένουν στην μνήμη του δέκτη.
- **Έλλειψη ενδιαφέροντος - απροσεξία.** Συχνά, εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία τίθεται η έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης, αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώσει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται έτσι το νόημά του. Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό, ο δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε άλλο εκτός από το να καταβάλλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργασθεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. Αυτό δεν έχει μόνο ως συνέπεια την κακή σύλληψη, επεξεργασία και κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος, αλλά συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.
- **Βιαστικά συμπεράσματα.** Συχνά, παρατηρείται το άτομο ως δέκτης να έχει τάση, λόγω έλλειψης υπομονής και πίεσης του χρόνου, να σπεύδει να βγάλει συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει την μετάδοσή του. Έτσι, με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ενός μηνύματος, ο δέκτης βγάζει συνήθως λανθασμένα συμπεράσματα για το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμη σπεύδει να διακόψει τον πομπό-ομιλητή.
- **Προδιάθεση - προκατάληψη.** Ο κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων. Έτσι, όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από αυτό το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεών του. Αυτό το φαινόμενο έχει ως συνέπεια να μην κατανοείται το πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά ένα αλλοιωμένο νόημα που θα ταίριαζε στον πομπό, σύμφωνα με την προδιάθεση και την προκατάληψη του δέκτη. Όταν τα άτομα κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους δεν καταφέρουν να καταστήσουν ουδέτερες τις προδιαθέσεις και τις προκαταλήψεις τους, και τις επιτρέψουν να επιδράσουν στο νόημα του μηνύματος που στέλνει ο πομπός, τότε η επικοινωνία γίνεται «μετ' εμποδίων».



Για παράδειγμα, συχνά βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση (και απορρίπτονται) διότι στην τελευταία υπάρχει η προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν εις βάρος της επιχείρησης.

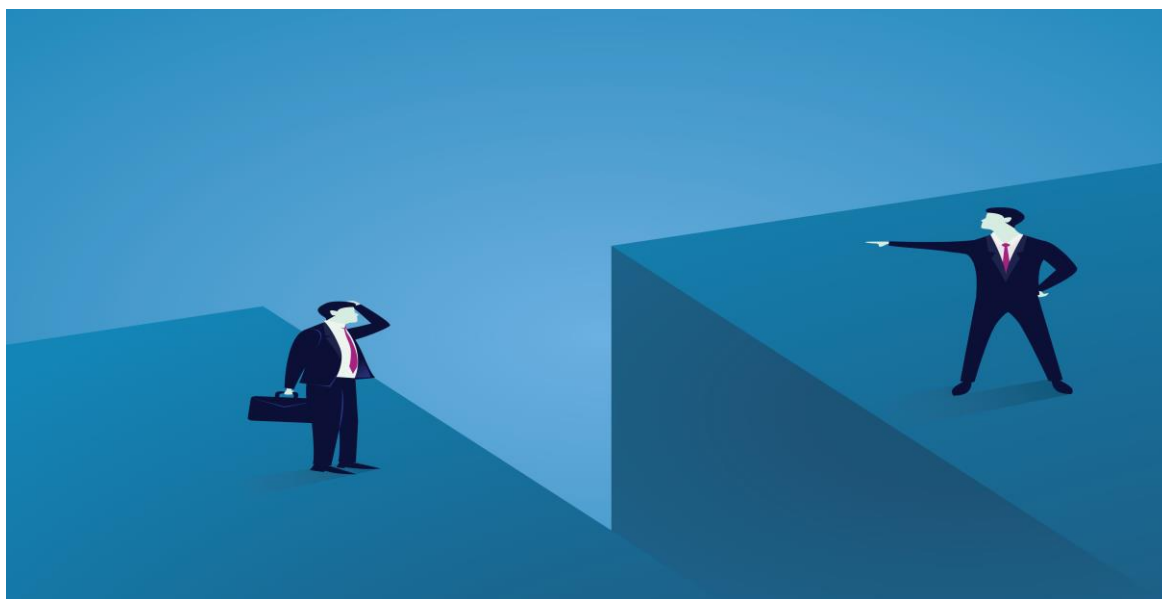
- **Διαφορετικές αντιλήψεις.** Ο κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν εκτός αυτού) και τον εαυτό του με διαφορετικό τρόπο από τους άλλους. Για παράδειγμα, διαφορετικά αντιλαμβανόμαστε τον ρόλο του δασκάλου, της πολιτικής ή του γονέα. Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται μέσα από το πρίσμα των εμπειριών, των γνώσεων, των αξιών, των αναγκών και επιθυμιών. Έτσι, αφού ο κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα, και η αντίληψή του είναι διαφορετική από αυτή των άλλων. Η αντίληψη του ατόμου αποτελεί φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται. Έτσι, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.

- **Δομές - διαδικασίες.** Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διάφορων τμημάτων, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα κ.λπ.) δεν διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά.

- **Υπερφόρτωση.** Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους, συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία.

Συνήθεις συνέπειες της εν λόγω υπερφόρτωσης πληροφοριών είναι:

- η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών
- η λανθασμένη επεξεργασία των πληροφοριών
- η καθυστερημένη επεξεργασία των πληροφοριών
- επιλεκτική σύλληψη πληροφοριών
- αποφυγή πληροφοριών.



- **Οι κώδικες.** Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα - κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούν οι κώδικες εντοπίζονται σε δύο επίπεδα.

Πρώτον, όταν οι συνομιλητές δεν χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κ.λπ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που χρησιμοποιούν οι γιατροί. Πολλές λέξεις, για πολλούς ανθρώπους δεν είναι γνωστές ή έχουν διαφορετικό περιεχόμενο (π.χ. ύφεση, υποσυνείδητο, πόλωση). Το ίδιο μπορεί να είναι ακόμη και μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Δεύτερον, πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν μεν τις ίδιες ακριβώς λέξεις όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, οι λέξεις «εθνική αντίσταση» δεν σημαίνει ακριβώς το ίδιο πράγμα για τους ανθρώπους που την έζησαν και τη δημιούργησαν και για αυτούς που την διάβασαν στα ιστορικά βιβλία. Επίσης, η λέξη «ποιότητα» μπορεί να μην σημαίνει το ίδιο ακριβώς πράγμα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία μάνατζερ και για τον εργάτη.

- **Οι ικανότητες επικοινωνίας.** Αναμφισβήτητα δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες ικανότητες να επικοινωνούν. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί ικανότητες γραπτού και προφορικού λόγου, σωστής χρήσης της μη λεκτικής επικοινωνίας (φωνή, σώμα), απλότητας και σαφήνειας αποτελεσματικής ακοής κ.λπ.

## 8.5 Αποτελεσματική μετάδοση μηνύματος

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά αν ακολουθεί μια σωστή διαδικασία.

Βασικά βήματα μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

- **Προετοιμασία επικοινωνίας.** Αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό του στόχου της επικοινωνίας, τον έλεγχο του δέκτη (ψυχική διάθεση, ανάγκες, αξίες, χαρακτήρας, γνώσεις, μόρφωση κ.λπ.) και η επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου και τόπου για τη μετάδοση του μηνύματος. Επίσης, περιλαμβάνει τη σωστή διαμόρφωση του μηνύματος ώστε να είναι απλό, σύντομο και σαφές. Η προσπάθεια και ο χρόνος της εν λόγω προετοιμασίας ασφαλώς εξαρτάται από τη σημαντικότητα του στόχου.
- **Μετάδοση του μηνύματος.** Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η μετάδοση του μηνύματος. Η αποτελεσματικότητα αυτού του σταδίου εξαρτάται από την προετοιμασία αλλά και τις ικανότητες μετάδοσης του πομπού όπως ο τόνος, το χρώμα της φωνής και η γλώσσα του σώματος, δηλαδή οι στάσεις, οι χειρονομίες, οι μορφασμοί κ.λπ. του σώματος.
- **Έλεγχος (feed back).** Μετά τη μετάδοση του μηνύματος ο πομπός είναι χρήσιμο να ελέγχει αν τελικά το μήνυμά του ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από το δέκτη όπως ο πρώτος επιθυμούσε ή υπάρχουν πιθανές αποκλίσεις για διόρθωση. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένες σκέψεις σε μερικά κρίσιμα ζητήματα της μετάδοσης του μηνύματος που χρήζουν μεγαλύτερης έμφασης.



## 8.6 Μετάδοση του μηνύματος - Μη λεκτική επικοινωνία

Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας αφού μέσω αυτής δεν μεταβιβάζονται μόνο πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα συναισθήματα και ενέργεια. Πρόκειται ουσιαστικά για τη διαδικασία αλληλοεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών που προσδιορίζει ουσιαστικά και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Αντίθετα, με αυτό που πιστεύεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η μη λεκτική επικοινωνία, δηλαδή, η γλώσσα του σώματος, και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής.

Για παράδειγμα, η φράση «σήκω και φύγε τώρα» ανάλογα με συγκεκριμένη ένταση και χρώμα φωνής μπορεί να σημαίνει την έκφραση θυμού και ουσιαστικά «σε διώχνω», ενώ με διαφορετική ένταση και χρώμα να εκφράζει την αγωνία να μην καθυστερήσει ο δέκτης σε κάποιο σημαντικό ραντεβού του.

Δηλαδή, το πιο σημαντικό δεν είναι «τι λέμε» αλλά το «πώς το λέμε». Τα λόγια, δηλαδή, παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα, τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.

Η σπουδαιότητα της γλώσσας του σώματος δικαιολογεί την περιγραφή της με λίγες γραμμές εδώ.

Η «γλώσσα του σώματος» είναι όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του σώματος, οι χειρονομίες, οι εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου και των ματιών κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Οι

Η «γλώσσα του σώματος» είναι όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του σώματος, οι χειρονομίες, οι εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου και των ματιών κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.

άνθρωποι συνειδητά ή αυθόρμητα όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους, για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες, όπως τα συναισθήματα, που δεν μεταβιβάζονται με τα λόγια.

Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο με το χρώμα, την ένταση και τον τόνο της φωνής, αλλά και με τις εκφράσεις του σώματος του ατόμου. Για παράδειγμα, σκεφτείτε να λέτε σε κάποιον πόσο λυπημένος είστε και το πρόσωπο σας να λάμπει από χαρά. Η «γλώσσα του σώματος» συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τη «γλώσσα του λόγου», αφού το άτομο μπορεί να ελέγχει πολύ καλύτερα τα λόγια του από ότι την έκφραση του σώματός του.

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές εκφράσεις του σώματος (π.χ. χαμόγελο, έκφραση λύπης κ.λπ.), έχουν διαπολιτισμική σημασία με την έννοια ότι σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

## 8.7 Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη

Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων προϋποθέτει την κατανόηση από αυτούς των διαφορών τους. Αυτές οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως σε επίπεδο αντίληψης και κώδικα.

Όπως έχει αναφερθεί η διαφορά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα μεταξύ των ανθρώπων τους κάνει να βλέπουν το γύρω τους κόσμο διαφορετικά. Απαιτείται λοιπόν ο πομπός να προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται τον γύρω κόσμο του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του, τις γνώσεις του, τον χαρακτήρα του (π.χ. αναλυτικός, κυριαρχικός) την ψυχολογική και φυσιολογική του κατάσταση. Η ίδια προσπάθεια απαιτείται και από την πλευρά του δέκτη. Αυτό θα έχει ως συνέπεια ο πομπός να γνωρίζει καλύτερα τι μπορεί ο δέκτης να αντιληφθεί από αυτά που του μεταβιβάζει και αντίστροφα, ο δέκτης να αντιληφθεί καλύτερα αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει.

Οι διαφορετικοί κώδικες, συχνά, είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Η προσπάθεια να επικοινωνούμε με τον ίδιο κώδικα, δηλαδή να μιλάμε την ίδια γλώσσα, αποτελεί βασική παράμετρο βελτίωσης της επικοινωνίας. Η χρήση απλής γλώσσας και λέξεων που αφήνουν ελάχιστα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας βελτιώνουν αναμφισβήτητα την επικοινωνία. Ένα παράδειγμα για αυτό το πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι για τις 500 πιο σηνήθεις αγγλικές λέξεις υπάρχουν περισσότεροι από 15.000 διαφορετικοί ορισμοί στα διάφορα λεξικά.



## 8.8 Βελτίωση του μηνύματος

Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το μέγεθός του, η έντασή του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησής του. Συχνά, τα μηνύματα εμπεριέχουν σοβαρές αδυναμίες που δεν είναι καθόλου δύσκολο να περιορισθούν.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα:

**Σαφήνεια - ακρίβεια.** Κάθε μήνυμα για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από τον δέκτη πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια. Αυτή εξαρτάται τόσο από το χρησιμοποιούμενο κώδικα όσο και από τη δομή του μηνύματος. Οι πληροφορίες που περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς και λέξεις όπως «αρκετά» «σύντομα» κ.λπ., θα πρέπει να αποφεύγονται. Επίσης, προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες κάνουν δυσκολονόητο το μήνυμα και έχουν αρνητική χρησιμότητα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός, ότι χρησιμοποιείται ευρέως από τους αμερικάνικους οργανισμούς η ένδειξη KISS (Keep it simple, stupid) για να δηλώσει την ασάφεια των μηνυμάτων.

**Πληρότητα.** Το μήνυμα πρέπει να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για να γίνει κατανοητό από τον δέκτη αυτό που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, ο δέκτης, έχοντας την τάση να συμπληρώνει από μόνος του τα πληροφοριακά κενά, μπορεί χωρίς να το θέλει να διαστρεβλώσει ουσιαστικά το νόημα του μηνύματος. Επίσης, ο δέκτης πρέπει να έχει την υπομονή να συλλάβει ολόκληρο το μήνυμα. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν περιμένουν να συλλάβουν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά σπεύδουν να βγάλουν συμπεράσματα μόνο από ένα πρώτο μέρος του.

**Περιεκτικότητα - συντομία.** Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής του από τον δέκτη και, βέβαια, μειώνει το κόστος της επικοινωνίας. Οι φλυαρίες και οι επαναλήψεις κουράζουν τον δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία. Συχνό είναι το φαινόμενο να γράφουμε πολλές σελίδες και να μιλάμε πολύ ώρα για να πούμε πράγματα που μπορούν να διατυπωθούν με δύο προτάσεις. Προσπάθεια θα πρέπει να γίνεται να δοθεί το περιεχόμενο του μηνύματος όσο γίνεται με λιγότερες λέξεις. Βέβαια, η περιεκτικότητα δεν θα πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της πληρότητας.

**Ορθότητα - αλήθεια.** Μηνύματα με αναληθές και μη ορθό περιεχόμενο πολύ σύντομα θα θέσουν το πρόβλημα της εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών που είναι βασική προϋπόθεση της ουσιαστικής επικοινωνίας.





### 8.9 Αποτελεσματική ακοή

Από την πλευρά του δέκτη, η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά κυρίως στην αποτελεσματική ακοή (ακρόαση). Η αποτελεσματική ακοή απαιτεί τόσο τη σωστή «παθητική ακοή» όσο και τη σωστή «ενεργητική ακοή» των οποίων το περιεχόμενο και οι βασικές αρχές δίδονται με συντομία στη συνέχεια.

**Παθητική ακοή.** Η παθητική ακοή συνίσταται στη σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που του στέλνει ο πομπός.

Η επιτυχής παθητική ακοή απαιτεί τις παρακάτω βασικές ενέργειες από την πλευρά του δέκτη:

- Εξάλειψη των θορύβων με την ευρεία έννοια και των ενοχλήσεων που εμποδίζουν τον πομπό να εκφρασθεί και προκαλούν αλλοιώσεις και παρερμηνείες του μηνύματος.
- Συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη για τη σωστή σύλληψη του συνόλου του μηνύματος και αποφυγή των βιαστικών συμπερασμάτων πριν ολοκληρωθεί το μήνυμα.
- Οπτική επαφή και νεύματα, έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται ο πομπός ότι ο δέκτης τον παρακολουθεί και να επιτυγχάνεται η συγκέντρωση της προσοχής του τελευταίου.
- Έλεγχο των προκαταλήψεων και των άλλων φίλτρων και της πιθανής ευαισθησίας ως προς λέξεις ή χαρακτηριστικά του πομπού, έτσι ώστε να γίνεται κατανοητό το πραγματικό νόημα του μηνύματος.

Η αποτελεσματική ακοή απαιτεί τόσο τη σωστή «παθητική ακοή» όσο και τη σωστή «ενεργητική ακοή».

**Ενεργητική ακοή.** Η ενεργητική ακοή συνίσταται στην προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί. Επίσης, η ενεργητική ακοή περιλαμβάνει την προσπάθεια του δέκτη να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα και από την πλευρά του πομπού. Οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακοής είναι:

- **Ενθάρρυνση** του πομπού να εκφράσει άνετα αυτό που επιθυμεί. Αυτή η ενθάρρυνση επιτυγχάνεται με το καλό κλίμα επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργήσει ο δέκτης.
- **Έλεγχο** από τον δέκτη αν έχει συλλάβει και κατανοήσει σωστά το μήνυμα συνήθως μέσω ερωτήσεων προς τον πομπό και παραφράζοντας τα λόγια του.
- **Ενσυναίσθηση**, που σημαίνει ότι ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού τα όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει. Δηλαδή ο δέκτης προσπαθεί να «ακούσει» ή να «δει», μπαίνοντας ο ίδιος στη θέση του πομπού.

Η ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της ακοής, αφού ο δέκτης μπαίνοντας στη θέση του πομπού μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα όσα ο τελευταίος θέλει να του μεταβιβάσει.

Σύμφωνα με τον πιο πάνω ορισμό, η ενσυναίσθηση δεν περιλαμβάνει τις έννοιες του «συμπάσχω» και του «συμπαθώ». Είναι όμως, ενέργεια ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της ακοής, αφού ο δέκτης, μπαίνοντας στη θέση του πομπού, μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα όσα ο τελευταίος θέλει να του μεταβιβάσει.

## 8.10 Βασικές στάσεις διαπροσωπικής επικοινωνίας

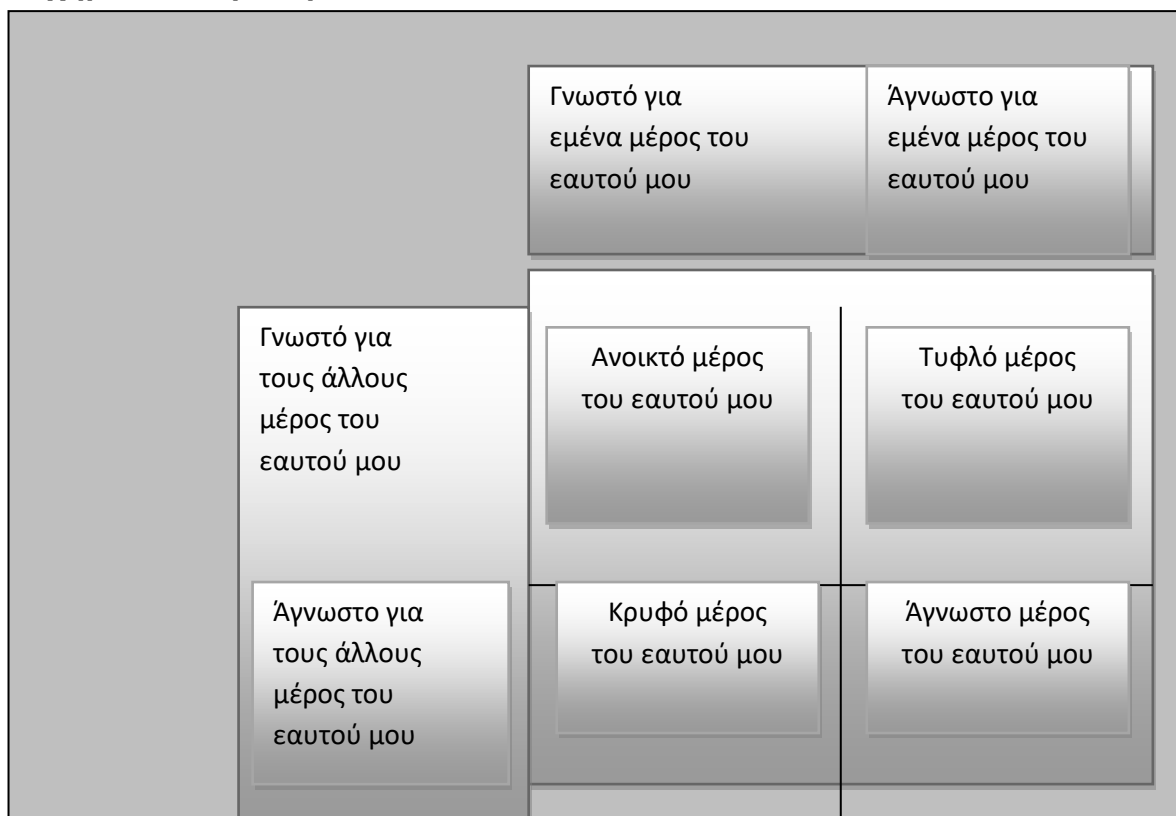
Εκτός των εννοιών, των αρχών και των ικανοτήτων που αφορούν στη «γνωστική» ή «τεχνική» διάσταση της διαπροσωπικής επικοινωνίας, ιδιαίτερα κρίσιμη σε πολλές περιπτώσεις είναι η διάσταση που αφορά τις στάσεις του ατόμου ως προς αυτή.

Δύο τέτοιες «επικοινωνιακές» στάσεις είναι η διάθεση για «ανοικτή» επικοινωνία (παράθυρο Johari) και η θετική στάση ή ο τρόπος (στυλ) επικοινωνίας, μεταφράζοντας τον όρο «assertiveness».

### 8.10.1 Παράθυρο Johari

Σχετικά με την «ανοικτή» διαπροσωπική επικοινωνία, υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητά της βελτιώνεται όταν τα άτομα γνωρίζουν καλά τους εαυτούς τους, το πως οι άλλοι τους «βλέπουν», και πως εκείνοι «βλέπουν» τους άλλους. Πάνω σε αυτό το ζήτημα οι Joseph Luft και Harry Ingham ανέπτυξαν το μοντέλο - εργαλείο γνωστό ως παράθυρο Johari (Σχήμα 26). Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες πληροφοριών που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

**Σχήμα 26: Παραθύρο JOHARI**



Πρώτον, το άτομο γνωρίζει πράγματα (π.χ. το όνομά του, το επάγγελμά του) του εαυτού του, τα οποία ταυτόχρονα γνωρίζει και το άλλο ή άλλα άτομα. Πρόκειται για κοινές πληροφορίες ή ένα ανοιχτό μέρος του παραθύρου για όλους.

Δεύτερον, υπάρχουν στο άτομο πράγματα, τα οποία το ίδιο γνωρίζει, όμως για το άλλο ή τα άλλα άτομα είναι άγνωστα (π.χ. ανάγκες, αξίες). Πρόκειται για ένα κλειστό μέρος του παραθύρου για τους άλλους.

Τρίτον, υπάρχουν στο άτομο πράγματα τα οποία το ίδιο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του ενώ το άλλο ή άλλα άτομα γνωρίζουν για αυτό (π.χ. μια ενοχλητική ή ευχάριστη συμπεριφορά του). Πρόκειται, δηλαδή για ένα μέρος του εαυτού μας για το οποίο είμαστε «τυφλοί», δηλαδή δεν το βλέπουμε, ενώ οι άλλοι το βλέπουν.

Τέλος, υπάρχουν στο άτομο πράγματα που είναι άγνωστα τόσο για το ίδιο όσο και για τους άλλους και δεν μας αφορούν εδώ. Αυτά αφορούν τον άγνωστο εαυτό μας ή το υποσυνείδητο.

Με βάση αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία μεταξύ των δύο ατόμων μπορεί να γίνει πιο ουσιαστική και αποτελεσματική. Το πρώτο άτομο κάνει γνωστό στο δεύτερο το μέρος του εαυτού του που το δεύτερο δεν γνωρίζει και το δεύτερο άτομο κάνει γνωστό στο πρώτο το μέρος του εαυτού του που το πρώτο δεν γνωρίζει.

Δηλαδή, αν και τα δύο άτομα ανοίξουν το «κρυφό» και το «τυφλό» μέρος του παραθύρου Johari (Σχήμα 26), θα επιτύχουν την αμοιβαία κατανόηση και κατά συνέπεια περισσότερο ανοικτή και ουσιαστική επικοινωνία.

### 8.10.2 Θετική επικοινωνία ή τρόπος επικοινωνίας (assertiveness)

Η έννοια της θετικής επικοινωνίας (assertive communication) μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή αν κανείς σκεφθεί τις έννοιες της επιθετικής (aggressive) και της αμυντικής - παθητικής (passive) επικοινωνίας.

Η επιθετική επικοινωνία είναι αρνητική διότι προσβάλλει, αφού επεισέρχεται σε ένα «απαραβίαστο» μέρος του εαυτού του άλλου ατόμου και το κάνει να αισθάνεται δυσάρεστα (θυμό, λύπη, αγανάκτηση, φόβο κ.λπ.). Ουσιαστικά, η επιθετική επικοινωνία δεν σέβεται, παραβιάζει τα βασικά δικαιώματα του δέκτη, επιδιώκει την κυριαρχία του μέσω γενικεύσεων, κατηγοριών, δυνατής φωνής κ.λπ.

Η αμυντική - παθητική επικοινωνία είναι διστακτική, απολογητική, φοβισμένη και δεν επιτρέπει το άτομο να διεκδικήσει τα βασικά του δικαιώματα και να εκφράσει τα συναισθήματά του, τις γνώσεις, τις ιδέες του και τη σημασία τους για το ίδιο και γενικότερα.

Η θετική επικοινωνία είναι εκείνος ο τρόπος επικοινωνίας που αναγνωρίζει και διεκδικεί τα βασικά δικαιώματα του ατόμου-πομπού χωρίς να παραβιάζει-προσβάλλει τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - δέκτη.

Η θετική επικοινωνία (assertive) είναι εκείνος ο τρόπος επικοινωνίας που αναγνωρίζει και διεκδικεί τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - πομπού χωρίς να παραβιάζει - προσβάλλει τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - δέκτη.

Είναι η ευθεία, δημιουργική, έντιμη, σαφής, αντικειμενική, σταθερή «γλώσσα» που μας επιτρέπει να εκφράσουμε τις ανάγκες, τις γνώσεις, τα συναισθήματά μας με τέτοιο τρόπο που να γίνονται σεβαστά και «υπολογίσιμα» από τους άλλους, χωρίς όμως να τους προσβάλλουμε - θίγουμε και να τους προκαλούμε αρνητικά συναισθήματα.

### Ανακεφαλαίωση – Διαπροσωπική επικοινωνία

1. Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β με στόχο να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.
2. Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις και επιτυγχάνουν κοινούς σκοπούς.
3. Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.
4. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι: η πηγή (ο πομπός), ο κώδικας του πομπού-κωδικοποίηση, το μήνυμα, τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων, η σύλληψη (ο δέκτης), ο κώδικας του δέκτη-αποκωδικοποίηση, η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα. Οι «θόρυβοι» δεν είναι συστατικό στοιχείο της επικοινωνίας, είναι όμως σημαντικό, γιατί αλλοιώνει το μήνυμα.
5. Τα βασικά βήματα της αποτελεσματικής μετάδοσης του μηνύματος είναι προετοιμασία της επικοινωνίας, η μετάδοση του μηνύματος, ο έλεγχος του δέκτη (ελέγχει ο πομπός αν το μήνυμά του ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από τον δέκτη).
6. Ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η μη λεκτική επικοινωνία – η γλώσσα του σώματος, ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής.
7. Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα είναι η σαφήνεια-ακρίβεια, η πληρότητα, η περιεκτικότητα-συντομία, η ορθότητα-αλήθεια.
8. Η αποτελεσματική ακοή απαιτεί τη σωστή παθητική και τη σωστή ενεργητική ακοή.
9. Οι βασικές στάσεις διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι η διάθεση του ατόμου για ανοικτή επικοινωνία και η θετική του στάση ή τρόπος (στυλ) επικοινωνίας.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ

1. Τι είναι η διαπροσωπική επικοινωνία;
2. Πώς η επικοινωνία επιδρά στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης;
3. Ποια είναι τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας;
4. Ποια είναι τα συνήθη λάθη και εμπόδια της διαπροσωπικής επικοινωνίας;
5. Τι πρέπει να χαρακτηρίζει ένα σωστό μήνυμα;
6. Πώς επιτυγχάνεται η αποτελεσματική ακοή;
7. Τι είναι η ενσυναίσθηση;
8. Γιατί η χρήση του παραθύρου Johari συμβάλλει στις καλές ανθρώπινες σχέσεις;
9. Τι είναι η θετική επικοινωνία;

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Να περιγράψετε το τι κάνει και το τι χαρακτηρίζει τον πιο μεταδοτικό καθηγητή σας ή φίλο σας και στη συνέχεια το τι κάνει και το τι χαρακτηρίζει τον λιγότερο μεταδοτικό.
2. Να αξιολογήσετε τεκμηριωμένα με συγκεκριμένα περιστατικά το πόσο καλός ακροατής είστε και να προσδιορίσετε τις περιοχές βελτίωσής σας, με βάση τις έννοιες και τις αρχές του κεφαλαίου.
3. Να δώσετε συγκεκριμένα παραδείγματα παθητικής, επιθετικής και θετικής (assertive) επικοινωνίας.
4. Να μελετήσετε 20 ρήσεις για την επικοινωνία από το διαδίκτυο (communication quotes) και να περιγράψετε το πώς συνδέονται με τις έννοιες και τις αρχές του κεφαλαίου.
5. Να κάνετε μια ομιλία 5' για ένα θέμα που γνωρίζετε καλά, να την βιντεοσκοπήσετε και στη συνέχεια να την μελετήσετε, ούτως ώστε να διαπιστώσετε θετικά και αρνητικά σημεία και να εντοπίσετε τις περιοχές που χρειάζεται να βελτιώσετε, κυρίως στη μη λεκτική επικοινωνία.
6. Να διαβάσετε ένα πρακτικό βιβλίο για τη «γλώσσα του σώματος» και να καταγράψετε τις πιο συχνές χειρονομίες που κάνουμε και το νόημα αυτών.
7. Να παρακολουθήσετε στην τηλεόραση μια συζήτηση και να καταγράψετε μερικές θετικές και μερικές αρνητικές χειρονομίες των συνομιλητών.
8. Να γράψετε 20 λέξεις που μπορεί να μην έχουν το ίδιο νόημα για εσάς και τους φίλους σας.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°**  
**ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**Στο τέλος του κεφαλαίου, σε ό,τι αφορά την πρακτική εφαρμογή, οι μαθητές πρέπει να είναι σε θέση:**

- Να διακρίνουν τα βασικά εμπόδια της επικοινωνίας με βάση επιχειρηματικά σενάρια.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### Ερώτηση 1:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

**α.** Η μέρα του κύριου Περικλή σήμερα στο γραφείο δεν ήταν και η καλύτερη. Πολλά μπερδέματα και πολλές συγκρούσεις, όχι μόνο με τον ίδιο αλλά και με πολλούς συναδέλφους.

Η γραμματέας του κύριου Περικλή, η Μαργαρίτα, φαινόταν κάπως προβληματισμένη. Του χτύπησε την πόρτα πρωί - πρωί λέγοντάς του:

**Μαργαρίτα:** Κύριε Περικλή, καλημέρα. Την ερχόμενη Πέμπτη, είναι η γιορτή της Τσικνοπέμπτης. Ακόμη και στο νηπιαγωγείο που πάει ο γιος μου, θα γιορτάσουν.

**Περικλής:** Ναι, Μαργαρίτα, έχεις δίκαιο. Σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς γιορτάζουν εκείνη την ημέρα. Έχεις καμιά ιδέα να προτείνουμε στο προσωπικό του γραφείου μας;

**Μαργαρίτα:** Σωστά, σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ακόμη και στις Δημόσιες Υπηρεσίες γιορτάζουν.

**Περικλής:** Ναι, το ξέρω. Το έχει η μέρα. Σκέφτηκες κάτι;

**Μαργαρίτα:** Παλιά, πριν καιρό, στην προηγούμενη μου δουλειά, εκείνη η μέρα ήταν πολύ ευχάριστη. Όλοι γελούσαν και γλεντούσαν.

**Περικλής:** Δεν είμαι σίγουρος αν πολυκαταλαβαίνω τι θέλεις να μου πεις, Μαργαρίτα μου. Έχεις κάποια πρόταση για εμάς εδώ;

**Μαργαρίτα:** Την ημέρα αυτή θα περάσουμε καταπληκτικά!  
Έπειτα, έκλεισε την πόρτα και έφυγε.



### Ζητείται:

Να ονομάσετε και να εξηγήσετε το εμπόδιο επικοινωνίας που αντιμετώπισε η Μαργαρίτα. *Συνιστάται η υπόδυση ρόλων από μαθητές.*

**β.** Λίγο αργότερα, ο κύριος Περικλής βγήκε από το γραφείο του για να πάρει κάποια έγγραφα από τον εκτυπωτή που έστειλε από τον υπολογιστή του. Εκεί βρισκόταν ο συνάδελφος του ο Νικόλας, ο οποίος συζητούσε με την προϊσταμένη της εταιρείας:

**Νικόλας:** Σχετικά με την καινούργια θέση που άνοιξε η εταιρεία μας, καταλαβαίνω ότι πρόκειται για θέση προαγωγής και όχι για θέση πρώτου διορισμού. Σωστά;

**Προϊσταμένη:** Ναι, Νικόλα, σωστά κατάλαβες.

**Νικόλας:** Χμμ..αυτό σημαίνει ότι ένας από εμάς τους λειτουργούς του γραφείου, ή εγώ ή ο Περικλής ή η Νικολέττα ή η Σοφία θα προαχθεί σωστά;

**Προϊσταμένη:** Ναι, Νικόλα, σωστά κατάλαβες.

**Νικόλας:** Χμμ..και με ποια κριτήρια θα γίνει αυτή η επιλογή; Με τις πωλήσεις που φέρνει στην εταιρεία; Με την εξυπηρέτησή του στο κοινό; Με τις καλές συναδελφικές του σχέσεις; Με τα προσόντα και τις γνώσεις του;

**Προϊσταμένη:** Τα ερωτήματα που θέτεις Νικόλα θα απαντηθούν ενώπιον όλων. Δεν είναι κουβέντα που γίνεται στον διάδρομο αυτή. Θα ορίσω μια συνάντηση, στην οποία θα είναι όλοι οι λειτουργοί παρόντες.

**Νικόλας:** Χμμ...και αν για παράδειγμα προαχθώ εγώ, τι θα γίνει η θέση μου αφού θα αναλάβω καινούργια καθήκοντα; Θα ακολουθήσει κάποια προκήρυξη; Θα προαχθεί κάποιος από κατώτερη ιεραρχικά θέση; Θα αναλάβει δύο τμήματα κάποιος άλλος λειτουργός;

**Προϊσταμένη:** Θα σας ενημερώσω όλους μαζί. Καλή συνέχεια στην εργασία σου, Νικόλα.



### Ζητείται:

Να ονομάσετε και να εξηγήσετε το εμπόδιο επικοινωνίας που αντιμετώπισε ο Νικόλας. *Συνιστάται η υπόδυση ρόλων από μαθητές.*



**γ.** Προς το τέλος της ημέρας, ενώ ο κύριος Περικλής ετοιμαζόταν να βγει από το γραφείο του για να επισκεφθεί έναν πελάτη, μπαίνουν θυμωμένες οι συναδέλφισσές του, Νικολέττα και Σοφία.

**Νικολέττα:** Και με ποια κριτήρια θα προαχθεί αυτός;

**Σοφία:** Ναι! Τον άκουσα που έλεγε «Τι θα γίνει η θέση μου αφού θα αναλάβω καινούργια καθήκοντα; Θα αναλάβει δύο τμήματα κάποιος άλλος λειτουργός;»

**Περικλής:** Νομίζω πως δεν ήταν ακριβώς έτσι η συζήτηση. Βασικά να σας εξηγήσω...

**Σοφία:** Περικλή, μη μας ρίχνεις στάχτη στα μάτια (διακόπτοντάς τον)! Να μας εξηγήσεις; Σημαίνει ξέρεις! Ξέρεις και δε μας είπες τίποτα!

**Νικολέττα:** Ναι, δεν θα μας ξεγελάσεις! Επειδή εσείς οι άντρες θεωρείτε τους εαυτούς σας καλύτερους, σημαίνει ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να προαχθούν;

**Περικλής:** Εεε...Δεν είπα αυτό. Αυτό που ήθελα να πω είναι...

**Νικολέττα:** Δεν είπες αυτό, αλλά αυτό έχεις μέσα στο μυαλό σου. Αυτά τα έλεγαν οι πρόγονοί μας! Και ποιος είπε ότι εγώ θέλω να αναλάβω δύο τμήματα ταυτόχρονα; Για δύο τμήματα είμαι ικανή, αλλά για τη θέση προαγωγής δεν είμαι;

**Σοφία:** Ούτε εμένα με ρώτησε κανείς. Και με τα ίδια λεφτά; Τόση πίεση φαντάζεσαι; Δεν δέχομαι με τίποτα!

**Περικλής:** Εεε...Βασικά..

Δεν πρόλαβε να μιλήσει, του γύρισαν την πλάτη και έφυγαν και οι δύο.

### Ζητείται:

Να ονομάσετε και να εξηγήσετε τα εμπόδια επικοινωνίας που αντιμετώπισαν ξεχωριστά η Νικολέττα και η Σοφία. *Συνιστάται η υπόδυση ρόλων από μαθητές.*

## Ερώτηση 2:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

**α.** Η Ιωάννα εργάζεται ως νοσηλεύτρια στο Γυναικολογικό Τμήμα μιας μικρής Ιδιωτικής Κλινικής. Σήμερα, η ημέρα της ήταν ιδιαίτερα κουραστική. Όταν έφθασε στο γραφείο της στις 7 το πρωί, αντίκρισε τρεις ιατρικούς φακέλους και τη σημείωση «Πρέπει να αρχειοθετηθούν». Δίπλα, μια άλλη σημείωση «Θέλω να ξέρω τις ημερομηνίες που θα απουσιάζεις». Πιο δίπλα, μια άλλη σημείωση «Πάρε τηλέφωνο στο χημείο για τις εξετάσεις της κ. Πετράκη, της κ. Αναστασίου και της κ. Νικολάου. Και μην ξεχάσεις να ρωτήσεις για την ημερομηνία παραλαβής του νέου υπερηχογραφικού συστήματος». Οι σημειώσεις γράφτηκαν από τον κ. Σκλαβίδη, έναν γιατρό του Τμήματος, ο οποίος ήταν γεμάτος από απαιτήσεις. Η Ιωάννα ένιωθε

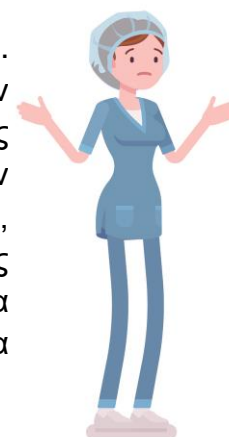


απίστευτη πίεση από τις μικροδουλειές που τις έβαζε ο γιατρός. Πολλές από αυτές δεν ήταν καν στα πλαίσια των καθηκόντων της. Ο κ. Σκλαβίδης πίστευε ότι η Ιωάννα είναι πολύ πιο ικανή από τις άλλες νοσηλεύτριες και ήθελε όλες του οι εργασίες, μικρές και μεγάλες, να γίνονται από αυτήν. Την εκτιμούσε βαθύτατα αλλά δεν της το είπε ποτέ. Από την άλλη, η Ιωάννα πίστευε ότι δεν τη συμπαθούσε, αφού μόνο σε αυτή έδινε εντολές. Πολλές φορές σκεφτόταν, «σαν σκλάβο μου συμπεριφέρεται ο κ. Σκλαβίδης!».

### Ζητείται:

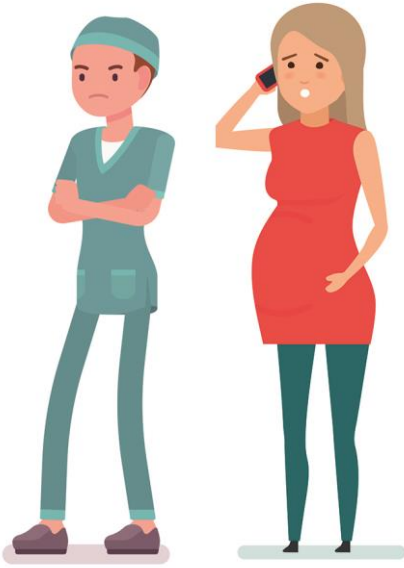
Να ονομάσετε και να εξηγήσετε το εμπόδιο επικοινωνίας που αντιμετωπίζει ο κ. Σκλαβίδης με την Ιωάννα.

**β.** Σήμερα, ήταν και η πρώτη μέρα της Μαρίνας στο Γυναικολογικό Τμήμα. Πρόκειται για μια μαθητευόμενη νοσηλεύτρια η οποία εκτελούσε την πρακτική της άσκηση για να ολοκληρώσει τις σπουδές της. Δόθηκαν οδηγίες στην Ιωάννα να την καθοδηγεί. Έτσι, η Μαρίνα δεχόταν οδηγίες από την Ιωάννα, την προϊσταμένη του παραϊατρικού προσωπικού, τους ιατρούς, ακόμα και από τον Διευθυντή της Κλινικής. Εκείνη ήθελε κάποιον να της υπογράψει για την παρουσία της εκεί και δεν ήξερε από ποιον απ' όλους να το ζητήσει. Σύντομα κατάλαβε, «Δεν είναι επειδή είναι η πρώτη μου μέρα εδώ, αλλά επειδή υπάρχουν πολλοί υπεύθυνοι και παντού!».



### Ζητείται:

Να ονομάσετε και να εξηγήσετε το εμπόδιο επικοινωνίας που αντιμετώπισε η Μαρίνα.



γ. Εν τω μεταξύ, στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο της Ιωάννας εκκρεμούσαν ακόμη τα 12 αδιάβαστα μηνύματα της προηγούμενης ημέρας. Κάποια από αυτά αφορούσαν αποτελέσματα χημικών αναλύσεων, ακτινολογικών εξετάσεων, ευχές από συναδέλφους για τις διακοπές του Πάσχα και άλλα πολλά. Οι ώρες περνούσαν και η Ιωάννα ασφουκτιούσε από τις πολλές δουλειές. Έπρεπε να ετοιμάσει το ιατρείο της κ. Παπαπέτρου, να δώσει το εμβόλιο της κ. Γιάγκου και να υπογράψει την παρουσία της στο μαιευτήριο της κ. Ιωσήφ. Κάποια στιγμή ήρθε μια ειδοποίηση από τον συνάδελφό της Λάμπρο: «Ο κ. Θεοδώρου απουσιάζει με άδεια και μία έγκυος ασθενής του είναι ετοιμόγεννη. Έρχεται από άλλη πόλη και θα πρέπει να δουλέψουμε υπερωρίες για να την εξυπηρετήσουμε. Ενημέρωσε την ιατρό κ. Παπαγεωργίου ότι θα πρέπει να μείνει να την αναλάβει.

Εγώ θα ενημερώσω τους συναδέλφους για την ετοιμασία του χειρουργείου». Ωστόσο, η Ιωάννα ξέχασε να το αναφέρει στην ιατρό. Τελικά, η έγκυος έφθασε στην Κλινική και η γιατρός έλειπε!

**Ζητείται:**

Να ονομάσετε και να εξηγήσετε το εμπόδιο επικοινωνίας που αντιμετώπισε η Ιωάννα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9° ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:

- Να κατανοείτε την έννοια και τη χρησιμότητα της προσωπικής αποτελεσματικότητας.
- Να κατανοείτε και να αναπτύσσετε την ολιστική προσέγγιση της αποτελεσματικότητας.
- Να επισημαίνετε ότι η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων στη ζωή του ανθρώπου απαιτεί τον καλύτερο σχεδιασμό ή προγραμματισμό.
- Να αποδίδετε με δικά σας λόγια ότι η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων εξαρτάται από την ενέργεια που διαθέτουμε και από την εστίαση των προσπαθειών στην υλοποίηση των στόχων.
- Να αναγνωρίζετε τη σημασία της μάθησης ως προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας και της προόδου.
- Να κατανοείτε την έννοια της εστίασης και να αντιλαμβάνεστε ότι η εστίαση σε προτεραιότητες είναι το μυστικό της αποτελεσματικότητας.
- Να αναγνωρίζετε τη σημασία της μάθησης ως προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας και της προόδου.
- Να ιεραρχείτε τα στάδια της μάθησης.
- Να αναφέρουν και να διακρίνουν, με βάση επιχειρηματικά σενάρια, τις τέσσερις κατηγορίες ανθρώπων που πρότειναν οι Ghoshal και Bruch και οι οποίοι σχετίζονται με την ενέργεια που διαθέτουν οι άνθρωποι και την εστίαση των προσπαθειών τους στην υλοποίηση των στόχων.



## 9.1 Κάντε τα σωστά πράγματα σωστά: η προσωπική αποτελεσματικότητα είναι αναγκαία σε όλους

Η λέξη αποτελεσματικότητα συνδέεται με την επίτευξη αποτελεσμάτων σε οποιοδήποτε τομέα. Προφανώς, δεν μας ενδιαφέρουν οποιαδήποτε αποτελέσματα αλλά αυτά που επιθυμούμε ή έχουμε ως στόχο.

Αποτελεσματικότητα σημαίνει να επιτυγχάνουμε τα επιθυμητά για μας αποτελέσματα με τις μικρότερες δυνατές θυσίες.

Έτσι, η αποτελεσματικότητα συνδέεται με την επίτευξη των στόχων μας σε οποιοδήποτε τομέα της προσωπικής ή επαγγελματικής ζωής. Για παράδειγμα, στόχος θα μπορούσε

να είναι η βελτίωση της αυτοπεποίθησης ή του τρόπου σκέψης ενός παιδιού, να πείσουμε ένα φίλο, να μειώσουμε το άγχος μας, να αυξήσουμε το εισόδημά μας, να αλλάξουμε τη συμπεριφορά ενός συνεργάτη ή του προϊσταμένου μας. Όλα αυτά τα επιθυμητά αποτελέσματα ή οι στόχοι έχουν ως τελικό σκοπό να ικανοποιήσουμε ανάγκες και να ζούμε καλά απολαμβάνοντας διαρκώς την κάθε στιγμή της ζωής μας.

Η επίτευξη όμως, ενός αποτελέσματος ή στόχου δεν είναι χωρίς θυσίες ή κόστος με την ευρεία έννοια. Απαιτεί χρόνο, οικονομικούς ή άλλους υλικούς και άυλους πόρους, όπως για παράδειγμα ψυχική, διανοητική και σωματική προσπάθεια, ενέργεια και κόπο. Με βάση αυτές τις ιδέες, αποτελεσματικότητα σημαίνει να επιτυγχάνουμε τα επιθυμητά για μας αποτελέσματα με τις μικρότερες δυνατές θυσίες ή κόστη. Για παράδειγμα, να τελειώσω τις εργασίες μου στο μικρότερο δυνατό χρόνο, με τη λιγότερη δυνατή κούραση και τα λιγότερο δυνατά μέσα ή να κάνω τις καλύτερες διακοπές με τα μικρότερα δυνατά έξοδα. Πιο απλά, αποτελεσματικότητα σημαίνει να κάνουμε τα «σωστά πράγματα, σωστά» και αν είναι δυνατόν, ταυτόχρονα, να κάνουμε «τα έξυπνα πράγματα, έξυπνα».

Με βάση αυτή την έννοια, η αποτελεσματικότητα είναι σημαντική σε όλους τους ανθρώπους και σε όλες τις πτυχές της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, αφού μέσω αυτής δημιουργούμε αξίες, ικανοποιούμε τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τα θέλω μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τις μικρότερες δυνατές θυσίες και συνεχώς απολαμβάνουμε τη ζωή.

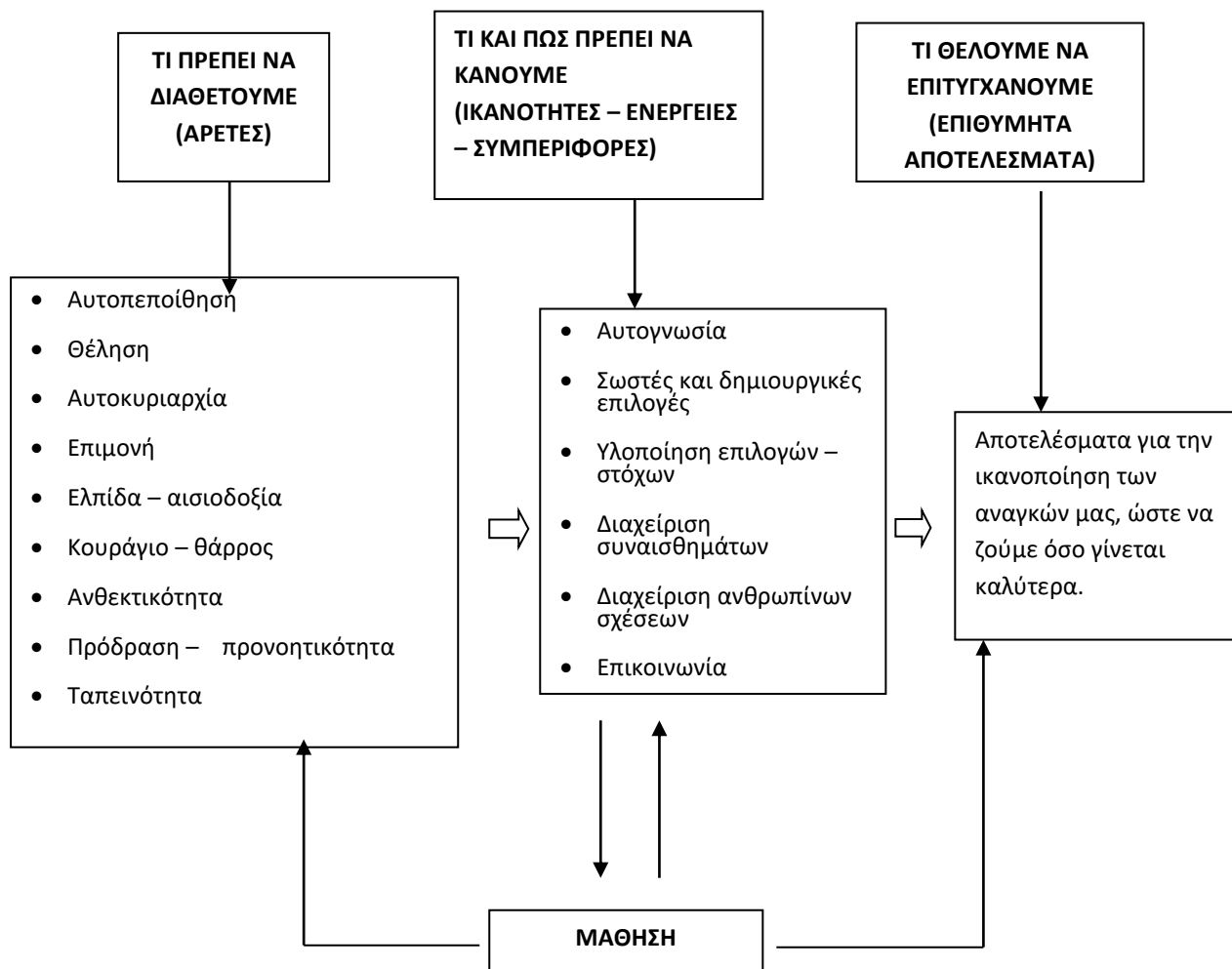
Η αποτελεσματικότητα είναι σημαντική, αφού μέσω αυτής δημιουργούμε αξίες, ικανοποιούμε τις ανάγκες μας και τις επιθυμίες μας με τον καλύτερο τρόπο και τις μικρότερες δυνατές θυσίες.

Αν αυτό είναι κατανοητό, το επόμενο ερώτημα αφορά το πώς μπορούμε να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματικότητα ή να είμαστε αποτελεσματικοί. Προφανώς, αυτό δεν είναι ούτε απλό ούτε εύκολο ερώτημα. Επίσης, δυστυχώς, δεν υπάρχουν συνταγές.

Μπορούμε, όμως, να αξιοποιήσουμε χρήσιμες και πρακτικές έννοιες γνώσης, αρχές, μεθόδους και τεχνικές από τις επιστήμες και κυρίως τη φιλοσοφία και το προσωπικό μάνατζμεντ που μας βοηθούν να κατανοήσουμε το τι, το πώς και το γιατί πρέπει να

σκεφτόμαστε, να αισθανόμαστε, να συμπεριφερόμαστε και να πράττουμε, καθώς και το ποιες αρετές και ικανότητες πρέπει να διαθέτουμε, ούτως ώστε να είμαστε αποτελεσματικοί, εκεί βεβαίως που επιθυμούμε.

**Σχήμα 27. Μια ολιστική προσέγγιση της αποτελεσματικότητας**



Για να βάλουμε τα πράγματα σε μια σειρά και να τα κάνουμε απλά και κατανοητά, χρήσιμο είναι να ακολουθήσουμε τη συστημική ή ολιστική προσέγγιση όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 27. Λογικά, τα βασικά ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντήσουμε για να κατανοήσουμε το πώς μπορούμε να είμαστε αποτελεσματικοί είναι τα εξής:

**Πρώτον: Τι θέλω να επιτύχω;** Αυτό που θέλουμε να επιτύχουμε για να ζούμε όπως επιθυμούμε είναι η ικανοποίηση των αναγκών μας, σύμφωνα με τη δική μας ιεράρχηση και σύμφωνα με τον τρόπο και τα μέσα που επιθυμούμε ή διαθέτουμε. Βεβαίως, αυτός είναι ο τελικός στόχος ή σκοπός, που σε κάθε περίπτωση μπορεί να αναλύεται σε επιμέρους στόχους. Λόγου χάρη, προκειμένου να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για τροφή, πρέπει να έχουμε χρήματα και, για να έχουμε χρήματα, πρέπει να

εργαστούμε και, για να εργαστούμε, πρέπει να αποκτήσουμε κάποιες γνώσεις και δεξιότητες.

**Δεύτερον: Τι και πώς πρέπει το να κάνω ούτως ώστε να επιτύχω τα αποτελέσματα που επιθυμώ;** Να διαθέτουμε ικανότητες, να επικοινωνούμε αποτελεσματικά με τους άλλους και να κάνουμε σωστές επιλογές και να τις υλοποιούμε.

**Τρίτον: Τι αρετές και χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτουμε προκειμένου να μπορούμε να κάνουμε αυτά που πρέπει να κάνουμε σωστά και αποτελεσματικά, ούτως ώστε να επιτύχουμε αυτά που επιθυμούμε;**

Για παράδειγμα, το κουράγιο μας επιτρέπει να παίρνουμε, όταν χρειάζεται, δύσκολες αποφάσεις και να προσπαθούμε να τις υλοποιούμε.

Η αυτοκυριαρχία μάς βοηθά να πειθαρχούμε στην υλοποίηση των στόχων και να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας. Σύμφωνα με το σχήμα είναι χρήσιμο να επισημανθεί ότι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουμε συχνά επηρεάζουν αυτό που είμαστε και το τι και πώς λειτουργούμε μέσω της διαδικασίας της μάθησης.

Η συνεχής μάθηση αποτελεί μια θεμελιώδη δεξιότητα για την προσωπική και επαγγελματική ζωή μας, αφού επηρεάζει όλες τις δεξιότητες καθώς και τις αρετές μας.

Αν μια συμπεριφορά μας είναι αποτυχημένη, τότε αυτό μπορεί να μας κάνει να μάθουμε και να την αλλάξουμε. Μια επιτυχία μας μπορεί να αυξήσει την αυτοπεποίθησή μας. Για αυτό, η συνεχής μάθηση αποτελεί μια θεμελιώδη δεξιότητα για την προσωπική και επαγγελματική ζωή μας, αφού επηρεάζει όλες τις δεξιότητες, καθώς και τις αρετές μας.



## 9.2 Ένας στόχος χωρίς σχέδιο είναι απλώς μια ευχή

Είναι προφανές ότι τα όνειρά μας και τα οποιαδήποτε σημαντικά θέλω μας δε θα μπορέσουμε να τα κάνουμε πράξη αν δε στοχεύσουμε σε αυτά και δε σχεδιάσουμε την υλοποίησή τους. Όταν δεν ξέρεις πού θέλεις να πας, δεν είναι δυνατόν να επιτύχεις κάτι, γιατί δεν ξέρεις συγκεκριμένα τι θέλεις να επιτύχεις.

Οι στόχοι σε οποιονδήποτε τομέα της ζωής μας πρέπει να είναι εφικτοί ή ρεαλιστικοί, να πιστεύουμε ότι μπορούμε να τους επιτύχουμε με βάση τα μέσα που διαθέτουμε, αντιμετωπίζοντας τους περιορισμούς και τις δυσκολίες. Για παράδειγμα, κανένας ορειβάτης δεν διακινδυνεύει να ξεκινήσει μια διαδρομή για κάποια κορυφή αν δεν πιστεύει πως έχει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα εφόδια να τη διαβεί, ξεπερνώντας τις δυσκολίες και τις κακοτοπιές.

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων, είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική μας ζωή, απαιτεί τον καλύτερο δυνατό σχεδιασμό ή προγραμματισμό. Ένας στόχος χωρίς σχέδιο αποτελεί απλώς μια ευχή.

Σχεδιασμός σημαίνει διεξοδική σκέψη αυτού που πρέπει να κάνουμε, πώς και πότε πρέπει να το κάνουμε και ποια μέσα θα χρειαστεί να αξιοποιήσουμε ώστε να το επιτύχουμε με τον καλύτερο τρόπο.



### 9.3 Δεν μπορείς να κάνεις κάτι σωστά αν δεν κάνεις τίποτα

Οι καθηγητές S. Ghoshal και H. Bruch, του Πανεπιστημίου του St. Gallen (Ελβετία), πραγματοποίησαν μια εξαιρετική έρευνα σε στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίοι υποτίθεται πως είναι οι κατεξοχήν επαγγελματίες που ξέρουν να θέτουν στόχους και να τους υλοποιούν. Εξέτασαν δύο κρίσιμες διαστάσεις για την υλοποίηση των στόχων.

Η πρώτη διάσταση, είναι η ενέργεια που ο άνθρωπος διαθέτει και η δράση που αναπτύσσει για την υλοποίηση των στόχων του, δηλαδή το πόσο προσπαθεί πνευματικά, ψυχικά και σωματικά.

Η δεύτερη διάσταση, αφορά την εστίαση των προσπαθειών και των ενεργειών στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Με βάση αυτές τις δύο διαστάσεις, εντόπισαν τις τέσσερις κατηγορίες ανθρώπων:

Η πρώτη κατηγορία ανθρώπων που χαρακτηρίζονται από πολύ υψηλή ενέργεια, συνεχή και έντονη δραστηριότητα, αλλά και πολύ χαμηλή εστίαση σε στόχους ή αποτελέσματα. Είναι πολυάσχολοι και επιδίδονται σε έναν σωρό εργασίες ή θέματα, προσπαθώντας να τα προλάβουν όλα, χωρίς να εστιάζουν σε συγκεκριμένους στόχους και στα πράγματα που είναι σημαντικά για την επίτευξη αυτών. Μεταφορικά, βρίσκονται και λειτουργούν σε κατάσταση φρενίτιδας, δράσης. Αναπτύσσουν έντονη δραστηριότητα, αλλά χωρίς αποτέλεσμα. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε αυτή την κατηγορία ανήκει το 40% των στελεχών, ένα ποσοστό απροσδόκητα υψηλό για τέτοιου είδους επαγγελματίες.

Η δεύτερη κατηγορία ανθρώπων είναι αυτοί που δεν χαρακτηρίζονται ούτε από υψηλή ενέργεια ή δράση, ούτε από εστίαση σε στόχους και αποτελέσματα. Πρόκειται για ανθρώπους που ζουν σε μια συνεχή αναβολή των όσων πρέπει να υλοποιήσουν, κάνοντας πράξη τη ρήση «Ό,τι είναι να κάνεις σήμερα άσε το για αύριο». Συνήθως αισθάνονται ανασφάλεια και φόβο που τους εμποδίζει να πάρουν πρωτοβουλίες και να δράσουν. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει το 30% των στελεχών.

Η τρίτη κατηγορία ανθρώπων είναι αυτοί που χαρακτηρίζονται από υψηλή εστίαση σε στόχους, αλλά από χαμηλή ενέργεια.. Αυτή η κατηγορία αντιπροσωπεύει το 20% των στελεχών.

Η τέταρτη κατηγορία (μόλις το 10%) περιλαμβάνει ανθρώπους που χαρακτηρίζονται από υψηλή ενέργεια ή δράση και υψηλή εστίαση σε στόχους και αποτελέσματα, οι οποίοι προφανώς είναι οι περισσότερο αποτελεσματικοί και ταυτόχρονα ικανοποιημένοι. Αυτοί οι άνθρωποι πιστεύουν και κάνουν πράξη τη ρήση του R.W. Emerson, «Η Εστίαση είναι το μυστικό της επιτυχίας» και του Αριστοτέλη, «Είναι αδύνατο να κάνεις κάτι σωστά αν δεν κάνεις τίποτα».



Σύμφωνα με τα προηγούμενα, αν θέλουμε να είμαστε αποτελεσματικοί, να υλοποιούμε τους στόχους μας, να διανύουμε τη διαδρομή και να πορευόμαστε σωστά προς τις δικές μας κορυφές ή τα όνειρά μας, πρέπει να ανήκουμε στην τέταρτη κατηγορία ανθρώπων. Και αυτό εξαρτάται από εμάς τους ίδιους. Στις άλλες τρεις κατηγορίες όχι μόνο δεν είμαστε αποτελεσματικοί, αλλά ταυτόχρονα νιώθουμε άγχος, στενοχώρια, απογοήτευση και άλλα αρνητικά αισθήματα.



Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων σημαίνει δράση η οποία εξαρτάται από την προσπάθεια και την ενέργεια που αναπτύσσουμε. Χωρίς προσπάθεια και επιμονή, κανένα σχέδιο, όσο τέλειο και αν είναι, δεν υλοποιείται και κανένα επιθυμητό αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται. «Τα αγαθά κόποις κτώνται» μας λέει ο Αριστοτέλης.

Η ενέργεια αποτελεί το «ψυχικό καύσιμο» που είναι απαραίτητο για να παίρνουμε πρωτοβουλίες, να καταβάλλουμε προσπάθειες, να αναπτύσσουμε δράση έγκαιρα και να επιμένουμε ώστε να υλοποιούμε αυτά που επιθυμούμε. Μέσω αυτής διαμορφώνουμε το περιβάλλον και δημιουργούμε τις συνθήκες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στόχων μας.

Μια παγίδα που εμποδίζει τη δράση μας είναι η αναβολή, δηλαδή το «να αφήνουμε για αύριο ό,τι είναι να κάνουμε σήμερα».

Τα θετικά συναισθήματα μας δίνουν την ενέργεια που χρειαζόμαστε για την προσπάθεια και τη δράση. Άρα αυτό που χρειάζεται, και αρκετές φορές μπορούμε να το καταφέρουμε, είναι να αντικαθιστούμε τα αρνητικά συναισθήματα με τα θετικά.

Μια απλή μέθοδος που μας βοηθά σε αυτό είναι η **ενόραση (ή φαντασία) της επίτευξης του στόχου**. Το να φέρνουμε, δηλαδή, στο μυαλό μας, όσο γίνεται πιο ξεκάθαρα, την εικόνα του πραγματοποιημένου στόχου μας και να βιώνουμε τα θετικά

Η ενόραση ή φαντασία της επίτευξης του στόχου είναι η μέθοδος που μας βοηθά, να φέρνουμε στο μυαλό μας, όσο γίνεται πιο ξεκάθαρα, την εικόνα του πραγματοποιημένου στόχου μας και να βιώνουμε τα θετικά συναισθήματα που εκείνη μας δημιουργεί.



συναισθήματα που εκείνη μας δημιουργεί. Όσο πιο ζωντανή και ξεκάθαρη είναι αυτή η εικόνα, τόσο περισσότερο θα μας κάνει να βιώνουμε θετικά συναισθήματα και επιπλέον θα ενισχύει τη διάθεση και την ενέργειά μας για προσπάθεια και δράση. Πρόκειται για μια απλή και διαδεδομένη τεχνική που χρησιμοποιούν οι αθλητές, οι οποίοι, με τη βοήθεια και την παρότρυνση των προπονητών τους, φαντάζονται τη νίκη ή την επίτευξη των επιδόσεων που θέτουν ως στόχους. Για παράδειγμα, ο άλτης βλέπει νοερά τον εαυτό του να ξεπερνά τον πήχη. Οι μπασκετμπολίστες φαντάζονται την ομάδα να παίζει εξαιρετικά στον αγώνα και να συντρίβει τον αντίπαλό της.

#### 9.4 Η εστίαση σε προτεραιότητες είναι το μυστικό της αποτελεσματικότητας

Καταρχήν, ως **εστίαση** ορίζουμε την ικανότητά μας να παραμένουμε προσηλωμένοι στο στόχο και να κατευθύνουμε συστηματικά την ενέργεια, τις προσπάθειες και τη δράση μας προς την επίτευξή του. Καθημερινά έχουμε να αντιμετωπίσουμε ένα σωρό άλλα πράγματα, που πηγάζουν από τις παρορμήσεις μας, τις συνήθειές μας αλλά και τις διαθέσεις των άλλων.

Ως εστίαση ορίζουμε την ικανότητά μας να παραμένουμε προσηλωμένοι στο στόχο και να κατευθύνουμε συστηματικά την ενέργεια, τις προσπάθειες και τη δράση μας προς την επίτευξή του.

Χρειάζεται, συνεπώς, θέληση και πειθαρχία για να μην παρασυρθούμε και αποπροσανατολιστούμε, με αποτέλεσμα να απομακρυνθούμε από τους στόχους μας. Αυτό απαιτεί κάθε μέρα λίγο χρόνο για στοχασμό και σκέψη αναφορικά με τις συμπεριφορές και τη δράση μας, καθώς και την αποφασιστικότητα να επιλέγουμε και να κάνουμε αυτά που μας φέρνουν πιο κοντά στους επιθυμητούς στόχους, λέγοντας «όχι» σε όσα μας απομακρύνουν.

Επίσης, σε σχέση με τις απαιτήσεις των άλλων, είναι σημαντικό να τους ξεκαθαρίσουμε ποιοι είναι οι κανόνες του παιχνιδιού, τι επιθυμούμε και τι μπορούμε να τους προσφέρουμε στο πλαίσιο της σχέσης μας. Με βάση αυτό το πλαίσιο, μπορούμε πιο εύκολα να λέμε «όχι» σε πράγματα που μας ζητούν οι άλλοι να κάνουμε, τα οποία μας οδηγούν στην παραμέληση των δικών μας προτεραιοτήτων και στόχων.

Θεωρώ, λοιπόν, ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα την εστίαση και την πειθαρχία στην προσωπική μας ατζέντα ή, διαφορετικά, στον προσωπικό μας προγραμματισμό των όσων θέλουμε να κάνουμε. Αυτό είναι δική μας επιλογή, δεδομένων πάντα των περιορισμών και των υποχρεώσεών μας προς τους άλλους. Πάνω σε αυτό, χρήσιμη ιδέα είναι να διαμορφώσουμε τις προτεραιότητές μας για την ημέρα, την εβδομάδα, τον μήνα ή τον χρόνο ανάλογα με τη σημαντικότητά τους και την ικανοποίηση των αναγκών μας.

Εστίαση σημαίνει να αποφεύγουμε εντελώς τα πράγματα που ανήκουν στα ασήμαντα, είτε είναι επείγοντα είτε όχι, και να θέτουμε ως προτεραιότητα τα

σημαντικά. Τα σημαντικά πράγματα δεν πρέπει να αφήνονται στο έλεος των ασήμαντων, μας τονίζει η ρήση του Β. Brecht. Ένα ζήτημα εδώ είναι το τι κάνουμε με όσα είναι σημαντικά και συγχρόνως επείγοντα. Αυτά είναι μικρές ή μεγάλες κρίσεις, προβλήματα που συνήθως οφείλονται στο ότι δεν φροντίσαμε να τα εντοπίσουμε έγκαιρα και καλούμαστε τώρα να τα αντιμετωπίσουμε «πυροσβεστικά». Πολλοί άνθρωποι αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε αυτά τα ζητήματα, με αποτέλεσμα να μην έχουν χρόνο για τα πιο ουσιαστικά: τα σημαντικά και μη επείγοντα.



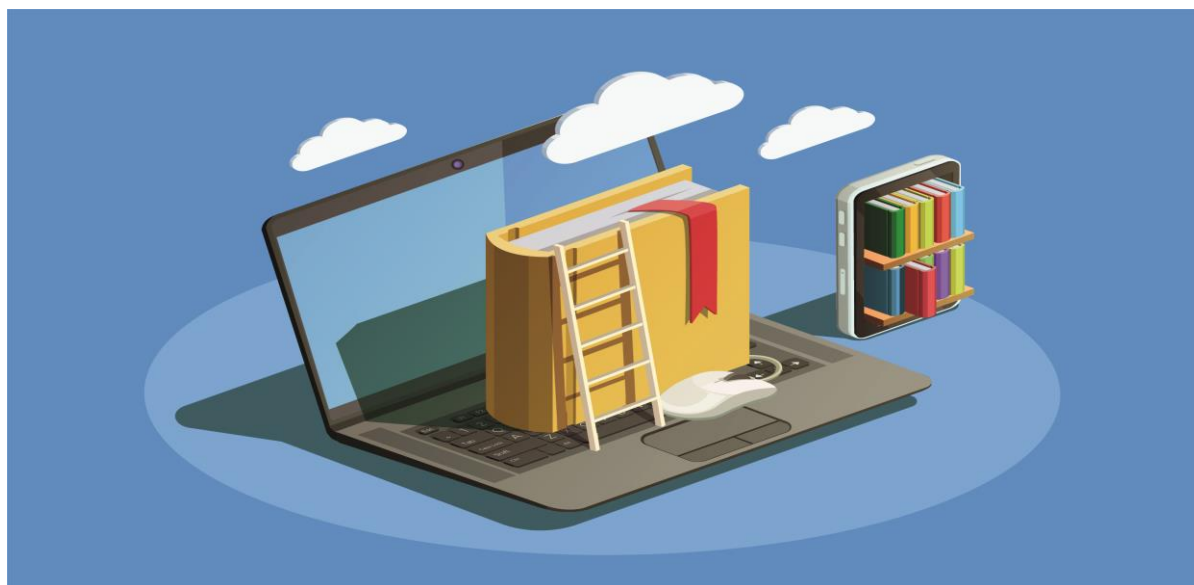
### 9.5 Η μάθηση ως προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και προόδου

Ο άνθρωπος δεν γεννιέται, αλλά γίνεται μέσα από το μαθησιακό ταξίδι της ζωής του. Όλες μας οι αρετές, ο χαρακτήρας μας, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές μας μαθαίνονται μέσω της γνώσης και των εμπειριών της ζωής μας από τη στιγμή που γεννιόμαστε. Αν θέλουμε να προοδεύουμε συνεχώς και να επιτυγχάνουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή, οφείλουμε να κάνουμε αυτό το μαθησιακό ταξίδι, και αυτό είναι δική μας ευθύνη και επιλογή. Ο M. Proust έχει πολύ δίκιο όταν υποστηρίζει ότι «Δεν παίρνουμε σοφία. Πρέπει να την ανακαλύψουμε μόνοι μας μέσα από ένα ταξίδι που κανένας άλλος δεν μπορεί να κάνει για εμάς».

Ιδιαίτερα σήμερα, που η γνώση απαξιώνεται με ταχύτατο ρυθμό, ενόσω ο πλανήτης αλλάζει ραγδαία, το «Γηράσκω αεί πολλά διδασκόμενος» και η ρήση του Πλάτωνα «Η γνώση δημιουργεί ευημερία» έχουν πολύ πιο εξέχουσα σημασία από ότι στην αρχαιότητα. Αλλά αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με τη συνεχή βελτίωση των γνώσεων και την ανάπτυξη των ικανοτήτων μας, κάτι που αποτελεί προϋπόθεση για την επαγγελματική μας καριέρα αλλά και την αποτελεσματικότητα μας στην προσωπική μας ζωή. Έχει να κάνει με την πρόδραση και τη συνεχή προσαρμογή στις αλλαγές

του περιβάλλοντός μας. Ας μην ξεχνάμε ότι τα είδη που επιβίωσαν στη φύση δεν είναι τα πιο ισχυρά, αλλά τα πιο προσαρμοστικά. Επιπλέον, έχει να κάνει με το να μαθαίνουμε πώς μαθαίνουμε.

Μόνο μέσω της συνεχούς μάθησης μπορούμε να αναπτύξουμε όλες τις αρετές, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς μας, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που μας χρειάζονται για να επιτυγχάνουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα και έχουν αναφερθεί στις προηγούμενες σελίδες. Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό αν συμφωνήσουμε τι σημαίνει μάθηση.



Καταρχήν μάθηση δεν σημαίνει την απλή απόκτηση γνώσης. Κατά την άποψή μου, τέτοια γνώση είναι συνήθως άχρηστη. Προσωπικά γνωρίζω τα πάντα για τις καταστροφικές συνέπειες του καπνίσματος. Όλη, όμως, αποδεικνύεται άχρηστη, αφού εξακολουθώ να καπνίζω. Αυτό τονίζει με σαφήνεια ο R.W. Emerson: «Η γνώση από μόνη της δεν έχει αξία, εκτός και αν τη χρησιμοποιήσουμε».

Μάθηση σημαίνει κυρίως μετανιώ. Μετανιώ σημαίνει «αναθεωρώ το πώς σκέφτομαι και το τι κάνω» ή, διαφορετικά, «συνειδητοποιώ τι κάνω, γιατί το κάνω, πώς το κάνω και αποφασίζω να το αλλάξω». Αυτά ακριβώς είναι η ουσία της μάθησης.

**Μάθηση**, είναι η σταθερή βελτιωτική αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς μας που προκύπτει από τις γνώσεις και από τις εμπειρίες. Πάρτε τις λέξεις με την ευρεία τους έννοια. Λόγου χάρη, ακόμα και τον χειρισμό του κινητού μου αν βελτιώσω, σημαίνει πως έχω μάθει κάτι.

Συνεπώς, αν η γνώση δεν οδηγεί στη μάθηση, δηλαδή στη βελτιωτική αλλαγή, τότε είναι άχρηστη. Αν λοιπόν, ως άτομα αλλά και ως ομάδα ή κοινωνία, θέλουμε την

Μάθηση είναι η σταθερή βελτιωτική αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς μας που προκύπτει από τις γνώσεις και από τις εμπειρίες.

πρόοδο, πρέπει να μαθαίνουμε, δηλαδή να αλλάζουμε. Βεβαίως, η οποιαδήποτε αλλαγή δεν είναι πρόοδος. Πρόοδος, όμως, χωρίς αλλαγή δεν υπάρχει. Άρα είναι σημαντικό να κατανοήσουμε το πώς μαθαίνουμε ή βελτιωνόμαστε σε οτιδήποτε επιθυμούμε.

Η θεμελιώδης προϋπόθεση της μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης είναι η ισχυρή θέληση. Δεν αρκεί η επιθυμία. Σχεδόν όλοι οι καπνιστές επιθυμούν να κόψουν το τσιγάρο. Αλλά μόνο όσοι έχουν την απαιτούμενη ισχυρή θέληση το κόβουν. Όπως έχει αναφερθεί ήδη, θέληση σημαίνει πως αυτό που επιθυμώ να επιτύχω ή να μάθω το κάνω συγκεκριμένο στόχο, διαμορφώνω ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξή του, δεσμεύομαι, εστιάζω και πειθαρχώ στην υλοποίηση του σχεδίου μου. Επίσης, προϋπόθεση της μάθησης είναι η αυτογνωσία που σημαίνει ότι «γνωρίζω τι γνωρίζω και τι δεν γνωρίζω» καθώς κατανοώ τις αδυναμίες ή τις περιοχές του εαυτού μου που θέλω να βελτιώσω.

Η θεμελιώδης προϋπόθεση της μάθησης και της προσωπικής ανάπτυξης είναι η ισχυρή θέληση και η αυτογνωσία.

Το πρώτο στάδιο της μάθησης είναι η κατανόηση μιας νέας γνώσης, μιας έννοιας, μιας αρχής ή μιας θεωρίας, όπως, λόγου χάρη, η αυτοπεποίθηση, η ορθολογική λήψη αποφάσεων, η μη λεκτική επικοινωνία ή η γλώσσα του σώματος. Θεωρώ εξαιρετικά σημαντικό για τη μάθηση το να έχουμε στο μυαλό μας ξεκάθαρες έννοιες. Ο Πλάτων υποστήριζε ότι πίσω από κάθε πράγμα ή πράξη υπάρχει μια έννοια.

Το δεύτερο στάδιο της μάθησης είναι η αποδοχή, δηλαδή το να πιστέψουμε πως είναι χρήσιμο να εφαρμόζουμε και να χρησιμοποιούμε τις γνώσεις, τις έννοιες, τις αρχές, τις θεωρίες, τις μεθόδους και οτιδήποτε άλλο έχουμε κατανοήσει.

Το τρίτο στάδιο της μάθησης είναι η προσωπική δέσμευση για τη χρήση ή εφαρμογή της νέας γνώσης.

Το τέταρτο στάδιο της μάθησης είναι η εφαρμογή - πράξη της νέας γνώσης ή η άσκηση μιας νέας ικανότητας, ενός νέου τρόπου σκέψης ή μιας νέας συμπεριφοράς. Σε αυτό το στάδιο είναι που η γνώση μετατρέπεται σε μάθηση και, έτσι, σε αναπόσπαστο στοιχείο του εαυτού μας.

Πάρτε για παράδειγμα την οδήγηση. Αν δεν την εξασκήσουμε, δεν θα μάθουμε ποτέ να οδηγούμε. Αν, όμως, την επαναλάβουμε πολλές φορές, τότε η ικανότητα οδήγησης γίνεται μέρος του εαυτού μας και οδηγούμε από συνήθεια, χωρίς να χρειάζεται να φέρνουμε στο μυαλό μας τις γνώσεις που είχαμε αποκτήσει όταν κάναμε τα μαθήματα οδήγησης. Μια άλλη ιδέα για το πώς μαθαίνουμε μας έρχεται από πολύ παλιά, κυρίως από τον Σωκράτη και τον Confucius. Ο Confucius υποστήριζε το «ακούω και ξεχνώ, βλέπω και θυμάμαι, κάνω και μαθαίνω». Πράγματι, είχε δίκιο. Όσο μεταδοτικός και αν είναι ένας δάσκαλος, έπειτα από λίγες ώρες πολύ λίγα θυμόμαστε από όσα έχουμε ακούσει. Πρέπει εμείς οι ίδιοι να

αρχίσουμε να προσπαθούμε. Ο Αριστοτέλης υποστηρίζει πως η αρετή είναι έξις, δηλαδή, συνήθεια. Αυτό σημαίνει ότι, για να αναπτύξουμε μια αρετή ή δεξιότητα, πρέπει να την ασκούμε στην πράξη πολλές φορές ώστε να μας γίνει συνήθεια, δηλαδή, μέρος του εαυτού μας.



Πέραν όλων των παραπάνω, πρεσβεύω πως η συνεχής και ουσιαστική μας ανάπτυξη πραγματοποιείται, βιώνοντας μαθησιακά τις εμπειρίες - κυρίως τις δικές μας, αλλά και αυτές των άλλων. Τούτο πρακτικά σημαίνει ότι πρέπει να μαθαίνουμε από τα λάθη μας, από τις αποτυχίες και τις επιτυχίες μας. Αυτό απαιτεί μελέτη, στοχασμό και ερωτήματα σχετικά με το ποιοι ήταν οι λόγοι εξαιτίας των οποίων έγινε το λάθος ή οδηγηθήκαμε σε αποτυχία ή επιτυχία. Τι πήγε καλά και τι όχι; Τι πρέπει να κάνω καλύτερα την επόμενη φορά; Ποιο είναι το μάθημα που παίρνω;

Η συνεχής και ουσιαστική μας ανάπτυξη πραγματοποιείται βιώνοντας μαθησιακά τις εμπειρίες - κυρίως τις δικές μας, αλλά και αυτές των άλλων.

Ένας άλλος τρόπος μάθησης είναι τα παραδείγματα, οι επιτυχίες, τα λάθη, οι αποτυχίες, οι αποφάσεις, οι πράξεις και οι συμπεριφορές άλλων ανθρώπων, αφού, ασφαλώς, τα έχουμε αξιολογήσει. Από τα παραδείγματα μαθαίνουμε τι πρέπει να κάνουμε και τι πρέπει να μην κάνουμε

Η μάθηση δεν είναι μόνο μια ατομική διεργασία, αλλά και μια κοινωνική διεργασία. Συνεπώς, το να επιδιώκουμε να παίρνουμε γνώσεις, ιδέες, γνώμες και εμπειρίες από άλλους ανθρώπους μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική μας ανάπτυξη.

## Ανακεφαλαίωση – Προσωπική και επαγγελματική αποτελεσματικότητα

1. Η αποτελεσματικότητα συνδέεται με την επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιθυμούμε σε οποιοδήποτε τομέα της προσωπικής ή επαγγελματικής μας ζωής.
2. Αποτελεσματικότητα σημαίνει να επιτυγχάνουμε τα επιθυμητά για μας αποτελέσματα με τις μικρότερες θυσίες.
3. Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων απαιτεί τον καλύτερο σχεδιασμό ή προγραμματισμό.
4. Ο άνθρωπος για να υλοποιήσει τους στόχους του πρέπει να προσπαθήσει πνευματικά, σωματικά και ψυχικά και να εστιάζει στις προσπάθειες του στόχου του.
5. Τα θετικά συναισθήματα, μας δίνουν την ενέργεια που χρειαζόμαστε για την προσπάθεια και τη δράση.
6. Ως εστίαση ορίζουμε την ικανότητά μας να παραμένουμε προσηλωμένοι στον στόχο και να κατευθύνουμε συστηματικά την ενέργεια, τις προσπάθειες και τη δράση μας προς την επίτευξη του στόχου.
7. Μάθηση δεν είναι απλά η απόκτηση γνώσης και εμπειριών. Είναι η σταθερή βελτιωτική αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς μας που προκύπτει ως αποτέλεσμα από τη γνώση και την εμπειρία που αποκτήσαμε.
8. Προϋπόθεση της μάθησης είναι η ισχυρή θέληση και η αυτογνωσία.
9. Τα στάδια της μάθησης είναι: η κατανόηση μιας νέας γνώσης, η αποδοχή της νέας γνώσης, η προσωπική δέσμευση για χρήση της νέας γνώσης και η εφαρμογή – πράξη της νέας γνώσης.



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΗΣ

1. Τι είναι η προσωπική αποτελεσματικότητα;
2. Ποιες αρετές και ποιες ικανότητες - συμπεριφορές πρέπει να έχουμε για να είμαστε αποτελεσματικοί;
3. Ποιες είναι οι κατηγορίες των ανθρώπων ανάλογα με την ενέργεια που διαθέτουν και την εστίαση στους στόχους τους;
4. Τι είναι και πώς μας βοηθά η ενόραση;
5. Τι είναι μάθηση και γιατί είναι χρήσιμη για τον άνθρωπο;
6. Ποια είναι τα στάδια και οι τρόποι με τους οποίους ο άνθρωπος μαθαίνει;

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ

1. Σε ποιο βαθμό εστιάζετε στις προσπάθειές σας σε συγκεκριμένους στόχους ή αποτελέσματα; Να δώσετε συγκεκριμένα παραδείγματα από τη ζωή σας.
2. Πόσο σωστά θέτετε τις προτεραιότητες σας; Να δώσετε παραδείγματα.
3. Πόσο σωστά αξιοποιείτε τον χρόνο σας και τι συγκεκριμένα κάνετε για να το επιτύχετε;
4. Από όσα διαβάσατε σε αυτό το βιβλίο, να κάνετε έναν κατάλογο των πιο σημαντικών ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικότητας που πρέπει να βελτιώσετε, ώστε να είστε αποτελεσματικοί στην προσωπική και επαγγελματική ζωή σας.
5. Σε ποιο βαθμό μαθαίνετε αποτελεσματικά και με ποιους τρόπους;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9°

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**Στο τέλος του κεφαλαίου, σε ό,τι αφορά στην πρακτική εφαρμογή, οι μαθητές πρέπει να είναι σε θέση:**

- Να αναφέρουν και να διακρίνουν, με βάση επιχειρηματικά σενάρια, τις τέσσερις κατηγορίες ανθρώπων που πρότειναν οι Ghoshal και Bruch και οι οποίοι σχετίζονται με την ενέργεια που διαθέτουν οι άνθρωποι και την εστίαση των προσπαθειών τους στην υλοποίηση των στόχων.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### Ερώτηση 1:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Η Κατερίνα είναι χοροδιδάσκαλος παραδοσιακών χορών και είναι ιδιαίτερα πολυάσχολη. Εκτός από τη Σχολή Χορού στην οποία εργάζεται, εμφανίζεται σε τηλεοπτικά προγράμματα παραδοσιακού περιεχομένου, δίνει παραστάσεις σε γιορτές του Δήμου και συμμετέχει σε εκθέσεις του εξωτερικού, εκπροσωπώντας τη χώρα της. Φυσικά, η ιδιοκτήτρια της Σχολής είναι πολύ χαρούμενη για όσα κάνει η Κατερίνα και είναι προς το συμφέρον της να την κρατήσει για χρόνια στο διδακτικό προσωπικό. Με τόση προβολή, όλοι οι μαθητές ζητούν την Κατερίνα και έτσι αυξάνεται συνέχεια η πελατεία της Σχολής. Η Κατερίνα προκειμένου να τα προλάβει όλα, μετράει και το τελευταίο λεπτό. Πιστεύει ότι με την παγκοσμιοποίηση χάνεται το παραδοσιακό στοιχείο της κάθε περιοχής και δεν μπορεί να αρνηθεί προτάσεις που σχετίζονται με την παράδοση. Ωστόσο, ονειρευόταν από μικρή τη λειτουργία μιας δικής της, ιδιόκτητης Σχολής Χορού. Όπως φαίνεται όμως, οι ενασχολήσεις της δεν οδηγούν προς αυτήν την κατεύθυνση και σιγά - σιγά άρχισε να εγκαταλείπει το όνειρό της.



### Ζητείται:

Να διακρίνετε την κατηγορία ανθρώπου που ανήκει η Κατερίνα, με βάση τις κατηγορίες ανθρώπων που πρότειναν οι Ghoshal και Bruch, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

### Ερώτηση 2:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:



Ο Κώστας είναι Αρχιμάγειρας σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο. Οι συνταγές που πρότεινε παραμένουν ίδιες, πέντε χρόνια μετά από την ημέρα εργοδότησής του στο ξενοδοχείο. Δεν τις αλλάζει και δεν θέλει να τις αλλάξει. Κλειδώνεται στο γραφείο του και δεν παίρνει πρωτοβουλίες για καινούργιες προτάσεις, γιατί θα πρέπει να εντοπίσει νέους προμηθευτές, να ετοιμάσει νέες παραγγελίες και να εκπαιδεύσει το προσωπικό του στα νέα δεδομένα. Συχνά, θα τον ακούσεις να λέει: «Η συνταγή μου είναι και πάλι τέλεια!». Ακόμα και όταν οι μάγειρες που βρίσκονται υπό την εποπτεία του, του ζητούν να λάβουν μέρος σε Διεθνείς Διαγωνισμούς Μαγειρικής, εκπροσωπώντας το ξενοδοχείο, αυτός την μία μέρα απαντά «Ναι, φυσικά» και την επόμενη τους

«Ίσως την επόμενη χρονιά». Βασικά, δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τέτοιες συμμετοχές και το ξενοδοχείο δεν εκπροσωπείται πουθενά!

### Ζητείται:

Να διακρίνετε την κατηγορία ανθρώπου που ανήκει ο Κώστας, με βάση τις κατηγορίες ανθρώπων που πρότειναν οι Ghoshal και Bruch, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

### Ερώτηση 3:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:

Ο Σωκράτης είναι γυμναστής και εργάζεται σε γνωστό γυμναστήριο της πόλης από τότε που πήρε το πτυχίο του. Είναι ειδικευμένος στο κολύμπι αλλά το γυμναστήριο, στο οποίο εργάζεται δεν διαθέτει κολυμβητήριο. Έτσι, περιορίζεται στα μαθήματα αεροβικής και στην υποδοχή των επισκεπτών. Δεν δείχνει ότι είναι δυσαρεστημένος και έτσι το γυμναστήριο απολαμβάνει ψηλά κέρδη χάρη σ' αυτόν. Ωστόσο, ο στόχος του Σωκράτη να εκπαιδεύσει και να ετοιμάσει σπουδαίους κολυμβητές, παραμένει αναλλοίωτος. Τα σχέδια του φθάνουν μέχρι και τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Μια μέρα ένας από τους καθηγητές του, του ζήτησε να εργαστεί στις προπονήσεις των Διεθνών Αγώνων Κολύμβησης, αλλά ντράπηκε να ζητήσει άδεια από το αφεντικό του και αρνήθηκε. Ακόμα και όταν υπήρχε κενή θέση εργασίας στο κρατικό κολυμβητήριο δεν έκανε αίτηση για να μην προκαλέσει προβλήματα στη δουλειά του. Σήμερα, ο Σωκράτης άκουσε μια μαμά να λέει «Ο γιος μου φαίνεται να έχει κλίση στο κολύμπι». Σκέφτηκε «Αχ, να μπορούσα να τον προπονήσω».



#### Ζητείται:

Να διακρίνετε την κατηγορία ανθρώπου που ανήκει ο Σωκράτης, με βάση τις κατηγορίες ανθρώπων που πρότειναν οι Ghoshal και Bruch, δικαιολογώντας την απάντησή σας.

### Ερώτηση 4:

Δίνεται το πιο κάτω επιχειρηματικό σενάριο:



Η Σοφία είναι η νέα διευθύντρια του Ζωολογικού Κήπου της πόλης. Η αγάπη της για τα ζώα φαινόταν από μικρή. Παρακολουθούσε για ατελείωτες ώρες ντοκιμαντέρ με ζώα, ενώ όποιο ζώο έβρισκε αδέσποτο, το μάζευε στο σπίτι όσο και αν θύμωναν οι γονείς της. Ήταν αποφασισμένη να ασχοληθεί επαγγελματικά με τα ζώα όταν μεγαλώσει και να μάθει τα πάντα γι' αυτά. Για την ακρίβεια, ζούσε κοντά στον Ζωολογικό Κήπο και ονειρευόταν να αναλάβει τη διοίκησή του μία μέρα. Όταν ήταν έφηβη, εργαζόταν εθελοντικά εκεί καθημερινά και δεν παραπονιόταν ακόμα και όταν έπρεπε να ασχοληθεί

με θέματα καθαριότητας. Ο στόχος της ήταν ξεκάθαρος. Σπούδασε κτηνίατρος και εργάστηκε ως υπάλληλος στον Ζωολογικό Κήπο για πολλά χρόνια μετά. Φυσικά τα κατάφερε και ο Ζωολογικός Κήπος δέχεται επισκέψεις ακόμα και από το εξωτερικό!

#### Ζητείται:

Να διακρίνετε την κατηγορία ανθρώπου που ανήκει η Σοφία, με βάση τις κατηγορίες ανθρώπων που πρότειναν οι Ghoshal και Bruch, δικαιολογώντας την απάντησή σας.



progress management idea  
outcome excellence solution  
competence value productivity  
improvement strategy  
**Effective** profit  
ability development yeild  
process teamwork gain potential  
performance people quality  
growth system availability  
success innovation enhance

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>

### ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANAGEMENT)

**Στο τέλος του κεφαλαίου να είστε σε θέση:**

- Να αντιλαμβάνεστε τις κύριες τάσεις που χαρακτηρίζουν το μελλοντικό περιβάλλον των επιχειρήσεων ή των οργανισμών.
- Να κατανοείτε την έννοια και τις κύριες αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Να αναπτύξετε την ικανότητα εφαρμογής στην πράξη των αξιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Να βελτιώσετε και να αναπτύξετε την ικανότητα εφαρμογής των «κύκλων ποιότητας».
- Να αναπτύξετε την ικανότητα συνεχούς βελτίωσης μέσα από την έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού.
- Να αντιλαμβάνεστε την έννοια του Επιχειρησιακού Επανασχεδιασμού.





## 10.1 Τάσεις του Περιβάλλοντος

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Συνεπώς, βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικολογικό περιβάλλον.

Ζούμε πλέον σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ταχύτατες αλλαγές. Τα επιτυχημένα στελέχη είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν συστηματικά τις σημαντικές αυτές εξελίξεις και να τις παίρνουν σοβαρά υπόψη τους κατά τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης.

### Η Εμφάνιση Νέων Τεχνολογιών - Έκρηξη Γνώσεων

Η Τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη του ανταγωνισμού συνδυάζουν τα αποτελέσματά τους, ανοίγοντας την πόρτα στη διάδοση νέων υπηρεσιών στον τομέα της υγείας καθώς και στους τομείς της κατάρτισης, της οδικής κυκλοφορίας, της υποστήριξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων κ.λπ.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης θα είναι όλο και πιο εκρηκτικές στο μέλλον. Οι τεχνολογικές καινοτομίες θα είναι πολύ πιο σημαντικές απ' αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρο τον περασμένο αιώνα.

Οι τομείς οι οποίοι θα αποτελούν το πεδίο των πιο σημαντικών αλλαγών είναι η βιοτεχνολογία και η γενετική, η ψηφιακή τεχνολογία, η ρομποτική, η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική. Το τηλέφωνο μας θα είναι και τηλεόραση και computer, θα ακούει και θα αναγνωρίζει τη φωνή μας και θα αποτελεί μέσο επικοινωνίας, ψυχαγωγίας, ενημέρωσης, μάθησης κ.λπ.

Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς, κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία μας. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι πολύ σημαντική.



### Νέες Μορφές Εργασίας

Οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας θα είναι, επίσης, σημαντικές στο άμεσο μέλλον. Η θέση εργασίας, όπως αυτή εννοείται σήμερα, έχει αρχίσει να αργοπεθαίνει. Η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα σβήσουν σιγά-σιγά. Μια νέα μορφή εργασίας διαφαίνεται, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την απασχόληση από το σπίτι (τηλεργασία), τη μερική απασχόληση και την πολυδύναμη κατάρτιση.

Ασφαλώς, αρκετά επαγγέλματα θα αλλάξουν εντελώς μορφή (των τραπεζικών, λόγω της αυτοματοποίησης), ενώ άλλα θα πάψουν να υπάρχουν και θα εμφανιστούν νέα.

### Το Νέο Οικονομικό Περιβάλλον

Σημαντικές αλλαγές αναμένονται να γίνουν στο μέλλον και στο οικονομικό περιβάλλον. Εκτός από τη συνεχή επέκταση της διεθνοποίησης των αγορών, γίνεται όλο και πιο έντονη η οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ των διάφορων οικονομιών. Για παράδειγμα, παραιτείται ο Υπουργός Οικονομικών της Ιαπωνίας και πέφτουν οι τιμές των μετοχών του Χρηματιστηρίου των Αθηνών.

Οι επιχειρήσεις θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Από την πυραμιδοειδή δομή οδεύουμε προς μια πιο επίπεδη, δικτυωτή, χαλαρή μορφή, που ενισχύει την αυτονομία, την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων.

Ο ρόλος της γεωργικής παραγωγής και της βιομηχανίας θα μειώνεται συνεχώς, ενώ ο τομέας των υπηρεσιών θα είναι ο πλέον σημαντικός οικονομικός τομέας. Στα πλαίσια αυτού θα αναδειχτούν νέοι στρατηγικοί οικονομικοί κλάδοι, που θα αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες που θα έχουν να κάνουν με την ποιότητα ζωής του ανθρώπου (π.χ. υγεία, αθλητισμός, ψυχαγωγία, τουρισμός κ.λπ.).

Οι επιχειρήσεις, επίσης, θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Από την πυραμιδοειδή δομή οδεύουμε προς μια πιο επίπεδη, δικτυωτή, χαλαρή μορφή, που ενισχύει την αυτονομία, την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων.

Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων διαμορφώνονται από στρατηγικές συμμαχίες, εξαγορές, συγχωνεύσεις, ενώ οι λειτουργικές τους σχέσεις και συναλλαγές γίνονται περισσότερο εικονικές (e-business, e-commerce).

Η αγορά ως μηχανισμός οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας θα επεκτείνεται συνεχώς και θα αποτελεί όλο και περισσότερο τον κύριο μηχανισμό ελέγχου και αξιολόγησης, ακόμη και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Συνέπειά του θα είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων θα αφορά περισσότερο την ποιότητα, την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, την εξυπηρέτηση των πελατών και λιγότερο το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών.



## 10.2 Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης

Στις νέες τάσεις και προκλήσεις του περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί, προκειμένου να προσαρμοστούν, απαντούν με νέες λογικές και πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης.

Οι πιο σημαντικές από τις σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων ή οργανισμών είναι οι παρακάτω:

- έμφαση στην αξιοποίηση των ανθρώπων με την ανάπτυξη, τη συμμετοχή, την παρακίνηση και την ομαδική συνεργασία
- προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση των πελατών και την ποιότητα, με την ανάπτυξη των σχετικών συστημάτων διοίκησης και της σχετικής εταιρικής παιδείας (κουλτούρας)
- απλές, λιτές και ρευστές οργανωτικές δομές, ώστε να επιτυγχάνεται η ευελιξία, το χαμηλό κόστος, να διευκολύνεται η συμμετοχή και η διάχυση της γνώσης και η γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος
- έμφαση στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας (παιδείας) και των εταιρικών οραμάτων
- ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών των στελεχών
- έμφαση στη συνεχή μάθηση και στη διαχείριση της γνώσης
- ανάπτυξη της στρατηγικής σκέψης, της επιχειρηματικότητας, και της δημιουργικότητας.





Οι τρεις μορφές οργάνωσης και διοίκησης, που είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις μέρες μας είναι οι εξής:

### α. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων ή οργανισμών στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Είναι ουσιαστικά μια φιλοσοφία και ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες, τις συμπεριφορές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες, τις συμπεριφορές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας, αφού σε συνδυασμό με την τιμή προσδιορίζει την αξία την οποία αγοράζει ο πελάτης.



Οι κύριες αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

- Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να είναι βασική επιδίωξη όλων όσων εργάζονται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.
- Όλα τα πράγματα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό πρέπει να γίνονται σωστά από την πρώτη φορά. Συνεπώς, τα λάθη ή τα ελαττωματικά προϊόντα πρέπει να είναι μηδενικά.
- Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση των πελατών απαιτούν να υπάρχει ποιότητα παντού, δηλαδή σε όλους και σε όλες τις λειτουργίες ή δράσεις της επιχείρησης ή οργανισμού.
- Η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και, κατά συνέπεια, το περιεχόμενο της προσδιορίζεται από το πώς οι πελάτες το αντιλαμβάνονται.

Οι παραπάνω αξίες εφαρμόζονται στην πράξη με:

- Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και κυρίως της νοοτροπίας των εργαζομένων, ώστε να εξασφαλίζονται οι συμπεριφορές που απαιτεί η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών.
- Τη δημιουργία τέτοιων διαδικασιών, συστημάτων και λειτουργιών δράσης που εξασφαλίζουν την ποιότητα. Για παράδειγμα, το ISO (International Standards Organization) είναι ένα σύστημα με το οποίο πιστοποιείται η εφαρμογή των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ποιότητα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.
- Τη δημιουργία ομάδων εργαζομένων, γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας», οι οποίοι σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. μια φορά το μήνα για δύο ώρες), και αφού πρώτα έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα, συσκέπτονται, με σκοπό να προτείνουν βελτιώσεις σε οτιδήποτε αφορά την εργασία τους, τα εργαλεία, τα υλικά, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τη συνεργασία με τον προμηθευτή κ.λπ.

Κύκλοι ποιότητας αποτελούν οι ομάδες εργαζομένων οι οποίοι σε τακτά χρονικά διαστήματα και αφού πρώτα έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα, συσκέπτονται, με σκοπό να προτείνουν βελτιώσεις σε οτιδήποτε αφορά την εργασία τους, τα εργαλεία, τα υλικά, τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τη συνεργασία με τον προμηθευτή κ.λπ.



Οι δύο παγκοσμίου κύρους και αναγνώρισης οργανισμοί που έχουν ως αποστολή την προώθηση της ποιότητας και της τελειότητας στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς είναι το European Foundation for Quality Management (EFQM) στην Ευρώπη και το Malcolm Baldrige National Quality Award στις Η.Π.Α.



## β. Ο Οργανισμός που μαθαίνει

Ο Οργανισμός που μαθαίνει (learning organization) αποτελεί πολύ πιο σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική οργάνωσης και διοίκησης. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (MIT) με κύριο συντελεστή τον P. Senge και πολύ σύντομα, μετά το 1990, διαδόθηκε σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, μάθηση είναι η σταθερή βελτιωτική αλλαγή του τρόπου σκέψης, της αντίληψης και της συμπεριφοράς που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα από τη γνώση και την εμπειρία που αποκτήθηκε.

Για παράδειγμα, μάθηση δεν είναι η απόκτηση της γνώσης σχετικά με το πώς μπορώ να ακούω σωστά, αλλά η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο ακούω, σύμφωνα με τη γνώση που απέκτησα.

Μαθησιακός Οργανισμός είναι η επιχείρηση ή οργανισμός που με τον συνεχή μετασχηματισμό των εμπειριών σε γνώση και τον συνεχή πειραματισμό, μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέες γνώσεις, αξίες, πιστεύω μεταξύ των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, που προωθούν την αποτελεσματικότητά της και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

Επίσης, η μάθηση στα πλαίσια μιας επιχείρησης, μπορεί να πραγματοποιείται για παράδειγμα, με μια σειρά σεμιναρίων που θα παρέχονται στους εργαζόμενους καθώς επίσης και με την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ τους, ώστε να ανταλλάσσουν απόψεις δημιουργικές και ειλικρινείς για την εργασία τους. Η μάθηση επιτυγχάνεται μόνον, όταν μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία επαναλαμβάνεται.

**Οργανωσιακή Μάθηση** είναι η συνεχής αλλαγή (βελτίωση) της λειτουργίας ή της δράσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσω των κοινών γνώσεων, αρχών, αξιών, πιστεύω, νοημάτων και κατανοήσεων.

Συνεπώς, η οργανωσιακή μάθηση, στηρίζεται στη δημιουργία νέων κοινών γνώσεων οι οποίες βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ή των οργανισμών.

**Μαθησιακός Οργανισμός** (Learning Organization) είναι η επιχείρηση ή οργανισμός που με τον συνεχή μετασχηματισμό των εμπειριών σε γνώση και τον συνεχή πειραματισμό, μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέες γνώσεις, αξίες, πιστεύω μεταξύ των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, που προωθούν την αποτελεσματικότητά της και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

Πιο πρακτικά, η επιχείρηση ή ο οργανισμός που μαθαίνει, χαρακτηρίζεται από:

- κουλτούρα και κλίμα συνεχούς μάθησης
- ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ όλων των ανθρώπων και επέκταση των ικανοτήτων τους
- συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, καινοτομίες, αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων που χρειάζονται πρωτότυπες λύσεις
- δημιουργία γνώσης και διάχυση αυτής
- συστημική σκέψη, έμφαση στο μέρος και το όλο
- συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή στο περιβάλλον και
- συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων.

Σε αντίθεση, η επιχείρηση ή οργανισμός που δεν μαθαίνει, χαρακτηρίζεται από τον φόβο του λάθους, την εσωστρέφεια, την έλλειψη οράματος, από έλλειψη ηγέτη κ.λπ.





#### γ. Επιχειρησιακός Επανασχεδιασμός

Ο Επιχειρησιακός Επανασχεδιασμός (Business Reengineering) είναι το πλέον σύγχρονο επίτευγμα στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων ή οργανισμών.

Αφορά κυρίως τη ριζική αλλαγή των διαδικασιών, μέσω των οποίων γίνονται οι λειτουργίες και οι δράσεις σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Ένα παράδειγμα επιχειρησιακού επανασχεδιασμού είναι το σύστημα ηλεκτρονικής διοίκησης, το οποίο εφαρμόστηκε στα σχολεία

Ο Επιχειρησιακός Επανασχεδιασμός αφορά κυρίως τη ριζική αλλαγή των διαδικασιών, μέσω των οποίων γίνονται οι λειτουργίες και οι δράσεις σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Σκοπός του επιχειρησιακού επανασχεδιασμού είναι η σχεδίαση απλών και οριζόντιων διαδικασιών, ώστε να εξασφαλίζεται πρώτιστα η εξυπηρέτηση των πελατών. Η κεντρική ιδέα του είναι η ριζική αλλαγή των διαδικασιών και όχι η απλή βελτίωση αυτών.

Με την οριζόντια διαδικασία, η οργανωτική δομή της επιχείρησης γίνεται περισσότερο πεπλατυσμένη – οριζόντια, ενοποιούνται πολλά καθήκοντα σε μια θέση ή ομάδα εργασίας με σκοπό την αποφυγή λαθών, την μείωση των διοικητικών εξόδων, λιγότερες καθυστερήσεις, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, λιγότερη εποπτεία και καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Δηλαδή, οι διαδικασίες επανεξετάζονται από την αρχή με βάση τα ερωτήματα:

- πρέπει να γίνεται η συγκεκριμένη ενέργεια ή πρέπει να καταργηθεί;
- με ποιον τρόπο θα επιτευχθεί η απλούστευση, η ταχύτητα, το χαμηλό κόστος και η υψηλότερη δυνατή ποιότητα κάθε ενέργειας και του συνόλου τους, οι οποίες αποτελούν μια διαδικασία;

Οι επιχειρήσεις που επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους είναι:

- αυτές που παρουσιάζουν μεγάλο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- αυτές που βλέπουν τον επανασχεδιασμό ως μια ευκαιρία να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές
- αυτές που βλέπουν να προκύπτουν στο μέλλον προβλήματα, όπως οι νέες απαιτήσεις των πελατών κ.λπ.

Ο επιχειρησιακός επανασχεδιασμός δεν ταυτίζεται με τα προγράμματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει στόχο τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, ενώ ο Επιχειρησιακός Επανασχεδιασμός αντικαθιστά τις παλιές διαδικασίες με νέες.

### **Ανακεφαλαίωση – Σύγχρονες προσεγγίσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης**

1. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί για να επιβιώσουν πρέπει να προσαρμόζονται στις συνεχείς εξελίξεις του περιβάλλοντος.
2. Οι νέες μορφές εργασίας χαρακτηρίζονται από ευέλικτη απασχόληση, από απασχόληση στο σπίτι, μερική απασχόληση, πολυδύναμη κατάρτιση.
3. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων θα αφορά περισσότερο την ποιότητα και την εισαγωγή καινοτομιών, την εξυπηρέτηση των πελατών και λιγότερο το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών.
4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, με το οποίο επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες, συμπεριφορές, προϊόντα και υπηρεσίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
5. Ο Μαθησιακός Οργανισμός ή Οργανισμός που μαθαίνει, είναι η επιχείρηση ή οργανισμός που με τον συνεχή μετασχηματισμό των εμπειριών σε γνώση και τον συνεχή πειραματισμό μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέες γνώσεις, αξίες και πιστεύω μεταξύ των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να κάνει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές, που προωθούν την αποτελεσματικότητα και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.



6. Ο Επιχειρησιακός Επανασχεδιασμός αφορά κυρίως τη ριζική αλλαγή των διαδικασιών, μέσω των οποίων γίνονται οι λειτουργίες και οι δράσεις σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Δηλαδή, αφορά οριζόντιες, ευέλικτες και λιτές διαδικασίες με υπεύθυνη συμμετοχή των εργαζομένων, ώστε να εξυπηρετείται ο πελάτης.

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΝΩΣΕΩΝ**

1. Ποιες τάσεις χαρακτηρίζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων;
2. Ποιες είναι οι σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης (management);
3. Τι σημαίνει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;
4. Τι σημαίνει Οργανισμός που μαθαίνει;
5. Τι σημαίνει Επιχειρησιακός Επανασχεδιασμός;
6. Να αναπτύξετε με συντομία ένα από τα παρακάτω θέματα:
  - α. Οι κύριες αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
  - β. Το νέο οικονομικό περιβάλλον
  - γ. Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών και η σημασία τους στην επιχείρηση.

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ- ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ**

1. Να μελετήσετε από το διαδίκτυο τους οργανισμούς πιστοποίησης της ποιότητας και τις προϋποθέσεις για να πιστοποιήσουν μια επιχείρηση.
2. Να ζητήσετε από έναν διευθυντή ποιότητας μιας επιχείρησης να σας περιγράψει τα καθήκοντά του, τις γνώσεις του και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει.
3. Να μελετήσετε μια επιχείρηση ή οργανισμό που θεωρείτε ότι είναι «Οργανισμός

## ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μαρκίδης Κ., «Όλοι οι σωστοί ελιγμοί: Οδηγός για την κατάστρωση μιας πρωτοποριακής στρατηγικής», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα (2001)
2. Μπουραντάς Δ., «Επιτυχημένος Μάνατζερ και Ηγέτης», Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ, Αθήνα (2018)
3. Μπουραντάς Δ., «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα (2005)
4. Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα (2015)
5. Μπουραντάς Δ., «Οι μεγάλοι φιλόσοφοι και το προσωπικό μάνατζμεντ» Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ, Αθήνα (2015)
6. Παπαδάκης, Β. Μ. «Η στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα (2016)
7. Παπαλεξανδρή Α., Μπουραντάς Δ. «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα (2015)
8. HBR, «*Guide to Leading Teams*», HARVARD BUSINESS PRESS (2011)
9. Lencioni, P. «*The ideal team player: How to recognize and cultivate the three essential virtues*». John Wiley & Sons, (2016)
10. Spinelli S. and R. Adams και Β. Παπαδάκης, «*Δημιουργία Νεοφυών Επιχειρήσεων: Επιχειρηματικότητα για τον 21ο Αιώνα*», Εκδόσεις Utopia, (2015), σελίδες 632.



