



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΕΙΦΑΡΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΒΑΣΙΛΗΣ ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ

ΧΑΝΙΑ 2003

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της εργασίας μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ.Μουστάκη για τις πολύτιμες ώρες του, την εμπειρία και τις γνώσεις που τόσο απλόχερα μου προσέφερε.

Θα ήταν αγένεια εκ μέρους μου να μην εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον συνεργάτη και πάνω απ' όλα φίλο, τον κ. Λίτο Χαράλαμπο, για την εποικοδομητική συνεργασία που είχα μαζί του και την αμέτρητη ψυχολογική στήριξη που μου προσέφερε.

Τελειώνοντας, θα μου επιτρέψετε να ευχαριστήσω και να αφιερώσω αυτήν την εργασία στην οικογένεια μου, στον Δημήτρη και στην Ελένη που τόσα χρόνια είναι πάντα δίπλα μου και γίνονται οδηγοί στο δρόμο μου, για να πραγματοποιηθούν τα όνειρά μου. ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΚΕΦ. 1 ^ο : ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	
1.1. Γενικές Έννοιες	3
1.2. Ιδιότητες - Χαρακτηριστικά Ηγέτη	6
1.3. Αρχές Ηγεσίας	11
1.4. Ελεγκτική του έργου.....	14
ΚΕΦ. 2 ^ο : ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
2.1. Εισαγωγή.....	18
2.2. Ανθρώπινες Ανάγκες.....	18
2.3. Μορφές Συμπεριφοράς.....	20
2.4. Μηχανισμοί Προσαρμογής	21
2.5. Κίνητρα.....	22
ΚΕΦ. 3 ^ο : ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
3.1. Εισαγωγή	25
3.2. Ευθύνες Διοίκησης	25
3.3. Λήψη Αποφάσεων	29
3.4. Συμβουλευτική στη Διοίκηση	32
3.5. Αξιολόγηση Υφισταμένων	37
ΚΕΦ. 4 ^ο : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ	
4.1. Γενικά	47
4.2. Διαδικασίες Διοικητικής	48
4.3. Σχεδίαση	48
4.4. Οργάνωση	49
4.5. Συντονισμός	50
4.6. Κατεύθυνση	51
4.7. Έλεγχος – Αξιολόγηση	52
ΚΕΦ. 5 ^ο : ΘΕΩΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	
5.1. Γενικά	55
5.2. Ορισμός	56
5.3. Είδη Αποφάσεων	57
5.4. Στάδια Αποφάσεων	59
5.5. Οικονομικός Άνθρωπος	60
5.6. Ανάπτυξη «Πρότυπης» Απόφασης	61
5.7. Συνθήκες Περιβάλλοντος	62
5.8. Δημιουργική Σκέψη στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	66
ΚΕΦ. 6 ^ο : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ	
6.1. Γενικά	68
6.2. Πρότυπο Μοντέλο στη Διαδικασία της Επικοινωνίας	68
6.3. Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία και Τρόποι Εξάλειψή τους ...	69
6.4. Διεύθυνση Επικοινωνίας	72

6.5.	Επικοινωνία Προισταμένου–Υφισταμένου	74
ΚΕΦ. 7^ο : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ		
7.1.	Γενικά	76
7.2.	Θεωρίες Παρακίνησης	77
7.3.	Οδηγίες για την Παρακίνηση των Υφισταμένων	79
ΚΕΦ. 8^ο : ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
8.1.	Γενικά	81
8.2.	Μελέτες περί Ηγεσίας	81
8.3.	Επιλογή Κατάλληλου Τρόπου Ηγεσίας	87
ΚΕΦ. 9^ο : ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ		
9.1.	Γενικά	89
9.2.	Ανάλυση Εννοιών Διοίκησης	89
9.3.	Μέθοδοι Άσκησης Διοίκησης	91
9.4.	Οδηγίες Άσκησης Διοίκησης	93
9.5.	Αυτοαξιολόγηση – Αυτοβελτίωση	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		101

Τέλος παρακάτω παρατίθεται η βιβλιογραφία, απο την οποία αντλήθηκαν τα περισσότερα στοιχεία με περισσότερες λεπτομέρειες, ώστε ο μελλοντικός αναγνώστης να μπορέσει να εμβαθύνει περισσότερο στο αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας.

ΚΕΦ. 1^ο : ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

- 1.2. Γενικές Έννοιες (σελ 3)
- 1.2. Ιδιότητες - Χαρακτηριστικά Ηγέτη (σελ 6) : Παναγιωτόπουλος Α.(2000).
- 1.3. Αρχές Ηγεσίας (σελ 11) : Παναγιωτόπουλος Α.(2000), «Ηγεσία – Η Τέχνη της Αλλαγής», Εκδόσεις Καρμανώρ, Κρήτη .
- 1.4. Ελεγκτική του έργου (σελ 14) : Δημητριάδης Αν. (1999), «Διοίκηση - Διαχείριση Έργου». Αθήνα

ΚΕΦ. 2^ο : ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- 2.1. Εισαγωγή (σελ 18): Κονταράτος Α.(1992), «Η τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων», Β΄ Έκδοση ΕΛΚΕΠΑ
- 2.2. Ανθρώπινες Ανάγκες (σελ 18)
- 2.3. Μορφές Συμπεριφοράς (σελ 20)
- 2.4. Μηχανισμοί Προσαρμογής (σελ 21)
- 2.5. Κίνητρα (σελ 22) : Ξυροτύρη – Κουφίδου Στ. (1997), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη

ΚΕΦ. 3^ο : ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- 3.1. Εισαγωγή (σελ 22) : Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1984), «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα
- 3.2. Ευθύνες Διοίκησης (σελ 25)
- 3.3. Λήψη Αποφάσεων (σελ 29)
- 3.4. Συμβουλευτική στη Διοίκηση (σελ 35)
- 3.6. Αξιολόγηση Υφισταμένων (σελ 37) : Ξυροτύρη – Κουφίδου Στ. (1997), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη

ΚΕΦ. 4^ο : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ

- 4.1. Γενικά (σελ 47) : Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1984), «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα
- 4.2. Διαδικασίες Διοικητικής (σελ 48)
- 4.3. Σχεδίαση (σελ 48)
- 4.4. Οργάνωση (σελ 49)
- 4.5. Συντονισμός (σελ 50)
- 4.6. Κατεύθυνση (σελ 51)
- 4.7. Έλεγχος – Αξιολόγηση (σελ 52) : Κονταράτος Α.(1983), «Αρχές Διοίκησης», Πάτρα

ΚΕΦ. 5^ο : ΘΕΩΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- 5.1. Γενικά (σελ 55) : Graham H. & Bennett R. (1998) “Human Resources Management”, Pitman Publishing, London.
- 5.2. Ορισμός (σελ 56)
- 5.3. Είδη Αποφάσεων (σελ 57)
- 5.4. Στάδια Αποφάσεων (σελ 59)
- 5.5. Οικονομικός Άνθρωπος (σελ 60)
- 5.6. Ανάπτυξη «Πρότυπης» Απόφασης (σελ 61)
- 5.7. Συνθήκες Περιβάλλοντος (σελ 62)
- 5.8. Δημιουργική Σκέψη στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων (σελ 66)

ΚΕΦ. 6^ο : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ

- 6.1. Γενικά (σελ 68): Ζευγαρίδης Σπ. (1979), «Μαθήματα Management», Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Επικοινωνίας και Διοίκησης, Αθήνα

Ξυροτύρη – Κουφίδου Στ. (1997), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- 6.2. Πρότυπο Μοντέλο στη Διαδικασία της Επικοινωνίας (σελ 68)
- 6.3. Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία και Τρόποι Εξάλειψή τους (σελ 69)

- 6.4. Διεύθυνση Επικοινωνίας (σελ 72) : Κονταράτος Α.(1992), «Η τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων», Β΄ Έκδοση ΕΛΚΕΠΑ
- 6.5. Επικοινωνία Προισταμένου–Υφισταμένου (σελ 74)

ΚΕΦ. 7^ο : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

- 7.1. Γενικά (σελ 76) : Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1984), «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα
- 7.2. Θεωρίες Παρακίνησης (σελ 77)
- 7.3. Οδηγίες για την Παρακίνηση των Υφισταμένων (σελ 79)

ΚΕΦ. 8^ο : ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- 8.1. Γενικά (σελ 81) : Παναγιωτόπουλος Α.(2000), «Ηγεσία – Η Τέχνη της Αλλαγής», Εκδόσεις Καρμανώρ, Κρήτη
- 8.2. Μελέτες περί Ηγεσίας (σελ 81)
- 8.3. Επιλογή Κατάλληλου Τρόπου Ηγεσίας (σελ 87)

ΚΕΦ. 9^ο : ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ

- 9.1. Γενικά (σελ 89) : Ζευγαρίδης Σπ. (1979), «Μαθήματα Management», Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Επικοινωνίας και Διοίκησης, Αθήνα
Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1984), «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα
Ξυροτύρη – Κουφίδου Στ. (1997), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
Graham H. & Bennett R. (1998) “Human Resources Management”, Pitman Publishing, London
- 9.2. Ανάλυση Εννοιών Διοίκησης (σελ 89)
- 9.3. Μέθοδοι Άσκησης Διοίκησης (σελ 91)
- 9.4. Οδηγίες Άσκησης Διοίκησης (σελ 93)
- 9.5. Αυτοαξιολόγηση – Αυτοβελτίωση (σελ 97)

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει ο σημερινός ηγέτης είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Η γρήγορη τεχνολογική εξέλιξη, οι κοινωνικές αλλαγές της εποχής και οι μεγάλες απαιτήσεις, έχουν αυξήσει σημαντικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την άσκηση της ηγεσίας σήμερα, στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς, με σκοπό την παροχή βασικών γνώσεων πάνω στο αντικείμενο αυτό.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία διάκριση στις έννοιες ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ, αναλύονται οι ιδιότητες του ηγέτη και ορισμένες αρχές που θα τον βοηθήσουν στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και παρουσιάζει τη σχέση που έχει η άσκηση ηγεσίας με τη γνώση της παρακίνησης των ατόμων. Αναλύονται οι ανθρώπινες ανάγκες, οι μηχανισμοί προσαρμογής που χρησιμοποιούν τα άτομα και τέλος γίνεται μία σύντομη αναφορά στα κίνητρα που οδηγούν τα άτομα σε δράση.

Το τρίτο κεφάλαιο καλύπτει τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την άσκηση της ηγεσίας. Αναλύονται οι ευθύνες της Διοίκησης, δίνονται ορισμένα στοιχεία που θα βοηθήσουν τον ηγέτη στη λήψη αποφάσεων και καλύπτονται οι τομείς της συμβουλευτικής διαδικασίας και της αξιολόγησης των υφισταμένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι λειτουργίες της Διοικητικής, μέσω των οποίων οι manager μπορούν να συστηματοποιήσουν τις ενέργειές τους, για να γίνουν αποτελεσματικότεροι στην ενάσκηση των καθηκόντων τους. Επιπρόσθετα, το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στη θεωρία λήψης των αποφάσεων, όπου δίνονται οι απαιτούμενες γνώσεις και μέθοδοι για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων, που παρουσιάζονται καθημερινά, σε συνάρτηση με τις γνώσεις και την εμπειρία των διοικητικών – διευθυντών – προϊσταμένων.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στην επίδραση της επικοινωνίας στη Διοικητική, η οποία είναι απαραίτητη για την υλοποίηση των λειτουργιών της Διοικητικής. Αναλύεται ένα πρότυπο μοντέλο επικοινωνίας, οι παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία και οι τρόποι εξάλειψής τους, οι διευθύνσεις (είδη) επικοινωνίας και τέλος η επικοινωνία προϊσταμένου – υφισταμένου.

Το έβδομο κεφάλαιο καλύπτει την παρακίνηση των υφισταμένων, όπου αναφέρονται οι θεωρίες παρακίνησης και δίνονται οδηγίες για την παρακίνηση των υφισταμένων.

Το όγδοο κεφάλαιο περιγράφονται οι μελέτες που έγιναν στο θέμα « Ηγέτης – Ηγεσία», με σκοπό να βρεθεί ένα πρότυπο ηγεσίας, που θα εξασφάλιζε την επιτυχία στην εκτέλεση του στόχου ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εφαρμοσμένη διοικητική, όπου περιλαμβάνονται οι μέθοδοι και οι οδηγίες άσκησης της διοίκησης, καθώς και ένα ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης του Προϊσταμένου – Διευθυντή – ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

. Στον επιχειρηματικό τομέα, το στοιχείο που είναι κρίσιμο και αποτελεί βασική επιδίωξη, είναι η ανάδειξη της ηγετικής ικανότητας των διοικούντων.

Δεν υπάρχει βέβαια έτοιμη λύση για να γίνει κάποιος «καλός ηγέτης» και δεν παρουσιάζεται στην εργασία αυτή τέτοια λύση. Άλλωστε η άσκηση της ηγεσίας γίνεται με βάση τις γενικές αρχές και συγκεκριμενοποιείται από κάθε άτομο και σε κάθε περίπτωση διαφορετικά. Κατανοώντας όμως και εφαρμόζοντας τα στοιχεία που παρουσιάζονται θα γίνει ευκολότερη η επίλυση του προβλήματος της άσκησης ηγεσίας, στη μορφή που παρουσιάζεται σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1. Γενικές Έννοιες

Σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, η διοίκηση βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων. Η αναγκαιότητά της δεν αμφισβητείται, αφού προσφέρει λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν κατά τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Η διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις εξελίξεις της κάθε εποχής. Σήμερα, που η τεχνολογική εξέλιξη έχει επηρεάσει άμεσα τον τρόπο ζωής, τη νοοτροπία και την ιεράρχηση των αξιών, δεν είναι δυνατό να διοικούμε όπως άλλοτε. Το βιοτικό επίπεδο έχει ανέβει, η παιδεία για όλους έπαψε να είναι μύθος, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατάργησαν την ενδιάμεση ιεραρχία, ο καθένας είναι συνηθισμένος να βλέπει και να ακούει να του απευθύνονται άμεσα οι υπεύθυνοι αυτού του κόσμου και το άτομο καλείται να σχηματίσει γνώμη για κάθε πράγμα, ακόμα και αν δεν έχει άμεσο ενδιαφέρον γι' αυτό.

Ορισμένοι, λοιπόν, θα κληθούν να αναλάβουν και ηγετικές θέσεις, για να ανταποκριθούν όμως αποτελεσματικά στα καθήκοντα που απορρέουν από τις θέσεις αυτές, δεν αρκεί μόνο να κατέχουν έναν ορισμένο τίτλο και μία ορισμένη θέση, αλλά να επιδεικνύουν και ηγετικές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν σε μεγάλο βαθμό με συνειδητή προσπάθεια του ατόμου. Είναι ανάγκη να κατανοήσουμε ότι η ηγεσία δεν μπορεί να αποτελέσει ένα θεσμό. Από την ίδια τη φύση της είναι μία πολύπλοκη και κατά συνέπεια δύσκολη τέχνη, γιατί σε αυτή εμπλέκονται άνθρωποι, είτε ως άτομα είτε ως ομάδες. Ο άνθρωπος, η συμπεριφορά του, οι ικανότητές του, οι διανοητικές λειτουργίες του, οι αντιδράσεις του κλπ είναι ένα πολύπλοκο θέμα, το οποίο πρέπει να κατανοήσει πλήρως ο ηγέτης για να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ηγετικό του ρόλο.

Ακόμη, για να πετύχει ένα άτομο ως διοικητικός – διευθυντής και να αναδειχθεί ηγέτης, πρέπει να χρησιμοποιήσει τις μεθόδους και τις τεχνικές τόσο της Διοικητικής όσο και της Ηγεσίας. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να κατανοήσει εκτός από την έννοια της ηγεσίας και τις συγγενείς έννοιες της Διοίκησης και Διεύθυνσης (management), που, αν και είναι αλληλοεξαρτώμενες, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές, όπως αυτές αναλύονται παρακάτω:

1.1.1. Διοίκηση

Οι κατευθυντήριες γραμμές για την ευθύνη και την εξουσία δίνονται στους διοικητικούς μέσα από τους κανονισμούς, εντολές από τους προϊσταμένους και από το οργανόγραμμα της εταιρείας - οργανισμού. Αυτά όμως, δεν καλύπτουν όλες τις καταστάσεις, υπάρχουν περιπτώσεις που ένας ηγέτης πρέπει να αποφασίσει, καθώς εξελίσσεται μία κατάσταση, χωρίς τη βοήθεια οδηγιών. Σ' αυτές τις καταστάσεις ο διοικητικός ή ο ηγέτης βασίζεται μόνο στην ικανότητα και την πείρα του για να κρίνει ποιο είναι το σωστό, μετά αναλαμβάνει και την ευθύνη των πράξεων του.

Σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για το τι κάνουν ή παραλείπουν να κάνουν οι υφιστάμενοί του. Είναι υπεύθυνος για τα υλικά – μέσα που του διατίθενται και τέλος ευθύνεται προς τους προϊσταμένους του και τους υφισταμένους του για την επίτευξη του στόχου – σκοπού. Έχει την εξουσία να κατευθύνει τις ενέργειες των υφισταμένων του για την πραγματοποίηση του στόχου, που του ανατέθηκε, έχει όμως και την ευθύνη της εκπαίδευσης του προσωπικού και της συντήρησης των μέσων για την επίτευξη του στόχου.

Η έκταση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων αλλά και η εξουσία που εκχωρείται σε ένα διοικητικό δεν είναι απεριόριστη, είναι ανάλογη με τον τίτλο και τη θέση του στην κλίμακα της διοίκησης.

Η πολυσύνθετη οργάνωση των σύγχρονων κοινωνιών έχει αναγάγει τη διοίκηση εν γένει σε κεφαλαιώδη θεσμό, ο οποίος έχει αποκτήσει αυτοτελή επιστημονική οντότητα. Ήδη, σε πολλά πανεπιστήμια η Διοίκηση Επιχειρήσεων έχει γίνει αυτοτελής επιστημονικός κλάδος. Ο δεσμός της διοίκησης για οποιαδήποτε κοινωνική ομάδα αποτελεί το μέσο της εύρυθμης λειτουργίας της.

1.1.2. Διεύθυνση (Management)

Πολλές φορές συγχέουμε τον manager με τον ηγέτη, το management με την ηγεσία. Manager είναι τίτλος που περιγράφει ένα επάγγελμα, μία θέση στην οργάνωση που αντλεί την εξουσία της από την αρχή που την διορίζει. Ο ηγέτης, αντίθετα, αντλεί την εξουσία από την ομάδα του, ακόμα και αν έχει διοριστεί ή έχει κληρονομήσει τη θέση.

Το management είναι εφεύρημα του δυτικού κόσμου, εμφανίστηκε μετά τη βιομηχανική επανάσταση και ιδίως μετά τον 2^ο Παγκόσμιο πόλεμο, τοποθετεί σε κάθε ομάδα ένα επικεφαλής, που να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τυχόν προβλήματα που θα εμφανιστούν στο σχεδιασμό ή στην πολυπλοκότητα του έργου, που καλείται να επιτελέσει η ομάδα. Χαρακτηριστικό είναι ότι στην ανατολή, η ανάγκη για συναίνεση πριν από οποιαδήποτε απόφαση, έκανε την ανάγκη του manager αισθητή πολύ αργότερα. Σήμερα οι δυτικοί θαυμάζουν τον ακροβατικό τρόπο που οι ανατολικοί εκτελούν μία εργασία χωρίς επίβλεψη, οι δε ανατολικοί θαυμάζουν τα αποτελέσματα που φέρνει η επιχειρησιακή ταχύτητα της δύσης.

“ Διεύθυνση (management) ορίζεται ως η διαδικασία της σχεδίασης, της οργάνωσης, του συντονισμού, της κατεύθυνσης και του ελέγχου των ανθρώπων, των διατιθέμενων μέσων, των υλικών και των χρημάτων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.»

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω ορισμό, ο διοικητικός / διευθυντής εμπλέκεται σε όλες τις δραστηριότητες και μέσα από αυτές θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους ανθρώπους και τα μέσα που διαθέτει για την επίτευξη του στόχου.

Σε αντίθεση με την έννοια της ηγεσίας, όπου η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους είναι άμεση, η σχέση του διευθυντή με το προσωπικό είναι έμμεση. Ο ηγέτης ασκεί προσωπική επιρροή στα άτομα, ενώ ο διευθυντής επιδρά σ’ αυτά μέσω των δραστηριοτήτων του.

Ένας διοικητικός, επειδή δεν μπορεί να διευθύνει προσωπικά κάθε δραστηριότητα, μεταβιβάζει εξουσία στους υφισταμένους του, για να τον βοηθήσουν στην εκτέλεση του

στόχου. Δεν μπορεί όμως σε καμία περίπτωση να μεταβιβάσει σ' αυτούς και την ευθύνη του, αυτή αναλαμβάνεται υποχρεωτικά και σε όλο το μέγεθος απ' αυτόν.

Από τα στοιχεία που διατίθενται στον διοικητικό (υλικά – χρόνος – χρήμα – προσωπικό) το προσωπικό είναι το πιο σπουδαίο. Αυτό το στοιχείο είναι η βάση για τη χρησιμοποίηση των υπολοίπων. Ο διοικητικός χρησιμοποιεί τη γνώση και την τέχνη της ηγεσίας για να ελέγχει το κρίσιμο αυτό στοιχείο.

1.1.3. Ηγεσία

Αναμφισβήτητα, ο manager κατέχει μία ηγετική θέση, δηλαδή μία θέση που αναδεικνύει τις ηγετικές του ικανότητες και του επιτρέπει να ασκεί την ηγεσία, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι είναι και ηγέτης. Ηγεσία είναι η ικανότητα να εμπνέεις και να καθοδηγείς τους ανθρώπους προς το στόχο, που έχει τεθεί.

Μεγάλοι ηγέτες έχουν δώσει πολλούς ορισμούς της ηγεσίας, αυτοί οι ορισμοί έχουν δύο κοινά στοιχεία, **την επίτευξη του στόχου και την επιρροή του ηγέτη σε μία ομάδα ανθρώπων**. Με βάση τις απόψεις αυτές, μπορούμε να ορίσουμε την έννοια της ηγεσίας ως εξής:

« Ηγεσία είναι η τέχνη με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει τους άλλους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και την πιστή τους αφοσίωση για την επίτευξη του κοινού σκοπού».

Εξετάζοντας λεπτομερέστερα τον παραπάνω ορισμό, διακρίνουμε ότι:

- Η φράση «για την επίτευξη» του κοινού σκοπού δείχνει το αντικείμενο της ηγεσίας, αν δεν θέλουμε να επιτύχουμε κάτι δεν υπάρχει ανάγκη ηγεσίας, άρα πρέπει να είμαστε πάντα επικεντρωμένοι στον στόχο.
- Οι λέξεις «κοινός σκοπός» δείχνουν ότι όχι μόνο ο ηγέτης πρέπει να έχει στραμμένη την προσοχή του προς τον στόχο, αλλά ότι αυτός οφείλει να εμφυσήσει το ίδιο πνεύμα και στους υφισταμένους του. Η ηγεσία είναι αποτελεσματική, όταν όλοι οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τον στόχο, οπότε ο στόχος αποτελεί αντικείμενο όλης της ομάδας. Για να είναι ο σκοπός πράγματι «κοινός», οφείλει ο ηγέτης να ενημερώσει τους υφισταμένους του για τη σπουδαιότητα, για την αλληλεξάρτηση των επιμέρους εργασιών, για τις μεθόδους και τα σχέδια που θα εφαρμοστούν, καθώς και για όλες τις λεπτομέρειες, έτσι οι προσπάθειες όλων θα στοχεύουν στην επίτευξη του κοινού σκοπού.
- Η ηγεσία πρέπει να ασκείται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε ο ηγέτης «να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία και την πιστή αφοσίωση» της ομάδας του. Ο ηγέτης πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες για να επιτύχει τα παραπάνω από τους υφισταμένους του και γι' αυτό είναι αναγκαίο να γνωρίζει πως συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως άτομα και ως ομάδες. Όλα τα παραπάνω μπορούν να καλλιεργηθούν ή είναι προϊόν μίας αντίδρασης προς τον ηγέτη, τις αρετές και γενικά τις ικανότητές του; Η απάντηση στην προκειμένη περίπτωση είναι διπλή. Αρχικά, η πετυχημένη άσκηση της εξουσίας εξαρτάται από τη δυνατότητα του ηγέτη να δείχνει την κατανόηση αυτή σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Εξαρτάται επίσης, από το πόσο ο ηγέτης διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες και από το πόσο οι υφιστάμενοί του τα αναγνωρίζουν.
- Ο παραπάνω ορισμός περιέχει επίσης τη φράση «η τέχνη του να επηρεάζει και να κατευθύνει τους άλλους», είναι ευθύνη του ηγέτη, που δεν μεταβιβάζεται σε άλλους. Η θετική αυτή κατεύθυνση εκδηλώνεται με την κατάρτιση λογικών σχεδίων και προγραμμάτων

δράσης, με την έκδοση σαφών εντολών και οδηγιών, με την καλή οργάνωση της ομάδας του και τέλος με τον προκαθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών.

- Τέλος, από τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι αυτή είναι μία «τέχνη» και ο ηγέτης μπορεί να βελτιωθεί μαθαίνοντας ορισμένες πλευρές της, όπως την ανθρώπινη προσωπικότητα και συμπεριφορά, τις αρχές οργάνωσης κλπ. Μόνη όμως η γνώση δεν αρκεί για να εξασφαλίσει την επιτυχία, αυτή εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να εφαρμόζει τις γνώσεις αυτές ανάλογα με τις καταστάσεις και τις συνθήκες.

Η ηγεσία είναι το μοναδικό μέσο, που συνενώνει ανθρώπους και μέσα, σ' ένα οργανωμένο συγκρότημα για την επίτευξη του κοινού σκοπού. Δεν υπάρχει υποκατάστατο της ηγεσίας ούτε και θα βρεθεί στο μέλλον, γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα και όχι τα μέσα.

1.2. Ιδιότητες - Χαρακτηριστικά Ηγέτη

Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται; Η φράση «έχει το χάρισμα» ανταποκρίνεται σε κάποια κληρονομικά χαρακτηριστικά του ατόμου ή είναι μύθος; Αναμφισβήτητα κάποιοι άνθρωποι γεννιούνται με χαρακτηριστικά που τους διευκολύνουν στην απόκτηση ηγετικών θέσεων (τάσεις κυριαρχίας και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την ανάληψη της ηγεσίας), είναι όμως γενικά αποδεκτό ότι η ηγετική ικανότητα είναι **επίκτητη**. Η ηγετική ικανότητα αναπτύσσεται από το ίδιο το άτομο όταν βρεθεί σε ηγετική θέση. Υπάρχουν άπειρα παραδείγματα ηγετών που μέχρι την ανάδειξή τους δεν είχαν επιδείξει κάποια αξιοσημείωτη ηγετική ικανότητα. Μέσα στον καθένα μας υπάρχει ένας μικρός ηγέτης, για να γίνει κάποιος μεγάλος ηγέτης θα πρέπει να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που του δόθηκαν για ανάληψη ηγεσίας και να μετουσιώσει τις πλούσιες εμπειρίες του σε ηγετική δεξιότητα.

Ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης διοικεί τους υφισταμένους του είναι ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιτυχή λειτουργία της ομάδας. Κάτω από αυτή τη θεώρηση, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διοικητικού, είναι πολύ σημαντικά. Η πείρα έχει αποδείξει ότι δεν μπορούν να καθοριστούν απόλυτα οι ιδιότητες εκείνες, τις οποίες πρέπει να συγκεντρώνει το άτομο, για να πετύχει ως ηγέτης. Η ιστορία έχει κρίνει όλους τους ηγέτες, μερικά από τα χαρακτηριστικά που αποδόθηκαν στους μεγαλύτερους ιστορικά ηγέτες είναι:

- ▶ Τεράστια εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.
- ▶ Ισχυρή προσωπικότητα
- ▶ Έλλειψη απολυταρχικής συμπεριφοράς
- ▶ Δεκτικοί σε νέες ιδέες.
- ▶ Αυστηροί προς τους κακούς υφισταμένους τους.
- ▶ Ποτέ δεν υποτίμησαν τον αντίπαλο ή ανταγωνιστή.
- ▶ Άριστη προπαρασκευή και σχεδιασμός όλων των ενεργειών.
- ▶ Τους διέκρινε η πρωτοβουλία, το σθένος, η υποδειγματική συμπεριφορά, η αποφασιστικότητα, η ανιδιοτέλεια, η καρτερία και η μεγάλη αντοχή.

Αντίθετα, ηγέτες των οποίων τα ονόματα γράφτηκαν με μελανά γράμματα στην ιστορία, χαρακτηρίστηκαν ως:

- ▶ Απαθείς, άκαμπτοι, ισχυρογνώμονες.
- ▶ Πάντα ανέβαλαν τη λήψη δύσκολων αποφάσεων.
- ▶ Απολυταρχικοί μη δεχόμενοι κριτική από κανένα.
- ▶ Προσκολλημένοι σε ιδέες και δογματισμό.

► Αγνόησαν οδηγίες ανωτέρων στη διοικητική κλίμακα.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, είναι οι προσωπικές εκείνες ιδιότητές του, που αν επιδεικνύονται απ' αυτόν στις καθημερινές ενέργειές του, τον βοηθούν να αποκτήσει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό, την υπακοή και την πιστή συνεργασία των υφισταμένων του. Οι βασικές ιδιότητες, που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης αναπτυγμένες, αναλύονται παρακάτω.

1.2.1. Ακεραιότητα Χαρακτήρα

Χαρακτήρας είναι η εσωτερική δομή του ατόμου, δηλαδή το σύνολο των ροπών, των πεποιθήσεων, των ηθικών αξιών και η σχέση μεταξύ τους. Η ακεραιότητα του χαρακτήρα μπορεί να αποδοθεί με τις λέξεις: **τιμιότητα – ειλικρίνεια – δικαιοσύνη**. Το άτομο που είναι τίμιο, ειλικρινές και δίκαιο, λέμε ότι έχει ακέραιο χαρακτήρα.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι τίμιος και ειλικρινής, δηλαδή πρέπει να ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε οι υφιστάμενοί του να γνωρίζουν ότι μπορούν να βασίζονται σ' αυτά που λέει ή υπόσχεται. Αν ο ηγέτης δεν τηρεί τους λόγους του, τότε δεν είναι δυνατό να υπάρχει πίστη και αφοσίωση των υφισταμένων προς το άτομό του. Δικαιοσύνη είναι η ακριβής απόδοση του δικαίου και αποτελεί το πρωταρχικό βήμα για τη δημιουργία της ψυχικής επαφής μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Ο υφιστάμενος δυσανασχετεί και το ηθικό πέφτει, όταν αντιληφθεί ότι υπόκειται στην άδικη μεταχείριση του ηγέτη του.

Τα μέσα με τα οποία ο ηγέτης θα αποδώσει δικαιοσύνη είναι οι υλικές και ηθικές αμοιβές. Αυτά απαιτούν λεπτό χειρισμό, γιατί διαφορετικά φέρνουν αρνητικά αποτελέσματα. Η απονομή μίας υλικής ή ηθικής αμοιβής πρέπει να γίνεται με φειδώ και κατά τρόπο που να ανυψώνει τον αμειβόμενο, χωρίς όμως να ταπεινώνει τους άλλους, στόχος δε είναι η παρακίνηση του προσωπικού για υψηλότερες αποδόσεις.

Να είναι κανείς απόλυτα δίκαιος είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, όμως ο ηγέτης πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια, ώστε να απαλλαγεί από τις προκαταλήψεις ή τις διάφορες συναισθηματικές παρορμήσεις του, όταν κρίνει τους υφισταμένους ή όταν παίρνει αποφάσεις. Οφείλει, επίσης, να εδραιώσει με πράξεις την πίστη στους υφισταμένους του, ότι η μεταχείρισή τους θα είναι πάντα δίκαιη.

1.2.2. Συναίσθηση της Ευθύνης

Η συναίσθηση της ευθύνης είναι απόρροια της ακεραιότητας του χαρακτήρα, είναι η δύναμη εκείνη, που πηγάζει «εκ των έσω» και η οποία κατευθύνει τον ηγέτη να αναγνωρίζει

και να κάνει εκείνο που πρέπει να γίνει. Το συναίσθημα αυτό τον κάνει να επιμένει στο σκοπό που θέτει, μέχρι να τον πετύχει πλήρως, επίσης τον εξαναγκάζει να υπακούει και να εκτελεί τις εντολές είτε αυτές είναι ευχάριστες είτε δυσάρεστες. Ο ηγέτης που έχει βαθιά συναίσθηση ευθύνης αντιλαμβάνεται ακόμα και την ανάγκη να παίρνει αποφάσεις, όσο δυσάρεστες και αν είναι αυτές.

Ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει τις ευθύνες του απέναντι στους υφισταμένους του, τους προϊσταμένους του και τον στόχο, που του έχει ανατεθεί. Παράλληλα πρέπει να διεγείρει το συναίσθημα αυτό και στους υφισταμένους του, ώστε αυτοί να εργάζονται υπεύθυνα και χωρίς τη δική του επιτήρηση και έλεγχο.

1.2.3. Επαγγελματική Ικανότητα

Η ηγεσία βασίζεται αρκετά στην επαγγελματική ικανότητα και γνώση. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει το έργο του, αλλά και να έχει βαθύτερη επίγνωση της ουσίας του επαγγέλματός του, διαφορετικά δεν θα αναγνωρίζεται από τους υπόλοιπους σαν αρχηγός. Οι υφιστάμενοι συνήθως δε δείχνουν εμπιστοσύνη και σεβασμό στο άτομο που βασίζεται συνέχεια στους άλλους, όταν πρόκειται να πάρει αποφάσεις ή να δώσει οδηγίες και κατευθύνσεις. Ακόμα, είναι επιεικείς στους νεοτοποθετούμενους ηγέτες, αν όμως δεν προσαρμοστεί στα νέα του καθήκοντα σε εύλογο χρονικό διάστημα, η επιείκεια αυτή θα μετατραπεί σε έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης.

Για να μπορεί ο ηγέτης να δίνει κατευθύνσεις και να ελέγχει τους υφισταμένους του κατά την εκτέλεση του έργου τους, πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις στον τομέα που αναφέρεται. Το ιδανικό θα ήταν ο ηγέτης να έχει τέτοιες επαγγελματικές γνώσεις, ώστε κάθε στιγμή να μπορεί να αντικαταστήσει οποιονδήποτε από τους υφισταμένους του στη δουλειά του. Στην πράξη όμως, αυτό δε γίνεται καθόσον σε μία ομάδα υπάρχουν πολλές ειδικότητες και εξειδικεύσεις, έτσι είναι αδύνατο να γνωρίζει με λεπτομέρειες το έργο κάθε υφισταμένου, πρέπει όμως να έχει γενικές γνώσεις σε κάθε τομέα ώστε να μπορεί να ασκεί έλεγχο, να δίνει κατευθύνσεις και να παίρνει έγκαιρα σωστές αποφάσεις.

1.2.4. Ενθουσιασμός

«Ενθουσιασμός» είναι η έκτακτη έξαρση της ψυχής και των δυνάμεων του ανθρώπου, που τον οδηγεί σε πράξεις έξω από τα καθορισμένα. Ένα βασικό γνώρισμα του ενθουσιασμού είναι η μεταδοτικότητα, άρα αποτελεί βασική απαίτηση για τον ηγέτη να είναι ενθουσιώδης. Ο ενθουσιασμός και το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων του, προκαλούν τον ανάλογο ενθουσιασμό και στους υφισταμένους, δημιουργεί πνεύμα αισιοδοξίας, για την επιτυχή εκπλήρωση του στόχου.

1.2.5. Συναισθηματική Σταθερότητα

Συναισθηματική σταθερότητα είναι η ικανότητα αυτοκυριαρχίας και αυτοελέγχου, προέρχεται από συναισθηματική ωριμότητα του ατόμου και αποτελεί βασικό προσόν του ηγέτη. Ο ηγέτης που είναι απασχολημένος με την επίλυση δικών του εσωτερικών προβλημάτων, δεν έχει το χρόνο να επιλύσει τα προβλήματα των άλλων. Η επίδειξη συναισθηματικής αστάθειας από τον ηγέτη αφενός μεν, δημιουργεί αμφιβολίες στους υφισταμένους του και αφετέρου μπορεί να τον οδηγήσει σε λήψη λανθασμένων αποφάσεων, άνιση μεταχείριση των υφισταμένων και απώλεια του κύρους και γοήτρου του. Ο ηγέτης επομένως, θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις με ηρεμία, αλλά και να ελέγχει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων, ώστε να παραμένουν ήρεμοι.

Ακόμα, είναι σημαντικό ο ηγέτης να διακρίνεται και για το ηθικό θάρρος του, δηλαδή να παραμένει σταθερός σ' αυτό που νομίζει ότι είναι σωστό και να αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του, κυρίως όταν διαπράττει σφάλματα και τέλος, να έχει τη δύναμη να παίρνει αποφάσεις, που πιθανό να είναι επώδυνες.

Σε τελική ανάλυση τον ηγέτη πρέπει να τον διακρίνει «ψυχραιμία – αυτοκυριαρχία και θάρρος» διαφορετικά δεν θα μπορεί να αντιμετωπίσει κρίσιμες καταστάσεις, που τυχόν θα του παρουσιαστούν κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

1.2.6. Ανθρωπισμός

Τις αποφάσεις, τις πράξεις και γενικά τη συμπεριφορά του ηγέτη, πρέπει πάντοτε να τα κατευθύνει η σκέψη ότι οι υφιστάμενοί του είναι ανθρώπινα όντα και όχι μηχανές. Ο ηγέτης οφείλει να έχει βασικές γνώσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά, ώστε να κατανοεί τις βασικές ανάγκες και επιθυμίες των υφισταμένων του, να λαμβάνει πάντα υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα, να φροντίζει για το καλό των υφισταμένων του, να θέτει το συμφέρον τους πάνω από το δικό του και γενικά να συμπεριφέρεται «ανθρώπινα». Ο ηγέτης που συμπεριφέρεται με αυτόν τον τρόπο, λέμε ότι διαθέτει ανθρωπισμό.

Φυσικά η υπέρτατη ευθύνη του ηγέτη είναι η ολοκλήρωση του στόχου, που του έχει ανατεθεί, οφείλει όμως να μην αγνοεί τις ανάγκες και επιθυμίες των υφισταμένων του, γιατί θα έχει αρνητική επίπτωση στην επιτυχία του στόχου.

1.2.7. Αυτοπεποίθηση

«Αυτοπεποίθηση» είναι η εμπιστοσύνη ενός ατόμου στις δυνάμεις του και είναι απαραίτητη για την επιτυχία του ατόμου στη ζωή, δίνοντάς του εσωτερική δύναμη να αντιμετωπίσει τις δύσκολες καταστάσεις με επιτυχία.

Η αυτοπεποίθηση είναι απαραίτητο προσόν του ηγέτη, γιατί αν δεν πιστεύει στις δυνάμεις του, είναι παράλογο να ζητάει την εμπιστοσύνη των άλλων. Η αυτοπεποίθηση του ηγέτη γίνεται αμέσως αντιληπτή από τους υφισταμένους του και έχει ως αποτέλεσμα την άνοδο του γοήτρου του και την αύξηση της εμπιστοσύνης, της σιγουριάς και της αποδοχής του από τους υφισταμένους.

1.2.8. Οραματισμός και Ευστροφία

Η ευστροφία είναι το προσόν που χρειάζεται ο ηγέτης για να κατανοήσει μία πολύπλοκη κατάσταση και να αποφασίσει για τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσει. Η καθαρή σκέψη είναι ένα στοιχείο της ευστροφίας, καθώς επίσης και η πρωτοτυπία, η κρίση και η πρωτοβουλία. Ο οραματισμός είναι βασικό και απαραίτητο προσόν, ιδιαίτερα στα υψηλότερα κλιμάκια διοίκησης, και βοηθάει τον ηγέτη να προβλέπει, να προλαμβάνει και να εκτελεί θετικά βήματα για την επιτυχή εκπλήρωση του στόχου.

1.2.9. Ικανότητα Επικοινωνίας

Μία άλλη ικανότητα που θα πρέπει να έχουν οι ηγέτες είναι η ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Αδιάφορα από το πόσο καλά μπορεί να είναι τα σχέδια ή η

σύλληψη μίας ιδέας ενεργείας από τον ηγέτη, αν δεν είναι ικανός να μεταδώσει τις επιθυμίες του σαφώς, τα σχέδια δεν θα λειτουργήσουν. Ακόμα, ένας ηγέτης θα πρέπει να δίνει προσοχή και στις γνώμες των υφισταμένων του, διαφορετικά η επικοινωνία δεν θα είναι αμφίδρομη. Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να διαλέγει τη γραπτή επικοινωνία όταν μπορεί να εξηγήσει τα σχέδια του προφορικά. Ωστόσο, πρέπει να εκδίδει μετά και γραπτές οδηγίες έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διαύγεια, η συνάφεια και η συνοχή των ιδεών του. Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης απαιτείται να έχει πολύ καλή ικανότητα επικοινωνίας, τόσο με τον προφορικό όσο με το γραπτό λόγο.

1.2.10. Ικανότητα Ενσυναίσθησης

Αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που συντελεί σημαντικά στην καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων και ταυτόχρονα στην αποδυνάμωση των αρνητικών επιπτώσεων που προκαλούν διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες. Όταν ο ηγέτης γνωρίζει τους τρόπους αντίδρασης των υφισταμένων υπό δεδομένες συνθήκες τότε είναι σε θέση να προσαρμόσει κατάλληλα τις διοικητικές μεθόδους αλλά και τη συμπεριφορά του ώστε να πετύχει την καλύτερη δυνατή επίδοση του προσωπικού. Επίσης είναι σημαντικό να γνωρίζει τον τρόπο που αυτοί αντιδρούν σε συνθήκες πίεσης ή άγχους ώστε σε αντίστοιχες περιπτώσεις να αποφασίσει την κατάλληλη διάχυση αρμοδιοτήτων.

1.2.11. Πρωτοβουλία

Η πρωτοβουλία βοηθά τον ηγέτη να επινοεί και να θέτει σε εφαρμογή μία ενέργεια μέχρι την ολοκλήρωσή της, να αντιμετωπίζει ανάγκες και προβλήματα, για τα οποία δεν υπάρχει από πριν έτοιμη λύση και τέλος, χρησιμοποιώντας την εφευρετικότητά του, να αντιμετωπίζει καταστάσεις χωρίς την ύπαρξη κανονικών μέσων και μεθόδων. Ο ηγέτης επομένως θα πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε φυσική και πνευματική εγρήγορση, να σκέπτεται πάντα με προοπτική και πρόβλεψη και τέλος, να εκτελεί τις άμεσες ενέργειες χωρίς δισταγμό και καθυστέρηση.

Τέλος, για να κυριαρχήσει στις ψυχές των υφισταμένων του ο ηγέτης δεν πρέπει να ξεχνά ότι :

‘Διευθυντής μπορεί να διορίζεται.

Ηγέτης δεν μπορεί να γίνει πριν επικυρωθεί στις καρδιές και στη σκέψη των υφισταμένων του.’

1.3. Αρχές Διοικητικής Ηγεσίας

Οι ιδιότητες που αναλύθηκαν παραπάνω δεν έχουν καμία ουσιαστική αξία αν ο κάθε ενδιαφερόμενος, που του έχουν ανατεθεί ηγετικά καθήκοντα, δε βρει τον τρόπο να τις εφαρμόσει αποτελεσματικά. Οι εμπειρίες διαφόρων επιτυχημένων ηγετών του παρελθόντος κωδικοποιημένες στις «αρχές της ηγεσίας», που αναλύονται παρακάτω, θα μας βοηθήσουν στην αποτελεσματική τους εφαρμογή. Έχουν εφαρμογή σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και κάθε ηγέτης έχει υποχρέωση να τις μελετήσει, να τις καταλάβει και να τις εφαρμόσει.

Οι αρχές αυτές έχουν αντέξει στη δοκιμασία του χρόνου, έχουν καθοδηγήσει με επιτυχία τη συμπεριφορά κάθε επιτυχημένου ηγέτη και έχουν επηρεάσει θετικά τις δραστηριότητες και ενέργειές του. Πρέπει όμως, να διευκρινιστεί ότι μόνο η πιστή εφαρμογή τους, δεν είναι αυτό που εξασφαλίζει σίγουρα την επιτυχία. Διάφορες μελέτες που έγιναν, με σκοπό να εξεταστεί και να αξιολογηθεί η καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα των αρχών αυτών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα περισσότερα σφάλματα της ηγεσίας απορρέουν κυρίως από την αδυναμία εφαρμογής των αρχών αυτών. Πρέπει να γίνει λοιπόν κατανοητό, ότι ο ηγέτης που δεν λαμβάνει υπόψη τις αρχές αυτές κινδυνεύει να αποτύχει, ενώ αντίθετα η εφαρμογή τους αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας.

Αν οι παρακάτω αρχές θεωρούνται ζωτικές, η ιεράρχηση και η εφαρμογή τους πρέπει να εκτιμηθεί μεμονωμένα από κάθε ηγέτη. Η γενική και ειδική κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή του είναι παράγοντες που πρέπει να συνεκτιμηθούν.

1.3.1. Γνώριζε τον Εαυτό σου και Επιδίωκε την Αυτοβελτίωση

Η ειλικρινής αυτοαξιολόγηση για ένα ηγέτη, με σκοπό τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών του είναι απαραίτητη. Γνωρίζοντας τον εαυτό του, θα μπορεί να θέσει στόχους για τη βελτίωσή του στους τομείς που θεωρεί ότι υστερεί. Ακόμα, θα είναι σε θέση να αξιολογήσει, πως οι ενέργειές του και η συμπεριφορά του επιδρούν στους υφισταμένους του. Μέσα από τη διαδικασία αυτή ο ηγέτης θα είναι ικανός να βελτιώσει τις δυνατότητές του και να θεραπεύσει τις αδυναμίες του.

1.3.2 Ανάδειξε την επαγγελματική σου ικανότητα.

Ο ηγέτης πρέπει να δείχνει στο προσωπικό του ότι είναι ικανός επαγγελματικά για να τους ασκεί διοίκηση. Πρέπει να είναι ικανός ώστε να ανταπεξέρχεται με επιτυχία σε οτιδήποτε του αναθέτει η διοίκηση της εταιρείας - οργανισμού, όπως επίσης και στα καθήκοντά του με την εφαρμογή της τέχνης της διοίκησης. Ο ηγέτης πρέπει να αποδεικνύει την ικανότητά του, για να έχει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη του προσωπικού, δεν αρκεί μόνο ο τίτλος και η θέση που κατέχει. Οι γνώσεις του ηγέτη δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στον αυστηρά νοούμενο επαγγελματικό χώρο, αλλά να έχει ευρύτερες γνώσεις διοικητικής και τέλος γνώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα παραπάνω θεωρούνται στοιχεία που θα τον βοηθήσουν στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας.

1.3.3. Γνώριζε το Προσωπικό σου και Φρόντιζε για την Ευημερία του

Όση σημασία έχει για τον ηγέτη η αυτογνωσία, άλλη τόση σημασία έχει και η απαίτηση να γνωρίζει και να κατανοεί το προσωπικό του. Δεν είναι αρκετό να ξέρει μόνο τα ονόματα, την οικογενειακή κατάσταση, την καταγωγή και άλλα βιογραφικά στοιχεία τους, αλλά να αντιλαμβάνεται αυτά που εκτιμούν το προσωπικό του ως αξίες, ιδανικά, καθώς και

τον τρόπο που ενεργούν. Ο ηγέτης, για να το πετύχει αυτό, πρέπει να γνωρίζει το προσωπικό του ως άτομα που έχουν διαφορετική μόρφωση και κοινωνική υποδομή και ο καθένας τους έχει τη δική του προσωπικότητα. Κάθε ηγέτης πρέπει να έχει γνώση της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς, διαφορετικά δεν μπορεί να αντιληφθεί τον τρόπο ενεργειών του προσωπικού του.

Η επιθυμία του προσωπικού να ικανοποιεί τις φυσικές και άλλες ανάγκες του, είναι η βάση της συμπεριφοράς του. Η προσπάθεια που καταβάλλει για την εκτέλεση των καθηκόντων του είναι συνάρτηση της ικανοποίησης των αναγκών του. Όταν ο ηγέτης καλύπτει τις βασικές ανάγκες του προσωπικού του και βοηθάει στη ικανοποίηση των υπόλοιπων αναγκών του (εκτίμηση, εξασφάλιση κλπ), τότε αυτό δραστηριοποιείται περισσότερο και αυξάνει την παραγωγικότητά του, προς όφελος της ομάδας για την επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής.

1.3.4. Κράτησε Ενήμερο το Προσωπικό σου

Το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει τι πρόκειται να γίνει, έτσι ενθαρρύνεται να αναπτύξει πρωτοβουλίες, να βελτιώσει το ομαδικό πνεύμα εργασίας και να τονώσει το ηθικό του. Στη σημερινή εποχή ο υφιστάμενος έχει μεγαλώσει σε μία κοινωνία που η παιδεία και το περιβάλλον του δίνουν πρόσθετη γνώση και πλήρη ενημέρωση για το τι συμβαίνει γύρω του. Έτσι, περιμένει να πληροφορείται και όταν είναι δυνατόν να του εξηγείται, ο σκοπός για τις απαιτήσεις που υπάρχουν, διαφορετικά υπάρχει πιθανότητα να μη δραστηριοποιηθεί για την εκτέλεση του στόχου.

Οι υφιστάμενοι θα είναι επίσης ικανοί να πάρουν αποφάσεις βασισμένοι, στην ίδια λογική μ' αυτή του ηγέτη, όταν είναι ενήμεροι της υπάρχουσας κατάστασης. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν μπορεί να εξηγεί στο προσωπικό του τους λόγους κάθε ενέργειας ή απαίτησης, επειδή πιθανό να υπάρχει κάποια δέσμευση ή να μην υπάρχει χρόνος ή να μην το επιτρέπουν οι συνθήκες. Αν το προσωπικό έχει πεισθεί ότι ο ηγέτης τους θα τους εξηγήσει τους λόγους, όταν αυτό είναι δυνατό, θα συνηθίσουν να αντιδρούν θετικά. Αν έχει σεβασμό και εμπιστοσύνη στον ηγέτη του, θα ακολουθήσει τις εντολές χωρίς αντιδράσεις και ερωτήσεις, το οποίο είναι σημαντικό σε κρίσιμες αποφάσεις, όπου δεν υπάρχει χρόνος για επεξηγήσεις. Ένας ακόμη λόγος, που θα πρέπει να ενημερώνεται το προσωπικό είναι ότι οι άνθρωποι φοβούνται το άγνωστο, ενημερώνοντάς τους μειώνεται ο φόβος και η αποδοτικότητά τους αυξάνεται.

1.3.5. Γίνε το Παράδειγμα

Ένας ηγέτης πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα για το προσωπικό του, σε εργατικότητα, διοικητική και επαγγελματική ικανότητα, προσωπική εμφάνιση και συμπεριφορά. Ο ηγέτης με τη στάση και τις ενέργειές του επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους υφισταμένους του, κερδίζει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους δίνοντας το καλό παράδειγμα, επειδή οι άνθρωποι δεν οδηγούνται μόνο με εντολές, αλλά αισθάνονται την ανάγκη να δουν εκείνον που δίνει τις εντολές να εφαρμόζει πρώτος αυτός, αυτά που απαιτεί από τους άλλους. Δεν υπάρχει τεχνική ηγεσίας πιο ισχυρή από τη διοίκηση «με το παράδειγμα», είναι η ουσία της ηγεσίας.

1.3.6. Εκπαιδεύε το Προσωπικό ως Ομάδα

Το προσωπικό πρέπει να είναι εκπαιδευμένο για την επίτευξη του στόχου που ορίζει η διεύθυνση. Είναι καθήκον των ηγετών - διευθυντών να φροντίζουν για την εκπαίδευση του προσωπικού τους, έτσι ώστε να δουλεύει σαν ομάδα. Η ομαδική εργασία είναι το κλειδί για την επιτυχή εκτέλεση του στόχου. Κάθε άτομο πρέπει να καταλάβει ότι η συνεισφορά του είναι σπουδαία και αναγνωρίζεται.

Τα άτομα μίας ομάδας εργάζονται καλύτερα όταν έχουν ομαδικό πνεύμα και όταν έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου. Αν τα μέλη μίας ομάδας δε γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται το έργο τους με το έργο του συνόλου και δε συνεργάζονται μεταξύ τους, τότε η συνισταμένη των προσπαθειών μηδενίζεται. Γενικά, όταν ο ηγέτης καλλιεργεί ένα αίσθημα οντότητας, ασφάλειας και αναγνώρισης στο προσωπικό του, τότε αυτό σε ανταπόδοση δίνει τον καλύτερο εαυτό του για την εκπλήρωση του στόχου. Επομένως, αποτελεί ευθύνη του ηγέτη να εμψύσει πνεύμα αρμονικής συνεργασίας στους υφισταμένους του και να τους εκπαιδεύει συνεχώς να ενεργούν σαν ένα ενιαίο σύνολο.

1.3.7. Πάρε Έγκαιρα Σωστές Αποφάσεις

Ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να κάνει γρήγορη εκτίμηση μίας κατάστασης, να διαμορφώσει τρόπους ενέργειας, να μελετήσει εναλλακτικές λύσεις και τελικά, να παίρνει έγκαιρα την σωστή απόφαση. Πρέπει να είναι ικανός να σκέφτεται λογικά κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες και να αποφασίζει γρήγορα ποια ενέργεια πρέπει να γίνει, ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Ο αναποφασιστος ηγέτης δημιουργεί διστακτικότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης και σύγχυση στην ομάδα του. Η γρήγορη και αποφασιστική αντίδραση του ηγέτη, σε μία έκτακτη κατάσταση, καλλιεργεί την εμπιστοσύνη των υφισταμένων στο άτομό του. Ο προικισμένος ηγέτης θα συλλάβει ευκολότερα την όλη κατάσταση και θα πάρει γρήγορα σωστές αποφάσεις, ο διορισμένος ηγέτης θα μπορέσει να ανταποκριθεί μόνο αν έχει την κατάλληλη εκπαίδευση, τις γνώσεις, την εξάσκηση και γενικά την ανάλογη υποδομή. Θα πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου ότι μία λανθασμένη απόφαση είναι προτιμότερη από την αδράνεια.

1.3.8. Ανάλαβε την Ευθύνη των Πράξεων σου

Απέναντι στους προϊσταμένους του ο ηγέτης φέρει πάντα αμέριστη την ευθύνη των όσων συμβαίνουν στην ομάδα του. Μέσα στα πλαίσια των εντολών που υπάρχουν, αναπτύσσει πρωτοβουλία και εκδηλώνει τις απαραίτητες ενέργειες βασιζόμενος στην προσωπική του κρίση και πείρα. Η ευθύνη των ενεργειών του αλλά και εκείνων που κάνουν ή παραλείπουν να κάνουν οι υφιστάμενοί του είναι δική του ευθύνη. Όταν ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του χάνει την εκτίμηση, το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υφισταμένων και παύει να θεωρείται ηγέτης.

1.3.9. Βεβαιώσου ότι το Έργο που Ανέθεσες έχει Κατανοηθεί, Παρακολουθείται και Εκτελείται

Κατά την ανάθεση ενός στόχου ο ηγέτης πρέπει να δίνει τις απαιτούμενες διευκρινήσεις, ώστε να είναι σίγουρος ότι αυτή έγινε κατανοητή από όλους, να καθορίζει τους επιμέρους στόχους, τις προϋποθέσεις και συνθήκες εκτέλεσής του και τα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης. Πρέπει ακόμα, να ελέγχει την απόδοσή τους σταδιακά, ώστε να γνωρίζουν ότι είναι μαζί τους για να τους βοηθήσει, αν χρειαστεί, αλλά και ότι επιμένει στην καλή τους απόδοση. Στενή παρακολούθηση περιορίζει την πρωτοβουλία των υφισταμένων,

παντελής έλλειψη εποπτείας όμως, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την πλημμελή εκτέλεση του στόχου.

1.3.10. Αναλαμβάνει Υπευθυνότητα και Ανάπτυσσε το Πνεύμα Ευθύνης στους Υφισταμένους

Η αρχή αυτή διδάσκει ότι ο ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει πάντα πρωτοβουλία, μέσα στα πλαίσια των εντολών – οδηγιών των προϊσταμένων κλιμακίων. Όταν ο ηγέτης αναλαμβάνει κάποια πρωτοβουλία, αναπτύσσει το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης, ενώ παράλληλα ενισχύει την εμπιστοσύνη και την πίστη των υφισταμένων του προς αυτόν, γίνεται ακόμα παράδειγμα για ανάληψη πρωτοβουλίας και ευθυνών από τους υφισταμένους του. Οι υφιστάμενοι πρέπει να κατανοήσουν ότι με την ανάθεση κάποιου στόχου τους μεταβιβάζεται και η ευθύνη για τη σωστή εκτέλεσή του. Όταν απαιτείται διόρθωση κάποιου σφάλματος, πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αποθαρρύνονται οι υφιστάμενοι, όταν δε ο στόχος εκπληρωθεί επιτυχώς, ο ηγέτης πρέπει να επαινεί το προσωπικό του, ιδίως αν χρειάστηκε να αναπτύξει πρωτοβουλία και εφευρετικότητα.

1.3.11. Χρησιμοποίησε την Ομάδα σου Ανάλογα με τις Ικανότητές της

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τις ικανότητες των υφισταμένων του, για να τους αναθέτει και ανάλογο έργο και να τους χρησιμοποιεί αποδοτικά. Όταν ο ηγέτης απαιτεί περισσότερο έργο από το μέγιστο που μπορεί να αποδώσει το προσωπικό του, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πτώση του ηθικού του και σε αρνητικά αποτελέσματα. Η ανεπαρκής επίσης, εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των υφισταμένων ενδέχεται να επηρεάσει άσχημα το ηθικό τους και να έχουμε φαινόμενα μείωσης της παραγωγικότητας.

1.4. Ελεγκτική του έργου (Project Auditing)

1.4.1. Έννοια της ελεγκτικής του έργου

Με τον όρο Ελεγκτική του Έργου αναφερόμαστε στο σύνολο των επίσημων ελέγχων που ασκούνται στα πλαίσια του έργου σαν ένα ενιαίο πλαίσιο με κοινό στόχο την προστασία του ενεργητικού, την ακριβειότητα των πληροφοριών, την αποτελεσματικότητα και ικανότητα της ομάδας εργασίας.

Μία θεμελιώδης απαίτηση σε μία ομάδα εργασίας που αναλαμβάνει να εκτελέσει ένα έργο είναι η ενιαία προσπάθεια, που βασίζεται πάνω στις συντονισμένες δραστηριότητες της ομάδας και της διοικητικής ιεραρχίας. Η επιτυχία της προσπάθειας αυτής εξαρτάται άμεσα από την συνοχή της ομάδας. Ο στόχος αυτός μεταφράζεται αναλυτικότερα στις ακόλουθες επιδιώξεις :

- Περιορισμός και ταχεία αποκατάσταση των λαθών της ομάδας
- Περιορισμός λήψης ανασφαλών αποφάσεων
- Τήρηση της ιεραρχίας στην καθημερινή πραγματικότητα.
- Αξιολόγηση των ευρημάτων και βελτιωτικές προτάσεις.
- Διοικητικό και Λειτουργικό έλεγχο

Η ελεγκτική αποτελεί ιδιαίτερη λειτουργία κατά την οποία ο Ηγέτης καλείται να ισορροπήσει τον αποτελεσματικό έλεγχο με την διασφάλιση ενός καλού εργασιακού κλίματος στην ομάδα εργασίας του.

Οι ηγέτες λοιπόν, πρώτα πρέπει να μάθουν και στη συνέχεια να διδάξουν τις αρχές συμπεριφοράς του ατόμου, την επαγγελματική απόδοση, την τυπική εμφάνιση και την ηθική συμπεριφορά, στοιχεία που θα αυξήσουν την προθυμία των υφισταμένων τους στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Κύρια χαρακτηριστικά διασφάλισης της συνοχής της ομάδας είναι :

- Η καθολική και ανεξάιρετη εφαρμογή των εντολών της Διοίκησης, χωρίς διάκριση τίτλου και θέσεως. Είναι η κύρια δύναμη , η οποία συγκρατεί και συνέχει την όλη δομή του και προλαμβάνει την αποδιοργάνωσή της.
- Η καταλυτική της επίδραση στην επιτυχία του κοινού σκοπού. Προσωπικό το οποίο ακολουθεί πιστά τις εντολές του διοικητικού είναι και επιτυχημένο.
- Η δημιουργία αρμονικών σχέσεων μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων, με την πλήρη επίγνωση των εκατέρωθεν δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Η διασφάλιση της συνοχής δεν συντρίβει την προσωπικότητα, ούτε καταργεί την πρωτοβουλία.

1.4.2. Βασικά σημεία στην άσκηση του ελέγχου

Η άσκηση του ελέγχου γίνεται με διαφορετικό τρόπο σύμφωνα με το έργο που ανατίθεται κάθε φορά στην Ομάδα. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να ικανοποιούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις που να εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα του έργου.

Βασικές προϋποθέσεις :

- Κάθε εμπλεκόμενος της ομάδας έργου να έχει συνεχώς σαν στόχο την έννοια της επιτυχίας του ρόλου που του έχει ανατεθεί.
- Κάθε προτεινόμενη μεταβολή θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά πριν γίνει αποδεκτή.
- Καλλιέργεια της συνείδησης ότι ο έλεγχος αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας της ομάδας και συνεπώς η ασκήσή του ασκείται ισότιμα στο προσωπικό.
- Δημιουργία κλίματος ελέγχου, δηλαδή στόχος είναι η πρόληψη ή ο περιορισμός των αποκλίσεων και όχι ο καταμερισμός των ευθυνών και η επιβολή κυρώσεων.
- Η τήρηση της διοικητικής ιεραρχίας κατά την άσκηση του ελέγχου.

Τελικά, αποτελεί ευθύνη όλων των προϊσταμένων των διαφόρων κλιμακίων διοίκησης να εμψύχουν σε κάθε υφιστάμενό τους την αρχή να ενεργεί πάντα για το συμφέρον της ομάδας, μόνο τότε τα άτομα θα μάθουν ενσυνείδητα να εργάζονται συγκεντρωμένοι στην επιτυχία του στόχου.

1.4.3 Έλεγχος Προσωπικού

Ο έλεγχος του προσωπικού επιτυγχάνεται σύμφωνα με τα παρακάτω :

- Δημιουργία αρχείου καθηκόντων κατα άτομο, ομάδα, συνεργείο τμήμα .
- Τα συμφωνηθέντα σε συζητήσεις και συσκέψεις πρέπει να καταγράφονται και να επικυρώνονται από τους συνομιλητές.

Η συνοχή της ομάδας είναι ένας συνδυασμός πολλών παραγόντων και για να επιτευχθεί είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν κατάλληλες συνθήκες. Το κλίμα της μορφής αυτής, είναι η συνισταμένη των κανόνων της ηθικής, του ομαδικού πνεύματος και της ελεύθερης επικοινωνίας. Με τα τρία αυτά στοιχεία, ο υφιστάμενος μπορεί να επικοινωνεί με τους προϊσταμένους του και να παίρνει ακριβείς εντολές από αυτούς. Κατάλληλες συνθήκες δημιουργούνται επίσης με τη θέσπιση λογικών κανόνων και κανονισμών, καθώς και με την καλλιέργεια κλίματος για ενσυνείδητη αποδοχή τους από τους υφιστάμενους, αυτό απαιτεί μακροχρόνια και συνεχή προσπάθεια.

Απαραίτητη προϋπόθεση για πετύχει ο ηγέτης στον τομέα αυτό είναι να αντιληφθεί ότι η πίστη στη συνοχή καλλιεργείται. Ο υφιστάμενος θα μάθει να είναι αποδοτικός και να συμπεριφέρεται σωστά, αν ανταμείβεται ανάλογα για τη καλή του απόδοση και συμπεριφορά. Ως αμοιβή δεν εννοούμε μόνο αυτά που θα προσφέρουμε στον υφιστάμενο, η προσωπική ικανοποίηση που θα νοιώσει με την ολοκλήρωση μίας εργασίας, που έχει αναλάβει, μπορεί να θεωρηθεί σαν μία καλή αμοιβή. Εντολές που έχουν ως αποτέλεσμα την εκτέλεση των εντολών, που επιτυγχάνεται μέσα από την προσωπική ικανοποίηση των υφισταμένων, ενισχύουν την άποψη αυτή.

Για την ανάπτυξη ενός κλίματος συνοχής πρέπει να υπάρχει συνέπεια στην εφαρμογή των εντολών.

Οι παρακάτω παράγοντες ή συνθήκες είναι εκείνες που βοηθούν στο να επιτευχθεί κατάλληλο κλίμα συνοχής :

- Σαφή και εφαρμόσιμα πρότυπα συμπεριφοράς για το προσωπικό.
- Υψηλές απαιτήσεις απόδοσης.
- Δραστηριότητες που δημιουργούν άμιλλα.
- Εντατική εκπαίδευση.
- Επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.
- Ικανοποίηση αναγκών υφισταμένων, όταν είναι δυνατόν.
- Ανάλυση κανονισμών, εντολών που ισχύουν, για αποφυγή παρερμηνειών.
- Δίκαιο σύστημα ανταμοιβών .

1.4.4. Συντήρηση της Συνοχής

Αφού αναπτυχθεί η συνοχή σε υψηλό επίπεδο, θα πρέπει να γίνεται συνεχής συντήρηση των στοιχείων, που συντελούν στη διαμόρφωση του κλίματος της συνοχής. Η συνεχής παρακολούθηση των στοιχείων αυτών, βοηθάει τον ηγέτη να προσδιορίζει σε διάφορες περιστάσεις, που και σε ποιο βαθμό χρειάζεται η συντήρηση. Η δημιουργία πνεύματος ενσυνείδητης συνοχής είναι επιτακτική ανάγκη για τον ηγέτη. Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού στον τομέα αυτό είναι ουσιώδης, γιατί έτσι αυτό θα γνωρίζει τι

είναι πειθαρχία, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της, πως επιτυγχάνεται, πως συντηρείται και τελικά πως προσδιορίζεται το επίπεδό της.

Υπάρχουν πολλές ενδείξεις του βαθμού συνοχής, που παρουσιάζει ένα άτομο ή μια ομάδα, όπως ο βαθμός απόδοσης, η ανταπόκριση στην εκτέλεση των εντολών – οδηγιών, η συμπεριφορά, η εμφάνιση κλπ. Αυτές βέβαια οι ενδείξεις αποτελούν τις εξωτερικές εκδηλώσεις της συνοχής του προσωπικού, που στηρίζονται στο ομαδικό πνεύμα και στο βαθμό εκπαίδευσής του.

Όταν οι υφιστάμενοι, παρά το ευνοϊκό κλίμα ανάπτυξης ενσυνείδητης διαμόρφωσης ομαδικού πνεύματος, δεν ανταποκρίνονται στις οδηγίες και αγνοούν σαφείς και λογικές εντολές τότε ο ηγέτης θα πρέπει να επιβάλλει δίκαιη και αμερόληπτη επιβολή κυρώσεων. Χαλαρή μεταχείριση ή κακομεταχείριση των υφισταμένων θα οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση. Η συνοχή συντηρείται όταν το προσωπικό ελέγχεται.

Ο ηγέτης πρέπει να απαιτεί την συνοχή της ομάδας του και να μη δέχεται την ανεκτικότητα ή την αποφυγή κυρώσεων. Όμως και, οι υφιστάμενοι έχουν δικαίωμα να προσδοκούν διακριτικότητα και σεβασμό προς το άτομό τους, από την πλευρά της διοίκησης, που πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τους κανονισμούς, το δίκαιο και την ηθική.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, όταν ένας υφιστάμενος δεν συμμορφώνεται προς τις εντολές που παίρνει, τότε επισύρει διοικητικά μέτρα εναντίον του. Τα μέτρα αυτά πρέπει να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να συνετίσουν τον υφιστάμενο που δεν λειτούργησε σύμφωνα με κάποιους κανόνες, και από την άλλη μεριά πρέπει να αποθαρρύνουν το υπόλοιπο προσωπικό από τυχόν εκδήλωση παρόμοιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς. Τα διοικητικά μέτρα είναι αποτελεσματικά όταν:

- Η ανεπιθύμητη συμπεριφορά κρίνεται αντικειμενικά και επισημαίνεται αμέσως.
- Το προσωπικό έχει ενημερωθεί ως προς τους κανόνες που πρέπει να υπακούει (δηλ. τους λειτουργικούς κανόνες του οργανισμού) και έχει προειδοποιηθεί ως προς τις κυρώσεις που θα του επιβληθούν αν δεν τους ακολουθήσουν. Τα διοικητικά μέτρα (πειθαρχίας) είναι εφαρμόσιμα. Η διοίκηση έχει την βούληση αλλά και την απαιτούμενη πυγμή για την εφαρμογή τους.
- Τα διοικητικά μέτρα κυρώσεων εφαρμόζονται δίκαια σε κάθε περίπτωση και με τον ίδιο τρόπο για όλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

2.1. Εισαγωγή

Οι ειδικοί που μελέτησαν την ανθρώπινη συμπεριφορά, διατύπωσαν πολλές απόψεις για την ανθρώπινη φύση, το ένστικτο και την επίδρασή τους στις πράξεις των ανθρώπων. Όλοι οι μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς συμφωνούν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες, στοιχεία ή ανάγκες που κάνουν τους ανθρώπους να ενεργούν ή να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο.

« Συμπεριφορά» είναι ο εμφανής τρόπος συναλλαγής του ανθρώπου με το περιβάλλον. Η συμπεριφορά έχει τέσσερις σημαντικές ιδιότητες :

- *Δεν εκδηλώνεται από μόνη της.* Προκαλείται είτε από εξωτερικά (γεγονότα ή αλλαγές στο περιβάλλον) είτε από εσωτερικά (σκέψεις, αναμνήσεις, πείνα) σήματα ή ερεθίσματα (αίτια). Υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη ερεθισμάτων : θετικά, που γεννούν συναισθήματα ικανοποίησης, χαράς – αρνητικά, που γεννούν συναισθήματα απογοήτευσης, λύπης – ουδέτερα, που δεν γεννούν κανένα συναίσθημα.
- *Η συμπεριφορά δεν είναι τυχαία.* Σκοπεύει στην εξουδετέρωση ή αποφυγή αρνητικών και στη διατήρηση ή ενίσχυση θετικών ερεθισμάτων.
- *Η συμπεριφορά (ως εκδήλωση) προσδιορίζεται από την ικανότητα που διαθέτει το άτομο να προβλέπει τα αποτελέσματα των πράξεών του και να επηρεάζεται από την τάση, που έχει γενικά ο άνθρωπος, να καταβάλλει το λιγότερο δυνατόν κόπο, όταν ενεργεί.*
- *Η συμπεριφορά υποκινείται από εσωτερικά κίνητρα.* Δηλαδή ενεργοποιείται από τις επιθυμίες ή ανάγκες που δημιουργούν τα διάφορα ερεθίσματα στο άτομο.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει τις γνώσεις και την ικανότητα να κατανοεί τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου και να εξηγεί τις αντιδράσεις του, για να μπορεί να συντονίζει τις ενέργειές του και να τον οδηγεί στην επίτευξη του στόχου. Είναι ανάγκη επομένως να διαθέτει βασικές τουλάχιστον γνώσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Για το σκοπό αυτό, αναλύονται παρακάτω οι ανάγκες που δημιουργούνται στα άτομα και στις ομάδες και περιγράφονται οι μηχανισμοί προσαρμογής που χρησιμοποιούν τα άτομα, όταν τα εμπόδια που συναντούν στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών τους είναι ανυπερβλήτα. Επίσης, αναλύονται οι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη ο ηγέτης προκειμένου να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αποδώσουν μέσα στην ομάδα.

2.2. Ανθρώπινες Ανάγκες

Ανθρώπινες ανάγκες είναι εκείνες που θεωρούνται απαραίτητες για την ύπαρξη ενός ανθρώπου και αφορούν την πνευματική, ψυχική και συναισθηματική του σταθερότητα. Οι ανάγκες εκείνες που αποσκοπούν στη διατήρησή του σαν οργανισμού ονομάζονται **φυσικές ανάγκες**, όπως τροφή, νερό, στέγη, ντύσιμο κλπ. Εκείνες που θεωρούνται απαραίτητες για την πνευματική, ψυχική και συναισθηματική σταθερότητά του είναι οι **επίκτητες ανάγκες**, όπως η ασφάλεια, κοινωνική αποδοχή, εκτίμηση και προσωπική ικανοποίηση. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι οι ίδιες για όλους, αλλά ποικίλουν σε σπουδαιότητα και βαθμό από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η ταξινόμηση των αναγκών έγινε αρχικά από τον Αμερικανό ψυχολόγο Abraham Maslow , και θα αναλυθούν σε άλλο κεφάλαιο .

2.2.1. Ανάγκες του Ατόμου

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες αναπτύσσονται από τις χαμηλότερες προς τις ψηλότερες, που σημαίνει ότι πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα οι χαμηλότερες και μετά οι ψηλότερες. Οι φυσικές ανάγκες δεν προκαλούν σοβαρό πρόβλημα ούτε στον ηγέτη, ούτε στο προσωπικό του, εκτός βέβαια όταν υπάρχουν περιπτώσεις κρίσεων, επιχειρήσεων και φυσικών καταστροφών, όταν οι ανάγκες αυτές δεν ικανοποιούνται, τότε το άτομο στρέφει την προσοχή του σ' αυτές, παραμελώντας τα καθήκοντά του.

Πάνω από τις φυσικές ανάγκες είναι οι επίκτητες, που έχουν σαν βάση τις αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και αναπτύσσονται μέσα απ' αυτές. Η ανάγκη για ασφάλεια είναι η πιο βασική από τις επίκτητες ανάγκες και προκύπτει από την επιθυμία των ανθρώπων για εξασφάλιση. Είναι επομένως, καθήκον του ηγέτη να προσφέρει την απαιτούμενη ασφάλεια στο προσωπικό του, ώστε να το απαλλάξει από τις σχετικές ανησυχίες και να επανέλθει η προσοχή και η σκέψη του στα καθήκοντά του και τον στόχο της ομάδας.

Η ανάγκη του να ανήκεις κάπου και η ανάγκη της κοινωνικής αποδοχής, προκύπτει από την επιθυμία του ατόμου να γίνει αποδεκτό μέλος της κοινωνίας που εργάζεται ή ζει και να έχει καλές προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Στη συνέχεια των αναγκών, ακολουθεί η υπόληψη, αυτή δεν είναι κάτι που μπορεί να ικανοποιηθεί πολύ εύκολα από τον ηγέτη. Η ανάγκη για εκτίμηση εκπηγάζει από την επιθυμία του υφισταμένου για αναγνώριση και σεβασμό. Ένας ηγέτης – διοικητικός μπορεί άμεσα να εκτιμά και να αναγνωρίζει την απόδοση των υφισταμένων του, δείχνοντας την εκτίμησή του με ηθικές αμοιβές συνήθως (επαίνους, συγχαρητήρια κλπ), αλλά και προτάσεις για βραβεία, αμοιβές, προαγωγή κλπ. Ο ηγέτης πρέπει να σέβεται την προσωπικότητα των υφισταμένων του, αναγνωρίζοντας τον καθένα σαν άτομο και αντιμετωπίζοντάς τον σαν σημαντικό μέλος της ομάδας, βοηθώντας τον έτσι στην ικανοποίηση της ανάγκης του για αναγνώριση.

Η μεγαλύτερη ανάγκη σε σπουδαιότητα κατά τον Maslow, είναι της προσωπικής ικανοποίησης ή αυτοπραγμάτωσης ή αυτοολοκλήρωσης, με λίγα λόγια η εξασφάλιση του καλύτερου δυνατού επαγγελματικού μέλλοντος.

2.2.2. Ανάγκες της Ομάδας

Εκτός, από τις ατομικές ανάγκες των ατόμων, υπάρχουν και τα καθιερωμένα πρότυπα ομάδας, που δημιουργήθηκαν για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του συνόλου. Τα πρότυπα αυτά διαφέρουν από τις ατομικές ανάγκες, καθόσον αποτελούν ένα σύνολο αναγκών των ατόμων που συνθέτουν την ομάδα. Το σύνολο των αναγκών ενδέχεται να επιβάλλει στα άτομα – μέλη του συνόλου να αλλάξουν ή να προσαρμόσουν τις ανάγκες τους, έτσι ώστε να συμπίπτουν με τις ανάγκες των προτύπων της ομάδας.

«Ομάδα» είναι ένα σύνολο ατόμων, που έχουν ένα κοινό σκοπό, ο οποίος επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Όσο πιο σαφής είναι ο αντικειμενικός σκοπός και όσο καλύτερα αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητά του τα άτομα της ομάδας, τόσο ενισχύεται ο δεσμός μεταξύ των ατόμων και έτσι η ομάδα γίνεται αποτελεσματικότερη. Στις οργανωμένες ομάδες η ύπαρξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών τα αναγκάζει να συμμορφώνονται με συγκεκριμένα πρότυπα, που έχουν θεσπιστεί από το σύνολο. Παράδειγμα αποτελεί το τμήμα μίας επιχείρησης που επιθυμεί να έχει την καλύτερη παραγωγικότητα. Στην περίπτωση αυτή

ο καθένας θα δουλέψει σκληρά για να διατηρηθεί στο ίδιο επίπεδο απόδοσης με τους υπόλοιπους, προκειμένου να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός του συνόλου. Αυτό οφείλεται στην ανάγκη για κοινωνική αποδοχή και για καταξίωση της θέσης του στην ομάδα. Αυτή η ανάγκη, είναι πιο ισχυρή στους ηγέτες γιατί αυτοί χρειάζονται περισσότερο το σεβασμό των υφισταμένων τους για τη δική τους αυτοεκτίμηση. Οι υφιστάμενοι σε μία ομάδα θα έχουν πίστη και εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους, εφόσον ικανοποιούνται τόσο οι ατομικές ανάγκες και οι προσδοκίες τους, όσο και οι κοινοί στόχοι της ομάδας, αν δεν ικανοποιηθούν τα παραπάνω τότε θα χαλαρώσει η συνοχή της ομάδας, αφού το κάθε άτομο θα αναζητήσει την προσωπική του ικανοποίηση.

Μέσα από την ομαδική προσπάθεια αναδεικνύονται αρετές, όπως η αφοσίωση, η πίστη, η ομαδικότητα και καταξιώνονται οι ικανοί να ηγηθούν. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι, αν και οι υφιστάμενοί του τον αναγνωρίζουν σαν επικεφαλής της ομάδας, λόγω της θέσης του, δεν θα καταξιωθεί σαν ηγέτης αν δεν κερδίσει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

2.3. Μορφές Συμπεριφοράς

Ο ηγέτης στο σύνολο των υφισταμένων του, είναι πιθανό να συναντήσει και άτομα με διαταραχές της προσωπικότητάς τους. Ο ηγέτης για να μπορέσει να αξιοποιήσει και αυτά τα άτομα, θα πρέπει να γνωρίζει τις βασικές μορφές συμπεριφοράς, που οφείλονται σε διαταραχή της προσωπικότητας του ατόμου, καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Οι βασικές μορφές της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι:

- *Φυσιολογική συμπεριφορά* μπορούμε να ορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά η πλειονότητα των ανθρώπων σε ορισμένη περίπτωση. Θεωρούμε, ως μη φυσιολογική συμπεριφορά αυτή που διαφέρει κατά πολύ από τη συμπεριφορά του μέσου ανθρώπου.

- *Νευρωσική συμπεριφορά*. Το νευρωσικό άτομο πάσχει από στενοχώριες, καταθλίψεις, την αιτία των οποίων δεν μπορεί να εξηγήσει, δεν έχει κάποια οργανική πάθηση. Είναι άτομο ανήσυχο και γενικά το διακρίνει μία συναισθηματική αστάθεια. Πολλά άτομα περιοδικά, γίνονται νευρωσικά, επειδή η νεύρωση είναι συνέπεια της αποτυχίας προσαρμογής των στις καταστάσεις που παρουσιάζονται. Τα άτομα αυτά πρέπει να τύχουν ειδικής μεταχείρισης, διαφορετικά η κατάστασή τους θα χειροτερέψει, τότε δεν θα μπορούν να προσφέρουν στο σύνολο. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να τους κατευθύνει σε κάποιο ειδικό γιατρό, ψυχίατρο ή ψυχολόγο, για να τους λύσει το πρόβλημά τους.

- *Ψυχοπαθητική συμπεριφορά*. Τα κύρια χαρακτηριστικά των ψυχοπαθητικών ατόμων είναι το παθολογικό ψέμα, η απατεωνιά, και γενικά η μερική ή ολική διαταραχή των ψυχικών λειτουργιών. Οι ψυχοπαθητικοί φαίνονται να ζουν στο παρόν και τους διακρίνει ο απέραντος εγωισμός και η αδιαφορία για τους συνανθρώπους τους. Δε βάζουν φραγμούς στις πράξεις τους και γενικά ακολουθούν τις παρορμήσεις τους, δηλαδή το ένστικτό τους.

- *Ψυχωσική συμπεριφορά*. Ο ψυχωσικός έχει χάσει τη διανοητική επαφή με τον υπόλοιπο κόσμο και την πραγματικότητα, χαρακτηρίζεται ως φρενοβλαβής και δεν είναι δυνατή η ένταξή του στην ομάδα. Για τα άτομα αυτά είναι απαραίτητη η παροχή ιατρικής βοήθειας σε ειδικές κλινικές.

2.4. Μηχανισμοί Προσαρμογής

Το άτομο, καθώς προσπαθεί να ικανοποιήσει τις πολύπλοκες ανάγκες του, συναντά εμπόδια, που δεν του επιτρέπουν να ικανοποιεί πάντα τις επιθυμίες του. Αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα τη νευρική υπερένταση, την απογοήτευση και τη ψυχική εξουθένωση. Οι μέθοδοι που εφαρμόζει το άτομο για να μειώσει τη σημασία της αποτυχίας του και να περιορίσει τη νευρική κατάσταση και την απογοήτευσή του, καλούνται μηχανισμοί προσαρμογής.

Οι μηχανισμοί προσαρμογής μπορεί να θεωρηθούν ως φυσιολογικές αντιδράσεις του ατόμου, όταν δε χρησιμοποιούνται υπερβολικά, αφού όλα τα άτομα τους χρησιμοποιούν σε ορισμένο βαθμό. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί από τους πιο συνηθισμένους μηχανισμούς προσαρμογής, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν χωριστά αλλά και ταυτόχρονα.

2.4.1. Εκλογίκευση

Εκλογίκευση είναι η δικαιολογία που προβάλλει ένα άτομο, προσπαθώντας να αιτιολογήσει τη συμπεριφορά του κατά το παρελθόν, το παρόν ή το μέλλον. Ο μηχανισμός αυτός, εφόσον χρησιμοποιείται με μέτρο, είναι ωφέλιμος, γιατί βοηθάει το άτομο να δικαιολογήσει εκείνο που πιστεύει ή κάνει και συμβάλλει πολύ στη μετρίαση της υπερέντασης και της απογοήτευσής του, όταν αυτό αποτύχει σε κάποια προσπάθειά του.

Η υπερβολική χρησιμοποίηση της εκλογίκευσης είναι επιζήμια για άτομα. Υπάρχουν προβλήματα και καταστάσεις που πρέπει να αντιμετωπίζουν τα άτομα «κατά πρόσωπο» και όχι να βρίσκουν δικαιολογίες για τυχόν αποτυχίες τους. Πχ ο μαθητής που αποτυγχάνει στις εξετάσεις γιατί είναι και αθλητής, πιθανόν να δικαιολογείται ότι η διατήρηση της υγείας του είναι σπουδαιότερη από την επιτυχία στις εξετάσεις.

2.4.2. Προβολή

Είναι ένας μηχανισμός που χρησιμοποιεί το άτομο για να αιτιολογήσει τις αδυναμίες του και να ανακουφιστεί από αισθήματα ενοχής, αποδίδοντας σ' άλλους τα μειονεκτήματά του, τα σφάλματά του και τις απαράδεκτες παρορμήσεις του ή ακόμα αποδίδοντας τα αίτια της αποτυχίας του σ' άλλα άτομα ή και πράγματα. Πχ ο μαθητής που αποτυγχάνει στις εξετάσεις λόγω δικής του ανεπάρκειας και αποδίδει την αποτυχία του στην κακή διατύπωση των ερωτήσεων.

Γενικά, η προβολή χρησιμοποιείται από το άτομο για να μετατοπίσει τις ευθύνες του σ' άλλους. Όταν χρησιμοποιείται με μέτρο είναι ωφέλιμη γιατί μετριάζει την απογοήτευση από μία αποτυχία, αλλά υπερβολική και συνειδητή χρήση εμποδίζει τα άτομα να αναγνωρίζουν τα σφάλματά τους και αν βελτιωθούν.

2.4.3. Ταυτοποίηση

Ταυτοποίηση είναι ο μηχανισμός εκείνος με τον οποίο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει μία ανάγκη του, ταυτίζοντας τον εαυτό του μ' ένα σπουδαίο πρόσωπο, ομάδα, σύλλογο κλπ, γιατί αισθάνεται την ανάγκη για επιτυχία και αναγνώριση, που δεν μπορεί να την πετύχει μόνο του. Παράδειγμα τα παιδιά που ταυτίζουν τον εαυτό τους με τον επιτυχημένο γονέα τους.

2.4.4. Επιθετικότητα

Η επιθετικότητα είναι αντίδραση του ατόμου στην προσωπική εξουθένωση, που δημιουργείται όταν κάποιο άλλο άτομο ή φυσικό χαρακτηριστικό του ατόμου το εμποδίζει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του. Η εξουθένωση έχει σαν αποτέλεσμα το θυμό, που δημιουργεί επιθετικές τάσεις, με τις οποίες το άτομο προσπαθεί να ξεπεράσει την εξουθένωση. Πολλές φορές το άτομο δεν εκδηλώνει τις επιθετικές τάσεις ή σε ελάχιστες περιπτώσεις τις εκδηλώνει με κατευθείαν επίθεση σ' αυτό που του δημιούργησε την εξουθένωση, πχ επίθεση στον προϊστάμενο που τον πρόσβαλε. Είναι όμως πιθανόν να εκδηλώσει την επιθετικότητά του σε πρόσωπα ή πράγματα, που δεν έχουν σχέση με την αιτία της νευρικής του υπερέντασης, πχ να ξεσπάσει στη σύζυγο ή να κτυπήσει δυνατά την πόρτα του προϊσταμένου φεύγοντας.

2.4.5. Αντιρρόπηση

Έτσι χαρακτηρίζουμε τη συμπεριφορά που αναπτύσσει το άτομο για να καλύψει αισθήματα μειονεκτικότητας, που δημιουργούνται από πραγματικά ή και φανταστικά φυσικά ελαττώματα, αδυναμίες και προσωπικές αποτυχίες, πχ ο μαθητής που υστερεί στα μαθήματα προσπαθεί να διακριθεί στα αθλήματα. Ο όρος αντιρρόπηση χρησιμοποιείται επίσης για να περιγράψει μία κατάσταση, όπου το άτομο προσπαθεί να επιτύχει στον τομέα που υστερεί, πχ ο βραδύγλωσσος με συνεχή και μεγάλη προσπάθεια μπορεί να εξελιχτεί σε εξάίρετο ρήτορα.

Μερικά άτομα, όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες ή επικίνδυνες καταστάσεις, βρίσκουν ευκολότερο να εγκαταλείψουν την προσπάθεια και να στραφούν σ' άλλη κατεύθυνση, όπου μπορούν να πετύχουν την ικανοποίηση, τότε λέμε ότι χρησιμοποιούν το μηχανισμό της «απόσυρσης». Η απόσυρση μπορεί να σημαίνει την αλλαγή επαγγέλματος, τη χρήση διεγερτικών, την ονειροπόληση κλπ. Όλα τα άτομα καταφεύγουν στην ονειροπόληση, δεν πρέπει όμως να χρησιμοποιείται υπερβολικά, γιατί τότε χάνεται η επαφή με την πραγματικότητα και ζούμε στον κόσμο της φαντασίας.

2.4.6. Αρνητισμός

Ο αρνητισμός είναι η κατάσταση όπου το άτομο προσπαθεί να προβληθεί και να ικανοποιήσει το συναίσθημα της σπουδαιότητας, με τη συνεχή αντίθεσή του στις απόψεις των προϊσταμένων. Η αντίθεση αυτή, σε μερικές περιπτώσεις πιθανόν να είναι ωφέλιμη, όταν όμως χρησιμοποιείται συνέχεια, δεν αποτελεί υγιή τρόπο αντίδρασης και είναι επιζήμια.

Όλοι οι παραπάνω μηχανισμοί περιέχουν πάντα σε κάποιο ποσοστό το στοιχείο της αυταπάτης και της διαστρέβλωσης της πραγματικότητας. Μπαίνουν σε λειτουργία ασυνείδητα και δεν υπόκεινται στο συνειδητό έλεγχο του ατόμου, αν χρησιμοποιούνται ενσυνείδητα, τότε παύουν να εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους τέθηκαν σε λειτουργία. Παρόλα αυτά όμως η εμπειρία, η γνώση και η σωστή παρατήρηση βοηθούν τον ηγέτη να αναπτύξει και να βελτιώσει, έστω και υποσυνείδητα μερικές φορές, τους μηχανισμούς προσαρμογής.

2.5. Κίνητρα

Η παρακίνηση των υφισταμένων είναι σημαντικό θέμα για τον αποτελεσματικό ηγέτη. Για να αποδώσει η ομάδα, είναι ανάγκη να αναπτυχθεί ένα αίσθημα ευθύνης για τον στόχο, να εξασφαλιστεί η συμμετοχή, η ταύτιση ή η συναίνεση στους στόχους και τα προβλήματα της ομάδας, πρέπει δηλαδή ο ηγέτης να καλλιεργήσει μία εσωτερική ανάγκη στα άτομα για να αποδώσουν. Η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των ανθρώπινων αναγκών δίνει τη βάση για τη θέσπιση κινήτρων δραστηριοποίησης των υφισταμένων, με στόχο την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού. Παρακάτω δίνονται ορισμένα στοιχεία για την παρακίνηση, με βάση τους παράγοντες που επηρεάζουν το κίνητρο του υφισταμένου για καλή απόδοση.

- *Κίνητρο για προσπάθεια.* Δημιουργεί το συναίσθημα ότι το άτομο μπορεί να επιτύχει αν προσπαθήσει, είναι απαραίτητο κίνητρο, γιατί ο άνθρωπος δύσκολα καταβάλλει προσπάθειες για κάτι, όταν νομίζει ότι αυτό είναι αδύνατο να γίνει. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τις ικανότητες των υφισταμένων του και να βάζει στόχους που να μπορούν να επιτευχθούν. Ακόμα, πρέπει να ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του στον εαυτό τους, προσφέροντας υποστήριξη, ενθάρρυνση και βοήθεια για να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επιτυχία των σκοπών, που έχουν τεθεί και να μην εγκαταλείπουν ποτέ την προσπάθεια, όσες δυσκολίες και αν αντιμετωπίζουν.

- *Αναγνώριση εργασίας.* Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει ότι η καλή εργασία θα αναγνωριστεί και θα ανταμειφθεί είτε ηθικά είτε υλικά. Η εξασφάλιση της διαβεβαίωσης ότι η καλή απόδοση θα ανταμειφθεί, πρέπει να βασίζεται σε τρία πράγματα :

- Ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα αρχείο ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης.
- Πρέπει να έχει αρχείο για απονομή αμοιβών.
- Πρέπει να γνωρίζει ότι οι ηθικές αμοιβές είναι αρκετά σημαντικές για τους περισσότερους υφισταμένους, ενώ για άλλους η εκπλήρωση του στόχου είναι η καλύτερη αμοιβή.

Επομένως, πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι, η ικανοποίηση των ατομικών και ομαδικών στόχων είναι συμπληρωματική και ενισχύει η μία την άλλη.

Η καλύτερη τεχνική για την ταύτιση προσωπικών και ομαδικών επιδιώξεων με την παροχή κινήτρου προσωπικής ικανοποίησης, είναι να παραχωρηθεί στο άτομο αυξημένη εξουσία και ευθύνη, για την εκτέλεση του στόχου. Αυτή, η τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και μπορεί να δώσει στον υφιστάμενο την ευκαιρία να ικανοποιήσει τις δικές του ανάγκες, ενώ παράλληλα εκπληρώνει τους σκοπούς της ομάδας.

- *Η αξία της αναγνώρισης της εργασίας.* Η επιθυμία ενός ατόμου για αναγνώριση σχετίζεται άμεσα με τον τρίτο παράγοντα που επηρεάζει το κίνητρο για εργασία, την αξία δηλαδή που δίνει ένα άτομο στην αναγνώριση που θα έχει για την εκπλήρωση του έργου, που του ανατέθηκε. Ο ηγέτης διαθέτει για το σκοπό αυτό, ηθικές και υλικές αμοιβές, το καλύτερο παράδειγμα ηθικής αμοιβής είναι ο έπαινος και τα συγχαρητήρια, που δίνονται σ' ένα άτομο, αναγνωρίζοντάς το δημόσια σαν αξιόλογο μέλος της ομάδας. Ενώ όμως, ένα άτομο μπορεί να εργάζεται για τις υλικές αμοιβές, προσπαθεί παράλληλα να αποδεικνύει συνεχώς ότι είναι σπουδαίος και έχει κάποια αξία για την ομάδα. Όταν λοιπόν, ο ηγέτης δε συγχαίρει ποτέ για μία εργασία που εκτελέστηκε σωστά, είναι δυνατό να πιστεύουν τα άτομα ότι δεν κάνουν καμία εργασία σωστά ή ότι ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για την καλή εργασία.

Οποιαδήποτε από τις δύο αυτές πεποιθήσεις μπορεί να εκμηδενίσει το κίνητρο του ατόμου για αποδοτική εργασία.

- *Πιθανότητα κυρώσεων.* Τα καθήκοντα που ανατίθενται σε κάθε άτομο, από τον προϊστάμενό τους, πρέπει να εκτελούνται πλήρως και όχι ορισμένοι να φυγοπονούν και τα δικά τους καθήκοντα να τα επιφορτίζονται άλλοι, με αποτέλεσμα ορισμένοι να δουλεύουν περισσότερο και άλλοι να κάθονται, γιατί τότε θα έχουμε αντιδράσεις μέσα στην ομάδα και πτώση της απόδοσης. Πρέπει λοιπόν, ο ηγέτης να λάβει μέτρα για τους φυγόπονους, αφενός μεν γιατί ο φυγόπονος θα συνηθίσει την τεμπελιά και θα είναι δύσκολο η επαναφορά του στην κανονική εργασία, αφετέρου θα παρατηρηθούν φαινόμενα διάλυσης μέσα στην ομάδα του. Άμεσες και αυστηρές κυρώσεις μπορεί να ωθήσει τέτοια άτομα στο να γίνουν εργατικά, αν οι κυρώσεις δεν φέρουν αποτέλεσμα και ο υφιστάμενος συνεχίζει να έχει μειωμένη απόδοση, θα πρέπει να επιβληθούν αυστηρότερες κυρώσεις ή αλλαγή θέσεως. Αν και αυτό δεν έχει αποτέλεσμα, το τελευταίο βήμα είναι η απόλυσή του. Είναι απαραίτητο λοιπόν, να γίνεται αισθητή η πιθανότητα κυρώσεων σ' αυτούς που δεν εργάζονται, ώστε και εκείνοι να παρακινηθούν αλλά και οι υπόλοιποι να αντιληφθούν ότι υπάρχει σύστημα ελέγχου της απόδοσης και ο προϊστάμενος που ελέγχει, αξιολογεί – αμείβει – και κάνει καταμερισμό των ευθυνών για αρνητικά αποτελέσματα.

Είναι προτιμότερο ως προϊστάμενοι να είμαστε λογικά αυστηροί από την αρχή, όσον αφορά τη συμπεριφορά μας προς τους υφισταμένους, παρά να αναγκαστούμε αργότερα να γίνουμε υπερβολικά αυστηροί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο **ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

3.1. Εισαγωγή

Όλα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα για την ηγεσία και την ανθρώπινη συμπεριφορά, αποβλέπουν στο να διευκολύνουν τον ηγέτη να διοικήσει αποτελεσματικά το προσωπικό που διαθέτει και να το προσανατολίσει στην επίτευξη του στόχου. Εκτός από τα παραπάνω, ο διοικητικός πρέπει να γνωρίζει τις ευθύνες του απέναντι ορισμένων φορέων και παραγόντων, που επηρεάζουν την άσκηση της διοίκησης ή επηρεάζονται απ' αυτήν. Ακόμα, καθημερινή απαίτηση για τον διοικητικό είναι να αποφασίζει έγκαιρα για τα διάφορα προβλήματα, που αντιμετωπίζει. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο παράγοντας που μετράει περισσότερο στην επιτυχία ή αποτυχία ενός διευθυντή -διοικητικό είναι η ικανότητά του να παίρνει έγκαιρα σωστές αποφάσεις.

3.2. Ευθύνες Διοίκησης

3.2.1. Έννοια της Ευθύνης

Η κεφαλή κάθε Οργανισμού - Επιχείρησης είναι ο διοικητικός - διευθυντής της. Αυτός κατευθύνει και συντονίζει τις ατομικές προσπάθειες του προσωπικού του, ώστε και με την καλύτερη εκμετάλλευση των μέσων της Επιχείρησης να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός της. Κάθε διοικητικός - διευθυντής ασκεί τη διοίκηση με εντελώς διαφορετικό τρόπο, τον δικό του τρόπο. Όμως, αν ο τρόπος άσκησης της διοίκησης διαφέρει μεταξύ των διοικητικών - διευθυντών, δεν μπορεί να διαφέρει η βάση άσκησης της, δηλαδή οι αρχές εκείνες που προκαθορίζουν όχι τον τρόπο, αλλά την πολιτική της διοίκησης. Οι αρχές αυτές εξετάζονται παρακάτω.

Όταν λέμε διοίκηση, δεν εννοούμε ένα άτομο, αλλά τη θέση που καταλαμβάνεται απ' αυτό. Η θέση αυτή έχει επικυρωθεί σύμφωνα με το οργανόγραμμα της εταιρείας και τις απαιτήσεις εκτέλεσης του έργου που θα του ανατεθεί, κανένας δεν μπορεί να καταλάβει μία θέση διοίκησης επειδή είναι ικανός, πρέπει να τοποθετηθεί με εντολή ενός προϊσταμένου ή με απόφαση του Δ.Σ της εταιρείας. Από την τοποθέτησή του αυτή εκπηγάζει η εξουσία του προς την Επιχείρηση, αντιστάθμισμα της οποίας είναι η ευθύνη προς αυτή. Η ευθύνη και η εξουσία είναι έννοιες αλληλοεξαρτώμενες και πολύ σχετικές μεταξύ τους, δε νοείται ευθύνη χωρίς ανάλογη εξουσία και δεν παραχωρείται εξουσία χωρίς ευθύνη.

Η ευθύνη είναι μία υποχρέωση που βαρύνει τον διευθυντή - διοικητικό και δεν μπορεί να απαλλαγεί απ' αυτή. Είναι δυνατό να μεταβιβάσει μέρος της εξουσίας του και να καλλιεργήσει το αίσθημα της ευθύνης στους υφισταμένους του, αλλά η ευθύνη της διοίκησης παραμένει πάντα ακέραιη στον ίδιο. Ο διευθυντής και μόνο αυτός είναι υπεύθυνος για κάθε αποτυχία της ομάδας του.

Η επίγνωση των ευθυνών θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση στην άσκηση της διοίκησης, γιατί μόνο τότε θα μπορέσει να εκπληρώσει το καθήκον του. Πρακτικά δεν εύκολο να απαριθμηθούν όλες οι ευθύνες της διοίκησης, γιατί διαφέρουν από Επιχείρηση σε Επιχείρηση και εξαρτώνται κυρίως από τον στόχο, τη θέση, το μέγεθος κλπ. Για λόγους μελέτης όμως, μπορούμε να τις κατατάξουμε σε ευθύνες προς τον στόχο, προς τις

προϊστάμενες αρχές, προς τις ομάδες παράλληλου επιπέδου διοίκησης, προς την ίδια τη Επιχείρηση και προς το προσωπικό της Επιχείρησης.

3.2.2. Ευθύνες προς τον Στόχο

Συχνά οι ευθύνες της διοίκησης αλληλοσυγκρούονται και είναι πολύ δύσκολο να δοθεί λύση στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Ένας διοικητικός αντιμετωπίζει συνεχώς το πρόβλημα επιλογής ενός τρόπου ενέργειας μεταξύ πολλών άλλων, οι οποίοι είναι εξίσου καλοί. Πολλές φορές μία απόφαση του διοικητικού αμφισβητείται από άλλους και ίσως από τον ίδιο, αφού λήψη αποφάσεων σημαίνει επίλυση προβλημάτων αλληλοσυγκρουόμενων ευθυνών. Η βέλτιστη λύση βρίσκεται πάντοτε με τη συσχέτισή της προς τη γενική προσπάθεια της ομάδας, τον στόχο.

Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, έχει έναν επιμέρους στόχο, ο οποίος είναι μέρος του κεντρικού αντικειμενικού στόχου της Επιχείρησης. Όλες οι άλλες υποχρεώσεις της διοίκησης, συγκρινόμενες με την ευθύνη της εκπλήρωσης του στόχου, είναι μικρότερης σημασίας. Ο διοικητικός πρέπει πάντα να επιδιώκει την εκπλήρωση του στόχου, ακόμα και αν, για χάρη του, χάσει την εκτίμηση και αγάπη των υφισταμένων του.

Αν ο διοικητικός έχει φροντίσει να ενημερώσει το προσωπικό του για τις ευθύνες εκπλήρωσης του στόχου, δεν θα κλονιστεί η εμπιστοσύνη του προσωπικού προς αυτόν, όταν θα κληθεί να αντιμετωπίσει εξαιρετικές δυσκολίες. Αυτό, θα είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι το προσωπικό έχει πειστεί ότι ο στόχος και ο σκοπός της Εταιρείας-Επιχείρησης προηγείται πάντοτε και οι θυσίες που γίνονται για την εκπλήρωσή της είναι αναγκαίες.

Αρα, ο διοικητικός θα πρέπει να τονίζει στο προσωπικό του την αναγκαιότητα της εκπλήρωσης του στόχου με ομιλίες, συγκεντρώσεις, συσκέψεις κλπ. Ο στόχος σπάνια παρουσιάζεται με την ίδια μορφή, γι' αυτό πρέπει να δίνεται έμφαση στην ανάγκη για συνεχή αναγνώριση και διασαφήνισή του. Απ' αυτό το γεγονός πηγάζει και η ανάγκη για συνεχή επικοινωνία του διοικητικού με το προσωπικό του. Μετά την κατανόηση του στόχου ο έχων την διοίκηση έχει την ευθύνη να προετοιμάσει την ομάδα για την εκπλήρωσή του σκοπού, πρέπει να καταγράψει διαδικασίες, να επιλέξει κατάλληλη τακτική και επιπλέον να δοκιμάσει αυτά τα δύο και να τα τυποποιήσει με εκπαίδευση.

3.2.3. Ευθύνη προς την Διοικητική Ιεραρχία

Όπως, ακριβώς ένας προϊστάμενος Marketing είναι υπεύθυνος απέναντι στον διευθυντή του οργανισμού για την εκπλήρωση του στόχου που του ανατέθηκε, έτσι και ο διευθυντής του οργανισμού είναι υπεύθυνος απέναντι στον Πρόεδρο του Δ.Σ ή στους μετόχους της εταιρείας, κατά τον ίδιο τρόπο κάθε διοικητικός είναι υπεύθυνος έναντι των προϊσταμένων του για την εκπλήρωση ενός προκαθορισμένου στόχου. Τα παραπάνω επίπεδα διοίκησης είναι φανερό ότι βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση στο να απεικονίσουν και να αντιληφθούν γενικά τον αντικειμενικό σκοπό. Στη συνέχεια, κάθε ανώτερος διοικητικός ερμηνεύει τους στόχους του και αναθέτει επί μέρους αντικειμενικούς σκοπούς στους υφιστάμενους διοικητικούς.

Η εκπλήρωση των καθηκόντων προς την *Διοικητική Ιεραρχία* απαιτεί από το διοικητικό θάρρος, κατανόηση και αυτοθυσία. Πρέπει να αντιλαμβάνεται τους λόγους οι οποίοι ανάγκασαν τον προϊστάμενό του να εκδώσει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση για την εκπλήρωση του στόχου. Πρέπει να έχει το θάρρος ν' ακολουθεί τις κατευθύνσεις των

προϊσταμένων του, ακόμη και όταν απαιτείται να εκτελέσει μία εντολή με την οποία δε συμφωνεί. Ο διοικητής λοιπόν, πρέπει να εμφυσήσει στο προσωπικό της ομάδας εργασίας του, το αίσθημα εμπιστοσύνης προς τις προϊστάμενες αρχές και για την ορθότητα των αποφάσεών τους. Όταν ένας διοικητικός δεν υποστηρίζει τους προϊσταμένους του, τότε υπονομεύει και τις δικές του προσπάθειες, γιατί κατακρίνοντας δημόσια τους προϊσταμένους του πρέπει να περιμένει την ίδια συμπεριφορά από τους υφισταμένους του για τον ίδιο.

Όμως οι ευθύνες προς την *Διοικητική Ιεραρχία* δεν υπαγορεύουν τυφλή υποταγή στις εντολές τους. Αν ένας διοικητικός διαφωνεί με μία εντολή, οφείλει να γνωστοποιήσει έγκαιρα τη διαφωνία του στον προϊστάμενό του, εμπιστευτικά και με απευθείας επαφή. Όταν η δική του άποψη παρουσιαστεί και ο προϊστάμενός του δεν τροποποιήσει την εντολή, ο υφιστάμενος ακόμη και αν συνεχίσει να διαφωνεί, οφείλει να ακολουθήσει την εντολή άμεσα και χωρίς δυσφορία.

3.2.4. Ευθύνη προς τα τμήματα Παράλληλου Επιπέδου Διοίκησης

Κάθε διοικητικός φέρει ευθύνη, είτε άμεσα είτε έμμεσα προς τα παράλληλα τμήματα. Όταν αυτή η ευθύνη είναι καθορισμένη από τις προϊστάμενες αρχές, τότε αυτή εκλαμβάνεται ως μέρος του στόχου του, για την οποία ο διοικητικός ίσως είναι περισσότερο υπεύθυνος απέναντι στο τμήμα, που αφορά τη δική του ομάδα.

Ο διοικητικός έχει επίσης ηθική υποχρέωση να βοηθάει όλες τις παράλληλες διοικήσεις με κάθε δυνατό τρόπο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αν η παράλληλη διοίκηση είναι σε χαμηλότερο επίπεδο απόδοσης, είναι και δικό του πρόβλημα. Η ευθύνη προς τις διοικήσεις παράλληλου επιπέδου υπερτερεί, σε σύγκριση με την ευθύνη προς τη δική του ομάδα, όταν η συνδυασμένη προσπάθεια όλων των ομάδων είναι πιο σημαντική από την εκπλήρωση του στόχου της ομάδας του.

3.2.5. Ευθύνη προς την Ομάδα

Από όλες τις ευθύνες του διοικητικού η ευθύνη προς την ομάδα του είναι η πιο αρεστή και ευχάριστη. Το τμήμα - ομάδα είναι δική του και αυτός είναι υπεύθυνος για τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες της, καθώς και για τις επιτυχίες ή αποτυχίες του προσωπικού του. Ο διοικητικός δένεται συναισθηματικά με τη ομάδα του, επειδή τη διοικεί καθημερινά και το προσωπικό του είναι τα άτομα που γνωρίζει καλύτερα από κάθε άλλο. Συνεπώς, μέσα στο δικό του χώρο ευθύνης ο διοικητικός μπορεί να δει τα επιτεύγματά του.

Αντίθετα, με την ικανοποίηση που αισθάνεται ο διοικητικός από την ευθύνη του προς την ομάδα, αυτή είναι επίσης και πηγή σοβαρών δοκιμασιών. Πολλές φορές ο διοικητικός αναγκάζεται να προστατέψει το τμήμα του, να το καλύψει, να μεγαλοποιήσει τα επιτεύγματά του ή να κρύψει την αποτυχία του. Μέσα από την εργασία του στην ομάδα, ο διοικητικός αισθάνεται, κατά κάποιο τρόπο, μία ολοκλήρωση, γιατί αυτός παίρνει τις αποφάσεις. Είναι ίσως η αίσθηση των επιτευγμάτων, που κάνει τη διοίκηση ένα τόσο επιθυμητό αντικειμενικό στόχο, παρά το γεγονός ότι αυτή συνοδεύεται με ευθύνες και φροντίδες και μερικές φορές με απογοητεύσεις.

Αναλαμβάνοντας όμως τη θέση της διοίκησης, ο διοικητικός πρέπει πάντοτε να έχει κατά νου ότι η ευθύνη του προς την ομάδα έρχεται σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με την ευθύνη του προς τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από τους προϊστάμενους.

3.2.6. Ευθύνη προς το Άτομο

Ο διοικητικός είναι υπεύθυνος για την καλή ψυχική κατάσταση και την ευημερία των υφισταμένων του, δεν πρέπει να ξεχνά ότι είναι άνθρωποι. Το προσωπικό αντικρίζει στο πρόσωπο του προϊσταμένου τον ηγέτη, αλλά ταυτόχρονα τον θεωρεί προστάτη του, αυτός είναι υπεύθυνος για την επίλυση των προβλημάτων τους, την ευημερία τους, τις συνθήκες εργασίας κλπ. Ακόμα, ο διοικητικός έχει την ευθύνη να βρίσκεται όσο το δυνατόν κοντά στο προσωπικό του και ν' αναγνωρίζεται απ' αυτό ως ο ηγέτης που το διοικεί.

Οι προϊστάμενοι των μικρών τμημάτων πρέπει να αναπτύσσουν φιλία με τους υφισταμένους τους, αλλά δεν πρέπει να συνδέονται μ' αυτούς συναισθηματικά, αν και αυτό είναι αναπόφευκτο. Θα υπάρξουν περιπτώσεις που θα πρέπει να θυσιαστούν οι φιλικοί δεσμοί για το καλό της ομάδας και του στόχου. Ο διοικητικός θα πρέπει να είναι πάντα έτοιμος να δείξει απόλυτη αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Το συναίσθημα βαρύνει πολύ τον διοικητικό όταν θα πρέπει να τους πιέσει να εργαστούν πάνω και πέρα από τις δυνατότητές τους. Ο καλός διοικητικός είναι εκείνος που συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας με σεβασμό, φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών τους και γενικά κάνει ότι μπορεί για τη βελτίωσή τους ατομικά και σαν σύνολο, αλλά ταυτόχρονα έχει την ικανότητα και το σθένος να παραβλέπει τα αισθήματά του για τους συνανθρώπους του, όταν θα πρέπει να σχεδιάσει και να φέρει σε πέρας τους στόχους που του ανέθεσαν οι προϊστάμενοί του.

3.2.7. Ευθύνη προς τον Εαυτό του

Ο διοικητικός φέρει επίσης την ευθύνη για τον εαυτό του, εφόσον έχει επωμιστεί όλες τις παραπάνω ευθύνες, επιβάλλεται να είναι πάντα σε θέση να ανταποκριθεί σ' αυτές.

Ο διοικητικός πρέπει να αγωνίζεται για αυτοπειθαρχία, να ελέγχει τις ατομικές του εκδηλώσεις και τέλος να βελτιώνει και να αναπτύσσει την επαγγελματική του ικανότητα. Ακόμα, πρέπει να προστατεύει την υγεία του, να κρατά τον εαυτό του πάντα σε καλή φυσική και ψυχική κατάσταση, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ευθύνες του. Είναι γνωστό ότι πολλοί αξιόλογοι διοικητικοί έχουν καμφθεί κάτω από το βάρος των ευθυνών και την ένταση της εργασίας της διοίκησης με αποτέλεσμα να αποτύχουν στα καθήκοντα τους.

3.3. Λήψη Αποφάσεων

3.3.1. Έννοια της Απόφασης

Οι ηγέτες παίρνουν καθημερινά αποφάσεις, οι οποίες αφορούν όχι μόνο αυτούς, αλλά και το ηθικό, την ευημερία και τις συνθήκες εργασίας των υφισταμένων τους. Ορισμένες απ' αυτές είναι απλές, με ελάχιστη επίδραση στους υφισταμένους, άλλες είναι πιο πολύπλοκες και μεγαλύτερης σημασίας, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν τόσο τους υφισταμένους όσο και τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Μερικές απλές αποφάσεις μπορεί να στηρίζονται σε υπάρχουσες διαδικασίες, στη γνώση ή την πείρα του ηγέτη σε παρόμοιες καταστάσεις. Όμως, οι πολύπλοκες αποφάσεις απαιτούν, εκτός από τα παραπάνω, ειδικές πληροφορίες, που ο ηγέτης πρέπει να αναζητήσει απ' άλλες πηγές. Στη λήψη της απόφασης σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει και ο παράγοντας «χρόνος». Πολλές φορές ο ηγέτης δεν έχει τα χρονικά περιθώρια να συμβουλευτεί τους ειδικευμένους υφιστάμενους του και η λήψη της απόφασης στηρίζεται μόνο στη δική του γνώση και κρίση. Επομένως, ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τη διαδικασία που θα ακολουθήσει στη λήψη μίας απόφασης, καθώς και τα σφάλματα στα

οποία είναι πιθανό να υποπέσει στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ώστε να παίρνει τελικά σωστές αποφάσεις.

« Η λήψη των αποφάσεων είναι μία συνειδητή διαδικασία επιλογής ενός τρόπου ενέργειας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, με σκοπό την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος »

Ο παραπάνω ορισμός εμπεριέχει τρία στοιχεία : **επιλογή – συνειδητή διαδικασία** και **προσανατολισμός σ' ένα σκοπό**. Αν ο ηγέτης δεν έχει να επιλέξει ανάμεσα σε κάποιους τρόπους ενέργειας δεν μπορεί να ληφθεί απόφαση. Αν είναι διαθέσιμη μόνο μία επιλογή, δεν απαιτείται η λήψη κάποιας απόφασης. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι μία συνειδητή διαδικασία ώστε να αποφευχθεί η παράβλεψη βασικών παραγόντων, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν άμεσα την απόφαση, να μην είναι βιαστική και τυχαία. Ακόμα, οι αποφάσεις πρέπει να κατευθύνονται στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου και αντικειμενικού σκοπού, διαφορετικά θα οδηγηθούμε αρχικά σε αδιέξοδο και τελικά σε αποτυχία, με το να παίρνονται και να εκτελούνται αποφάσεις που δε συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας - οργανισμού.

3.3.2. Διαδικασία Λήψης Απόφασης

Όταν ένας ηγέτης παίρνει μία απόφαση, με ή χωρίς τη συμβολή άλλων, θα πρέπει να τη βασίσει σε μία λογική διαδικασία, ώστε να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ο ηγέτης μπορεί να περάσει αυτή τη διαδικασία γρήγορα στο μυαλό του ή να την καταγράψει βήμα προς βήμα, ώστε να έχει εξετάσει όλες τις πλευρές του προβλήματος, με αποτέλεσμα να μην παραβλέψει ή παραλείψει τίποτα, στο διάστημα που σκέπτεται και αξιολογεί τις πιθανές λύσεις. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων που περιγράφεται εδώ, είναι όμοια με τη διαδικασία που ακολουθείται στην επιστημονική μέθοδο επίλυσης προβλημάτων. Περιλαμβάνει τρεις φάσεις και χωρίζεται σε έξι στάδια.

ΦΑΣΕΙΣ		ΣΤΑΔΙΑ	
1 ^η	Προπαρασκευή	1 ^ο	Εντοπισμός του προβλήματος
		2 ^ο	Συγκέντρωση πληροφοριών
2 ^η	Απόφαση	3 ^ο	Καταγραφή και ανάπτυξη τρόπων ενέργειας
		4 ^ο	Ανάλυση των τρόπων ενέργειας
		5 ^ο	Επιλογή του καλύτερου τρόπου ενέργειας
3 ^η	Δράση	6 ^ο	Εφαρμογή και επαναξιολόγηση της λύσης

- 1^η Φάση : Στη φάση της προπαρασκευής ο ηγέτης προσπαθεί να εντοπίσει το πρόβλημα και να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικές μ' αυτό. Ο εντοπισμός του προβλήματος μπορεί να μην είναι εύκολος και να απαιτεί πολύ χρόνο και μεγάλη προσπάθεια. Όσο σαφέστερα εντοπιστεί, διατυπωθεί και απομονωθεί το πρόβλημα, τόσο ευκολότερη θα είναι η επίλυσή του. Το επόμενο στάδιο, μετά τον εντοπισμό του προβλήματος, είναι η συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών, όπου πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν το πρόβλημα. Επίσης, πρέπει να ελεγχθούν οι πληροφορίες, ως προς την αντικειμενικότητά τους και να επιλεγούν εκείνες που αναφέρονται στο συγκεκριμένο πρόβλημα.

- 2^η Φάση : Στη φάση της απόφασης περιλαμβάνονται τα στάδια της καταγραφής και ανάπτυξης των τρόπων ενέργειας, την ανάλυσή τους και την επιλογή του καλύτερου τρόπου ενέργειας, ώστε να λυθεί το πρόβλημα.

Η καταγραφή και ανάπτυξη τρόπων ενέργειας απαιτεί ανάλυση σε βάθος των διαθέσιμων πληροφοριών, έτσι ώστε να καθορίσουμε αν ο τρόπος ενέργειας θα λύσει ή όχι το πρόβλημα. Η διενέργεια μίας σύσκεψης με ελεύθερη διατύπωση απόψεων είναι μία καλή τεχνική, που πρέπει να χρησιμοποιηθεί όταν παρουσιάζεται δυσκολία στην εξεύρεση τρόπων ενέργειας. Στη σύσκεψη αυτή, ο ηγέτης παροτρύνει τους υφισταμένους του να προτείνουν όσο το δυνατόν περισσότερες λύσεις για το πρόβλημα και προτρέπει κάθε μέλος της ομάδας να εκφέρει τη γνώμη του, χωρίς το φόβο της κριτικής. Στις συσκέψεις αυτού του είδους, σημασία έχει η ποσότητα και όχι η ποιότητα, αφού ακόμα και μία παράλογη λύση μπορεί να δημιουργήσει ερεθίσματα στ' άλλα μέλη της σύσκεψης για τη διατύπωση μίας σωστής λύσης.

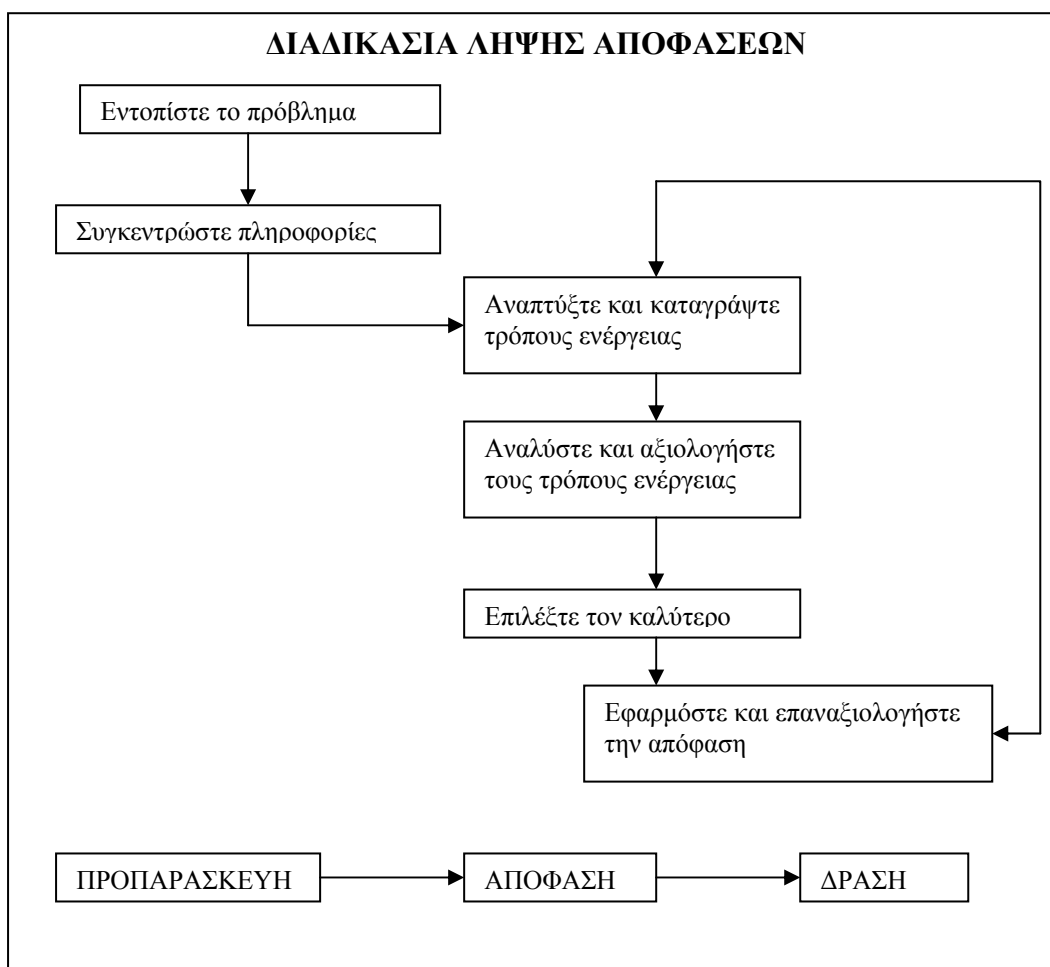
Αφού αναπτυχθούν οι τρόποι ενέργειας, ο ηγέτης πρέπει να τους αναλύσει, να προσδιορίσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους, έτσι ώστε να γίνει δυνατή μία καλύτερη αξιολόγηση του κάθε τρόπου δράσης και να προσδιοριστεί ο καλύτερος.

Για να είναι η απόφαση σωστή, δεν πρέπει να ληφθεί σύμφωνα με την πρώτη ενστικτώδη παρόρμηση, κατά τη διαδικασία της ανάλυσης του προβλήματος. Ο ηγέτης πρέπει να παραμείνει «ανοικτό μυαλό» σ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Μέχρι αυτό το σημείο της διαδικασίας, αρκετά άτομα μπορούν να συμμετάσχουν στην έρευνα για την καλύτερη λύση. Οι υφιστάμενοι ερευνούν το πρόβλημα, συγκεντρώνουν στοιχεία, αναπτύσσουν και αναλύουν τους διάφορους τρόπους ενέργειας. Ο ηγέτης θα πρέπει επίσης, αν ο χρόνος το επιτρέπει, να μιλήσει μ' αυτούς που αφορά το πρόβλημα άμεσα, για να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες από πρώτο χέρι και, αν είναι δυνατόν, να ζητήσει τη γνώμη και τη συνεργασία τους στην αναζήτηση της καλύτερης λύσης.

Η γενική συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να σταματήσει όταν ληφθεί η απόφαση. Ωστόσο πριν από το σημείο αυτό, ο ηγέτης πρέπει να αντιμετωπίζει αμερόληπτα τις διαφορές απόψεων όλων των υφισταμένων, γιατί οι χωρίς υστεροβουλία διαφορές απόψεων είναι χρήσιμες στον εντοπισμό των θετικών και αρνητικών σημείων της κάθε εναλλακτικής λύσης. Παρά όλες τις δυσκολίες μίας τέτοιας προσπάθειας, ο ηγέτης πρέπει να αγωνιστεί να πείσει τους υφισταμένους του να εκφράσουν τις απόψεις τους αντικειμενικά, γιατί αυτό θα του επιτρέψει να πάρει αποφάσεις, που βασίζονται πάνω στο **τι** είναι καλύτερο και όχι στο **ποιός** είναι καλύτερος. Αν επιτραπεί στις «προσωπικότητες» να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχει κίνδυνος αυτές οι προσωπικότητες να «χρωματίσουν την απόφαση».

- 3^η Φάση : Από τη στιγμή που θα ληφθεί η απόφαση, αρχίζει η δράση. Σ' αυτή τη φάση, η απόφαση πρέπει να μπει σ' ενέργεια και μετά να αξιολογηθεί, για να εξασφαλιστεί ότι έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ηγέτης πρέπει επομένως, να έχει προβλέψει ένα μηχανισμό επανατροφοδότησης, ώστε να λαμβάνονται όλα τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση που δεν έχουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων, όταν εξετάζεται με τη μορφή αυτή, μπορεί να φαίνεται σαν μία διαδικασία μάλλον μηχανική και κάθε ενέργεια μπορεί να απομονωθεί και να γίνει μέσω της διαδικασίας αυτής. Στην πράξη όμως, δεν μπορούν να ληφθούν με τον τρόπο αυτό όλες οι αποφάσεις ενός ηγέτη. Καμία απόφαση δεν μπορεί να απομονωθεί από την υπόλοιπη κατάσταση, αλλά κάθε μία πρέπει να λαμβάνεται κάτω από το πρίσμα όλων των άλλων ενεργειών, που γίνονται μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον ή ομάδα.



3.3.3. Σφάλματα στη Λήψη Αποφάσεων

Η κατανόηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι βασικής σημασίας, ανάλογη όμως, σπουδαιότητα έχει και η εξοικείωση με τα σφάλματα που μπορεί να κάνει ο ηγέτης στη διάρκεια της διαδικασίας, έτσι ώστε να μπορεί να τα αποφύγει, αν είναι δυνατό.

Το μεγαλύτερο ίσως, λάθος του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων είναι η προσπάθεια άμεσης επίλυσης προβλημάτων, χωρίς να λάβει υπόψη του τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της λύσης, που παίρνει. Έτσι ο ηγέτης βρίσκεται συχνά σε μία κατάσταση όπου αντί να φθάνει σε μία «σωστή λύση», κάνει μία ατέλειωτη σειρά μικρών ρυθμίσεων, που προσφέρουν μόνο ανακούφιση, χωρίς να προσφέρουν ουσιαστική λύση.

Ένα ακόμα, λάθος είναι η προσπάθεια του ηγέτη να ασχολείται περισσότερο με τα συμπτώματα του προβλήματος, παρά με τα αίτιά του.

Ακόμα, οι ηγέτες συχνά ψάχνουν για την απλή απόφαση, άσχετα αν είναι ή όχι η καλύτερη. Οι απλές αποφάσεις προτιμούνται από τις πιο πολύπλοκες, ίσως επειδή αυτές είναι ευκολότερο να εφαρμοστούν. Αυτό δε σημαίνει ότι οι απλές λύσεις είναι συχνά λάθος, αλλά ότι κάθε απόφαση, είτε είναι απλή είτε είναι πολύπλοκη, πρέπει να αξιολογηθεί σε σχέση με τη συμβολή της στην προσπάθεια επίτευξης του αντικειμενικού στόχου και των μελλοντικών στόχων της ομάδας.

Πολλοί ηγέτες βασίζονται επίσης πολύ στη δική τους πείρα, αντί να ανταλλάσσουν απόψεις με συναδέλφους, υφισταμένους και άλλους εμπειρογνώμονες. Η επιτυχία την οποία είχε ο ηγέτης σε προηγούμενη παρόμοια περίπτωση, μπορεί να οφειλόταν στην τύχη ή στις διαφορετικές συνθήκες. Ο κάθε ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί την πείρα του για την ποιοτική βελτίωση της απόφασης και να καταλάβει ότι οι αποφάσεις που παίρνονται από κοινού παράγουν καλύτερες λύσεις.

Πολλές φορές ο ηγέτης μπορεί να προσπαθήσει να μεταφέρει τις ευθύνες του, αποφεύγοντας να πάρει αποφάσεις, περιμένοντας να τις πάρουν γι' αυτόν οι προϊστάμενοι ή υφιστάμενοί του. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν αισθάνεται έτοιμος να δεχθεί τις συνέπειες μίας κακής απόφασης, πιστεύοντας ότι παίρνοντας την απόφαση κάποιος άλλος αντί γι' αυτόν δεν θα θεωρηθεί υπεύθυνος, αν τα αποτελέσματά της δεν είναι ικανοποιητικά.

Το τελευταίο σημείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη, σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι ότι όλες οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται στο χαμηλότερο δυνατόν επίπεδο ιεραρχίας. Αυτή η πρακτική θα βελτιώσει την παρακίνηση, την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα όλων των ατόμων.

3.4. Συμβουλευτική στη Διοίκηση

3.4.1. Έννοια της Συμβουλευτικής

Ένα από τα σημεία στα οποία πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός ένας διευθυντής – προϊστάμενος ενός τμήματος, είναι στο πως να συμβουλεύει τα άτομα της ομάδας εργασίας του και να τους βοηθά στις διάφορες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, τόσο κατά την αρχική τους τοποθέτηση στην ομάδα, όσο και κατά τις διάφορες καταστάσεις που δημιουργούνται κάθε φορά. Και είναι πραγματικά δύσκολο το έργο αυτό, επειδή ο συμβουλευτών πρέπει να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τη δύσκολη τέχνη της επικοινωνίας. Ακόμα, είναι και σημαντική, γιατί με την όλη διαδικασία ο προϊστάμενος θα δώσει την ευκαιρία στον υφιστάμενο να αντιληφθεί κατά πόσο ο διευθυντής – προϊστάμενος του ενδιαφέρεται πραγματικά γι' αυτόν σαν άτομο.

Η συμβουλευτική τέχνη στο διοικητικό τομέα, αποτελεί βασικό εφόδιο κάθε ηγέτη, για την επίτευξη των στόχων του, όσο και στο να κερδίσει τις πρώτες καλές εντυπώσεις από τους υφισταμένους του. Αντικειμενικός σκοπός του προϊσταμένου είναι, μέσω της συμβουλευτικής, να βοηθήσει ένα άτομο να ξεπεράσει τα προβλήματα, που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ή σχετίζονται με την προσωπική και οικογενειακή ζωή του.

Η συμβουλευτική είτε θεωρηθεί σαν μέθοδος ακρόασης – παροχής συμβουλών, είτε σαν διδασκαλία, ή σαν κριτική απόψεων για να επηρεαστεί η στάση και η συμπεριφορά ενός ατόμου, είναι μία προσωπική σχέση των ατόμων με κύριους αντικειμενικούς σκοπούς την πρόοδο του συμβουλευόμενου, τη βελτίωση των συνθηκών ζωής του, την επίλυση των προβλημάτων του και τέλος, την εκπλήρωση των στόχων που έχουν ανατεθεί στην ομάδα του, που είναι και ο τελικός σκοπός.

3.4.2. Χαρακτηριστικά Συμβουλευτικής

Σαν μία συστηματική διαδικασία, η συμβουλευτική έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, που επηρεάζουν την επιτυχία της, αυτά δε είναι :

- **Αντικειμενικός Σκοπός :** Η συμβουλευτική αναλαμβάνεται όταν υπάρχει ένα πρόβλημα και ο διοικητικός, που δίνει τις συμβουλές, συνεργάζεται με τον συμβουλευόμενο, που αντιμετωπίζει το πρόβλημα, για την εξεύρεση τρόπου λύσης του.
- **Ενδιαφέρον Συμβούλου :** Ο διοικητικός πρέπει να δείξει πραγματικό ενδιαφέρον στον υφιστάμενο, που εμφανίζεται για συμβουλευτική, τη στιγμή που θα αρχίσει η διαδικασία της. Η δύναμη της συμβουλευτικής εναπόκειται στις διαπροσωπικές σχέσεις, που πρέπει να είναι ανοιχτές και ειλικρινείς. Αν το ενδιαφέρον δεν είναι φανερό και έντονο, ο συμβουλευόμενος μπορεί να απογοητευθεί από την πρώτη στιγμή.
- **Ψυχική Κατάσταση Συμβουλευόμενου :** Πρέπει να γνωρίζουμε ότι, ο συμβουλευόμενος βρίσκεται σε κατάσταση δοκιμασίας (στεναχώριας), σε αντίθεση με τον συμβουλευόντα, γι' αυτό ο συμβουλευών θα πρέπει να ενεργεί με τέτοιο τρόπο, που να ηρεμεί – εκτονώνει την κατάσταση με στόχο να δημιουργήσει κλίμα ευνοϊκό για τη βελτίωση της ψυχολογίας του συμβουλευόμενου.
- **Χρόνος :** Οι συμβουλευτικές περίοδοι έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να ευνοούν τον υφιστάμενο στην επίλυση των προσωπικών του προβλημάτων. Ο χρόνος για τη διαδικασία της συμβουλευτικής δεν πρέπει να είναι περισσότερος από 50 λεπτά, χωρίς να αποκλείεται περίπτωση παράτασής του, όταν κρίνεται απαραίτητο. Η συζήτηση κατά τη διάρκεια της συνάντησης δεν επιτρέπεται να παρεκκλίνει σε θέματα που είναι άσχετα με τον σκοπό της συμβουλευτικής και να παρατείνεται έτσι ο χρόνος που διαθέτει ο διοικητικός για τη διαδικασία αυτή.
- **Διαβάθμιση Συζήτησης :** Όσο η κατάσταση το επιτρέπει, όλα τα θέματα που συζητούνται κατά τη συμβουλευτική διαδικασία πρέπει να θεωρούνται προσωπικά – εμπιστευτικά και να μην μεταφέρονται σε άλλα άτομα, γιατί η διαδικασία θα αποτύχει.

3.4.3. Μέθοδοι Συμβουλευτικής

Ένας σπουδαίος παράγοντας στην αποτελεσματικότητα της συμβουλευτικής είναι η συγκεκριμένη μέθοδος προσέγγισης της όλης διαδικασίας, όπου ο συμβουλευών πρέπει να χρησιμοποιεί μία προσέγγιση που να ταιριάζει με το στυλ ηγεσίας του. Αν και υπάρχουν πολλές μέθοδοι συμβουλευτικής, που η καθεμία βασίζεται σε διαφορετικές θεωρητικές σχολές σκέψης, όλες γενικά κατευθύνονται σε μία από τις τρεις παρακάτω μεθόδους :

- ▶ Άμεση ή κατευθυνόμενη (με επίκεντρο το συμβουλευόμενα)
- ▶ Έμμεση ή μη κατευθυνόμενη (με επίκεντρο τον συμβουλευόμενο)
- ▶ Εκλεκτική

Οι σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεθόδων αυτών βρίσκονται στην τεχνική και στη φιλοσοφία τους κατά κύριο λόγο, παρά στους αντικειμενικούς σκοπούς που επιδιώκουν, και οι οποίοι μοιάζουν πάρα πολύ. Όσο κάποιος αποκτά πείρα στη διαδικασία, διαπιστώνει ότι οι θεωρητικές διαφορές δεν επηρεάζουν και δε γίνονται εύκολα αντιληπτές, ο ίδιος δε αποκτάει την τάση να χρησιμοποιεί ένα μείγμα των μεθόδων αυτών.

Κριτήριο για την επιλογή της κατάλληλης τεχνικής αποτελεί ο τύπος του προβλήματος, η προσωπικότητα του συμβουλευόμενου, το φυσικό περιβάλλον και ο διαθέσιμος χρόνος. Παρακάτω αναλύονται οι μέθοδοι αυτοί :

- **Άμεση ή κατευθυνόμενη :** Στη μέθοδο αυτή ο σύμβουλος έχει τον κυρίαρχο ρόλο, εφαρμόζεται όταν ο διοικητικός γνωρίζει ή μπορεί να προσδιορίσει τους καλύτερους εναλλακτικούς ενέργειας για το συμφέρον του συμβουλευόμενου, ή όταν προσπαθεί να τον επηρεάσει να δεχτεί μία λύση σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Μία τέτοια τεχνική, που τείνει να είναι αυταρχική, μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη, όταν ο συμβουλευόμενος είναι χαρακτήρας ανώριμος, εξαρτημένος και αισθάνεται έντονη ανασφάλεια. Με την τεχνική αυτή, ο σύμβουλος συμβουλεύει, δίνει ερμηνείες και εξηγήσεις, στο τέλος δε προτείνει στον συμβουλευόμενο τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει τα παρακάτω μειονεκτήματα :

- Ο διοικητικός μπορεί να προκαλέσει τη μνησικακία του συμβουλευόμενου, λόγω της έντονης επιρροής που ασκεί σ' αυτόν.
- Ο συμβουλευόμενος μπορεί να θεωρήσει τον διοικητικό σαν «πατέρα», ικανό να δώσει λύσεις σε όλα τα προβλήματα.
- Ο συμβουλευόμενος τείνει να μετατοπίσει στο σύμβουλό του την ευθύνη τυχόν αποτυχίας, αφού δεν πήρε ο ίδιος την απόφαση.

- **Έμμεση ή μη κατευθυνόμενη :** Η μέθοδος αυτή τοποθετεί στο κέντρο της τον συμβουλευόμενο, ενώ ο σύμβουλος περιορίζεται απλά στο να πείσει τον συμβουλευόμενο να αναλάβει την ευθύνη για την επίλυση του προβλήματός του. Η τεχνική αυτή έχει σαν σκοπό να βοηθήσει το συμβουλευόμενο να συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες του εαυτού του. Ο ρόλος του συμβούλου κατά τη διαδικασία αυτή είναι να βοηθήσει το άτομο να ξαναζήσει όλες τις εσωτερικές αντιθέσεις, να τις επιλύσει και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση. Όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος ο σύμβουλος προσπαθεί να :

- Δημιουργήσει μία τέτοια ατμόσφαιρα και σχέση με τον συμβουλευόμενο, ώστε να μπορεί αυτός να αντιληφθεί και να αναδιοργανώσει τον εαυτό του.
- Αποδεχτεί πλήρως τον συμβουλευόμενο, σαν άτομο.
- Αποφύγει την καθοδήγηση ή κατεύθυνση με την απόλυτη έννοια, του συμβουλευόμενου.
- Ενεργήσει για το ξεκαθάρισμα των συναισθημάτων του συμβουλευόμενου, να συμπάσχει μ' αυτόν, να δημιουργήσει μία σχέση αποδοχής και εμπιστοσύνης.

- **Εκλεκτική :** Στη μέθοδο αυτή ο σύμβουλος δεν προσκολλάται σε μία συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση, επιλέγει την προσέγγιση ή ένα συνδυασμό προσεγγίσεων, που θα οδηγήσουν στην καλύτερη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος. Ο συμβουλευόμενος για να ακολουθήσει τη μέθοδο αυτή, πρέπει να έχει μεγαλύτερη πείρα από ένα που ακολουθεί κάποια από τις προηγούμενες μεθόδους.

3.4.4. Είδη Συμβουλευτικής

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι συμβουλευτικής :

- **Προσωπική Συμβουλευτική,** που ασχολείται κυρίως με τα προσωπικά προβλήματα των υφισταμένων και καλύπτει τρεις γενικούς τομείς :

- **Υποδοχή, ενσωμάτωση και προσαρμογή :** Με τον όρο αυτό εννοούμε την αρχική διαδικασία γνωριμίας του διοικητικού με ένα νέο στέλεχος στο τμήμα του, εδραιώνεται έτσι το αληθινό ενδιαφέρον του προϊσταμένου για την πρόοδο του νέου στελέχους. Όταν ένα νέο στέλεχος προσλαμβάνεται σε μία εταιρεία ή σε ένα τμήμα της αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα, όπως μισθοδοσία, διοικητικές απαιτήσεις, καθήκοντα, κλπ. Με την προσωπική συμβουλευτική η υποδοχή του νέου μέλους ομάδας θα είναι αποτελεσματικότερη, το άτομο θα αντιμετωπίσει με επιτυχία τη νέα άγνωστη γι' αυτόν κατάσταση και θα βεβαιωθεί επίσης ότι τον υπολογίζουν σαν άτομο.

► *Συμβουλευτική για Ατομικά και Οικογενειακά Προβλήματα* : Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συζήτηση του προσωπικού προβλήματος του υφισταμένου με τον προϊστάμενο – σύμβουλό του, για την επίλυσή του, γιατί μόνο τότε ο υφιστάμενος θα μπορεί να συγκεντρωθεί στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

► *Συμβουλευτική για Θέματα Σταδιοδρομίας* : Η συμβουλευτική στα θέματα αυτά αποτελεί ένα τομέα όπου ο προϊστάμενος έχει μεγάλη ενεργό συμμετοχή και μπορεί να επηρεάσει πχ αξιολογούς φοιτητές που αμφιταλαντεύονται για τη συνέχιση των σπουδών τους ή στελέχη που θέλουν να εγκαταλείψουν την εταιρεία .

• **Συμβουλευτική σε Θέματα Υπηρεσιακής Απόδοσης**, που ασχολείται με την επαγγελματική κατάρτιση των υφισταμένων και καλύπτει δύο περιοχές :

► *Ανάπτυξη Ατομικής Απόδοσης* : Ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες των υφισταμένων του, είναι καθήκον του να ενθαρρύνει την παραπέρα ανάπτυξη των σημείων που ένα άτομο έχει δυνατότητες, ενώ σ' όσα σημεία παρουσιάζει κενά πρέπει να το ενθαρρύνει και να προτείνει εποικοδομητικές διορθωτικές προτάσεις για τη βελτίωσή του.

► *Αξιολόγηση Υφισταμένων* : Με τον όρο αυτό, εννοούμε το σχολιασμό, θετικό ή αρνητικό, των πράξεων ενός υφισταμένου, προσπαθώντας να τις αξιολογήσουμε και όχι να διαγνώσουμε το χαρακτήρα του ή τις πιθανές λανθάνουσες τάσεις του.

3.4.5. Συμβουλευτική Διαδικασία

Η συμβουλευτική διαδικασία είναι μία ζωντανή επαφή και η επιτυχία ή αποτυχία της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Δεν είναι δυνατή η παρουσίαση κάποιων συγκεκριμένων οδηγιών που θα δώσουν λύση στο πρόβλημα του συμβούλου και θα του επιτρέψουν να γίνει «ο από μηχανής θεός» για τον συμβουλευόμενο, όμως υπάρχουν ορισμένα στοιχεία , που αν τα λάβει υπόψη του, θα μπορέσει να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας. Ορισμένα απ' αυτά αναφέρονται παρακάτω, με τη μορφή οδηγιών προς τους συμβούλους.

- **Πριν τη διαδικασία**

α. Συγκεντρώστε και μελετήστε όλα τα διαθέσιμα στοιχεία για το συμβουλευόμενο.

β. Εξασφαλίστε το χώρο για τη συζήτηση και διαρρυθμίστε τον κατάλληλα. Οι καρέκλες η μία απέναντι στην άλλη, ο συμβουλευόμενος να μην είναι μπροστά σε έντονο φως ή ήλιο.

γ. Βεβαιωθείτε ότι κατά τη διαδικασία δε θα γίνονται ανεπιθύμητες διακοπές από τηλέφωνα ή άτομα που θα εισέλθουν στο χώρο.

δ. Καθορίστε χρονικά όρια για την όλη διαδικασία και βεβαιωθείτε ότι ο συμβουλευόμενος έχει ενημερωθεί γι' αυτά.

- **Κατά τη διαδικασία**

α. Καλωσορίστε το συμβουλευόμενο με φιλικό τρόπο, προσκαλέστε τον να καθίσει χρησιμοποιώντας ευχάριστο τόνο.

β. Καθορίστε πως θα προσεγγίσετε το θέμα.

γ. Βοηθήστε κάποιο να λύσει μόνος του το πρόβλημά του, παρά να του το λύσετε εσείς.

δ. Αφήστε το μεγαλύτερο μέρος της ομιλίας στον συμβουλευόμενο, ώστε να εκφράσει τις ιδέες και τα συναισθήματά του, με τον τρόπο του.

ε. Περίοδοι σιωπής θα βοηθήσουν τον συμβουλευόμενο να σκεφτεί, δεν είναι αναγκαίο να μιλάει κάποιος πάντα.

στ. Ενθαρρυνετέ τον να συνεχίσει να μιλάει.

- ζ. Αν δεν ξέρει πώς να επιλύσει το πρόβλημά του, δώστε του εναλλακτικές λύσεις.
- η. Πολλά προβλήματα δε λύνονται με την πρώτη συνάντηση. Αφήστε τον να έρθει πολλές φορές για λίγο χρόνο.
- θ. Βεβαιωθείτε ότι τελειώσατε τη διαδικασία μέσα στον καθορισμένο χρόνο.
- ι. Όταν κάποιος έχει πρόβλημα πέρα από τις δυνατότητές σας, παραπέμψτε τον σε κάποιον ειδικό.
- ια. Τελειώστε ομαλά τη διαδικασία, όταν ο σκοπός έχει επιτευχθεί.

- **Μετά τη διαδικασία**

- α. Γράψτε μία περίληψη της συνάντησης
- β. Κρατήστε στοιχεία όπως : Αντιλήφθηκε το πρόβλημα; Πώς αισθάνεται για την κατάσταση; Τι ενέργειες πρόκειται να γίνουν;
- γ. Παρακολουθήστε και βεβαιωθείτε ότι έγιναν οι αναγκαίες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος.

- **Αιτίες Αποτυχίας**

- α. Αποτυχημένη ακρόαση.
- β. Αποτυχία παρακολούθησης όλων των μέσων έκφρασης του συμβουλευόμενου, όπως ενέργειες, χειρονομίες, τόνος φωνής κλπ.
- γ. Αποτυχία αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των δικών σας μη λεκτικών μέσων επικοινωνίας.
- δ. Αποτυχία παραδοχής τις διαφορές μόρφωσης, υπόβαθρου και ηλικίας, μεταξύ εσάς και του συμβουλευόμενου.
- ε. Αποτυχία στο να αποφύγετε την χρησιμοποίηση τεχνικών ή επιστημονικών ορολογιών.
- στ. Αποτυχία παροχής αρκετού χρόνου στο συμβουλευόμενο για να μιλήσει.
- ζ. Αποτυχία να διευκρινίσετε τις ερωτήσεις που θέτετε ή θέλετε να απαντήσει.
- η. Αποτυχία να σκεφθείτε πριν μιλήσετε.
- ι. Αποτυχία να αναγνωρίσετε τη θεραπευτική αξία της συζήτησης με τον συμβουλευόμενο.

3.5. Αξιολόγηση Υφισταμένων

3.5.1. Σημασία Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μία δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, εσωτερικών μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Από την πλευρά του στελέχους πάλι αποτελεί την αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται, που είναι απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνθεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση.

Στους μικρότερους οργανισμούς, στους οποίους δεν υπάρχουν στελεχωμένα τμήματα τα οποία αναλαμβάνουν την αξιολόγηση των στελεχών τους, ένα από τα πιο σοβαρά καθήκοντα του στελέχους που αναλαμβάνει διοικητικές θέσεις, είναι και η αξιολόγηση των υφισταμένων. Είναι βασική υποχρέωση του να μπορεί να εκτιμά σωστά τις δυνατότητές τους, γιατί έτσι θα έχει τη δυνατότητα να τους χρησιμοποιεί κατάλληλα, για το όφελος της εταιρείας. Η ευμενής ή δυσμενής εκτίμηση θα επηρεάσει την εξέλιξη και την πρόοδο του ατόμου, αλλά και της εταιρείας γενικότερα, γιατί λόγω της μεροληπτικής ή λανθασμένης κρίσης του αξιολογητή άτομα περιορισμένων ικανοτήτων θα προωθηθούν, ενώ αντίθετα άτομα ικανά είναι πιθανό να μην εξελιχθούν.

Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Πραγματικά όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης :

- Εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζόμενου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει.
- Προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι, ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογεί σωστά τους υφισταμένους του και να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικός στις κρίσεις του. Αν ο προϊστάμενος γνωρίζει τα σφάλματα που μπορεί να υποπέσει κατά την εκτίμηση των ικανοτήτων των υφισταμένων του και είναι ενήμερος των μεθόδων αξιολόγησής τους, θα μπορεί να εκτιμά σωστότερα τις ικανότητές τους.

3.5.2. Σφάλματα κατά την Εκτίμηση

Πολλές φορές, όταν επιχειρούμε να εκτιμήσουμε τις προσωπικές ικανότητες ή τις ιδιότητες του χαρακτήρα ενός ατόμου, κάνουμε σφάλματα. Μερικά από τα λάθη αυτά προέρχονται από την κακή σχεδίαση τη κλίμακας που χρησιμοποιούμε για να κρίνουμε το άτομο. Ακόμα, μερικοί κάνουν λάθη όταν εκτιμούν ορισμένες ομάδες ατόμων και άλλοι όταν εκτιμούν ένα ορισμένο άτομο. Για να κατανοηθούν καλύτερα τα λάθη εκτίμησης ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες :

- ▶ Σφάλμα κεντρικής τάσης
- ▶ Σφάλμα κινήτρων
- ▶ Σφάλμα προσωπικής εντύπωσης
- ▶ Λογικό σφάλμα
- ▶ Ασταθή σφάλματα

Τα σφάλματα αυτά είναι πολύ δύσκολο να εξαλειφθούν, είναι δυνατόν όμως να μειωθούν στο ελάχιστο, που επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των βαθμολογικών κλιμάκων και με την εκπαίδευση των αξιολογητών. Η παραδοχή επίσης ότι, τα σφάλματα αυτά γίνονται και ότι πιθανό να τα κάνουμε και εμείς, θα μας βοηθήσει να τα αποφεύγουμε, κάνοντας έτσι περισσότερες αντικειμενικές εκτιμήσεις. Τα σφάλματα αυτά αναλύονται παρακάτω.

- **Σφάλματα Κεντρικής Τάσης :** Όταν ο προϊστάμενος αξιολογεί τις ικανότητες των υφισταμένων του μπορεί να ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, διστάζοντας να δώσει πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές βαθμολογίες και τείνει να συμπίεσει τις εκτιμήσεις του στο μέσο της βαθμολογικής κλίμακας, το σφάλμα αυτό ονομάζεται «σφάλμα κεντρικής τάσης» (central tendency error). Άλλη φορά, είναι δυνατό να τους αξιολογεί χρησιμοποιώντας τα άκρα της βαθμολογικής κλίμακας, δίνοντας μόνο υψηλές βαθμολογίες, «σφάλμα ανεκτικότητας και επιείκειας», ή μόνο χαμηλές βαθμολογίες, «σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας», τα σφάλματα αυτά είναι αντίθετα του σφάλματος κεντρικής τάσης, αλλά συναντιούνται σπάνια.

- **Σφάλματα Κριτηρίων :** «Κριτήρια είναι τα συνήθη παγιωμένα εκείνα μέτρα, με βάση τα οποία μετρούμε μία ιδιότητα ή ικανότητα ενός ατόμου». Μερικοί προϊστάμενοι βαθμολογούν αυστηρότερα ή επιεικέστερα τους υφισταμένους τους, επειδή ερμηνεύουν διαφορετικά τα κριτήρια επιδόσεων που έχουν θεσπιστεί. Όταν μετράται η ηγετική ικανότητα ή ικανότητα προφορικής έκφρασης ενός ατόμου τα αποτελέσματα μίας τέτοιας αξιολόγησης μπορεί να είναι τόσα, όσα και οι αξιολογούντες, γιατί ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια. Έχει παρατηρηθεί ότι καλά εκπαιδευμένοι και πεπειραμένοι αξιολογητές δίνουν περίπου τις ίδιες βαθμολογίες, γιατί χρησιμοποιούν τα ίδια κριτήρια.

- **Σφάλματα Προσωπικής Εντύπωσης :** Πολλές φορές όταν αξιολογούμε μία ικανότητα ενός ατόμου επηρεαζόμαστε από την προσωπική εντύπωση και γνώμη, που έχουμε γι' αυτό, αν η εντύπωσή μας δεν είναι καλή, τότε η βαθμολογία που δίνουμε είναι χαμηλή. Το σφάλμα προσωπικής εντύπωσης προέρχεται από τις γνώμες, προκαταλήψεις και προδιαθέσεις των ατόμων. Μπορεί να αποκαλυφθεί μόνο όταν πολλοί, πεπειραμένοι αξιολογητές, κρίνουν ένα αριθμό ατόμων κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Αν για παράδειγμα σ' ένα άτομο η πλειονότητα των βαθμολογητών έδωσε υψηλή βαθμολογία και ένας μόνο αξιολογητής έδωσε χαμηλή, είναι πολύ πιθανό αυτός να επηρεάστηκε από τις προσωπικές του εντυπώσεις ή προκαταλήψεις.

- **Λογικό Σφάλμα :** Το σφάλμα αυτό γίνεται όταν βαθμολογούνται την ίδια στιγμή δύο ή περισσότερες ιδιότητες ενός ατόμου, και οι επιδόσεις του σε ένα τομέα επηρεάζουν τον αξιολογητή, ο οποίος βαθμολογεί ανάλογα και τις άλλες ιδιότητες, χωρίς στην πραγματικότητα να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ τους. Όταν πχ ο προϊστάμενος νομίζει ότι ένας υφιστάμενος επειδή είναι εργατικός είναι οπωσδήποτε και αποδοτικός στην εργασία του, κάνει «λογικό σφάλμα», γιατί άλλο η εργατικότητα και άλλο η αποδοτικότητα.

- **Ασταθή Σφάλματα :** Αυτά αναφέρονται :

- α. Στη διαφωνία μεταξύ δύο αξιολογητών στην βαθμολόγηση των υφισταμένων τους. Η διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά, ενώ μία απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και σωστή η αξιολόγησή τους. Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως:

- Τα κριτήρια ή ο τρόπος μέτρησης είναι πολλές φορές ασαφής, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.

- Οι αξιολογητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά. Πχ όταν η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του υφιστάμενου αλλά και από κάποιο ανώτερο, που δεν έχει τη συνεχή και στενή επαφή με τον υφιστάμενο την οποία έχει ο πρώτος, είναι φυσικό να προκύψει μία ασυμφωνία στην τελική αξιολόγηση.

▪ Πολλές φορές πάλι λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών, για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους, αυτό οφείλεται στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης.

β. Στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για τον ίδιο υφιστάμενο, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει συμφωνία δύο εκτιμήσεων σε διαφορετικό χρόνο, δεν είμαστε βέβαιοι για την ορθότητα της εκτίμησης, καθόσον ο αξιολογητής μπορεί να επηρεάζεται από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο άτομο, αν έγιναν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

3.5.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η ανάλυση των παραπάνω μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αντικειμενική αξιολόγηση των υφισταμένων αποτελεί πράγματι ένα μεγάλο πρόβλημα, για όποιον επωμίζεται αυτό το καθήκον. Με σκοπό να εξαλειφθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσης και των υποκειμενικών σφαλμάτων, που όπως είδαμε είναι πολύ εύκολο να υπεισέλθουν στην όλη διαδικασία, επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφοροι μέθοδοι, οι οποίες όμως παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Οι μέθοδοι εκτίμησης διαιρούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις σχετικές και τις απόλυτες.

3.5.3.1. Σχετικές Μέθοδοι Εκτίμησης

Οι σχετικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται όταν βαθμολογείται μία ομάδα ατόμων και κάθε άτομο κρίνεται σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι :

- **Κατάταξη κατά Σειρά :** Η κάθετη κατάταξη είναι μία απλή μέθοδος, όπου η ικανότητα ή ιδιότητα ενός ατόμου που αξιολογείται συγκρίνεται με την ίδια ικανότητα των υπολοίπων ατόμων της ομάδας. Το αποτέλεσμα είναι ότι ο καθένας από την ομάδα κατατάσσεται σε σειρά, από τον καλύτερο προς το χειρότερο, με βάση την κρινόμενη ιδιότητα ή ικανότητα. Η κατάταξη είναι πιο αντικειμενική όταν πολλοί εκτιμητές κάνουν τις κατατάξεις τους και κατόπιν βγει ο μέσος όρος. Στην περίπτωση που πρόκειται να κατατάξουμε πολλά άτομα, χρησιμοποιείται η «ομαδική κατάταξη», χρησιμοποιώντας μία κλίμακα ίσων διαστημάτων (όχι περισσότερα των 10) και σε κάθε σημείο της κλίμακας τοποθετούμε τον κάθε αξιολογούμενο, ανάλογα με την ικανότητά του. Έτσι προκύπτουν μικρότερες ομάδες ατόμων, όπου τα μέλη κάθε ομάδας είναι του ίδιου επιπέδου, όσον αφορά τη αξιολογούμενη ικανότητα και οι διαφορές μεταξύ των ομάδων είναι ίσες. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι :

- Εξαλείφεται το σφάλμα κεντρικής τάσης και το σφάλμα διαφορετικών κριτηρίων, ακόμα και το λογικό σφάλμα όταν συγκρίνεται μία ιδιότητα κάθε φορά.

- Δεν εξαλείφεται το σφάλμα προσωπικής εντύπωσης, καθόσον ο κάθε αξιολογητής βασίζει την εκτίμησή του κυρίως στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον καθένα, ακόμα και όταν εκτιμάται μία συγκεκριμένη ιδιότητα.

- Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι υποχρεώνει τον αξιολογητή να προβεί σε ακραίες τοποθετήσεις, κάποιος πρέπει να τοποθετηθεί στην κορυφή της κατάταξης και κάποιος στο τέλος. Το τελευταίο άτομο της κατάταξης δε σημαίνει ότι δεν αποδίδει, αλλά ότι είναι λιγότερο αποδοτικό από τα άλλα άτομα της συγκεκριμένης ομάδας.

- Άλλο μειονέκτημα είναι ότι δεν φαίνεται η πραγματική διαφορά μεταξύ των αξιολογούμενων, δηλαδή κατά πόσο διαφέρει ο πρώτος από το δεύτερο κοκ.

- Τέλος υπάρχει η αδυναμία του αξιολογητή να κατατάξει περισσότερα από 10 άτομα, λόγω της πεπερασμένης ικανότητας του ανθρώπου να κάνει περισσότερες από 10 διαφοροποιήσεις, τότε χρησιμοποιούμε την ομαδική κατάταξη.

- Σύγκριση κατά Δυνάδες (Μέθοδος της αναλυτικής ιεραρχικής διαδικασίας) :

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής συγκρίνει τα άτομα της ομάδας ανά δύο, κάθε άτομο της ομάδας συγκρίνεται χωριστά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Για να αποκτήσουμε σαφή εικόνα της θέσης του ατόμου στο σύνολο, πρέπει να συγκρίνουμε μία μόνο ιδιότητα κάθε φορά. Πχ αν έχουμε 4 υφιστάμενους, τους Α, Β, Γ, Δ, η σύγκριση θα γίνει μεταξύ των :

$$\begin{array}{ccccc} A, B & & B, \Gamma & & \Gamma, \Delta \\ & & & & A, \Gamma \\ & & & & A, \Delta \\ & & & & B, \Delta \end{array}$$

Η θέση του κάθε αξιολογούμενου στην τελική κατάταξη εξαρτάται από το πόσες φορές έχει προκριθεί έναντι των υπολοίπων. Έτσι, πχ αν στην παραπάνω σύγκριση έχουμε τα αποτελέσματα, με έντονα γράμματα αυτός που υπερέχει,

\mathbf{A}, \mathbf{B}	\mathbf{B}, Γ	Γ, Δ
\mathbf{A}, Γ	\mathbf{B}, Δ	
\mathbf{A}, Δ		

τότε η κατάταξη των αξιολογούμενων θα έχει ως εξής : Β, Α, Γ, Δ.

Ο αριθμός των συγκρίσεων υπολογίζεται από τον τύπο $n(n-1)/2$, όπου n ο αριθμός των αξιολογούμενων, έτσι για μία ομάδα 10 ατόμων θα απαιτηθούν 45 συγκρίσεις, ενώ για μία ομάδα 20 ατόμων 190 συγκρίσεις.

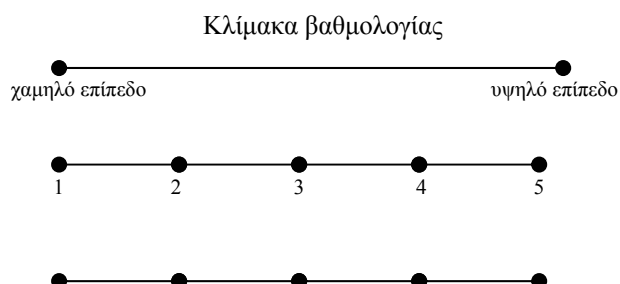
Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι:

- Όταν χρησιμοποιείται με προσοχή, παρέχει σωστά αποτελέσματα, καθόσον απαιτούνται πολλές συγκρίσεις.
- Δεν εξαλείφεται το σφάλμα προσωπικής εντύπωσης.
- Ανεφάρμοστη για εκτίμηση περισσότερων των 10 ατόμων.

3.5.3.2 Απόλυτες Μέθοδοι Εκτίμησης

Κατά την χρησιμοποίηση των μεθόδου αυτών, ο αξιολογητής δίνει ένα συγκεκριμένο βαθμό σε μία ιδιότητα ή ικανότητα ενός ατόμου, χωρίς να τη συσχετίσει με την αντίστοιχη ιδιότητα κάποιου άλλου. Η ικανότητα που αξιολογείται βαθμολογείται με βάση μία σταθερή κλίμακα. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι;

- **Αριθμητική Κλίμακα :** Η πιο απλή μορφή μίας απόλυτης κλίμακας είναι η αριθμητική, χρησιμοποιείται συνήθως περιττός αριθμός, ώστε ο αριθμός στο κέντρο της κλίμακας να αντιπροσωπεύει το μέσο όρο. Το πλήθος των σημείων στην κλίμακα εξαρτάται από τον αριθμό των απαιτούμενων διαφοροποιήσεων, αλλά και από την ικανότητα του αξιολογητή να κάνει αυτές τις διαφοροποιήσεις. Οι περισσότεροι έχουν την ικανότητα να κάνουν μέχρι πέντε διαφοροποιήσεις, με βάση τις οποίες οι ιδιότητες του ατόμου διαχωρίζονται ως παρακάτω:



χαμηλό κάτω από μέσο πάνω από υψηλό
επίπεδο το μέσο το μέσο το μέσο επίπεδο

Ελάχιστοι είναι εκείνοι που μπορούν να κάνουν περισσότερες από εννέα (9) διαφοροποιήσεις, άρα οι αριθμητικές κλίμακες πρέπει να περιλαμβάνουν πέντε (5) έως εννέα (9) σημεία.

- **Περιγραφική Κλίμακα :** Στην κλίμακα αυτή χρησιμοποιούνται λέξεις ή φράσεις για να περιγραφούν τα διάφορα επίπεδα ικανότητας. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται μία περιγραφική κλίμακα, που χρησιμοποιείται στη βαθμολόγηση της ικανότητας ενός στελέχους να ανταπεξέρχεται σε δύσκολες καταστάσεις κάτω από πίεση, όπου περιγράφονται πέντε επίπεδα ικανότητας.

Αξιολόγηση Ικανότητας Στελέχους				
Παραδεκτός	Σχεδόν Καλός	Καλός	Πολύ Καλός	Άριστος

Η περιγραφική κλίμακα υπερτερεί της αριθμητικής, στο ότι τα διάφορα επίπεδα ικανότητας μπορούν να αλλάζουν και να προσαρμόζονται ανάλογα με την περίπτωση. Στο παραπάνω παράδειγμα ο αξιολογητής επιθυμεί να κατατάξει την ικανότητα των στελεχών του, γνωρίζοντας βέβαια ότι όλα τα στελέχη είναι ικανά, επιθυμεί όμως να γνωρίζει το βαθμό ικανότητας του καθενός. Μπορεί βέβαια, να χρησιμοποιήσει και μία αριθμητική κλίμακα, αλλά επειδή οι κατώτεροι αριθμοί της κλίμακας δίνουν την εντύπωση μη ικανοποιητικής απόδοσης, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιεί την περιγραφική κλίμακα.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι:

- Το σφάλμα της κεντρικής τάσης μειώνεται στο ελάχιστο, με μία επιτυχημένη επιλογή λέξεων και φράσεων, με τις οποίες αποδίδονται σωστά τα διάφορα επίπεδα ικανότητας.
- Το σημαντικότερο μειονέκτημα της περιγραφικής κλίμακας είναι η διαφορετική ερμηνεία των λέξεων ή φράσεων της κλίμακας από τους αξιολογητές.
- Άλλο μειονέκτημα είναι η δυσκολία που παρουσιάζεται στην επιλογή λέξεων ή φράσεων, που θα μπορούν να περιγράψουν επακριβώς τα επίπεδα ικανότητας, που απέχουν μεταξύ τους ίσες αποστάσεις. Στο παραπάνω παράδειγμα το πιθανό το διάστημα μεταξύ του «παραδεκτός» και «σχεδόν καλός» να είναι μικρότερο σε σύγκριση με το διάστημα μεταξύ του «καλός» και του «πολύ καλός».

- **Γραφική Κλίμακα :** Η γραφική κλίμακα είναι συνδυασμός της αριθμητικής και της περιγραφικής κλίμακας, όπου κάτω από τους αριθμούς μπαίνουν επίθετα ή φράσεις, που περιγράφουν αναλυτικά το βαθμό της ικανότητας ή ιδιότητας του ατόμου που εκτιμούμε. Κατά τη χρησιμοποίηση της γραφικής κλίμακας ο αξιολογητής δεν πρέπει να παίρνει υπόψη του μόνο τους αριθμούς αλλά και τις λέξεις που τους συνοδεύουν. Παρακάτω δίνονται τρία παραδείγματα, που δείχνουν τις μορφές μίας περιγραφικής κλίμακας.

Αξιολόγηση Ενεργητικότητας στην εκτέλεση των καθηκόντων				
1	2	3	4	5
Οκνηρός	Αδιάφορος	Εργατικός	Δραστήριος	Ακαταπόνητος

Αξιολόγηση ικανότητας συνεργασίας				
1	2	3	4	5
Δημιουργεί προστριβές	Αδιάφορος προς τους άλλους	Συνεργάζεται καλά	Συνεργάζεται αρμονικά	Προάγει την αρμονία συνεργαζόμενος με άλλους

Αξιολόγηση Πρωτοβουλίας		
1	2	3
Δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλία, όταν η ανάγκη λήψης απόφασης είναι φανερή	Αναλαμβάνει πρωτοβουλία, χωρίς σοβαρή καθυστέρηση	Αναλαμβάνει πρωτοβουλία άμεσα, όταν απαιτείται.

Οι λέξεις ή φράσεις της κλίμακας βοηθούν τον αξιολογητή να αποφεύγει το σφάλμα προσωπικής εντύπωσης και δίνουν κατευθύνσεις, ώστε όλοι να βαθμολογούν με τον ίδιο τρόπο. Γενικά οι εκτιμήσεις που γίνονται με τη γραφική κλίμακα είναι περισσότερο αντικειμενικές και αξιόπιστες.

- **Πίνακας Ελέγχου :** Ο πίνακας ελέγχου, αν και πολλές φορές θεωρείται ξεχωριστή μέθοδος εκτίμησης, στην πραγματικότητα είναι μία κλίμακα εκτίμησης με δύο σημεία. Ο πίνακας ελέγχου είναι χρήσιμος όταν αξιολογείται η ικανότητα ενός ατόμου στην εκτέλεση μίας διαδικασίας σε μία συγκεκριμένη εργασία. Είναι επίσης, μία απλή μέθοδος εκτίμησης όταν επιδιώκεται να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι έχουν φτάσει ένα ελάχιστο επίπεδο για την ικανοποιητική εκτέλεση μίας εργασίας. Παρόλο που ο πίνακας ελέγχου αποτελεί μία αξιόπιστη και αντικειμενική μέθοδο εκτίμησης, δεν δίνει αρκετές πληροφορίες για το βαθμό ικανότητας του αξιολογουμένου. Για παράδειγμα στον πίνακα ελέγχου που χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί η ικανότητα ενός χειριστή μηχανήματος, δεν μπορεί να μετρηθεί η ακριβής επίδοσή του.

- **Κλίμακα Παραγωγής :** Πολλές φορές συμβαίνει να βαθμολογείται το τελικό προϊόν μίας εργασίας, το οποίο όμως δεν αντικατοπτρίζει πάντα την ικανότητα ενός ατόμου στην εκτέλεση μίας εργασίας. Για παράδειγμα, ένας επισκευαστής οργάνων χρειάζεται δύο ημέρες για την επισκευή ενός ταχύμετρου, ενώ ένας πεπειραμένος επισκευαστής χρειάζεται δύο ώρες, αυτό δε σημαίνει ότι ο μαθητευόμενος είναι άριστος, γιατί την ίδια εργασία με τα ίδια αποτελέσματα μπορεί να την εκτελέσει κάποιος άλλος σε πολύ λιγότερο χρόνο.

Η μέθοδος αυτή λέγεται και «**αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων**» (**management by objectives/MBO**), επινοήθηκε από τον McGregor, σαν αντιστάθμισμα στις σχετικές και απόλυτες μεθόδους σύγκρισης, βασίζεται σε δύο αρχές :

- όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
- η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί, μ' αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα :

α. *Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μία ορισμένη περίοδο.* Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται από την αρχή, από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί και από τους υφισταμένους. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται όσο είναι δυνατό σε ποσοτικά μεγέθη.

β. *Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.* Αυτό είναι εφικτό, εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.

γ. *Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί.* Το βήμα αυτό, αρχίζει με την αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος συντάσσει μία έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει πετύχει τους στόχους που ανέλαβε. Στη συνέχεια, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του, συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.

δ. Καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

3.5.4. Βελτίωση Εκτίμησης

Οι εκτιμήσεις μπορούν να βελτιωθούν με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων κλιμάκων, αλλά η μεγαλύτερη βελτίωση επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση των βαθμολογητών. Η ικανοποιητική αξιοπιστία και αντικειμενικότητα μίας εκτίμησης είναι δυνατή μόνο όταν ο βαθμολογητής αποκτήσει πείρα και κατανοήσει πλήρως τα αίτια που οδηγούν σε αναξιόπιστες και υποκειμενικές εκτιμήσεις. Οι βαθμολογητές πρέπει να γνωρίζουν τα διάφορα σφάλματα και τις ορθές διαδικασίες εκτίμησης. Ακολουθώντας τις παρακάτω οδηγίες, μπορείτε να προβείτε σε πιο αντικειμενικές εκτιμήσεις :

► Χρησιμοποιείτε πολλούς παρατηρητές και βγάλτε το μέσο όρο των εκτιμήσεων, όταν αυτό είναι εφικτό. Μία τέτοια διαδικασία μειώνει στο ελάχιστο τα διάφορα σφάλματα εκτίμησης. Η γνώμη των πολλών είναι περισσότερο αξιόπιστη και κατά τεκμήριο περισσότερο αντικειμενική από τη γνώμη του ενός. Όταν εξάγετε μία μέση εκτίμηση να είστε βέβαιοι ότι όλοι οι εκτιμητές είναι πεπειραμένοι σχετικά με τις εκτιμήσεις, διαφορετικά όταν λαμβάνεται υπόψη την εκτίμηση ενός άπειρου εκτιμητή μαζί με των έμπειρων, η αντικειμενικότητα χάνεται.

► Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι παρατηρητές κατανοούν τον τρόπο χρησιμοποίησης κάθε κλίμακας. Τα διάφορα σημεία της πρέπει να έχουν την ίδια σημασία για όλους που τη χρησιμοποιούν.

► Αν αξιολογούνται συγχρόνως ικανότητες ή ιδιότητες περισσότερες από μία, εξετάστε καθεμία ξεχωριστά, αποφεύγοντας έτσι το λογικό σφάλμα.

► Βεβαιωθείτε ότι κάθε εκτιμητής κατανοεί πλήρως τη σημασία κάθε βαθμολογούμενης ικανότητας ή ιδιότητας. Είναι απαραίτητο, κυρίως όταν εκπαιδεύετε νέους αξιολογητές, να συζητάτε μ' αυτούς κάθε βαθμολογούμενη ικανότητα ή ιδιότητα.

► Η βαθμολογία μίας ικανότητας ή ιδιότητας δεν πρέπει να επηρεάζει τη βαθμολογία των υπολοίπων.

► Μην επηρεάζετε από φιλίες ή μνησικακίες, να είστε αμερόληπτοι. Βαθμολογείτε μόνο το χαρακτηριστικό που πρέπει να βαθμολογήσετε και ξεχάστε τα υπόλοιπα.

► Χρησιμοποιήστε όλες τις βαθμίδες της κλίμακας, αν αυτό απαιτείται.

► Καταλήξτε στις εκτιμήσεις σας, αφού προηγουμένως αφιερώσατε ικανοποιητικό χρόνο στην παρατήρηση των αξιολογούμενων.

3.5.5. Προβλήματα Εφαρμογής Διαδικασίας Αξιολόγησης

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης βρισκόμαστε συνήθως, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσουμε, αντιμέτωποι με τα παρακάτω προβλήματα:

- Ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζομένου;
- Κάθε πότε πρέπει να περνά ένας εργαζόμενος από τη διαδικασία αυτή;
- Πρέπει να αναπληροφορείτε ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

3.5.5.1. Καθορισμός Αξιολογητών

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται από :

- Τον προϊστάμενο
- Τους συναδέλφους και τους υφιστάμενους
- Τον ίδιο τον εργαζόμενο

- Εξωτερικούς συμβούλους
- Πελάτες

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών δίνει το δικαίωμα σε κάθε **προϊστάμενο** να παίρνει αποφάσεις, που αφορούν την αξιολόγηση και την περαιτέρω εξέλιξη των υφισταμένων του. Επιπλέον, ο άμεσος προϊστάμενος παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν κυρώσεις. Είναι λοιπόν λογικό, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολόγησης και της παροχής ανταμοιβών ή διάφορων κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης και η δύναμη του προϊσταμένου. Από πολλούς θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολόγησης διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους και όχι από ένα προϊστάμενο. Αυτό είναι αλήθεια, με την έννοια ότι οι ανώτεροι προϊστάμενοι είναι, ίσως, σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα ορισμένες μορφές της συμπεριφοράς του στελέχους που κρίνεται, από την άποψη της συμβολής των μορφών που, ίσως, πολλές φορές δεν είναι σε θέση να κρίνει ο άμεσος προϊστάμενος.

Η περίπτωση της αξιολόγησης του εργαζομένου από τους **συναδέλφους** του και τους **υφισταμένους** προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε μία επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Αν πάντως εξασφαλιστούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς, που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας, μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η περίπτωση της **αυτοαξιολόγησης** προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις συνθήκες μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του, ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση αυτή θα παίζει σημαντικό ρόλο στην περαιτέρω εξέλιξή του. Αν και πολλοί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς τους χαμηλότερα από τους προϊσταμένους τους, εντούτοις πολλές έρευνες επισημαίνουν ότι λίγες είναι οι φορές που η βαθμολογία αυτή συμφωνεί με τη βαθμολογία των προϊσταμένων τους και συνήθως συμβαίνει το αντίστροφο.

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις, όπως όταν η οργάνωση χρειάζεται τη γνώμη ενός ειδικού ή πρέπει ιδιαίτερα να διασφαλιστεί η όλη διαδικασία, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός **εξωτερικού συμβούλου** ή ενός **ειδικού από το Τμήμα Προσωπικού**, που κάνει την αξιολόγηση με τη βοήθεια του προϊσταμένου του εργαζομένου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος με τη μέθοδο της συνέντευξης μαζεύει στοιχεία από τον ή τους προϊστάμενους για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και μετά συζητά συνήθως τα αποτελέσματα με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Η μέθοδος αυτή βοηθάει στο να εκτιμηθούν από ένα ειδικό οι διοικητικές ιδιαίτερα ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως από τον άμεσο προϊστάμενο ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

Τα τελευταία χρόνια θεωρείται ότι και οι **πελάτες** μπορούν να μας δώσουν πληροφορίες για τον τρόπο συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης από την πλευρά των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό η διαδικασία αυτή χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όσες έχουν εμπλακεί στη βελτίωση της ποιότητας.

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι σε καμία από τις περιπτώσεις δεν εξασφαλίζετε η αξιοπιστία. Βασικά έχει επικρατήσει η άποψη ότι την αξιολόγηση πρέπει να τη διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος, αν όμως θέλουμε περισσότερες πληροφορίες για τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου είναι σκόπιμο να στραφούμε και στις υπόλοιπες περιπτώσεις των αξιολογήσεων.

3.5.5.2. Καθορισμός Χρονικών Διαστημάτων Αξιολογήσεων

Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι αν η διαδικασία της αξιολόγησης θα γίνεται κατά τακτό χρονικό διάστημα, πχ μία φορά το χρόνο, στο τέλος του χρόνου, ή σε ένα μεταβλητό, πχ όταν ολοκληρώνεται ένα έργο κλπ.

Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική, επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης.

3.5.5.3. Αναπληροφόρηση Εργαζομένου για τα Αποτελέσματα της Αξιολόγησης

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, γιατί σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο την απόδοσή του, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσπαθήσει να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει.

Είναι όμως πιθανό, στην περίπτωση της αρνητικής κρίσης το άτομο να μην αντιδράσει σύμφωνα με τα παραπάνω. Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο όπου το στέλεχος να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του και να δείξει απάθεια, αδιαφορία ή ακόμα και εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα στον προϊστάμενό του, έτσι κλονίζεται και η εμπιστοσύνη του στη διαδικασία αξιολόγησης.

Για να αποφευχθούν αυτές οι δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορέσουμε να βοηθήσουμε ώστε η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην απόδοση του εργαζομένου, πρέπει να χειριστούμε την κατάσταση με πολλή λεπτότητα. Μία συζήτηση και ανάλυση σε βάθος των αιτίων της αποτυχίας μεταξύ του ενδιαφερόμενου και του προϊσταμένου του θα βοηθούσε πολύ, εφόσον το βάρος θα δοθεί στην απόδοση και στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του. Το πνεύμα της συζήτησης αυτής δε θα πρέπει να είναι αυστηρά κριτικό, αλλά εποικοδομητικό με σκοπό να καταλάβει ο ίδιος ο εργαζόμενος τα λάθη του και να διδαχθεί απ' αυτά. Η συζήτηση θα τελειώσει με τον καθορισμό της δράσης και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν στο μέλλον από τη μεριά του εργαζομένου, ώστε να αποφευχθεί νέα αποτυχία.

3.5.5.4. Ασυμφωνία μεταξύ Αξιολογητών-Προισταμένων

Πολλές φορές δύο αξιολογητές διαφωνούν στο σύνολο της αξιολόγησης όλων των υφισταμένων τους, ενώ η συμφωνία σε κοινή αποδοχή να είναι πολύ μικρή. Μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά ενώ μια απόλυτη συμφωνία δε σημαίνει ότι απαραίτητα μπορούμε να είμαστε απόλυτα βέβαιοι για την ορθότητα της αξιολογήσεως. Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, μερικοί από τους οποίους είναι :

- Τα κριτήρια ή ο τρόπος μετρήσεως είναι πολλές φορές ασαφή, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αξιοπιστία της μεθόδου.
- Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές της συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας διαφορετική συμπεριφορά.
- Πολλές φορές πάλι λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών, για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο δύσκολο έργο τους. Ευθύνη στην περίπτωση αυτή έχει η Διοίκηση στα ανώτερα κλιμάκια που δεν έχουν εμφυσήσει στους αξιολογητές τη θεμελιώδη σημασία της αξιολογήσεως.

Σχετικά με την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει πρόβλημα της διερευνήσεως της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών. Στην αντίθετη πάλι περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει συμφωνία δύο εκτιμήσεων σε διαφορετικό χρόνο, δεν μπορούμε να είμαστε πάλι απόλυτα βέβαιοι, καθόσον υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ο εκτιμητής να επηρεάζεται από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο πρόσωπο, ιδίως αν αυτές έγιναν σε σύντομο χρονικό διάστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ**

4.1. Γενικά

Στη σύγχρονη εποχή η Διοικητική σαν επιστήμη έχει κατακτήσει τη θέση που της ανήκει, όχι μόνο στο βιομηχανικό αλλά και στον εμπορικό χώρο.

Ο λόγος είναι ότι η Διοικητική μας εφοδιάζει με τις απαραίτητες γνώσεις και εφόδια για τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και την επιτυχία του αντικειμενικού σκοπού, με τη μεγαλύτερη δυνατή οικονομία των μέσων και πόρων που διαθέτουμε.

Η επίλυση των δύσκολων σημερινών προβλημάτων με τους χρονικούς και οικονομικούς περιορισμούς, την ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης και την πολυπλοκότητα που υπάρχει στη σχέση μέσα - σκοπός, απαιτούν την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων στη Διοίκηση, που πηγάζουν από την επιστήμη της Διοικητικής.

Σήμερα πια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν κατανοήσει ότι λόγω της πολυπλοκότητας των μέσων, της ποιότητας και της ποικιλίας αυτών, το οικονομικό κόστος και τον τακτό χρόνο σε συνδυασμό με το ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιβάλλουν όχι μόνο οι Διοικητικοί αλλά και κάθε στέλεχος να γνωρίζει σε βάθος τη μεθοδολογία και την τεχνική της Διοικητικής. Επιπλέον η Διοικητική όχι μόνο δεν αντιστρατεύεται τις έννοιες Ηγεσία - Διοίκηση όπως υποστηρίζουν μερικοί, αλλά αντίθετα έρχεται να βοηθήσει τον ηγέτη να κάνει σωστή διοίκηση για να είναι μακροπρόθεσμα αποτελεσματικός.

Ακόμη ας μη ξεχνάμε ότι Διοικητική που κυρίως σημαίνει «εποπτεία» δεν είναι χρήσιμη μόνο στην ειρήνη αλλά και στον πόλεμο, όπου οι παράγοντες χρόνος, υλικά, μέσα και ανθρώπινο δυναμικό είναι εξαιρετικά κρίσιμοι.

Είναι αποδεκτό λοιπόν ότι οι έννοιες Ηγεσία - Διοίκηση και Διοικητική είναι στενά συνδεδεμένες και απαιτείται η πλήρης κατανόηση τους για να αντιληφθούμε τις αισθητές διαφορές τους και να επιλέξουμε τα στοιχεία εκείνα που βοηθούν τη δημιουργία (χτίσιμο) του σημερινού διευθυντή – προισταμένου που πρέπει να είναι «Ηγέτης».

Για να τονίσουμε την διαφορά των εννοιών Ηγεσία - Διοίκηση - Διοικητική θα αναφέρουμε απλώς σύντομες περιγραφές και των τριών, χωρίς να προχωρήσουμε σε βάθος. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι τα πράγματα για τον προσδιορισμό και διάκριση του Ηγέτη - Διοικητή - Manager είναι τόσο απλά και ολοκληρώνονται με την παράθεση των ορισμών. Γι' αυτό απαιτείται προσεκτικότερη και εκτενέστερη μελέτη.

Διοικητική είναι η εργασία της σχεδίασης, οργάνωσης, συντονισμού, κατεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπων, των μέσων και των υλικών που διατίθενται, του χρόνου και των χρημάτων, για την επιτυχή εκτέλεση ενός συγκεκριμένου στόχου.

Με την Διοικητική δηλαδή αποβλέπουμε στην συντονισμένη προσπάθεια διαχείρισης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων (πόρων) τόσο των ανθρώπινων όσο και των τεχνικών, με σκοπό να πετύχουμε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι όλη η προσπάθεια μας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση ανθρώπων και υλικών με το μικρότερο κόστος.

Ηγεσία είναι η τέχνη του να επηρεάζει και να κατευθύνει τους άλλους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίζει την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και την πιστή αφοσίωσή τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Διοίκηση είναι η εξουσία που παρέχεται σ' ένα άτομο για την κατεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που του έχει αναθέσει η εταιρεία.

4.2. Διαδικασίες Διοικητικής

Για να μπορέσουμε μέσω της Διοικητικής να μεθοδεύσουμε και να συστηματοποιήσουμε τις ενέργειες μας ώστε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί, είναι απαραίτητο να γνωρίσουμε τις βασικές λειτουργίες της. Μεταξύ των ειδικών υπάρχουν πολλές διαφωνίες για τον καθορισμό των βασικών λειτουργιών της, αλλά μια ευρύτερα αποδεκτή άποψη δέχεται σαν βασικές λειτουργίες της Διοικητικής τις παρακάτω:

- σχεδίαση
- οργάνωση
- συντονισμό
- κατεύθυνση και
- έλεγχο – αξιολόγηση

Η μελέτη των λειτουργιών αυτών, που δεν είναι τίποτα άλλο παρά τα καθήκοντα του "MANAGER", θα γίνει χωριστά μόνο για σκοπούς ανάλυσης και όχι γιατί αποτελούν αυτόνομες και ανεξάρτητες έννοιες. Οποιαδήποτε μελέτη της Διοικητικής, που δε δέχεται τη στενή αλληλεξάρτηση των λειτουργιών της, θα οδηγήσει σε λάθος κατεύθυνση.

Οι βασικές λειτουργίες της Διοικητικής μπορεί να γίνονται διαδοχικά ή ταυτόχρονα σε όλες μαζί. Αυτό εξαρτάται από το είδος, τη φύση και το μέγεθος της βιομηχανίας ή του οργανισμού.

4.3. Σχεδίαση

Σχεδίαση είναι η επιλογή και ταξινόμηση των μεθόδων με τις οποίες πρόκειται να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός. Η σχεδίαση επίσης μπορεί να θεωρηθεί σαν συνδυασμός φαντασίας και πρόβλεψης που αποβλέπει να επηρεάσει μελλοντικές εξελίξεις, για την εξυπηρέτηση των σκοπών του Οργανισμού. Τα σχέδια μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με τον αντικειμενικό σκοπό, αλλά και ο απλούστερος αντικειμενικός σκοπός απαιτεί, κάποια σχεδίαση, ακόμα και αν αυτή εξαντλείται στην σκέψη μερικών μόνο στιγμών.

Η λειτουργία της σχεδίασης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- Προσδιορισμό στόχων και αντικειμενικών σκοπών.
- Διατύπωση της πολιτικής που θα χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.
- Ανάπτυξη των ενδιάμεσων και βραχυχρόνιων σχεδίων – προγραμμάτων για την υλοποίηση της πολιτικής.
- Καταγραφή των λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση κάθε σχεδίου – προγράμματος.

Όλα τα σχέδια πρέπει να προσδιορίζουν τον αντικειμενικό σκοπό, για την επίτευξη του οποίου καταρτίστηκαν. Ο σκοπός πρέπει στη συνέχεια να διατυπώνεται επακριβώς και να προσδιορίζεται ποσοτικά, όσο το δυνατόν ακριβέστερα. Αυτή η απαίτηση ακριβείας αποτελεί το σημείο-κλειδί του συστήματος της Διοικητικής με αντικειμενικούς σκοπούς (Management By Objectives). Μετά τον καθορισμό του αντικειμενικού σκοπού πρέπει να ακολουθήσει η επιμέτρηση του έργου που πρέπει να εκτελεσθεί, ώστε να διατεθούν οι κατάλληλοι και αναγκαίοι πόροι.

Το σχέδιο μπορεί να πάρει τη μορφή γραπτής διατύπωσης της πρόθεσης ή μια μορφή η οποία θα διευκολύνει και απλουστεύει τον έλεγχο του έργου κατά τη φάση της εκτέλεσης. Οι προϋπολογισμοί, είτε με την οικονομική τους μορφή είτε με την μορφή εργατωρών, είναι ένα παράδειγμα της δεύτερης κατηγορίας (μορφών). Η χρήση διαγραμματικών τεχνικών καθώς και η Δικτυωτή Ανάλυση είναι ένα δεύτερο παράδειγμα, με τη διαφορά ότι στην περίπτωση χρησιμοποίησης δικτύου θα έχουμε και σοβαρή βελτίωση της διαδικασίας σχεδίασης. Ανεξάρτητα με την μέθοδο παρουσίασης του σχεδίου είναι βασικό να γίνεται εύκολα κατανοητό από εκείνους που καλούνται να το θέσουν σε εφαρμογή.

Κάθε σχέδιο πρέπει να συμπεριλαμβάνει κάποιον τύπο διαδικασίας ελέγχου. Οι έλεγχοι πρέπει να έχουν τέτοια μορφή ώστε όταν απαιτείται να εξασφαλίζουν διορθωτική ενέργεια έγκαιρα. Όταν το σχέδιο προορίζεται για κατ' επανάληψη εφαρμογή, το σύστημα ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει την επιστροφή των αποτελεσμάτων στον υπεύθυνο του Σχεδίου, ώστε να μπορεί να συγκρίνει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, με εκείνα που έχουν σχεδιαστεί, ώστε στη συνέχεια να τροποποιεί ανάλογα, είτε το Σχέδιο, είτε τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Τα μερικά σχέδια πρέπει να συναρτώνται και να συσχετίζονται με τα σχέδια των προϊσταμένων κλιμακίων διοίκησης. Αν δεν γίνει η ενέργεια αυτή, ένα εξαιρετικό σε όλα σχέδιο, μπορεί να αποκλίνει από τη γραμμή ενός ανώτερου αντικειμενικού σκοπού. Ο καθορισμός από κατώτερα κλιμάκια αντικειμενικών σκοπών των οποίων τα επιτεύγματα δεν είναι επωφελή για τον οργανισμό στο σύνολο του, καλείται υπομεγιστοποίηση (sub optimization) της προσπάθειας.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να πούμε ότι ένα ιδανικό σχέδιο πρέπει να περιέχει:

- Σαφή αντικειμενικό σκοπό και μέθοδο
- Σαν βάση, τις τελευταίες διαθέσιμες πληροφορίες.
- Ευκαμψία.
- Απλότητα.
- Ανταγωνιστικότητα με άλλα σχέδια.
- Ενσωματωμένη μέθοδο υλοποίησης και ελέγχου.

4.4. Οργάνωση

Οργανώνω σημαίνει κατασκευάζω μια τυπική δομή που θα επιτρέψει την εκμετάλλευση και τον συντονισμό όλων των απαραίτητων παραγόντων (πηγών), τεχνικών και ανθρώπινων, για την επίτευξη των επιθυμητών αντικειμενικών σκοπών. Τα στοιχεία που πρέπει να οργανώσουμε είναι κυρίως η εργασία, οι άνθρωποι και ο χώρος. Το χτίσιμο αυτής της δομής (οργάνωσης) αρχίζει συνήθως με την ανάλυση και διαίρεση της εργασίας σε μικρά κομμάτια (δομικά υλικά) έτσι ώστε να βρεθούν οι "λειτουργικές μονάδες εργασίας" (operating units) ή τμήματα (θέσεις, γραφεία, τμήματα, υποδιευθύνσεις, διευθύνσεις κλπ), που θα είναι υπεύθυνα για μια συγκεκριμένη εργασία ή φάση εργασίας.

Δηλαδή μετά τη σχεδίαση ενός έργου προκύπτει η ανάγκη ύπαρξης ενός οργανισμού ο οποίος θα υλοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς (ΑΝΣΚ). Υπάρχει, δηλαδή η ανάγκη για:

- Ανάλυση της ύπαρξης του οργανισμού
- Πρόβλεψη των απαιτούμενων πόρων
- Επιλογή της δομής του οργανισμού
- Ευκολία τροποποίησης του οργανισμού

Μέσω των παραπάνω θα γίνει ορισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων, εκχώρηση εξουσίας και καθορισμός τρόπου επικοινωνίας. Επίσης πρέπει να γίνει σωστή πρόβλεψη για να δοθούν από τα προϊστάμενα κλιμάκια όλα εκείνα που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των ΑΝΣΚ. Η επιλογή της δομής του οργανισμού πρέπει να είναι τέτοια που να επιτρέπει να προσαρμόζεται με σχετική ευκολία στην αντιμετώπιση των συγκεκριμένων προβλημάτων, κάθε φορά που θα παραστεί τέτοια ανάγκη. Δηλαδή θα πρέπει ο οργανισμός να προσαρμόζεται στο έργο και όχι το έργο στον οργανισμό.

Η διαδικασία οργάνωσης απαιτεί κατανομή, ευθύνης, εξουσίας και λογοδοσίας ανάμεσα σε όσους εργάζονται, στα πλαίσια του ίδιου οργανισμού. Συνήθως σαν ευθύνη ορίζονται κάποια καθήκοντα που περιγράφονται με σαφήνεια και που πρέπει το συγκεκριμένο πρόσωπο να εκτελέσει. Λογοδοσία είναι η υποχρέωση ενός προσώπου να δώσει λογαριασμό στην ιεραρχικά ανώτερη εξουσία, σχετικά με το βαθμό επιτυχίας κατά την υλοποίηση του έργου, που του έχει ανατεθεί. Έτσι λέμε ότι η λογοδοσία διατρέχει την οργάνωση προς τα πάνω, ενώ η ευθύνη ανατίθεται προς τα κάτω.

Ένας βασικός τομέας της οργάνωσης είναι και η επάνδρωση, η τοποθέτηση δηλαδή προσωπικού στις προβλεπόμενες θέσεις. Όταν η επάνδρωση έχει συγκεντρωτική μορφή και δεν υπάρχει η δυνατότητα επιλογής του προσωπικού από τον άμεσο προϊστάμενο και επιπλέον υπάρχουν συνεχείς μεταβολές του προσωπικού, επιβάλλεται η πλήρης και ακριβής περιγραφή των εργασιών προς όλους τους υφισταμένους. Έτσι, ο κάθε οργανισμός θα εργάζεται αρμονικά και αποδοτικά, ανεξάρτητα από την ύπαρξη των παραπάνω μειονεκτημάτων.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι κάθε προϊστάμενος οφείλει να γνωρίζει να οργανώνει τον εαυτό του και την ομάδα του, πρέπει να έχει την αίσθηση της ιεραρχίας των αξιών και να κάνει ορθή κατανομή του χρόνου του. Πρέπει να καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων του, όπως και μεταξύ της επιστασίας του και των υπολοίπων επιστασιών του οργανισμού. Πρέπει να εκπαιδεύει το προσωπικό του, να δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα και το απαραίτητο κλίμα συνεργασίας σε όλες τις εκδηλώσεις των σχέσεων του με το προσωπικό του.

4.5. Συντονισμός

Συντονισμός είναι η λειτουργία της διοικητικής που επιδιώκει την εξασφάλιση και τη συντήρηση της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων στοιχείων ενός οργανισμού, τα οποία εμπλέκονται στην υλοποίηση των σχεδίων του προϊσταμένου.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που καθιστούν τον συντονισμό πολύ σημαντική λειτουργία της διοικητικής. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

- **Καθιέρωση και διατήρηση σωστών ανθρώπινων σχέσεων.**

Με τον συντονισμό αναπτύσσονται περισσότερο οι ανθρώπινες σχέσεις και έτσι δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να εκτελεί ευκολότερα πράξεις όπως η επικοινωνία, επίλυση διαφορών, καθιέρωση κοινών στόχων κλπ.

- **Ενοποίηση της προσπάθειας.**

Με το συντονισμό οι προσπάθειες των εμπλεκόμενων μονάδων έχουν την ίδια διεύθυνση και έτσι η τελική προσπάθεια αποκτά τη μέγιστη τιμή της.

- **Αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών του οργανισμού.**
- **Διατήρηση της συνοχής του οργανισμού.**

Όλα τα παραπάνω που επιτυγχάνονται με το συντονισμό, οδηγούν τελικά στην αποφυγή σπατάλης χρόνου, μέσων και δυναμικού.

Υπάρχουν τέσσερις τύποι συντονισμού ο εσωτερικός, ο εξωτερικός, ο επίσημος και ο ανεπίσημος.

- Ο εσωτερικός συντονισμός αναφέρεται στα στοιχεία που είναι, κάτω από τον άμεσο ή έμμεσο έλεγχο του προϊσταμένου.

- Ο εξωτερικός συντονισμός εξασφαλίζει τη συνεργασία των στοιχείων του οργανισμού, που είναι έξω από τη δικαιοδοσία του προϊσταμένου.

- Επίσημος είναι ο συντονισμός που γίνεται με γραπτά μέσα που έχουν συγκεκριμένη δομή και απαιτούν εξουσιοδοτημένες υπογραφές. Τέτοια είναι τα ενημερωτικά σημειώματα, η επίσημη αλληλογραφία κλπ.

- Ανεπίσημος είναι ο συντονισμός που δεν απαιτεί συγκεκριμένη δομή ή υπογραφές. Μπορεί να είναι γραπτός ή προφορικός ανάλογα με τις επιθυμίες του συντονιστή. Ανεπίσημος συντονισμός μπορεί να γίνει με προσωπική επαφή, τηλεφωνικά, με συνομιλίες κλπ.

4.6. Κατεύθυνση

Σκοπός της κατεύθυνσης είναι να θέσει σε λειτουργία την επιχείρηση, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου, τη συγκρότηση του οργανισμού και την ολοκλήρωση της εξασφάλισης των πόρων, θα πρέπει η επιχείρηση να τεθεί σε λειτουργία. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο με την συνένωση των προσπάθειών των υφισταμένων.

Ο προϊστάμενος δηλαδή θα πρέπει να κάνει τους υφισταμένους του να ενεργούν χρήσιμα, αποδοτικά και παραγωγικά. Στην απλούστατη αυτή μορφή, κατεύθυνση μπορεί να θεωρηθεί η εκτελεστική εντολή για εκκίνηση και λειτουργία. Οι εκτελεστικές εντολές και οδηγίες πρέπει να διατυπώνονται προσεκτικά, ώστε να μην αφήνουν αμφιβολίες για την πρόθεση του διοικητή. Οι εντολές είναι απαραίτητο να είναι όχι μόνο ακριβείς, αλλά και δυνατό να εκτελεστούν μέσα στα χρονικά περιθώρια με τους διαθέσιμους γι' αυτούς πόρους.

Η διαδικασία της κατεύθυνσης, πάνω σε συνεχή βάση επιζητεί να συνδυάσει τις προσπάθειες των υφισταμένων για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Για να πετύχουν σ' αυτό οι υφιστάμενοι, πρέπει να έχουν τις αναγκαίες πληροφορίες για την ολοκλήρωση του έργου τους και να παρακινούνται από θετική και αποδεκτή ηγεσία.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν αποτελεσματικά στην παρακίνηση για αποδοτική εργασία είναι:

- Η ικανοποίηση από την προσωπική εργασία.

- Αίσθηση του καθήκοντος.
- Επιθυμία για σταθερότητα.
- Υπερηφάνεια για τον οργανισμό που υπηρετεί.
- Οικονομική αποζημίωση, απονομή ηθικών αμοιβών.
- Αναγνώριση από τους προϊστάμενους.

Κάθε εργαζόμενος επιδιώκει μια καλύτερη κοινωνική θέση (ανάγκη εκτίμησης και προβολής), επιθυμεί να αισθάνεται ασφάλεια, ελπίζει για μεγαλύτερη αμοιβή, θέλει να είναι ενδιαφέρονσα η εργασία του και στοχεύει πάντα στη δυνατότητα προαγωγής, προσωπικής εξουσίας, συμμετοχής στις αποφάσεις.

Τα τέσσερα πρώτα κίνητρα μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου, και τα βρίσκουμε λίγο πολύ στον καθένα. Το πέμπτο που αφορά την οικονομική αποζημίωση εκείνου που αποδεδειγμένα εργάζεται και αποδίδει περισσότερο από τους άλλους είναι απο τα σημεία που μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό σε αύξηση της προσωπικής παραγωγικότητας. Μονό με την αναγνώριση είναι δυνατόν να δημιουργήσουμε, σαν προϊστάμενοι, υφισταμένους που θα αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση. Έτσι θα βελτιώσουμε τον τόσο σημαντικό τομέα της αποδοτικότερης χρησιμοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των ΑΝΣΚ. Για να αναγνωρίσει ένας προϊστάμενος το έργο του υφισταμένου του, θα πρέπει πάνω από όλα να έχει την ικανότητα αξιολόγησης της ποιότητας και της ποσότητας του έργου του. Βασικές αρχές που πρέπει να γνωρίζει κάθε προϊστάμενος για την ορθή αξιολόγηση των υφισταμένων είναι:

- Οι υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι περιμένουν οι άλλοι απ' αυτούς.
- Δώστε στον υφιστάμενο την ευκαιρία να κάνει κάτι.
- Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει "πως τα πάει".
- Δώστε στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη.
- Ανταμείψτε τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει.

Η θεωρία της προσδοκίας (Theory of Expectancy) υποστηρίζει ότι "για να παρακινηθεί ένα άτομο πρέπει να συνυπάρχουν δύο προϋποθέσεις: πρώτον να μπορεί να εκτιμήσει την αξία του κινήτρου που του προσφέρεται και δεύτερον, να αντιλαμβάνεται ότι με την θετική του απόδοση μπορεί να δικαιούται αυτό το κίνητρο". Τέλος, ο προϊστάμενος έχοντας υπόψη την "ηδονιστική αρχή" που λέει ότι, "ο άνθρωπος εκ φύσεως, ζητά να αποκτήσει το μέγιστο των απολαύσεων με το ελάχιστο των προσπαθειών", θα πρέπει να κατανέμει το έργο μεταξύ των υφισταμένων του κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε οι καλοί να μην εργάζονται υπερωριακά για να καλύψουν την μη αποδοτικότητα της εργασίας των λιγότερο καλών ή κακών υφισταμένων, θα πρέπει να προσπαθούμε να εργαζόμαστε με όλους τους υφιστάμενους και όχι με μερικούς καλούς από αυτούς.

4.7. Έλεγχος - Αξιολόγηση

Η τελική λειτουργία της Διοικητικής είναι ο έλεγχος και ορίζεται σαν η συνεχής μέτρηση και διόρθωση της εργασίας για εξασφάλιση της επίτευξης του αντικειμενικού σκοπού.

Βασικές απαιτήσεις για την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου είναι πρώτα η ύπαρξη σχεδίου, σύμφωνα με το οποίο ελέγχεται η εκτέλεση και δεύτερον οι πληροφορίες.

Υπάρχουν τρία στάδια στη διαδικασία του ελέγχου :

- Η καθιέρωση κριτηρίων απόδοσης (standards) σε σχέση με τις οποίες μετράται κάθε επίτευγμα.
- Η μέτρηση της προόδου.
- Η ανάληψη διορθωτικής ενέργειας.

α. Για να είναι ο έλεγχος αποτελεσματικός απαιτείται:

- Τα πρότυπα να συνδέονται με τις ατομικές ευθύνες, πράγμα που σημαίνει ότι οι ατομικές ευθύνες είναι αυστηρά καθορισμένες. Αυτό είναι έργο της οργάνωσης της επιχείρησης. Άρα ο έλεγχος συνδέεται τόσο με τον προγραμματισμό όσο και με την οργάνωση.

- Να γίνει επιλογή των στρατηγικών σημείων ελέγχου που πρέπει να καθορίζονται έγκαιρα, να είναι ισορροπημένα (δηλ. να μην υπάρχουν στρατηγικά σημεία που υποβαθμίζονται και άλλα που υπερεκτιμούνται), να είναι οικονομικά (δηλ. ο έλεγχος να μην επιβαρύνει δυσβάσταχτα το κόστος της συγκεκριμένης εργασίας).

- Ορθή εκτίμηση του χρόνου της διορθωτικής ενέργειας. Όχι συνεχή διόρθωση δευτερευουσών αποκλίσεων διότι οδηγεί, σε υπέρ-έλεγχο, αστάθεια και δέσμευση των υφισταμένων.

β. Ο έλεγχος προϋποθέτει, σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, απάλειψη των αποκλίσεων, διερεύνηση των αιτιών, απόδοση ευθυνών. Βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας του ελέγχου είναι:

- Να είναι έγκαιρος, ώστε να διαπιστώνει τις αποκλίσεις και να προβαίνει στις διορθωτικές ενέργειες, διαφορετικά δεν έχει αξία.

- Να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο, εφόσον πρόκειται για ιεραρχική σχέση ή και από τον αρμόδιο ειδικό, εφόσον πρόκειται για σχέση ειδικότητας.

- Η έκθεση των αποτελεσμάτων και των αποκλίσεων να γίνεται με τρόπο που να διευκολύνονται οι διορθωτικές ενέργειες.

- Να απονέμονται κατά την κρίση της Διοίκησης (ηθικές) αμοιβές ή να επιβάλλονται ανάλογες κυρώσεις έγκαιρα.

- Ο έλεγχος να διακρίνεται για την αμεροληψία του και τη δικαιοσύνη με την οποία γίνεται.

γ. Η ανάληψη διορθωτικής ενέργειας απαιτεί ορθή εκτίμηση του χρόνου. Ταχεία αντίδραση σε μικρή απόκλιση ενδέχεται να προλάβει την εμφάνιση σοβαρού προβλήματος. Συνεχής διόρθωση, όπως ήδη αναφέρθηκε, δευτερευουσών αποκλίσεων οδηγεί σε υπέρ-έλεγχο, αστάθεια και δέσμευση των υφισταμένων. Η εκλογή του χρόνου για επέμβαση συχνά εξαρτάται από τις διαθέσιμες πληροφορίες. Διαφορετικοί προϊστάμενοι σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, έχουν ανάγκη ενημέρωσης για περισσότερο ή λιγότερο λεπτομερειακές μεταβολές. Γενικά μπορεί να πει κανείς ότι, όλοι οι προϊστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν μόνο τις μεταβολές εκείνες, οι οποίες απαιτούν εκδήλωση ενεργειών από μέρους τους και να μη βομβαρδίζονται με σωρό πληροφοριών που το περιεχόμενό τους αναφέρεται στην διαπίστωση ότι όλα πηγαίνουν καλά. Η διαδικασία αυτή, στην οποία μόνο σοβαρές μεταβολές ή παρεκκλίσεις εξετάζονται και λαμβάνονται σαν βάση των διορθωτικών μέτρων που πρέπει να ληφθούν, είναι γνωστή σαν "Διοικητική δια των Εξαιρέσεων" (Management by Exception).

Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Αποστολή του είναι όχι μόνο να πιστοποιεί, να διορθώνει ή να επιβάλλει κυρώσεις, αλλά και να προλαβαίνει. Ο έλεγχος πρέπει να θεωρείται σαν έργο προόδου, που

βοηθάει στην επιτυχία του οργανισμού και των στελεχών του και να γίνεται ευχάριστα αποδεκτός από όλο το προσωπικό του οργανισμού.

Πέρα από τις λειτουργίες που αναπτύχθηκαν, υπάρχουν δύο ακόμη πολύ βασικές. Είναι γενικές λειτουργίες που χαρακτηρίζουν όλες τις ειδικές που αναλύθηκαν. Αυτές είναι, η λήψη αποφάσεων και η επιλογή αναθεώρησης του σκοπού.

Η λήψη αποφάσεων είναι μια γενική λειτουργία που καλύπτει όλες τις επί μέρους λειτουργίες και συνίσταται στην ανάλυση των προβλημάτων, στον καθορισμό και ανάλυση εναλλακτικών λύσεων, καθώς και στην περιγραφή των εκτελεστικών διαδικασιών.

Η διαδικασία επιλογής και αναθεώρησης του σκοπού είναι το ίδιο σημαντική όπως και η λήψη των αποφάσεων. Είναι βασικό για ένα οργανισμό, να υπάρχει μηχανισμός για την αναθεώρηση των αντικειμενικών σκοπών, όταν υπάρχουν λόγοι που επιβάλλουν να γίνει κάτι τέτοιο, θα πρέπει εκείνος που θέτει τους ΑΝΣΚ, να είναι σε θέση ν' αξιολογεί πολύ γρήγορα όλα εκείνα τα στοιχεία που η βαρύτητα τους πιθανόν να απαιτεί κάποια μετατροπή ή ριζική αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο **ΘΕΩΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

5.1. Γενικά

"Επειδή η σωστή λύση κάθε προβλήματος εξαρτάται κυρίως από την κατανόησή του, μπορούμε χωρίς πιθανότητα σφάλματος να σταθούμε στο κατώφλι του αντικειμένου της μελέτης μας για να εξετάσουμε την πραγματική του φύση σε γενικές γραμμές. Να εξετάσουμε δηλαδή τις περιπτώσεις που εμποδίζουν τη λύση του, τις συνθήκες από τις οποίες εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία, και τις κατευθύνσεις στις οποίες είναι πολύ πιθανό να γίνει σφάλμα. Έτσι, θα έχουμε πετύχει την πιο σοβαρή προαπαίτηση για επιτυχία σε κάθε εργασία, θα έχουμε δηλαδή μία καθαρή εικόνα στο μυαλό μας που θα μας προστατεύει από τη σύγχυση του φανερού με το σημαντικό και του αγνώστου και μακρινού με το ασήμαντο".

Arthur Millen Wellington

Κάνοντας μια αναδρομή στις δραστηριότητες μιας ημέρας από την ιδιωτική ή επαγγελματική μας ζωή βλέπουμε ότι είναι συνδεδεμένες στενά με μικρές ή μεγάλες αποφάσεις. Ξεκινάμε δηλαδή, από την πιο απλή απόφαση στο πρόβλημα του "τι θα κάνω σήμερα" μέχρι την πιο σοβαρή που μπορεί να αλλάξει και αυτόν ακόμη τον ρυθμό της ζωής μας.

Συχνά οι αποφάσεις αυτές που θα πάρουμε μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς πολλά εμπόδια, είτε γιατί η εκλογή που κάναμε είναι απόλυτα καθαρή χωρίς να χρειάζεται βαθύτερη ανάλυση, είτε γιατί η ίδια η απόφαση δεν είναι αρκετά σπουδαία για να δικαιολογείται τόσο μεγάλη προσοχή. Είναι πιθανόν όμως, μερικές φορές, να βρεθούμε σε τέτοια κατάσταση που να αισθανόμαστε ότι θα κερδίσουμε σε κόπο και χρόνο, αν σκεφθούμε μεθοδικά και με επιμονή γύρω από τους διάφορους τρόπους επίλυσης κάποιου προβλήματος. Ακόμη, μπορεί να δεχτούμε να καθυστερήσουμε λίγο τη λήψη μιας απόφασης, αν αυτό μας βοηθήσει να πάρουμε τη σωστή.

Εμβαθύνοντας περισσότερο στον τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις, θα βρούμε τους εαυτούς μας να αντιμετωπίζουν καταστάσεις στις οποίες δεν είναι βέβαιο το αποτέλεσμα κάθε ενέργειας μας. Αυτό συμβαίνει επειδή μπορεί να συμβούν γεγονότα που δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν ή προβλεφθούν με βεβαιότητα, και που οι συνέπειες τους θα επηρεάσουν αναπόφευκτα τις τελικές μας αποφάσεις.

Η δραστηριότητα αυτή του ανθρώπου, η λήψη δηλαδή αποφάσεων, δεν ήταν δυνατόν να αφήσει ασυγκίνητους τους διάφορους επιστημονικούς ερευνητές. Γιατί, πράγματι θα ήταν παράλογο, ενώ η επιστήμη γενικά έχει κάνει τεράστια άλματα σ' όλους τους τομείς, οι αποφάσεις για λύσεις προβλημάτων να στηρίζονται μόνο στην εμπειρία ή την ευστροφία αυτού που αποφασίζει. Έτσι λοιπόν η επιστημονική έρευνα, μέσα στις διάφορες δραστηριότητες της, περιέλαβε και την ανάπτυξη μιας θεωρίας που ασχολείται με όλο το πλέγμα των αποφάσεων και ονομάζεται "Θεωρία των Αποφάσεων".

Η θεωρία των Αποφάσεων παίζει σπουδαίο ρόλο σε κάθε είδους δραστηριότητα σήμερα, βοηθά ιδιαίτερα όμως αυτούς που διοικούν, να παίρνουν σωστές αποφάσεις. Επειδή ζούμε σ' ένα κόσμο όπου η πορεία των μελλοντικών γεγονότων δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί με απόλυτη βεβαιότητα, το καλύτερο που έχουμε να κάνουμε είναι να βρούμε λύσεις κατά προσέγγιση, βασισμένες στην πιθανότητα να συμβούν κάποια γεγονότα. Η

θεωρία αυτή μας δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης πολύπλοκων αποφάσεων υπό το πρίσμα των υφισταμένων συνθηκών και των μελλοντικών αλλαγών του περιβάλλοντος.

Η θεωρία των αποφάσεων λοιπόν θα μας δώσει τις απαιτούμενες γνώσεις και μεθόδους για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων. Αν και η θεωρία αυτή μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις όταν εφαρμοστεί σωστά, παρ' όλα αυτά συμπληρώνει απλώς αλλά δεν αντικαθιστά τις γνώσεις και την εμπειρία των Διοικητικών.

Η θεωρία αυτή, έχοντας σαν αντικείμενο δύο κατηγορίες "στοιχείων" που πολλές φορές αλληλοσυγκρούονται, τη "χρησιμότητα" (utility) και την "πιθανότητα" (probability), προσπαθεί να δώσει κάποια απάντηση στις εξής ερωτήσεις:

- α. Πώς υπολογίζεται ο βαθμός προτίμησης (ή χρησιμότητας) ορισμένων γεγονότων που πιθανόν να συμβούν και πώς μπορεί να μετρηθεί;
- β. Πώς υπολογίζονται οι πιθανότητες πρόκλησης γεγονότων που καθορίζουν τι πρόκειται να συμβεί και πώς μπορούν να μετρηθούν;
- γ. Πώς οι πιθανότητες αυτές διαφοροποιούνται κάτω από την παρουσία νέων στοιχείων ή πληροφοριών;
- δ. Πώς συνδυάζονται "πιθανότητες" και "χρησιμότητες" στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- ε. Πώς ένας ψυχίατρος μπορεί να εξηγήσει το γεγονός ότι ο ίδιος ο άνθρωπος αντιμετωπίζοντας την ίδια κατάσταση δύο φορές παίρνει διαφορετικές αποφάσεις;

Οι απαντήσεις σ' αυτά τα ερωτήματα δίνονται μόνες τους από την ανάπτυξη των παρακάτω:

- α. Είδη αποφάσεων
- β. Στάδια αποφάσεων
- γ. Συνθήκες περιβάλλοντος
- δ. Οικονομικός άνθρωπος
- ε. Ανάπτυξη "πρότυπου (μοντέλου) απόφασης"
- στ. Δημιουργική σκέψη

5.2. Ορισμοί

Αναφέρθηκε ότι η θεωρία των αποφάσεων έχει σαν αντικείμενο τη χρησιμότητα και την πιθανότητα. Πώς ορίζεται όμως η κάθε μία από τις έννοιες αυτές:

Απόφαση, κατά τον καθηγητή D. Lindley, είναι η ενσυνείδητη επιλογή μεταξύ δύο τουλάχιστον πιθανών τρόπων ενέργειας, για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος, ενώ κατά τον καθηγητή W. T. Dorriss του Πανεπιστημίου του Οχάιο, με τον όρο «απόφαση» εννοούμε τη συνειδητοποίηση της δυνατότητας μιας επιλογής είτε με την έννοια μιας νοητής εικόνας είτε με ένα αναλυτικό υπόδειγμα (μοντέλο).

Αναλύοντας τον ορισμό αυτό διαπιστώνουμε ότι συνυπάρχουν δύο στοιχεία:

- Η ύπαρξη κάποιου προβλήματος, που έχει αναγνωρισθεί και καθορισθεί με κάθε λεπτομέρεια και
- Η ύπαρξη εναλλακτικών ενεργειών ή λύσεων.

Χρησιμότητα, κατά τον καθηγητή Παυλόπουλο της Οικονομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών, είναι η ικανότητα που έχει ένα υλικό ή άυλο πράγμα να ικανοποιεί μια ανάγκη μας, ενώ κατά τον Samuelson είναι η ικανοποίηση που αισθανόμαστε από την

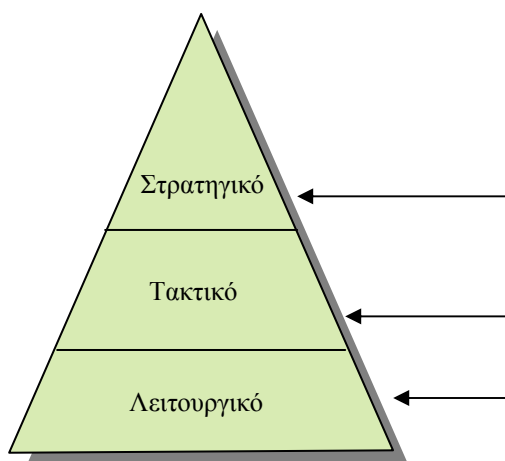
αγορά κάποιου αγαθού. Με τον όρο αυτό νοούνται τα στοιχεία εκείνα που απαρτίζουν την προτίμηση μας για κάποιο αντικείμενο.

Τέλος **πιθανότητα**, κατά τον καθηγητή Γ. Ν. Παντελίδη του ΕΜΠ, είναι ο λόγος του ευνοϊκού αριθμού αποτελεσμάτων, για κάποιο γεγονός "Ε", προς τον συνολικό αριθμό των δυνατών αποτελεσμάτων. Η πιθανότητα αυτή παίρνει μια ορισμένη τιμή που κυμαίνεται από το μηδέν (0) μέχρι το ένα (1). Από τις ακραίες αυτές τιμές, το μηδέν (0) είναι η απόλυτα απαισιόδοξη περίπτωση, ενώ αντίθετα το ένα (1) είναι η απόλυτα αισιόδοξη, γύρω από την εμφάνιση ενός συγκεκριμένου γεγονότος, κάτω από ορισμένες συνθήκες.

5.3. Είδη Αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων υλοποιείται οπουδήποτε εμφανίζεται απαίτηση για επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών ή λύσεων, τα χαρακτηριστικά της όμως διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο που συμβαίνει. Το συνολικό φάσμα των αποφάσεων, κατά τον καθηγητή R. Anthony, διακρίνεται σε τρία (3) επίπεδα:

- Το Στρατηγικό επίπεδο αποφάσεων
- Το Τακτικό επίπεδο αποφάσεων και
- Το Λειτουργικό επίπεδο αποφάσεων



Σχήμα 5.1.

Τα επίπεδα αυτά βέβαια δεν είναι στεγανά και δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ τους. Από το Σχήμα 5.1. φαίνεται ότι όσο απομακρυνόμαστε από την κορυφή του τριγώνου ο αριθμός των αποφάσεων αυξάνει, ενώ μικραίνει η σημασία τους. Είναι αλήθεια επίσης ότι, στη βάση οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται γρηγορότερα από αυτές που παίρνονται στην κορυφή. Ο χαρακτηρισμός των επιπέδων των αποφάσεων επεξηγεί μόνος του τη φύση των αποφάσεων αυτών και δεν είναι σκόπιμο να αναλυθούν περισσότερο.

Εκτός από τα επίπεδα λήψης αποφάσεων, είναι γνωστό ότι οι αποφάσεις παίρνονται είτε από άτομα, είτε από κάποιο συλλογικό όργανο. Κατά τη Διοικητική λειτουργία (management) ο τρόπος λήψης αποφάσεων παίζει σημαντικό ρόλο και χαρακτηρίζει την "αυταρχικότητα" ή τη "δημοκρατικότητα" της Διοίκησης αυτής.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες σχετικές με τη σκοπιμότητα της "αυταρχικής" ή της "δημοκρατικής" διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Κάθε μία έχει μειονεκτήματα και

πλεονεκτήματα. Η επιστήμη σήμερα δέχεται ότι οι σημαντικές αποφάσεις πρέπει να παίρνονται από συλλογικά όργανα και όχι από ένα άτομο. Το φάσμα της συμπεριφοράς της Διοίκησης φαίνεται στο Σχήμα 5.2.

5.3.1. Ανάλυση του Φάσματος της Συμπεριφοράς Διοίκησης

- **Ο Διοικητικός αποφασίζει και αναγγέλλει την απόφαση:**

Είναι η πιο αυταρχική μορφή Διοίκησης. Δεν υπάρχει περιθώριο για τον υφιστάμενο να εκφράσει τις σκέψεις του ούτε κατά τη διάρκεια της ανάλυσης του προβλήματος, ούτε κατά τη στιγμή της λήψης αποφάσεων. Ο Διοικητικός εντοπίζει το πρόβλημα, το επιλύει μόνος του και παρουσιάζει τις αποφάσεις του.

- **Ο Διοικητικός «πουλάει» την απόφαση :**

Στην περίπτωση αυτή ο Διοικητικός αναγνωρίζοντας ότι θα υπάρξει αντίδραση από τους υφισταμένους προσπαθεί να τους πείσει για την ορθότητά της, «διαφημίζοντας» τα πλεονεκτήματά της. Και εδώ ο Διοικητικός έχει κάτω από τον έλεγχό του εξ ολοκλήρου, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- **Ο Διοικητικός παρουσιάζει, ιδέες και κάνει, ερωτήσεις :**

Αυτός ο τρόπος Διοίκησης είναι η αρχή κάποιας μορφής συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τουλάχιστον ζητούνται οι ιδέες τους. Ας σημειωθεί ότι ο Διοικητικός έχει σχηματίσει κάποια ιδέα για την απόφαση αλλά η παρουσίαση των ιδεών του και πολύ περισσότερο, η έκφραση των ιδεών των υφισταμένων αφήνει ανοικτό το επίπεδο διαφοροποίησης της απόφασης.

- **Ο Διοικητικός παρουσιάζει μια απόφαση που μπορεί να διαφοροποιηθεί :**

Στην περίπτωση αυτή, παρόλο που ο Διοικητής έχει έτοιμη την απόφαση αναλύει το πρόβλημα στους υφισταμένους του και εργάζεται για την βελτίωση της αρχικής απόφασης.

- **Ο Διοικητικός παρουσιάζει το πρόβλημα, δέχεται εισηγήσεις και αποφασίζει:**

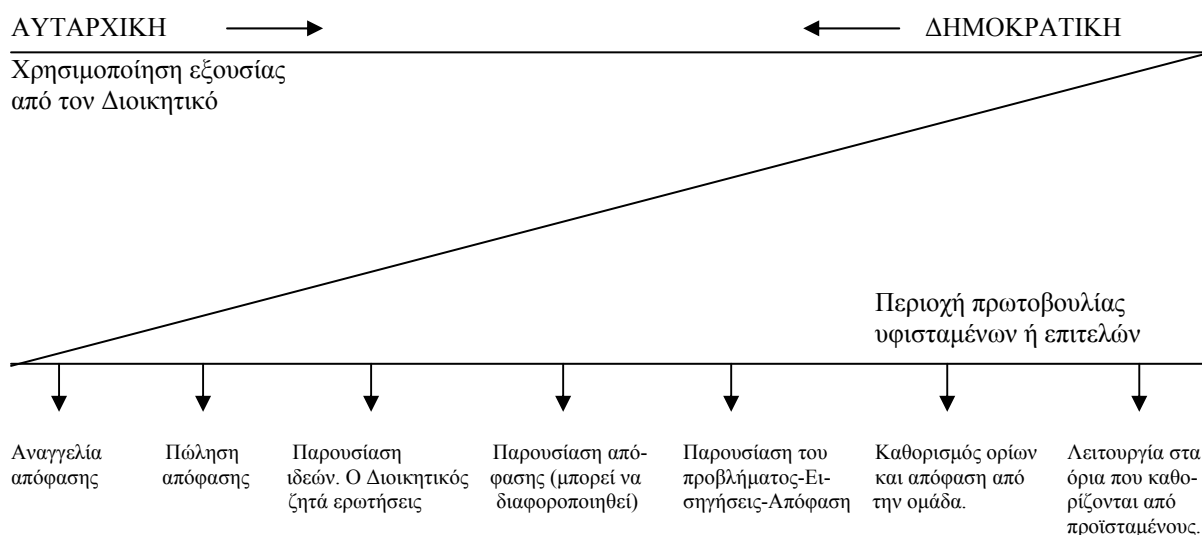
Αυτή είναι η πρώτη φορά που ο Διοικητής παρουσιάζεται στην ομάδα χωρίς να έχει κάποια απόφαση. Η επεξεργασία του προβλήματος με τους επιτελείς του, πριν από τη σύσκεψη, πολλαπλασιάζει τον αριθμό των εναλλακτικών λύσεων.

- **Ο Διοικητικός καθορίζει όρια και ζητά από την ομάδα ν' αποφασίσει:**

Μέχρι το σημείο αυτό η απόφαση λαμβάνονταν από τον Διοικητή με κάποιο βαθμό συμμετοχής της ομάδας στη διαμόρφωσή της. Αλλά στο σημείο αυτό, ο Διοικητής αναλύει το πρόβλημα και καθορίζει τα όρια και τα κριτήρια στα οποία θα στηριχτεί για να πάρει την απόφασή του.

- **Ο Διοικητικός επιτρέπει στους υφισταμένους να κινούνται μέσα σε όρια που έχουν καθορισθεί από τους προϊστάμενους του :**

Αυτή είναι η περίπτωση με την μεγαλύτερη συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία. Ο Διοικητικός, υφιστάμενος και αυτός των ανωτέρων του, περιορίζεται από αυτούς ως προς την έκταση της ελευθερίας που θα παραχωρήσει στους δικούς του υφισταμένους.



Σχήμα 5.2

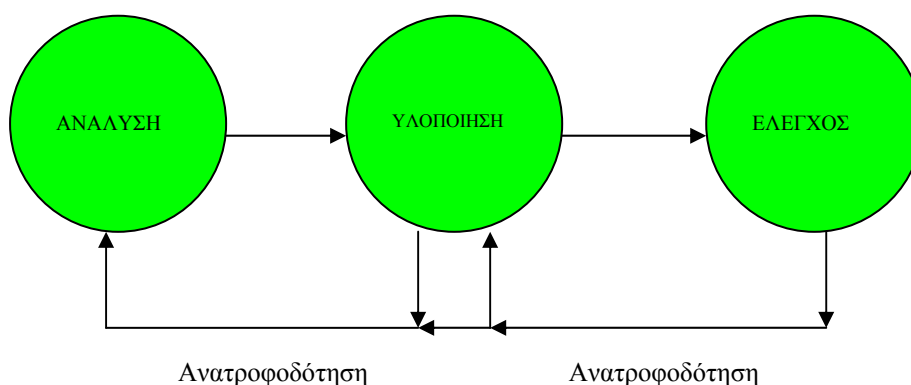
Είναι φανερό ότι πρέπει να αποφεύγονται οι ακραίες θέσεις του Σχήματος 5.2. Η εξουσία και η ελευθερία δεν πρέπει ποτέ να αφήνονται χωρίς όρια.

5.4. Στάδια Αποφάσεων

Για να ληφθεί μία απόφαση, η Διοίκηση πρέπει να έχει τα απαραίτητα στοιχεία ή πληροφορίες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος του συγκροτήματος. Η ενημέρωσή της με στοιχεία γίνεται με τη μορφή διαφόρων αναφορών, έχει όμως την ανάγκη επανατροφοδότησής της (feedback) με πληροφορίες από τα αποτελέσματα της εφαρμογής της απόφασης, που έχουμε ήδη λάβει.

Έτσι τον όλο κύκλο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μπορούμε να τον χωρίσουμε σε τρία στάδια:

- Το στάδιο της ανάλυσης
- Το στάδιο της υλοποίησης και
- Το στάδιο του ελέγχου



Σχήμα 5.3

5.4.1. Στάδιο Ανάλυσης

Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται:

- (1) Η αναγνώριση και καθορισμός του προβλήματος
- (2) Η ανάπτυξη των καταλλήλων κριτηρίων απόφασης

- (3) Η συλλογή καταλλήλων πληροφοριών
- (4) Η ανάλυση των πληροφοριών με την βοήθεια κάποιου καταλλήλου "υποδείγματος ή μοντέλου"
- (5) Η εύρεση των εναλλακτικών λύσεων
- (6) Η επιλογή της καλύτερης λύσης με τη βοήθεια του υποδείγματος
- (7) Η σχεδίαση της λύσης που έχει επιλεγεί.

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης έχει μεγάλη σημασία ο ακριβής καθορισμός του προβλήματος και η έκφραση του με κάποιο "υπόδειγμα" (μαθηματικό ή όχι). Ο έγκαιρος εντοπισμός των προβλημάτων εξαρτάται από το υφιστάμενο σύστημα πληροφοριών. Ότι αφορά τα υποδείγματα (μοντέλα) θα αναφερθούμε στη συνέχεια με πιο μεγάλη λεπτομέρεια.

5.4.2. Στάδιο Υλοποίησης

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει:

- (1) Τη συγκέντρωση συμπληρωματικών πληροφοριών σχετικά με το πρόβλημα και
- (2) Τη πραγματοποίηση της λύσης (ή απόφασης) που επιλέχθηκε.

5.4.3. Στάδιο Ελέγχου

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του κυκλώματος ελέγχου ας δούμε τον ορισμό της έννοιας του ελέγχου. **Έλεγχος**, κατά τον Ιωσήφ Κόεν, είναι η μέθοδος καθορισμού του κατά πόσο η υλοποίηση της απόφασης εξελίσσεται σύμφωνα με τον τρόπο ενέργειας που έχει σχεδιαστεί και της εφαρμογής των διορθώσεων που απαιτούνται για την εκπλήρωση του αντικειμενικού σκοπού ή της αποστολής.

Για την επιτυχία του ελέγχου πρέπει να υπάρχει κατάλληλο Σύστημα Διοίκησης και Ελέγχου Πληροφοριών, που πρέπει να είναι σαφές, γρήγορο και κυρίως, να έχει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης.

Στο στάδιο αυτό εμπίπτει όλο το κύκλωμα ελέγχου, δηλ:

- (1) Η συγκέντρωση πληροφοριών για τον τρόπο και τα αποτελέσματα της υλοποίησης.
- (2) Η διαπίστωση αποκλίσεων μεταξύ ανάλυσης, σχεδίασης και πραγματοποίησης, και
- (3) Η διόρθωση των αποκλίσεων.

Αυτή η διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθείται κατά βάση, άσχετα από το επίπεδο στο οποίο παίρνονται οι αποφάσεις. Χαρακτηριστικό πάντως είναι ότι:

- Σε όλα τα παραπάνω στάδια παίρνονται επιμέρους αποφάσεις με την ίδια δομή, οι οποίες και διαμορφώνουν το τελικό αποτέλεσμα.
- Αν παρουσιασθεί κάποιο πρόβλημα σε ένα από τα τρία αυτά στάδια, αναγκάζομαστε να επιστρέψουμε στο προηγούμενο στάδιο.
- Υπάρχει, συνήθως, ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των τριών σταδίων απόφασης.

5.5. Οικονομικός Άνθρωπος

Τέλος οι θεωρητικοί που ασχολούνται με τη θεωρία αποφάσεων, ακολουθούν μια καθορισμένη διαδικασία. Καθορίζουν δηλαδή τις προϋποθέσεις και με αυτές διατυπώνουν θεωρήματα, τα οποία μπορούν να ελεγχθούν μέσω των προϋποθέσεων. Μερικές προϋποθέσεις αποτελούν ένα σύνολο που μπορούμε να το περιγράψουμε σαν τον

"οικονομικό άνθρωπο", ο οποίος αποφασίζει και για τον οποίο εφαρμόζεται η θεωρία. Ο οικονομικός άνθρωπος έχει τρεις (3) ιδιότητες:

- Είναι απόλυτα ενημερωμένος
- Είναι απεριόριστα ευαίσθητος
- Είναι λογικός

Με την πρώτη ιδιότητα προϋποθέτουμε ότι αυτός που αποφασίζει γνωρίζει όλα τα στοιχεία που αφορούν το πρόβλημα.

Η δεύτερη έχει περισσότερη σχέση με τα μαθηματικά, και μ' αυτή δίνεται η "συνέχεια" οποιασδήποτε χρησιμοποιούμενης μαθηματικής συνάρτησης, για να είναι δυνατή η παραγωγή της.

Τέλος η ερμηνεία του τρόπου λήψης αποφάσεων προϋποθέτει στις περισσότερες περιπτώσεις την ύπαρξη του θεωρητικού προτύπου "λογικός άνθρωπος".

Δύο (2) είναι τα στοιχεία ενός "λογικού ανθρώπου".

► Όταν του δοθούν δύο πιθανές λύσεις Α και Β, πρέπει πάντοτε να είναι ικανός να καθορίσει αν προτιμά την Α ή τη Β ή του είναι αδιάφορες και οι δύο. Ακόμη, αν προτιμά την Α αντί της Β και τη Β αντί της Γ, τότε να προτιμά την Α αντί της Γ.

► Ο λογικός άνθρωπος θα πρέπει πάντοτε να κάνει την εκλογή του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιεί κάτι. Αυτή είναι η βασικότερη ιδιότητα του "οικονομικού ανθρώπου" και της θεωρίας των αποφάσεων.

Το τελευταίο σημαίνει ότι πάντα εκλέγει την καλύτερη εναλλακτική λύση. Τούτο είναι χρήσιμο μαθηματικά, γιατί έτσι μπορεί πάντοτε να βρεθεί μαθηματική λύση.

Το πρότυπο του "λογικού ανθρώπου" δεν υπάρχει στη πράξη, γιατί αυτός που παίρνει αποφάσεις επηρεάζεται, συνήθως από την ιδιοσυγκρασία του και από το περιβάλλον του κατά τη λήψη αποφάσεων. Από το γεγονός αυτό δυσχεραίνεται πάρα πολύ η προσπάθεια ερμηνείας του τρόπου λήψης αποφάσεων και κατά συνέπεια η ανάπτυξη αξιόπιστων προτύπων (μοντέλων) απόφασης.

5.6. Ανάπτυξη "Πρότυπης" Απόφασης

Είναι σήμερα παραδεκτό ότι η κεντρική εργασία της μεθόδου επιστημονικής σκέψης, είναι η ανάπτυξη ενός υποδείγματος (προτύπου ή μοντέλου). Το μοντέλο αυτό είναι κυρίως ένα μέσον αναπαράστασης του προβλήματος ή της κατάστασης και από αυτό συμπεραίνουμε κατά πόσο υπάρχει κάποιος νόμος που διέπει τις διάφορες μεταβλητές και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη. Μέσω αυτού του μοντέλου, που μπορεί να είναι μαθηματικό ή όχι, επιτυγχάνεται πολλές φορές αξιολόγηση των δυνατών λύσεων.

Το μοντέλο σχεδιάζεται για να εκφράσει τη σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος και των λύσεων ή δράσεων στα πλαίσια του προκαθορισμένου κριτηρίου απόφασης. Πρέπει να σημειωθεί ότι πιθανόν να αναπτυχθούν περισσότερα από ένα ικανοποιητικά υποδείγματα ή μοντέλα για ένα πρόβλημα. Η επίλυσή τους πιθανόν να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα. Τούτο εξηγείται από το ότι, κάθε υπόδειγμα εξετάζει τη σχέση των λύσεων και του περιβάλλοντος από διαφορετικές σκοπιές. Η επιλογή του επικρατέστερου υποδείγματος επιτυγχάνεται συνήθως μετά από αναδρομή σε διάφορα κριτήρια.

Ένα υπόδειγμα εκφράζεται συνήθως από ένα σύνολο ποσοτικών (ή ποιοτικών) λογικών σχέσεων, των παραγόντων που υπεισέρχονται στο πρόβλημα (μεταβλητές).

Η προηγούμενη διατύπωση μπορεί να παρασταθεί συμβολικά με τη μαθηματική έκφραση.

$$P = F(X_i, \Psi_j) \text{ [αντικειμενική συνάρτηση]}$$

όπου με το P παριστάνουμε την ολική απόδοση του Συστήματος, X_i είναι ένα σύνολο ελεγχόμενων μεταβλητών απόφασης και Ψ_j ένα σύνολο μη ελεγχόμενων μεταβλητών ή και σταθερών. Σαν ελεγχόμενες μεταβλητές μπορούμε να θεωρήσουμε τον όγκο της παραγωγής, την ποσότητα των προς παραγγελία πρώτων υλών, κλπ. Σαν μη ελεγχόμενες μπορούμε να θεωρήσουμε εκείνες που είναι εκ φύσεως μη ελεγχόμενες ή ελέγχονται από άλλους δηλ. η οικονομία, οι τιμές των πρώτων υλών, οι συνθήκες περιβάλλοντος κλπ.

Στην περίπτωση κατά την οποία δεν είναι δυνατή η έκφραση του προβλήματος σε ποσοτικά στοιχεία, μπορούμε να εκτιμήσουμε ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα με τη «Θεωρία της Χρησιμότητας».

Λύνοντας το υπόδειγμα αυτό εκφράζουμε σαν λύσεις τις ελεγχόμενες μεταβλητές συναρτήσει των μη ελεγχόμενων δηλαδή :

$$X_1 = F_1(\Psi_j)$$

$$X_1 = F_2(\Psi_j)$$

.....

$$X_n = F_n(\Psi_j) \text{ όπου } n=1,2,3,\dots,m$$

και βέβαια, εφόσον μπορούμε να δώσουμε οποιεσδήποτε τιμές θέλουμε στα X_i που είναι μεταβλητές ελεγχόμενες από μας, αυτή είναι και η λύση του προβλήματος.

5.7. Συνθήκες Περιβάλλοντος

Μετά την επίλυση του υποδείγματος οι αποφάσεις παίρνονται κάτω από ορισμένες συνθήκες περιβάλλοντος, οι οποίες είναι εξ ολοκλήρου ή εν μέρει γνωστές ή άγνωστες και οι οποίες υπολογίζονται στην κατασκευή του μοντέλου. Έτσι διακρίνουμε τις εξής συνθήκες περιβάλλοντος:

- **Βεβαιότητα:** Οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές και το αποτέλεσμα καθεμίας είναι επίσης γνωστό με βεβαιότητα.
- **Πλήρης αβεβαιότητα:** Οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές αλλά το αποτέλεσμα είναι αβέβαιο.
- **Πιθανότητα** (ή υπολογισμένος κίνδυνος): Οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές, αλλά το αποτέλεσμα κάθε μιας μπορεί να καθορισθεί μόνο υπό το πρίσμα μιας συνάρτησης κατανομής πιθανότητας.
- **Συναγωνισμός:** Οι εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές αλλά το αποτέλεσμα κάθε μιας εξαρτάται από τις αντιδράσεις του αντιπάλου.
- **Άγνοια:** Οι εναλλακτικές λύσεις είναι άγνωστες.

Ας δούμε όμως αναλυτικά τα διάφορα αυτά είδη συνθηκών. Οι συνθήκες "ολοκληρωτικής αβεβαιότητας" και "άγνοιας" είναι οι πιο ακραίες και, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν στοιχεία για ποσοτική εκμετάλλευση, δεν θα μας απασχολήσουν περισσότερο. Οι συνθήκες "συναγωνισμού" είναι τα γνωστά μας "παίγνια" για τα οποία υπάρχει ολόκληρη θεωρία (η θεωρία παιγνίων ή ανταγωνισμού).

Συνθήκες Βεβαιότητας: Είπαμε προηγουμένα ότι στην περίπτωση αυτή οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματα (ή η απόδοση) είναι γνωστά μετά βεβαιότητας. Στην πραγματικότητα όμως τίποτα δεν είναι απόλυτα βέβαιο, αλλά η βεβαιότητα είναι πάρα πολύ καλή σαν αρχική προσέγγιση και είναι αποδεκτή από τη διοίκηση σ' αυτή την κατηγορία προβλημάτων. Τυπικά κριτήρια κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

είναι το μέγιστο κέρδος ή το ελάχιστο κόστος. Εδώ βέβαια το κέρδος ή το κόστος δεν είναι υποχρεωτικά χρήμα αλλά πιθανόν, απόδοση, αξιοπιστία, βλάβη, απόσταση, χρόνος κλπ. Τα υποδείγματα αυτά λέγονται προσδιοριστικά (deterministic) και για τη λύση τους καταφεύγουμε στις θεωρίες και τεχνικές των Επιχειρησιακών Ερευνών, κυριότερη των οποίων είναι ο Μαθηματικός Προγραμματισμός.

Συνθήκες Πιθανότητας: Στην περίπτωση αυτή οι συνθήκες του περιβάλλοντος μπορούν να καθορισθούν πιθανολογικά λόγω εμπειρίας, με τη διαίσθηση ή μετά από πείραμα. Στη συνέχεια υπολογίζεται το αναμενόμενο κέρδος ή το αναμενόμενο κόστος (η μαθηματική ελπίδα) για κάθε εναλλακτική λύση και από αυτές επιλέγεται η πιο καλή.

Τρεις (3) από τις κλασικές τεχνικές της κατηγορίας αυτής είναι:

- Οι πίνακες ή μήτρες αποφάσεων
- Τα δένδρα αποφάσεων
- Η τεχνική Δελφοί

5.7.1. Πίνακες Αποφάσεων

Στις περιπτώσεις που ένα υπόδειγμα δεν μπορεί να αποδοθεί ούτε μαθηματικά ούτε να περιγραφεί εμπειρικά (με τεχνική εξομοίωσης - simulation) οι πίνακες αποφάσεων μπορούν να μας δώσουν μια πιθανή λύση.

Μέσω των πινάκων αυτών αποτυπώνονται οι συνθήκες και οι αντίστοιχες λύσεις που ανταποκρίνονται στη λήψη συγκεκριμένης απόφασης. Στη συνέχεια με τη βοήθεια των πινάκων μπορούμε να συντάξουμε ένα πρόγραμμα για τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή που θα αποτελεί το μηχανογραφημένο υπόδειγμα (μοντέλο) της συγκεκριμένης απόφασης.

Ο πίνακας αποφάσεων μας δίνει μια απλή αναπαράσταση της λογικής μιας πολύπλοκης απόφασης και είναι ένα μέσον ορθολογικής επικοινωνίας. Μέσω των πινάκων απόφασης καθορίζονται τόσο τα προβλήματα όσο και οι αντίστοιχες λύσεις. Επιπλέον μελλοντικές αλλαγές των προβλημάτων και των λύσεων εφαρμόζονται εύκολα στους πίνακες αποφάσεων.

Έστω λοιπόν ότι ζητάμε τη λήψη απόφασης σχετικά με την προμήθεια ενός μηχανήματος, το οποίο προσφέρεται στην αγορά σε μεγάλη ποικιλία δυναμικότητας και φυσικά κόστους. Μετά από ανάλυση προέκυψαν οι εναλλακτικές λύσεις λ1, λ2, λ3 και οι συνθήκες περιβάλλοντος σ1, σ2, σ3 με πιθανότητα αντίστοιχα P1=0.2, P2=0.5, P3=0.3. Αν υποθέσουμε ότι μπορούμε να υπολογίσουμε τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης υπό κάθε συνθήκη περιβάλλοντος, δηλ το C_{ij} (500, 1000, 200) έχουμε τον παρακάτω πίνακα:

		0.2	0.5	0.3
λj	Pj	σ1	σ2	σ3
	λ1	500	1000	200
	λ2	400	1500	500
	λ3	700	200	2000

Υπολογίζουμε το αναμενόμενο (expected) γενικό αποτέλεσμα από τον τύπο:
 $C_{av} = \sum C_{ij} P_j$ για $i = 1, 2, 3, \dots$ και $j = 1$

δηλ. $C1 = 500 \times 0.2 + 1000 \times 0.5 + 200 \times 0.3 = 100 + 500 + 60 = 660$

$C2 = 400 \times 0.2 + 1500 \times 0.5 + 500 \times 0.3 = 80 + 750 + 150 = 980$

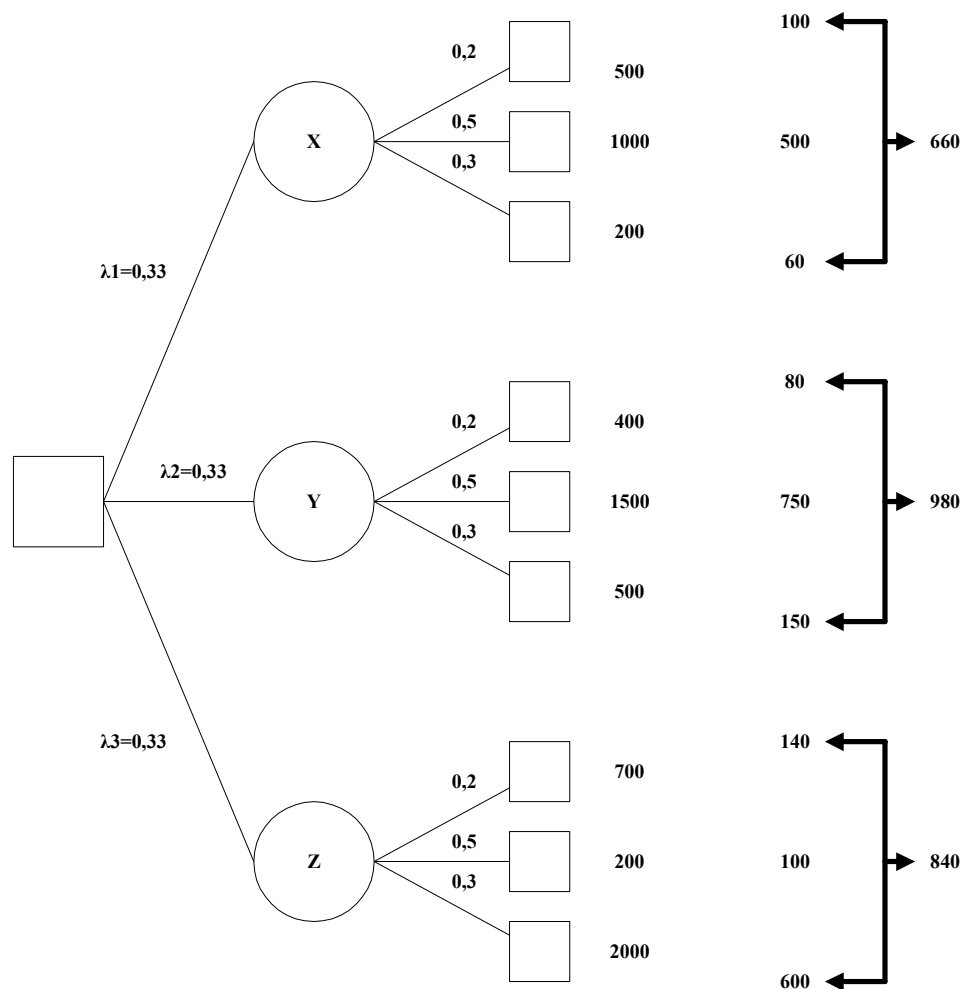
$C3 = 700 \times 0.2 + 200 \times 0.5 + 2000 \times 0.3 = 140 + 100 + 600 = 840$

Από αυτό φαίνεται ότι η εναλλακτική λύση 2 μας δίνει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

5.7.2. Δένδρα Αποφάσεων

Στην περίπτωση που το πρόβλημα είναι πιο σύνθετο, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την τεχνική των "δένδρων απόφασης". Κατά την τεχνική αυτή έχουμε μία ακολουθία αποφάσεων στην οποία μετά τη λήψη κάθε επιμέρους απόφασης, προκύπτει ένα αποτέλεσμα που δίνει την ευκαιρία να ληφθεί μία επιπλέον απόφαση.

Χρησιμοποιώντας το προηγούμενο παράδειγμα μπορούμε να δεχθούμε ότι και οι τρεις εναλλακτικές λύσεις έχουν την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν (0.33). Έτσι κατασκευάζουμε το δένδρο απόφασης όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα :



○ = δυνατό αποτέλεσμα ή τυχαίο γεγονός

□ = κόμβος απόφασης

Στο δένδρο απόφασης εισάγονται δύο ποσοτικές εκτιμήσεις:

α. Σε κάθε κόμβο απόφασης ένα σύνολο από πιθανότητες κατανέμεται σε κάθε ένα από τα δυνατά αποτελέσματα (ή τυχαία γεγονότα) της απόφασης αυτής.

β. Στα άκρα κάθε κλάδου του δένδρου τοποθετούνται αριθμητικές τιμές οι οποίες παριστάνουν ποσοτικά τη χρησιμότητα ή απόδοση της άφιξης στα άκρα αυτά.

Εξετάζοντας το δένδρο από τους κλάδους προς την αρχή (Μέθοδος Roll Back) επιτυγχάνουμε την επιλογή της πρώτης απόφασης. Έτσι κάθε πιθανότητα πολλαπλασιάζεται με την αξία του αντίστοιχου άκρου και δίνει την αναμενόμενη αξία της αντίστοιχης διαδρομής στο δένδρο. Σε κάθε ένα προηγούμενο κόμβο η επιλογή γίνεται εφόσον ο κόμβος έχει τη μεγαλύτερη από τις αναμενόμενες τιμές που προκύπτουν από τους κόμβους αυτούς. Έτσι έχουμε :

Αναμενόμενη αξία του X = $(0.2 \times 500 + 0.5 \times 1000 + 0.3 \times 200) = 660$

Y = $(0.2 \times 400 + 0.5 \times 1500 + 0.3 \times 500) = 980$

Z = $(0.2 \times 700 + 0.5 \times 200 + 0.3 \times 2000) = 840$

Άρα η αναμενόμενη αξία του Y είναι 980 (δηλ. το μεγαλύτερο από τα 660, 980, 840). Είναι φανερό επομένως ότι τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα έχουμε στον κλάδο λ2, δηλαδή με τη δεύτερη λύση.

5.7.3. Τεχνική «Δελφοί»

Τέλος για τη λήψη πολύπλοκων σημαντικών αποφάσεων αναπτύχθηκε τελευταία η Τεχνική "Δελφοί". Η τεχνική αυτή συνίσταται στη συγκέντρωση και αντιπαραβολή έγκυρων κρίσεων μιας ομάδας ατόμων πάνω σ' ένα θέμα για να ληφθεί κάποια απόφαση.

Η τεχνική "Δελφοί" διαθέτει δύο αξιόλογα χαρακτηριστικά την:

- ▶ ανωνυμία (επομένως αντικειμενικότητα) και
- ▶ ενημέρωση

Συγκεκριμένα, οι ανώνυμες κρίσεις των ατόμων της ομάδας πάνω σ' ένα θέμα συλλέγονται, αναπλάθονται σαν απάντηση (συμφωνίες ή διαφωνίες) της ομάδας, και ενημερώνουν τα μέλη της. Έτσι κάθε μέλος γνωρίζοντας τα αποτελέσματα αποφασίζει αν επιθυμεί να συνεισφέρει ανώνυμα περισσότερες πληροφορίες πάνω στο θέμα η να αναθεωρήσει τις απόψεις που είχε εκφράσει έγγραφα.

Η τεχνική "Δελφοί" ολοκληρώνεται σε τέσσερις(4) φάσεις :

- 1η φάση : Ανακοίνωση του θέματος και πιθανή συμπλήρωση του.
- 2η φάση : Εντοπισμός των συμφωνιών και διαφωνιών της ομάδας ή ομάδων.
- 3η φάση: Ανακοίνωση των σοβαρών διαφωνιών, σαν νέο θέμα συζήτησης.
- 4η φάση: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται συνήθως τρεις (3) ως πέντε (5) φορές. Στην τεχνική Δελφοί, πολύ σημαντική είναι επίσης η μελέτη δύο (2) παραγόντων για τη βελτίωση της ακρίβειας των τελικών αποτελεσμάτων:

- ▶ Η απόκλιση των απαντήσεων στην ερώτηση και
- ▶ Ο μέσος όρος των αυτό-αξιολογήσεων των γνώσεων των μελών της ομάδας στην ερώτηση.

Τελικά ο ρόλος του ατόμου της ομάδας που συλλέγει τις απαντήσεις, βρίσκει τις συμφωνίες και τις αξιολογες διαφορές, περιγράφει μελλοντικά γεγονότα κλπ των απαντήσεων των μελών της ομάδας, είναι ο πιο σημαντικός.

- Η τεχνική Δελφοί πλεονεκτεί σχετικά με οποιαδήποτε άλλη τεχνική ή μέθοδο όπου :
- Για την επίλυση ενός πολύπλοκου προβλήματος απαιτείται σωστή επικοινωνία γνώσεων μεταξύ των ατόμων.
 - Οι αντιγνωμίες μεταξύ των ατόμων πάνω σ' ένα κρίσιμο πρόβλημα είναι σοβαρές.
 - Το πρόβλημα είναι τόσο πλατύ ώστε να απαιτούνται πολλά άτομα για ανταλλαγή απόψεων.
 - Ο χρόνος των ατόμων είναι περιορισμένος ή οι γεωγραφικές αποστάσεις μεταξύ τους μεγάλες, με αποτέλεσμα τις σπάνιες συσκέψεις.

Τυπικές εφαρμογές της τεχνικής παρουσιάζονται στις διαδικασίες προβλέψεων, κατάρτισης προϋπολογισμών κλπ.

5.8. Δημιουργική Σκέψη στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Για την εφαρμογή των τεχνικών που προαναφέρθηκαν, θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη "δημιουργικής σκέψης" η οποία καλύπτει όλο το πεδίο της ανθρώπινης δραστηριότητας, από την άποψη του απλού "μαραγκού" μέχρι τη θεωρία της... σχετικότητας του Αϊνστάιν. Οποιοδήποτε κι αν είναι το πεδίο εφαρμογής της, η δημιουργική σκέψη μετρίεται από το αποτέλεσμα της - μια νέα ιδέα, ένα νέο προϊόν, μια νέα διαδικασία ή μια νέα εφαρμογή μιας ιδέας ή θεωρίας που ήδη υπάρχει.

Η δημιουργική σκέψη είναι στενά συνδεδεμένη με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μπορεί να θεωρηθεί σαν ειδικό μέρος της διαδικασίας αυτής. Τα βήματα που ακολουθούνται είναι σε πολλά σημεία όμοια με τη διαδικασία που περιγράψαμε προηγουμένως.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της δημιουργικής σκέψης είναι:

- **Ο προσωπικός χαρακτήρας του ατόμου :** Με αυτόν επισημαίνεται κυρίως η ατομικότητα της δημιουργικής σκέψης. Το κάθε άτομο για να δημιουργήσει, πρέπει να ερεθισθεί από εξωτερικό ή εσωτερικό αίτιο. Εδώ γεννάται το ερώτημα, κατά πόσο το άτομο είναι δυνατό να είναι "δημιουργικό" κατά παραγγελία. Η απάντηση σ' αυτό είναι θετική. Σαν παράδειγμα μπορούμε να θεωρήσουμε τις διαφημιστικές εταιρίες, τους δημοσιογράφους, τους χρονογράφους, κλπ.
- **Η προετοιμασία του :** Είναι ευνόητο ότι η δημιουργική σκέψη, για να φέρει κάποιο αποτέλεσμα, χρειάζεται μεγάλη προετοιμασία. Σοβαρή απόδειξη είναι ότι η θεωρία της σχετικότητας δεν ανακαλύφθηκε από κάποιο μουσικό αλλά από τον Αϊνστάιν, ο οποίος ήταν φυσικός, πράγμα που σημαίνει εξαντλητική "προετοιμασία" γύρω από τη φυσική επιστήμη.
- **Η επώαση των ιδεών :** Η επώαση φανερώνει τη διαφορά μεταξύ μιας καλής απόφασης και μιας πρωτότυπης ή δημιουργικής απόφασης. Η επώαση αντιστοιχεί στην εύρεση των εναλλακτικών λύσεων κατά την ανάλυση. Εκεί όμως η "εύρεση" αναφέρεται στις "λογικές" σχέσεις μεταξύ των διαφόρων παραγόντων, οι οποίες μπορούν να εκφρασθούν ποσοτικά και στη συνέχεια, βρίσκεται η καλύτερη, βάσει συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων. Στη δημιουργική "λύση" δεν υπάρχουν κριτήρια. Στην πραγματικότητα είναι κάτι "καινούργιο" είναι κάποια ιδέα, που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας.

- **Η επιφοίτηση** (Αιφνίδια εύρεση Λύσης) : Αυτό χαρακτηρίζει τη δημιουργική "λύση". Αν θυμηθούμε το χαρακτηριστικό παράδειγμα του Αρχιμήδη, ο οποίος ανακάλυψε την "αρχή" του (κάθε στερεό που βυθίζεται μέσα στο νερό χάνει τόσο βάρος όσο το βάρος του νερού που εκτοπίζει) όταν έκανε το μπάνιο του, δεν χρειάζεται άλλη απόδειξη της αιφνίδιας εξεύρεσης της λύσης. Υπάρχει μία περίοδος περίσκεψης (επώασης) και ξαφνικά έρχεται η λύση. Η ιστορία του Αρχιμήδη είναι η απόδειξη επίσης ότι η λύση δεν παρουσιάστηκε σε κάποιο άσχετο (απροετοίμαστο) αλλά σε μαθηματικό.

- **Η επαλήθευση** : Είναι σπάνιο μια "δημιουργική" λύση να είναι τέλεια, και να μπορεί να εφαρμοσθεί χωρίς βελτιώσεις. Στο στάδιο αυτό η "ανακάλυψη" μετουσιώνεται σε τελικό προϊόν. Κατά την επαλήθευση, η "δημιουργικότητα" ελέγχεται ποιοτικά και ποσοτικά σαν τελικό προϊόν.

Τεχνικές Δημιουργικής Σκέψης: Από τα προηγούμενα φαίνεται ότι η δημιουργική σκέψη είναι μια ατομική ιδιότητα. Αυτό όμως δεν αποτελεί εμπόδιο στη χρησιμοποίησή της για την επίλυση προβλημάτων με συσκέψεις. Υπάρχουν δύο (2) τεχνικές:

► Η τεχνική BRAINSTORMING

► Η τεχνική GORDON

Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών τεχνικών είναι ότι κατά την τεχνική GORDON το πρόβλημα είναι άγνωστο στα μέλη της σύσκεψης.

Η θεωρία αποφάσεων έχει μεγάλη ποικιλία. Υπάρχει πρόσκληση και ενδιαφέρον για μεγάλο αριθμό θεμάτων από τα πιο εφαρμοσμένα, ως τα εντελώς βασικά και από τα πιο θεωρητικά ως τα πιο πρακτικά. Κατά συνέπεια και οι ασχολούμενοι με τη θεωρία αποφάσεων παρουσιάζουν την ίδια ποικιλία.

Η ανάπτυξη που έγινε δεν ήταν σε βάθος κάλυψη των διαφόρων θεωριών που υπάρχουν, αλλά η παρουσίαση και παροχή ορισμένων εισαγωγικών εννοιών, οι οποίες θα δώσουν το έναυσμα για βαθύτερη σπουδή του θέματος. Η παραπέρα μελέτη του αντικειμένου είναι απαραίτητη για όλα τα διευθυντικά στελέχη. Και τούτο όχι γιατί πρέπει να γίνουμε όλοι "θεωρητικοί" αλλά γιατί πρέπει να γνωρίζουμε πώς πρέπει να παίρνονται οι αποφάσεις, και κυρίως πώς μπορούμε να χρησιμοποιούμε τα κατάλληλα άτομα για να φθάσουμε σε μια σωστή απόφαση. Το κατάλληλο άτομο βέβαια δεν είναι πάντοτε το ίδιο αλλά εκείνο που έχει σχέση με το εξεταζόμενο πρόβλημα και έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

Η θεωρία των αποφάσεων έχει θέση για κάθε άνθρωπο και είναι υπερβολικό να ισχυρισθούμε ότι υπάρχει ένας άνθρωπος που να μπορεί να ασχοληθεί με επιτυχία, με όλα τα θέματα.

Πρέπει να τονισθεί επίσης ότι οι νέες μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων, δεν έχουν σκοπό να στερήσουν από τον υπεύθυνο την ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, αλλά να τον οδηγήσουν σε κάποιο διαφορετικό, ίσως πιο δύσκολο, πεδίο αποφάσεων. Σαν παράδειγμα αναφέρεται η ανακάλυψη του τηλεσκοπίου, που αύξησε τις δυνατότητες του αστρονόμου και τον οδήγησε σε δυσκολότερα πεδία έρευνας, κανείς όμως δεν μπορεί να ισχυρισθεί ότι με την ανακάλυψη αυτή, σταμάτησαν να είναι χρήσιμοι οι Αστρονόμοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ**

6.1. Γενικά

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία της μετάδοσης και συλλογής πληροφοριών, είναι δε τόσο απαραίτητη στην εφαρμογή της Διοικητικής, ώστε μπορούμε να πούμε ότι χωρίς επικοινωνία ένα συγκρότημα (οργανισμός) δε θα μπορούσε να υπάρξει. Ο λόγος της σπουδαιότητας της επικοινωνίας απορρέει από το ότι, χωρίς αυτήν, δε θα μπορούσαν να υλοποιηθούν οι λειτουργίες της Διοικητικής, ούτε να καλλιεργηθούν ανθρώπινες σχέσεις, αλλά ούτε να υπάρχει παρακίνηση του προσωπικού, επίλυση των διαφορών και τόσα άλλα.

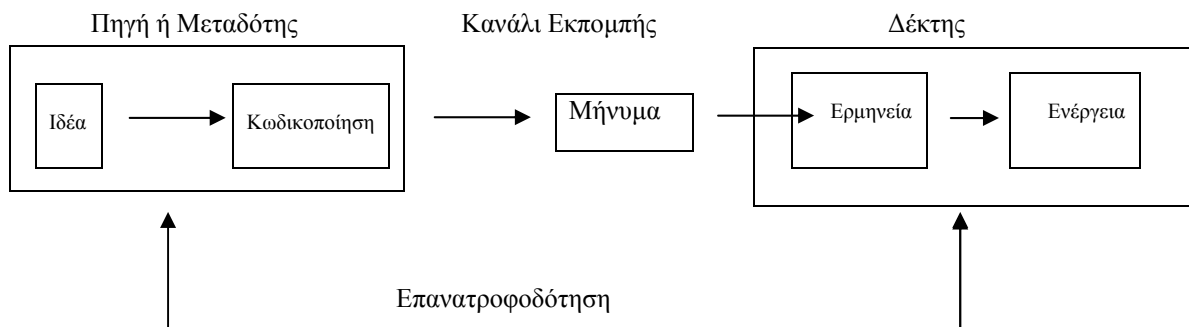
Στην πράξη όμως, έχει φανεί ότι παρά το ότι η επικοινωνία είναι ένα τόσο σοβαρό κομμάτι της Διοικητικής και της Ηγεσίας, εν τούτοις είναι ένας τομέας στον οποίο πάρα πολλοί προϊστάμενοι δείχνουν ανεπάρκεια. Η κατανόηση των ενοτήτων που ακολουθούν θα βοηθήσει σημαντικά στην επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους υφισταμένους και την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Οι ενότητες αυτές είναι:

- Πρότυπο μοντέλο διαδικασίας επικοινωνίας.
- Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία και πως εξαλείφονται.
- Τρία είδηφοράς (διεύθυνσης) της επικοινωνίας.
- Επικοινωνία μεταξύ Προισταμένου - υφισταμένου.

6.2. Πρότυπο Μοντέλο Διαδικασίας Επικοινωνίας

Τρία είναι τα στοιχεία που εμπλέκονται στη διαδικασία της επικοινωνίας: η πηγή ή μεταδότης των πληροφοριών, το μήνυμα και ο δέκτης. Ο μεταδότης μπορεί να είναι άτομο, ομάδα ατόμων ή οργανισμός, το ίδιο και ο δέκτης. Το μήνυμα επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του μεταδότη. Το υπόβαθρο, οι ανάγκες και οι αξίες του αντικατοπτρίζονται στο μήνυμα που πρέπει να φθάσει στο δέκτη. Αν για οποιοδήποτε λόγο αυτό δε ληφθεί ή δε γίνει κατανοητό από το δέκτη τότε απλά, δεν υπάρχει επικοινωνία.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει λεπτομερέστερα τη διαδικασία επικοινωνίας :



- **Πηγή ή Μεταδότης.** Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει όταν κάποιος έχει και θέλει ή οφείλει να μεταδώσει μία ιδέα, έννοια ή επιθυμία για ενέργεια. Αυτή θα αποτελέσει το βασικό περιεχόμενο του μηνύματος. Είναι σημαντικό στο μήνυμα αυτό να περιέχεται και ο αντικειμενικός σκοπός που θέλει να πετύχει ο μεταδότης με το μήνυμα αυτό.

Αφού η πηγή αποφασίσει τι θέλει να μεταδώσει, το περιεχόμενο θα πρέπει να πάρει μια τέτοια μορφή, ώστε να γίνει αντιληπτό με τον καλύτερο τρόπο από το δέκτη. Για το σκοπό αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν λέξεις, σύμβολα, διαγράμματα ή κάποιος συνδυασμός τους. Η επικοινωνία διευκολύνεται όταν τα μηνύματα είναι σαφή, περιεκτικά, συγκεκριμένα και σωστά. Μετά από την κωδικοποίηση του μηνύματος, ο μεταδότης πρέπει να επιλέξει το πιο κατάλληλο μέσο εκπομπής, γιατί όλα τα μέσα, δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικά για όλα τα μηνύματα.

- **Μετάδοση.** Το μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί είτε μέσα από τα επίσημα κανάλια είτε μέσα από τα ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας ενός οργανισμού. Επίσημα κανάλια είναι αυτά που προβλέπονται από τη δομή ενός οργανισμού (πχ διαταγές, ανακοινώσεις, σύστημα αναφορών κλπ). Ανεπίσημα είναι τα κανάλια που δημιουργούνται από μόνα τους σε κάθε οργανισμό (πχ φήμες, ψίθυροι κλπ).

Οι διαθέσιμοι τρόποι μετάδοσης των μηνυμάτων είναι : πρόσωπο με πρόσωπο, τηλέφωνο, ταχυδρομείο, πίνακας ανακοινώσεων κλπ. Μερικά μηνύματα μπορεί να αποστέλλονται με περισσότερους τρόπους από ένα. Για παράδειγμα, οι πολύπλοκες οδηγίες θα πρέπει να δίνονται γραπτά και να επεξηγούνται προφορικά.

- **Δέκτης.** Όταν ο δέκτης λάβει το μήνυμα, το ερμηνεύει για να καταλάβει το νόημά του. Αυτό που επιδιώκεται στη φάση αυτή είναι η κατανόηση. Η κατανόηση όμως, εντοπίζεται στη σκέψη του δέκτη και όχι στο μήνυμα. Ο μεταδότης με το μηνύμα του προτίθεται να μεταδώσει στο δέκτη κάποια άποψη, ιδέα, εντολή κλπ. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, μπορεί και όχι.

Μετά την ερμηνεία ή αποκωδικοποίηση ακολουθεί η ενέργεια. Οι ενέργειες μπορεί να κυμαίνονται από την απλή αρχειοθέτηση του μηνύματος και την αγνόησή του, μέχρι τη λήψη των απαιτούμενων μέτρων.

- **Επανατροφοδότηση.** Επειδή αυτό που κατάλαβε ο δέκτης, πιθανό να μη είναι αυτό που εννοούσε ο μεταδότης, υπάρχει πάντα η ανάγκη για επανατροφοδότηση. Αυτή μπορεί να εκφραστεί προφορικά ή με άλλους τρόπους όπως εκφράσεις του προσώπου, γραπτές απαντήσεις, χειρονομίες κλπ.

Πολλές φορές μια απλή παρατήρηση της συμπεριφοράς του δέκτη μπορεί να δώσει στο μεταδότη ικανοποιητική επανατροφοδότηση. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο μεταδότης χρειάζεται ένα τρόπο για να εξασφαλίσει ότι ο δέκτης κατάλαβε εκείνο ακριβώς που αυτός εννοούσε.

6.3. Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία και Τρόποι Εξάλειψή τους

Η επικοινωνία δεν είναι μόνο η τέχνη του προϊσταμένου να παρουσιάζει τις δικές του απόψεις με πειθώ. Είναι ένας δρόμος διπλής κατεύθυνσης, όπου ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθεί εξίσου να καταλάβει τους υφισταμένους του, όσο ενδιαφέρεται να "περάσει" τα μηνύματα που θέλει.

Όταν γνωρίζουμε τα εμπόδια και τις δυσκολίες που αναφέρονται στην επικοινωνιακή επικοινωνία καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να μετριάσουμε ή και να τα εξαλείψουμε τις όποιες αρνητικές επιπτώσεις τους, είναι βέβαιο ότι θα γίνουμε πιο αποτελεσματικοί σ' αυτή την τόσο ζωτική, για τη Διοικητική, διαδικασία.

6.3.1. Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία

Τις περισσότερες φορές οι λέξεις δεν είναι επαρκείς για να μεταβιβάσουν αναλλοίωτη μια ιδέα, από τη σκέψη ενός ατόμου στο μυαλό του άλλου. Συχνά ο μεταδότης ενός μηνύματος ανακαλύπτει ότι το μήνυμα που έλαβε ο δέκτης δεν είναι στην πραγματικότητα αυτό που εκείνος έστειλε. Σε κάποια φάση της διαδικασίας της επικοινωνίας δημιουργήθηκε κάποια παραμόρφωση, που αφήνει κενά στην αποτελεσματική κατανόηση μεταξύ δύο μερών. Αρκετές από τις αιτίες της ανικανότητάς μας να μεταφέρουμε με ακρίβεια τις σκέψεις και τις ιδέες έχουν εντοπισθεί και είναι οι εξής:

- **Οι άνθρωποι ακούνε αυτό που περιμένουν να ακούσουν :** Οι πληροφορίες που ένα άτομο δέχεται, αναδιαμορφώνεται μέσα του σε μεγάλο ποσοστό, ανάλογα με τις εμπειρίες του. Αντί ο δέκτης να ακούει και να κατανοεί αυτά που ο μεταδότης λέει, έχει την τάση να ακούει αυτά που ο ίδιος περιμένει να ακούσει από το συγκεκριμένο μεταδότη. Υπάρχει μια διαδικασία επιλογής που επιτρέπει να γίνουν εύκολα αποδεκτές οι ιδέες που συμβαδίζουν με τα πιστεύω κάποιου, αλλά παραμορφώνει ή απορρίπτει τελείως τις ιδέες με τις οποίες το άτομο δε συμφωνεί.

Ένα καλό τέτοιο παράδειγμα είναι ο μέσος αναγνώστης εφημερίδας, που ανάλογα με τις πολιτικές του τοποθετήσεις συγκρατεί ή δίνει έμφαση μόνο στα νέα που προάγουν αυτά που ήδη πιστεύει και δυσπιστεί ή και απορρίπτει τα αντίθετα.

- **Διαφορές στην Αντίληψη των Πραγμάτων :** Το γεγονός ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικό πνευματικό υπόβαθρο και εμπειρίες, έχει σαν αποτέλεσμα, ένα συγκεκριμένο μήνυμα να επιδέχεται διαφορετικές ερμηνείες από διαφορετικά πρόσωπα. Για παράδειγμα, στην ετήσια αναφορά πεπραγμένων ενός οργανισμού, τα στοιχεία που βλέπει η Διοίκηση σαν απόδειξη μιας πετυχημένης χρονιάς, μπορούν να ερμηνευτούν με τελείως διαφορετικό τρόπο από τους υφιστάμενους. Αυτό είναι φυσικό, γιατί η διοίκηση και οι υφιστάμενοι ζουν σε διαφορετικούς κόσμους και προσδίδουν διαφορετικό νόημα σε ίδια γεγονότα.

- **Αξιολόγηση της Πηγής :** Εκτός από τα παραπάνω, σημαντικό ρόλο στην ερμηνεία μιας πληροφορίας, παίζει και η γνώμη που έχει ο αποδέκτης για την πηγή της πληροφορίας. Όταν ο υφιστάμενος δέχεται μια πληροφορία από τους ανωτέρους του, αυθόρμητα αναρωτιέται αν είναι αντικειμενική, αξιόπιστη και αξίζει να δείξει κανείς εμπιστοσύνη. Αν η απάντηση στα ερωτήματα αυτά είναι αρνητική τότε το άτομο θα απορρίψει την πληροφορία ανεξάρτητα από την ακρίβειά της.

- **Αντιφατικές Πληροφορίες :** Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι μια πληροφορία που δεν ταιριάζει ή δεν συμπίπτει με αυτά που ειπώθηκαν ή έγιναν προηγούμενα, είναι πολύ πιθανό να απορριφθεί. Όταν ένας προϊστάμενος δηλώνει ότι στο συγκρότημά του υπάρχει αξιοκρατία, ενώ με τις πράξεις του ευνοεί κάποιον που δεν αξίζει, τότε οι δηλώσεις του περί αξιοκρατίας πέφτουν στο κενό και μαζί με αυτές πιθανόν να αγνοηθούν και άλλες πληροφορίες που είναι σωστές.

- **Το Νόημα των Λέξεων :** Πολλές φορές η ίδια λέξη έχει διαφορετική έννοια για ένα άτομο, απ' ότι για ένα άλλο. Επεκτείνοντας τη παραπάνω διαπίστωση στην καθημερινή ζωή, θα διαπιστώσουμε εύκολα τις άπειρες περιπτώσεις που διαφωνούμε ως προς τις ελαφρές αποχρώσεις στο νόημα κάποιων λέξεων, με αποτέλεσμα τη μη τέλεια επικοινωνία.

- **Συναισθήματα :** Τα συναισθήματα είναι ένας σημαντικότερος παράγοντας στην επικοινωνία. Η συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου παίζει αποφασιστικό ρόλο στο πως

θα αντιδράσει σε μια συγκεκριμένη πληροφορία, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Κάποιος που βρίσκεται σε έντονη συναισθηματική κατάσταση είναι σίγουρο πως θα καταλάβει και θα συγκρατήσει διαφορετικά στοιχεία από κάποιον άλλο που δεν αντιμετωπίζει παρόμοιο πρόβλημα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

6.3.2. Εξάλειψη των Εμποδίων στην Αποτελεσματική Επικοινωνία

Λόγω της πολύπλοκης διαδικασίας και των πολλών παραγόντων που εμπλέκονται σ' αυτήν, σπάνια επιτυγχάνεται η τέλεια επικοινωνία. Πολλά όμως μπορούν να γίνουν για να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ δύο μερών και μερικά από αυτά θα αναφερθούν παρακάτω.

- **Αξιολόγηση της Αντίδρασης – Επανατροφοδότηση :** Επανατροφοδότηση είναι ο καθορισμός του πόσο αποτελεσματικά καταφέρνει ο μεταδότης να περάσει το μήνυμα που θέλει. Οι προϊστάμενοι πρέπει να θέλουν να ξέρουν πόσο καλά τους κατανόησαν οι υφιστάμενοι και να προδικάζουν τις αντιδράσεις τους.

Σε μια επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, η επανατροφοδότηση μπορεί να επιτευχθεί παρατηρώντας τις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες, τις αντιδράσεις, τον τόνο της φωνής καθώς και με άμεση ακρόαση των σχολίων και παρατηρήσεων των αποδεκτών κάποιας πληροφορίας.

Η έκφραση του προσώπου μπορεί να δείξει συναισθήματα που ο αποδέκτης διστάζει ή αδυνατεί να εκφράσει με λόγια. Κατά την αποτελεσματική ακρόαση, ο σωστός προϊστάμενος ακούει το λεγόμενο "τρίτο αυτί". Αυτό σημαίνει ότι ακούγοντας τα σχόλια ενός υφισταμένου εντοπίζει τι λέει στην πραγματικότητα, τι προσπαθεί να πει και κυρίως τι ακριβώς σημαίνει η σιωπή του. Η ικανότητα της αποτελεσματικής ακρόασης είναι πολύτιμη, γιατί επιτρέπει σε κάποιον να αντιληφθεί όχι μόνο τα λόγια ενός άλλου, αλλά και τι κρύβεται πίσω από τις αντιδράσεις του.

Επειδή η επανατροφοδότηση είναι βασικό στοιχείο για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού, πολλοί προϊστάμενοι προτιμούν επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο. Μια τέτοιου είδους επικοινωνία μπορεί επίσης να αποκαλύψει και να εξαλείψει συναισθηματικά εμπόδια και γι' αυτό θεωρείται ότι μπορεί να αποδυναμώσει δραστικά τους παράγοντες που εμποδίζουν την επικοινωνία.

- **Ευαισθησία στις Απόψεις των Υφισταμένων :** Αν ο προϊστάμενος θέλει να γίνει κατανοητός από τους υφιστάμενους του πρέπει να είναι ευαίσθητος στις απόψεις τους και καταλαβαίνει ότι αυτές μπορεί να είναι διαφορετικές από τις δικές του. Ενώ αυτός έχει την τάση να βλέπει τα προβλήματα σαν προβλήματα του οργανισμού στο σύνολό του, ο υφιστάμενος ενδιαφέρεται πρωτίστως για τα ατομικά του συμφέροντα. Αν αυτή η διαφορά γίνει αντιληπτή και αποδεκτή, αυξάνονται οι πιθανότητες να γίνει ο προϊστάμενος κατανοητός από τους υφιστάμενους του.

Ένα βασικό βήμα για την αμοιβαία κατανόηση είναι ο προϊστάμενος να γνωρίζει τους υφιστάμενους του σαν άτομα. Έτσι, θα διαπιστώσει τις διαφορές στη μόρφωση, στο δυναμικό και ακόμα την κοινωνική απόσταση που έχουν από αυτόν οι υφιστάμενοι. Με αυτή τη γνώση, η επικοινωνία θα μπορέσει να προσαρμοστεί στις δικές τους ανάγκες και ενδιαφέροντα, και οπωσδήποτε θα γίνει πιο αποτελεσματική.

- **Χρησιμοποίηση Κατανοητής Γλώσσας :** Ο μεταδότης πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη γλώσσα των μηνυμάτων του, είτε αυτά είναι γραπτά, είτε προφορικά. Τα μηνύματα θα πρέπει να είναι σαφή και κατανοητά. Επειδή όμως η σαφήνεια είναι υποκειμενική, ένας κοινός κανόνας στην επικοινωνία είναι ότι, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται απλές και συνηθισμένες λέξεις και να αποφεύγονται οι περίπλοκες ή εξεζητημένες χωρίς όμως να γίνεται "ρηχός" ο λόγος. Επίσης καλό είναι να αποφεύγονται

εκφράσεις που μπορούν να προκαλέσουν έντονα συναισθήματα. Οι προτάσεις θα πρέπει να έχουν τέτοιο μέγεθος, ώστε να κατανοούνται άνετα και να μην αφήνουν υπονοούμενα που μπορούν να παρεξηγηθούν.

- **Επανάληψη :** Υπάρχουν περιπτώσεις που είναι επιθυμητό, ακόμα και απαραίτητο, ορισμένα στοιχεία να επαναλαμβάνονται αρκετές φορές, για να εξασφαλιστεί ότι έγιναν απόλυτα κατανοητά. Πάντως, η συνεχής επανάληψη μπορεί εύκολα να γίνει μονότονη και βαρετή ή ακόμη χειρότερα να εκνευρίσει τους δέκτες με αποτέλεσμα να πάψουν να δίνουν σημασία στο μήνυμα.

- **Τα λόγια πρέπει να συνοδεύονται από έργα :** Ο προϊστάμενος, και ίσως εξαιτίας του όλος ο οργανισμός, κρίνεται από τους υφισταμένους με βάση τις πράξεις και όχι τα λόγια του. Αυτός που συνοδεύει τα λόγια με έργα αυξάνει τις πιθανότητες να πετύχει αποτελεσματικότερη επικοινωνία, γιατί αποσπά εκ των προτέρων την προσοχή που χρειάζεται.

6.4. Διεύθυνση Επικοινωνίας

Με τον όρο φορά ή διεύθυνση της επικοινωνίας εννοούμε τη διεύθυνση της κίνησης των πληροφοριών. Σε έναν οργανισμό η φορά της επικοινωνίας μπορεί να είναι τριών ειδών: προς τα κάτω, προς τα πάνω και εγκάρσια (οριζόντια ή διαγώνια).

- **Επικοινωνία προς τα Κάτω**

Αυτού του είδους η επικοινωνία ξεκινά από τα ανώτερα κλιμάκια και κατευθύνεται προς το αρμόδιο χαμηλότερο επίπεδο αφού περάσει από όλα τα ενδιάμεσα επίπεδα. Επομένως οι αντικειμενικοί σκοποί, πολιτική, διαδικασίες, εντολές ή οδηγίες γίνονται γνωστές σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Προφανώς όσο περισσότερα επίπεδα υπάρχουν σε ένα οργανισμό, τόσο πιθανότερο είναι να δυσκολεύεται η επικοινωνία με το προσωπικό του χαμηλότερου επιπέδου. Σε κάθε επίπεδο γίνεται "φιλτράρισμα", που παραμορφώνει και τροποποιεί το αρχικό μήνυμα. Αυτό συμβαίνει επειδή οι διαταγές ή οι οδηγίες γίνονται περισσότερο λεπτομερείς και συγκεκριμένες καθώς περνούν από το ένα επίπεδο στο άλλο. Οι προϊστάμενοι σε κάθε επίπεδο ενεργούν σαν φίλτρο στον καθορισμό της ποσότητας των πληροφοριών που πρέπει να περάσουν από το ανώτερο κλιμάκιο προς τους υφισταμένους τους. Επειδή το φιλτράρισμα αυτό γίνεται με υποκειμενικά κριτήρια, πολλές φορές καταλήγει σε παραμορφώσεις του μηνύματος.

Το φιλτράρισμα είναι μεγαλύτερο όταν το αντικείμενο της επικοινωνίας θεωρηθεί μη σημαντικό. Από μία έρευνα πάνω στο θέμα αυτό φάνηκε ότι, οι οδηγίες της διοίκησης που αφορούν στο παρκάρισμα των αυτοκινήτων έφθασαν μόνο στο 15% των βοηθών επιστατών. Ενώ εντολές που είχαν σχέση με την προσωρινή απόλυση εργατών έφθασαν στους ίδιους ανθρώπους σε ποσοστό 70%.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προς τα κάτω επικοινωνία είναι : προσωπική επαφή, τηλέφωνο, γραπτές οδηγίες και μερικές φορές εγχειρίδια, ανακοινώσεις και επιστολές.

Βελτίωση της προς τα Κάτω Επικοινωνίας : Το αρνητικό αποτέλεσμα από το φιλτράρισμα της προς τα κάτω επικοινωνίας μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με τη χρησιμοποίηση των καταλλήλων μέσων μετάδοσης. Τα μηνύματα που είναι πολύπλοκα και χρειάζονται επεξηγήσεις, θα πρέπει να μεταδίδονται προφορικά. Αυτό δίνει την ευκαιρία για άμεση επανατροφοδότηση και αύξηση του επιπέδου κατανόησης. Τα απλά και σαφή ή πολύ μακροσκελή ή λεπτομερή μηνύματα θα πρέπει να είναι γραπτά. Συχνά ο συνδυασμός προφορικής και γραπτής μετάδοσης είναι ο καλύτερος.

Μερικοί προϊστάμενοι επειδή αισθάνονται ανασφαλείς και θέλουν να διατηρούν άμεσο έλεγχο των πραγμάτων, κατακρατούν ορισμένες πληροφορίες και δεν τις διοχετεύουν στους υφισταμένους τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται κενά, και να σταματάει έτσι η επικοινωνία. Επομένως η κατακράτηση πληροφοριών χωρίς σοβαρό λόγο θα πρέπει να αποφεύγεται όσο είναι δυνατόν.

- **Επικοινωνία προς τα Πάνω**

Όταν τα μηνύματα στέλνονται από τα χαμηλότερα κλιμάκια προς τα ανώτερα, τότε έχουμε προς τα πάνω επικοινωνία. Και εδώ οι πληροφορίες περνούν από τα ενδιάμεσα επίπεδα και φιλτράρονται καθώς συγκλίνουν και συνοψίζονται για να περάσουν στο αμέσως ανώτερο επίπεδο.

Τα μέσα μετάδοσης της προς τα πάνω επικοινωνίας είναι η προσωπική επαφή, οι γραπτές αναφορές και το τηλέφωνο. Επιπλέον μπορούν να συμπεριλάβουν και αναφορές παραπόνων, ερωτηματολόγια, έντυπα εισηγήσεων ή και ειδικές συναντήσεις με τους υφισταμένους. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι συνήθως η προς τα πάνω επικοινωνία είναι φτωχότερη σε σύγκριση με την προς τα κάτω. Με άλλα λόγια ο προϊστάμενος επικοινωνεί καλύτερα με τους υφισταμένους, παρά οι υφιστάμενοι με τον προϊστάμενο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, οι υφιστάμενοι προσπαθούν να καταλάβουν το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ανθρώπου από τον οποίο εξαρτάται η ευημερία και η επαγγελματική επιτυχία τους και έτσι είναι ευκολότερο να καταλάβουν τι θέλει. Δεν συμβαίνει όμως συνήθως και το αντίθετο, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποτελεσματικότητα της προς τα πάνω επικοινωνίας.

Βελτίωση της προς τα Πάνω Επικοινωνίας : Η προς τα πάνω επικοινωνία βελτιώνεται σημαντικά όταν η διοίκηση γνωρίζει σε ικανοποιητικό βαθμό ποια ακριβώς κατάσταση επικρατεί στα χαμηλότερα επίπεδα, τα δε χαμηλότερα επίπεδα γνωρίζουν τους στόχους και τα σχέδια του οργανισμού. Μερικές τεχνικές για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι:

- Καθιέρωση ενός ειδικού αριθμού τηλεφώνου, όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να καλούν και να λένε τα προβλήματα τους. Σε συγκεκριμένες μάλιστα χρονικές στιγμές οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι διαθέσιμοι για απαντήσεις ή συζήτηση.

- Δυνατότητα υποβολής ανωνύμων επιστολών με κριτική ή παράπονα για ορισμένες καταστάσεις ή αποφάσεις.

- Συναντήσεις διοίκησης και εργαζομένων με σκοπό την αμοιβαία ενημέρωση.

- Συγκρότηση ομάδων που θα αποτελούνται από προϊσταμένους μικρού βαθμού και κατώτερο προσωπικό, με σκοπό την υποβολή αιτιολογημένων προτάσεων σε θέματα πολιτικής και λειτουργίας του οργανισμού.

- **Εγκάρσια Επικοινωνία**

Η εγκάρσια επικοινωνία έχει σκοπό το συντονισμό μεταξύ των τμημάτων ή διευθύνσεων μέσα στον οργανισμό και μπορεί να είναι οριζόντια ή διαγώνια. Οριζόντια είναι η επικοινωνία μεταξύ δύο προσώπων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο εξουσίας στην ιεραρχία. Διαγώνια είναι η επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων σε διαφορετικά επίπεδα, που δεν έχουν όμως άμεση εξάρτηση μεταξύ τους.

6.5. Επικοινωνία Μεταξύ Ανωτέρου - Κατωτέρου

Μία από τις σπουδαιότερες μορφές επικοινωνίας σε ένα οργανισμό είναι η άμεση διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου. Από την αποτελεσματική αμφίπλευρη επικοινωνία μεταξύ τους, εξαρτάται πολλές φορές η επίτευξη ή όχι των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Από μελέτες που έγιναν πάνω στο θέμα διαπιστώθηκαν τα εξής ενδιαφέροντα στοιχεία:

- Όσο μεγαλύτερη είναι η φιλοδοξία του υφισταμένου για γρήγορη άνοδο, τόσο λιγότερο ειλικρινής είναι η επικοινωνία του με τον ανώτερο σε ότι αφορά πληροφορίες σχετικές με υπάρχοντα προβλήματα.

- Όσο λιγότερο εμπιστεύεται ο ανώτερος τις ικανότητες του υφισταμένου του, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση για ανακριβείς πληροφορίες.

- Υπάρχουν ενδείξεις ότι η ανακριβής επικοινωνία είναι αυξημένη όταν οι προϊστάμενοι θεωρούνται ισχυρά πρόσωπα με μεγάλη επιρροή, αλλά ταυτόχρονα όχι άξιοι εμπιστοσύνης.

- Η εμπιστοσύνη φαίνεται ότι είναι ο παράγοντας που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην ακρίβεια της επικοινωνίας.

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης λοιπόν μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είναι ένας σημαντικός παράγοντας, που μπορεί να αναπτυχθεί με τη στενότερη επαφή μεταξύ τους. Η εμπιστοσύνη βασίζεται:

- Στην πίστη στις ικανότητες κάποιου.
- Στην ύπαρξη λογικής στις κρίσεις κάποιου.
- Στη διαπίστωση ότι κάποιος είναι πρόθυμος να βοηθήσει.
- Στο αμοιβαίο ενδιαφέρον για την κοινή ευημερία.

Η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης διευκολύνεται αν ο προϊστάμενος δεν κατακρίνει τον υφιστάμενο όταν αυτός κάνει κάποιο λάθος, αλλά αντίθετα βοηθά στην επίλυση του προβλήματος και προσπαθεί να βρει τρόπους, ώστε να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη στο μέλλον.

Η τάση που έχουν πολλοί άνθρωποι να κρίνουν, να αξιολογούν και να αποδέχονται ή να απορρίπτουν τις δηλώσεις ενός ατόμου αμέσως, είναι από τα μεγάλα εμπόδια στη διαπροσωπική επικοινωνία. Πριν κατακρίνουμε κάποιον πρέπει να προσπαθήσουμε να φέρουμε τον εαυτό μας στη θέση του και να δούμε τα πράγματα από τη δική του σκοπιά και τα δικά του σημεία αναφοράς.

Οι υφιστάμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να εκφράζουν την άποψη τους, και οι ανώτεροι πρέπει να επιθυμούν να τους ακούνε με προσοχή. Σχόλια όπως "καταλαβαίνω",

"θα μπορούσατε να μου πείτε περισσότερα", δείχνουν ενδιαφέρον και ενθαρρύνουν τον υφιστάμενο να συνεχίσει. Από καιρό σε καιρό, ο προϊστάμενος θα πρέπει να συνοψίζει αυτά που ειπώθηκαν, ώστε να γίνεται βέβαιο ότι αντιλήφθηκε τα πράγματα σωστά.

Αν ο προϊστάμενος θέλει περισσότερες πληροφορίες θα πρέπει να χρησιμοποιεί ανοιχτές ερωτήσεις, δηλαδή ερωτήσεις που αναγκάζουν τον ομιλητή να αναπτύξει το θέμα, και όχι να απαντήσει με ένα ναι ή ένα όχι.

Τέλος, θα πρέπει να δίνονται λύσεις στα προβλήματα, και μάλιστα πρέπει να βοηθείται ο υφιστάμενος να επιλέξει την καλύτερη λύση μόνος του. Με αυτόν τον τρόπο ο κατώτερος, αφενός ενεργοποιείται και αφετέρου παύει να βλέπει τον οργανισμό σαν ανταγωνιστή του.

Όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο περί επικοινωνίας, έχουν σκοπό να δείξουν ότι αυτό το σοβαρό κομμάτι στη λειτουργία ενός οργανισμού δεν είναι εύκολη υπόθεση. Αν και δεν είναι δυνατό να επιτυγχάνεται πάντα η τέλεια επικοινωνία, εντούτοις υπάρχουν τεχνικές που αν εφαρμοστούν θα συμβάλουν στη βελτίωση της. Το γενικότερο όμως συμπέρασμα είναι ότι, η επιτυχία στη διοίκηση δεν μπορεί να είναι ποτέ τυχαία, αλλά είναι αποτέλεσμα μελέτης και μεθοδευμένης προσπάθειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο **ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ**

7.1. Γενικά

Παρακίνηση υφισταμένων είναι η διαμόρφωση ενός συστήματος κινήτρων σε έναν οργανισμό, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού. Αν και από πρώτη άποψη το θέμα φαίνεται απλό, εν τούτοις είναι πολύπλοκο και απαιτεί μεγάλη γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των αναγκών του ατόμου. Αν τα κίνητρα δεν είναι προσεκτικά μελετημένα, υπάρχει κίνδυνος όχι μόνο να μην πετύχουν τον αντικειμενικό σκοπό, αλλά αντίθετα να δυσαρεστήσουν, να απογοητεύσουν ή και να απομακρύνουν το προσωπικό.

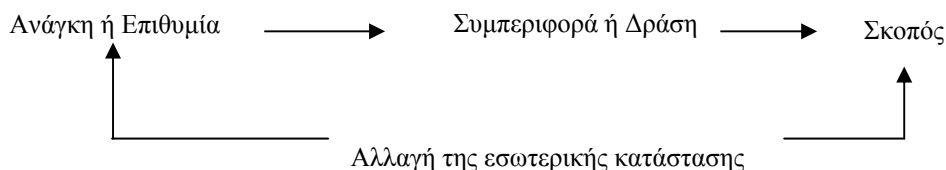
Ο προσδιορισμός και η γνώση των παραγόντων και αξιών για ένα γενικό πρότυπο παρακίνησης καθώς και η ανάπτυξη αριθμού θεωριών, που υπάρχουν για την παρακίνηση, αναμφίβολα θα συμβάλουν εποικοδομητικά στο ζωτικό αυτό τομέα. Ακόμη θα αναφερθούν ορισμένες οδηγίες που μπορεί να αποτελέσουν το σκελετό της προσπάθειας για την παρακίνηση των υφισταμένων.

Ενεργοποίηση μπορεί να επιτευχθεί όταν κάποιος έχει ανάγκες ή επιθυμίες που θέλει να ικανοποιήσει. Από τις διάφορες αυτές ανάγκες, που συνήθως ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα ικανοποιηθεί πρώτη, αυτή που θα επικρατήσει θα οδηγήσει σε δράση. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες δημιουργούν μια κατάσταση έντασης ή διατάραξης της ισορροπίας, η οποία αναγκάζει το άτομο να προσπαθεί να βρει τρόπους να την εξαλείψει ή να την ελαττώσει.

Η συμπεριφορά ή δράση είναι οι ενέργειες που κάνει ένα άτομο για να μπορέσει να φτάσει στον αντικειμενικό σκοπό. Η συμπεριφορά μπορεί να μην είναι σταθερή από την αρχή μέχρι το τέλος, αλλά να αλλάζει ανάλογα με την επανατροφοδότηση που δέχεται το άτομο. Αν φανεί ότι, η αρχική συμπεριφορά δεν οδηγεί πλέον στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού, τότε το άτομο τροποποιεί τη δράση του ή ακόμα και την εγκαταλείπει.

Ο σκοπός είναι συνήθως η ικανοποίηση της ανάγκης ή επιθυμίας. Όταν ο σκοπός επιτευχθεί, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι δύο διαφορετικών κατευθύνσεων. Είναι πιθανόν να ικανοποιηθεί η ανάγκη, όπως όταν είμαστε πεινασμένοι και χορτάσουμε,, αλλά είναι επίσης δυνατόν να αυξηθεί η επιθυμία, όπως όταν κάποιος αγοράσει μικρό αυτοκίνητο για να πηγαίνει στη δουλειά του, αλλά μετά από λίγο θέλει ένα μεγαλύτερο, ασφαλέστερο, ταχύτερο και φυσικά ακριβότερο αυτοκίνητο.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται γραφικά η διαδικασία της παρακίνησης :



7.2. Θεωρίες για την Παρακίνηση

Από τις πολλές θεωρίες που υπάρχουν για την παρακίνηση θα εξεταστούν μόνο μερικές. Από αυτές άλλες είναι προσανατολισμένες προς το σκοπό και άλλες προς τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή για το πώς φτάνει κάποιος στο σκοπό. Οι θεωρίες που θα αναφερθούν είναι του Maslow και του Herzberg που είναι προσανατολισμένες προς το σκοπό, καθώς επίσης η θεωρία της προσδοκίας (Expectancy Theory) και η θεωρία της δικαιοσύνης (Equity Theory), που είναι προσανατολισμένες στη διαδικασία της παρακίνησης.

7.2.1. Θεωρία του Maslow περί Ιεράρχησης των Αναγκών

Είναι η γνωστότερη θεωρία παρακίνησης και σύμφωνα με αυτήν τα ανθρώπινα όντα έχουν πέντε κατηγορίες αναγκών. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- α. Η ανάγκη για επιβίωση
- β. Η ανάγκη για ασφάλεια και εξασφάλιση
- γ. Η ανάγκη να ανήκει κάποιος σε μια ομάδα
- δ. Η ανάγκη προβολής και κύρους
- ε. Η ανάγκη αυτοεκτίμησης

Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται η ιεράρχηση των αναγκών αυτών και τα ποσοστά στα οποία συνήθως ικανοποιούνται:

Ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow

10%	Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης Ολοκλήρωση, συνειδητοποίηση των δυνατοτήτων μας.	Ανώτερες ανάγκες
40%	Ανάγκες Κύρους Προσωπική αξία, επιτεύξεις, ανεξαρτησία και ελευθερία, σεβασμός, θαυμασμός, αναγνώριση, εξέλιξη.	
50%	Κοινωνικές ανάγκες Στοργή, δεσμοί, ταυτότητα της ομάδας	Βασικότερες ανάγκες
70%	Ανάγκες Εξασφάλισης Φυσική, ψυχολογική, οικονομική	
85%	Βιολογικές ανάγκες Τροφή, νερό, αέρα, υγεία, δουλειά, στέγη.	

Η θεωρία του Maslow είναι πολύ σημαντική για όποιον θέλει να καταλάβει το παρασκήνιο της παρακίνησης.

7.2.2. Θεωρία του Herzberg

Μετά από πολλές έρευνες, ο Frederick Herzberg, καθηγητής management στο Πανεπιστήμιο της Utah, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων, που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά με διαφορετικό τρόπο.

Η μια κατηγορία παραγόντων έχει σχέση με τη δυσαρέσκεια από την εργασία (job dissatisfaction). Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι αρνητικοί, προκαλούν δυσαρέσκεια και όταν

είναι ευνοϊκοί απλά εμποδίζουν την εμφάνιση δυσαρέσκειας, χωρίς όμως να προξενούν και ικανοποίηση από τη δουλειά (job satisfaction). Οι παράγοντες αυτοί είναι: η πολιτική του οργανισμού και η διεύθυνση, επίβλεψη, αποδοχές, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται «παράγοντες συντήρησης» (hygiene factors) επειδή ενεργούν σαν συντηρητικά μέσα κατά της δυσαρέσκειας.

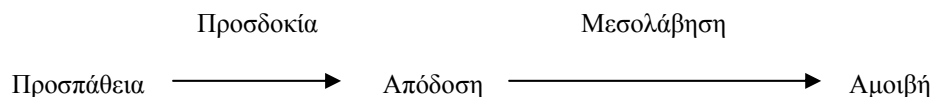
Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων έχει σχέση με την απόδοση του προσωπικού και συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί ονομάζονται «παράγοντες παρακίνησης» και είναι η δυνατότητα εξέλιξης, η φύση της εργασίας, η αναγνώριση του έργου, η ανάληψη ευθύνης και η προαγωγή.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg υπάρχει ένας συσχετισμός μεταξύ της απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Στην πράξη όμως διάφορες μελέτες έδειξαν ότι, μερικές φορές σε ποσοστό μέχρι και 50%, η απόδοση είναι άσχετη με την ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η θεωρία του Herzberg είναι απλοϊκή και ότι η παρακίνηση δεν είναι το μόνο μέσο για την αύξηση της απόδοσης.

7.2.3. Θεωρία της Προσδοκίας

Αυτή και η επόμενη θεωρία είναι προσανατολισμένες στη διαδικασία της παρακίνησης. Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η προσπάθεια που καταβάλλει ένα άτομο στην εργασία του είναι συνάρτηση των εξής παραγόντων:

- Προσδοκίας (Π), δηλαδή της πίστης ότι η προσπάθεια οδηγεί στην απόδοση.
- Μεσολάβησης (Μ), δηλαδή της πεποίθησης ότι η απόδοση είναι το μέσο για να φτάσουμε στην αμοιβή και τέλος.
- Αξίας (Α), που είναι η τιμή του πόσο χρήσιμη είναι κάποια αμοιβή για ένα άτομο.



$$\text{Δηλαδή : } \pi = F * (\Pi, M, A)$$

Οι μεταβλητές της παραπάνω συνάρτησης μπορούν να πάρουν μεγάλη τιμή με την κατάλληλη διαφώτιση και εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό, καθώς και με την κατάλληλη επιλογή κινήτρων. Για παράδειγμα μπορούμε να πείσουμε σε ποσοστό 90% το προσωπικό ότι η προσπάθεια οδηγεί στην απόδοση, δηλ. $\Pi = 0,9$ και σε ποσοστό 80% ότι η απόδοση οδηγεί σε αμοιβή, δηλ. $M = 0,8$. Η αμοιβή όμως μπορεί να είναι τέτοια, που μπορεί να έχει καμία ή πολύ μικρή αξία για το άτομο πχ ένα αεροπορικό εισιτήριο για την Σομαλία δηλ. $A = 0,1$. Τότε η προσπάθεια που θα πρέπει να περιμέναμε να καταβάλει το άτομο, είναι :

$$\Pi = 0,9 \times 0,8 \times 0,1 = 0,072 \text{ δηλαδή ασήμαντη.}$$

7.2.4. Θεωρία της Δικαιοσύνης

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η παρακίνηση επηρεάζεται από το βαθμό της δικαιοσύνης που, κατά την αντίληψη ενός ατόμου, επικρατεί στο περιβάλλον της εργασίας του. Αν ένα άτομο πιστεύει ότι αμείβεται λιγότερο από τους ομοίους του για την ίδια ποσότητα και ποιότητα εργασίας, τότε αισθάνεται δυσαρέσκεια και προσπαθεί να ελαττώσει

την αδικία. Εδώ η αμοιβή δεν έχει τη στενή έννοια της οικονομικής αμοιβής μόνο, αλλά περιλαμβάνει και άλλους πολλούς παράγοντες όπως ωράριο, προαγωγές, προνόμια κλπ.

Η δυσaréσκεια που προκαλείται από την αδικία, προκαλεί στο άτομο έντονες αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις, που οδηγούν σε μη λογικές ενέργειες.

7.3. Οδηγίες για την Παρακίνηση των Υφισταμένων

Όπως είδαμε υπάρχουν αρκετές θεωρίες που προσπαθούν να εντοπίσουν τους μηχανισμούς της παρακίνησης, ώστε αυτή να γίνει με τον καλύτερο τρόπο και να φέρει τα μεγαλύτερα αποτελέσματα. Όπως στα περισσότερα θέματα της διοικητικής όμως, έτσι κι εδώ δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες για να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να μαντέψει τα κίνητρα που έχουν αξία για κάθε ένα από τους υφισταμένους του και αυτό συχνά δεν είναι καθόλου εύκολο. Ένας υφιστάμενος μπορεί να μην έχει συνείδηση των πραγματικών του αναγκών ή μπορεί να μην τις εκφράζει επαρκώς. Πάντως υπάρχουν μερικές κατευθυντήριες οδηγίες, που θα είναι πολύ επωφελείς για τον προϊστάμενο αν ληφθούν προσεκτικά υπόψη, όπως :

► Γνώριζε τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες και τη διαδικασία της παρακίνησης. Οι ανθρώπινες ανάγκες ενεργοποιούν την συμπεριφορά του ατόμου. Η γνώση των γενικών αναγκών καθώς και αυτών που έχουν σχέση με την εργασία είναι το πρώτο βήμα για την κατανόηση της παρακίνησης.

► Εξέτασε τα βασικά σου πιστεύω και τις παραδοχές σου για τους άλλους. Τα πιστεύω μας για τους άλλους ανθρώπους είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελείται η προσπάθεια για την παρακίνηση. Τα πιστεύω του καθένα βρίσκονται κάπου μεταξύ της θεωρίας Χ και της θεωρίας Υ. Η πρώτη υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους αποφεύγουν την εργασία, δεν είναι φιλόδοξοι, αντιστέκονται στις αλλαγές και αποφεύγουν την ανάληψη ευθύνης. Γι αυτό θα πρέπει να ελέγχονται, να αμείβονται και να τιμωρούνται. Η θεωρία Υ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι ικανοί για αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο, δεν αποφεύγουν τη δουλειά και την ανάληψη ευθυνών και αν έχουν μερικές κακές συνήθειες, γι αυτό φταίνε οι οργανισμοί και το κακό management.

► Δες την παρακίνηση σαν μια διαδικασία μέσα στο γενικότερο πλαίσιο του οργανισμού. Η παρακίνηση είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το όλο κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό.

► Να θυμάσαι ότι τα άτομα διαφέρουν. Κανένα άτομο δεν είναι απόλυτο ίδιο με το άλλο. Επομένως, διαφέρουν και οι ανάγκες και τα κίνητρα που θα χρειαστείτε για να βελτιώσετε την απόδοσή τους. Είναι πολύ σημαντικό να μην κάνουμε λάθος να πιστεύουμε ότι οι άλλοι έχουν τις ίδιες ανάγκες με μας και ότι μπορούν να παρακινηθούν με τα ίδια κίνητρα.

► Γνώριζε το προσωπικό σαν άτομα. Αυτή είναι μια συμβουλή που είναι επωφελής σε κάθε περίπτωση. Γνωρίζοντας το προσωπικό μαθαίνουμε τις ανάγκες, φιλοδοξίες και περιορισμούς του. Παρατηρώντας πως αντιδρούν μπορούμε να βελτιώσουμε τη διαδικασία της παρακίνησης.

► Προσοχή στις αλλαγές.

Οι αλλαγές που γίνονται στον οργανισμό θα πρέπει να τείνουν στην κάλυψη περισσότερων αναγκών. Αν με κάποια αλλαγή απειλείται η υπάρχουσα κάλυψη των αναγκών, τότε θα χρειαστεί μεγάλη προσπάθεια για να περάσει ανώδυνα.

► Προσοχή στη μετατόπιση του σκοπού.

Ίσως ένα από τα βασικότερα θέματα στην παρακίνηση. Πολλές φορές δεν είναι ξεκαθαρισμένο το τι θέλουμε να αμείψουμε, με αποτέλεσμα να αμείβονται τελικά άλλα πράγματα και όχι αυτά που πρέπει. Αν η παροχή κινήτρων δεν είναι καλοσχεδιασμένη, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να δίνεται σε κάποιο άτομο η δυνατότητα να κερδίζει την αμοιβή χρησιμοποιώντας τρόπους που δεν έχουν σχέση με αυτούς που είχε στο μυαλό του ο manager.

► Αμείψτε την απόδοση και όχι την προσπάθεια.

Πιθανόν αυτό να είναι έξω από τις αντιλήψεις πολλών. Όμως ορθολογιστικά εκείνο που μετράει σε τελική ανάλυση, είναι η απόδοση και όχι η προσπάθεια. Κάτω από ορισμένες συνθήκες μπορεί να αμειφθεί η προσπάθεια, αλλά και πάλι όταν εκτιμηθεί ότι σύντομα η προσπάθεια αυτή θα έχει αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο **ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

8.1. Γενικά

Η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό και από τον τρόπο διοίκησης του. Αυτό έγινε αντιληπτό από πολύ νωρίς και έγιναν μελέτες πάνω στο θέμα «Ηγέτης – Ηγεσία» με αντικειμενικό σκοπό να βρεθεί ένα πρότυπο Ηγεσίας (leadership style), που θα εξασφάλιζε επιτυχία στην εκτέλεση της αποστολής ενός οργανισμού.

Στις ενότητες που ακολουθούν εξετάζονται τα στάδια από τα οποία πέρασαν οι μελέτες περί Ηγεσίας και κατόπιν περιγράφονται ορισμένα από τα πρότυπα Ηγεσίας καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία έχουν καταλήξει οι σύγχρονοι μελετητές.

8.2. Μελέτες περί Ηγεσίας

- **Καθορισμός των Χαρακτηριστικών του Ηγέτη**

Η αρχική προσέγγιση στις μελέτες περί ηγεσίας ήταν η προσπάθεια προσδιορισμού των χαρακτηριστικών του Ηγέτη. Έγιναν μελέτες με σκοπό να καθοριστούν οι διανοητικές, κοινωνικές, συναισθηματικές καθώς και οι πνευματικές ιδιότητες, που έκαναν τους πετυχημένους ηγέτες να ξεχωρίζουν έγκαιρα από τους αποτυχημένους. Αυτές οι μελέτες απέδωσαν πτωχά αποτελέσματα σε ότι αφορά την εξαγωγή συμπερασμάτων με καθολική ισχύ. Δεν έγινε δυνατό να προσδιοριστούν κοινά χαρακτηριστικά σε όλους τους πετυχημένους ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά που ήταν συνυφασμένα με την αποτελεσματική ηγεσία σε μία μελέτη, ήταν διαφορετικά από αυτά των άλλων μελετών. Συνεπώς η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν μπορεί να προσδιοριστεί εκ των προτέρων με ακρίβεια και αξιοπιστία με βάση τα χαρακτηριστικά του.

- **Καθορισμός της Συμπεριφοράς του Ηγέτη**

Η δεύτερη προσέγγιση στη μελέτη της Ηγεσίας ήταν η προσπάθεια καθορισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Αντί να αναζητούνται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, η προσπάθεια συγκεντρώθηκε στη συμπεριφορά και τις ενέργειές του, κατά την εκτέλεση της λειτουργίας της ηγεσίας. Και εδώ όμως, υπήρξαν παραδείγματα όπου μια συγκεκριμένη συμπεριφορά σε ένα δεδομένο περιβάλλον είχε σαν αποτέλεσμα πετυχημένη ηγεσία, ενώ η ίδια συμπεριφορά, σε διαφορετικό περιβάλλον, είχε σαν αποτέλεσμα αποτυχημένη ηγεσία.

- **Μελέτη Ηγεσίας σε Συνάρτηση με την Κατάσταση**

Αφού οι δύο προηγούμενες προσεγγίσεις στις μελέτες περί ηγεσίας απέτυχαν να προσδιορίσουν ένα πρότυπο Ηγεσίας με καθολική αποτελεσματικότητα, οι μελετητές προχώρησαν στην "περιστασιακή" (situational) εξέταση της ηγεσίας. Αντί, δηλαδή να εξετάζουν την ηγεσία σαν κάτι ξεχωριστό και απομονωμένο, τώρα τη μελετούσαν σε συνάρτηση με τις συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Για να προσδιοριστεί το κάλλιστο πρότυπο ηγεσίας εξετάζεται πλέον ο ίδιος ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και η κατάσταση ή οι συνθήκες που επικρατούν σε έναν οργανισμό.

Για να γίνει δυνατό να επιλέξουμε τον κατάλληλο για τον οργανισμό που διοικούμε, τρόπο Ηγεσίας, παρακάτω θα περιγράψουμε συνοπτικά τα συμπεράσματα από τις διάφορες σχετικές μελέτες, ώστε να αποκτήσουμε το απαιτούμενο υπόβαθρο για το σκοπό αυτό.

8.2.1. Πρότυπα Ηγεσίας Προσανατολισμένα στην Αποστολή και Πρότυπα Ηγεσίας Προσανατολισμένα στο Προσωπικό.

Στο κέντρο ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, έγιναν μελέτες με σκοπό να προσδιοριστεί ποια συμπεριφορά του προϊστάμενου είχε σαν αποτέλεσμα μεγάλη παραγωγικότητα και ικανοποιημένο προσωπικό. Συγκροτήματα με υψηλή και χαμηλή παραγωγικότητα συγκρίνονταν, για να διευκρινιστεί αν υπήρχαν διαφορές στη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Φάνηκε λοιπόν ότι οι προϊστάμενοι αυτοί είχαν διαφορετικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους.

Οι προϊστάμενοι των μονάδων με υψηλή παραγωγικότητα, διέθεταν περισσότερο χρόνο σε πραγματική επίβλεψη και λιγότερο χρόνο σε παραγωγική δουλειά, επέβλεπαν λιγότερο στενά, ενδιαφέρονταν περισσότερο για τα προβλήματα των υφισταμένων τους, ακόμα και εκτός εργασίας, τους βοηθούσαν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και αντιδρούσαν λιγότερο αυστηρά όταν αυτοί δεν τα κατάφερναν και τόσο καλά. Αυτοί οι προϊστάμενοι θεωρήθηκαν ότι ήταν προσανατολισμένοι στο προσωπικό (employee oriented).

Οι προϊστάμενοι των λιγότερο παραγωγικών μονάδων είχαν την τάση να δίνουν έμφαση στην υψηλή παραγωγικότητα. Οι υφιστάμενοι τους ήταν απλώς το μέσο για την εκτέλεση της δουλειάς. Αυτοί χαρακτηρίστηκαν σαν προϊστάμενοι προσανατολισμένοι στην παραγωγή (production oriented). Η ειρωνεία είναι ότι, οι οργανισμοί με προϊσταμένους προσανατολισμένους στο προσωπικό είχαν μεγαλύτερη παραγωγικότητα από τους οργανισμούς με προϊσταμένους προσανατολισμένους στην παραγωγή.

Σε γενικές γραμμές τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής κατέληξαν σε τέσσερις παράγοντες που έχουν σχέση με την παραγωγικότητα:

- i. Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι εκτελούσαν εκείνες τις λειτουργίες που μόνο αυτοί μπορούσαν να εκτελέσουν, αφήνοντας την καθαρά παραγωγική δουλειά για τους υφισταμένους.
- ii. Οι περισσότερο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι ασκούσαν λιγότερο στενή επίβλεψη, αφήνοντας περισσότερη ελευθερία στους υφισταμένους, ως προς τον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης της δουλειάς.
- iii. Οι πιο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι έδειχναν ενδιαφέρον για κάθε έναν από το προσωπικό τους σαν άτομο.
- iv. Δεν βρέθηκε μια γενική σχέση μεταξύ ηθικού και παραγωγικότητας. Πάντως η ικανοποίηση του προσωπικού είχε κάποια ευμενής επίδραση στην εναλλαγή του προσωπικού (στο να μην έρχεται και να φεύγει το προσωπικό) και στις απουσίες.

Στην αρχή οι μελετητές είχαν την εντύπωση ότι όσο περισσότερο ένας προϊστάμενος προσανατολιζόταν στην παραγωγή τόσο αποπροσανατολιζόταν από το προσωπικό. Πίστευαν δηλαδή ότι οι δύο κατευθύνσεις ήταν αντίθετες. Επιπρόσθετες μελέτες έδειξαν όμως, ότι αυτή η αντίστροφη σχέση δεν είναι απαραίτητα σωστή. Ένας προϊστάμενος μπορούσε να είναι πολύ ή λίγο προσανατολισμένος και στις δύο κατευθύνσεις (προσωπικό-παραγωγή).

Πολλές άλλες μελέτες υποστήριζαν τη θέση ότι ο Ηγέτης, ο προσανατολισμένος στο προσωπικό, είναι πιο αποτελεσματικός. Πάντως, αντίθετα με τις προηγούμενες διαπιστώσεις,

σε μερικές περιπτώσεις η προσανατολισμένη στο προσωπικό ηγεσία ήταν συνδεδεμένη με χαμηλή παραγωγικότητα, ενώ η προσανατολισμένη στην παραγωγή ηγεσία είχε σαν αποτέλεσμα υψηλή απόδοση στον οργανισμό. Στις περιπτώσεις αυτές επέδρασαν παράγοντες που δεν είχαν υπολογιστεί προηγουμένως..

8.2.2. Απολυταρχική και Δημοκρατική Ηγεσία

Μια από τις πιο δημοφιλείς αλλά και πιο αντιλεγόμενες διακρίσεις στο τρόπο Ηγεσίας είναι διάκριση μεταξύ του απολυταρχικού (authoritarian) και δημοκρατικού ηγέτη. Η γενική διαφορά μεταξύ τους είναι ότι, ο απολυταρχικός ηγέτης κάνει υπερβολικά μεγάλη χρήση της εξουσίας του και παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, ενώ ο δημοκρατικός μεταβιβάζει εξουσίες στους υφισταμένους του και επιτρέπει κάποια συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Μελέτες, από τους Morse και Reimer, έδειξαν ότι η παραγωγικότητα ήταν υψηλότερη στους αυταρχικούς τρόπους ηγεσίας απ' ότι στους δημοκρατικούς. Το προσωπικό όμως των οργανισμών με απολυταρχική ηγεσία ήταν δυσαρεστημένο, ενώ σ' αυτούς με δημοκρατική ηγεσία ήταν ευχαριστημένο και υπήρχαν λιγότερα παράπονα και εναλλαγές του προσωπικού. Πάντως δεν αντιδρούν όλοι οι υφιστάμενοι ευνοϊκά στη δημοκρατική ηγεσία. Υπάρχουν ενδείξεις ότι μόνο οι υφιστάμενοι με μεγάλη ανάγκη για ανεξαρτησία δέχονται ευνοϊκά αυτό τον τρόπο ηγεσίας. Οι υφιστάμενοι που έχουν μεγάλη επιθυμία για ισχυρή δομή και λιγότερη ανάγκη για ανεξαρτησία δεν αντιδρούν θετικά στην δημοκρατική ηγεσία. Γενικά υπάρχει η τάση να συνδέεται ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας με την ικανοποίηση του προσωπικού, αλλά η σχέση του με την παραγωγικότητα παραμένει ασαφής. Έτσι ενισχύεται ακόμα περισσότερο η περιστασιακή προσέγγιση στην εφαρμογή της ηγεσίας, δηλαδή τρόπος ηγεσίας ανάλογα με τις περιστάσεις.

8.2.3. Ηγεσία Μέριμνας - Ηγεσία Δομής

Το Πανεπιστήμιο της Πολιτείας του Οχάιο μελέτησε την ηγεσία προσπαθώντας να προσδιορίσει τις ποικίλες διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σαν συμπέρασμα βγήκε ότι υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις στη συμπεριφορά του Ηγέτη : η δημιουργία δομής (διάρθρωσης) και η μέριμνα. Τα χαρακτηριστικά κάθε μίας από αυτές είναι:

- *Δημιουργία δομής (διάρθρωσης)*
 - ▶ Ανάθεση συγκεκριμένου έργου.
 - ▶ Καθορισμός των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούνται.
 - ▶ Ξεκαθάρισμα των απαιτήσεων από τους υφισταμένους.
 - ▶ Προγραμματισμός της δουλειάς, που πρέπει να γίνει.
 - ▶ Επιβεβαίωση ότι έχει κατανοηθεί ο ρόλος του καθενός μέσα στον οργανισμό.
- *Μέριμνα*
 - ▶ Ο προϊστάμενος εξηγεί τις πράξεις του.
 - ▶ Μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του σαν ίσους με αυτόν.
 - ▶ Είναι φιλικός και προσεγγίσιμος.
 - ▶ Κάνει προσωπικές χάρες.
 - ▶ Φροντίζει για την ευημερία των υφισταμένων του.
 - ▶ Δίνει έγκαιρη ειδοποίηση σε περίπτωση αλλαγής.

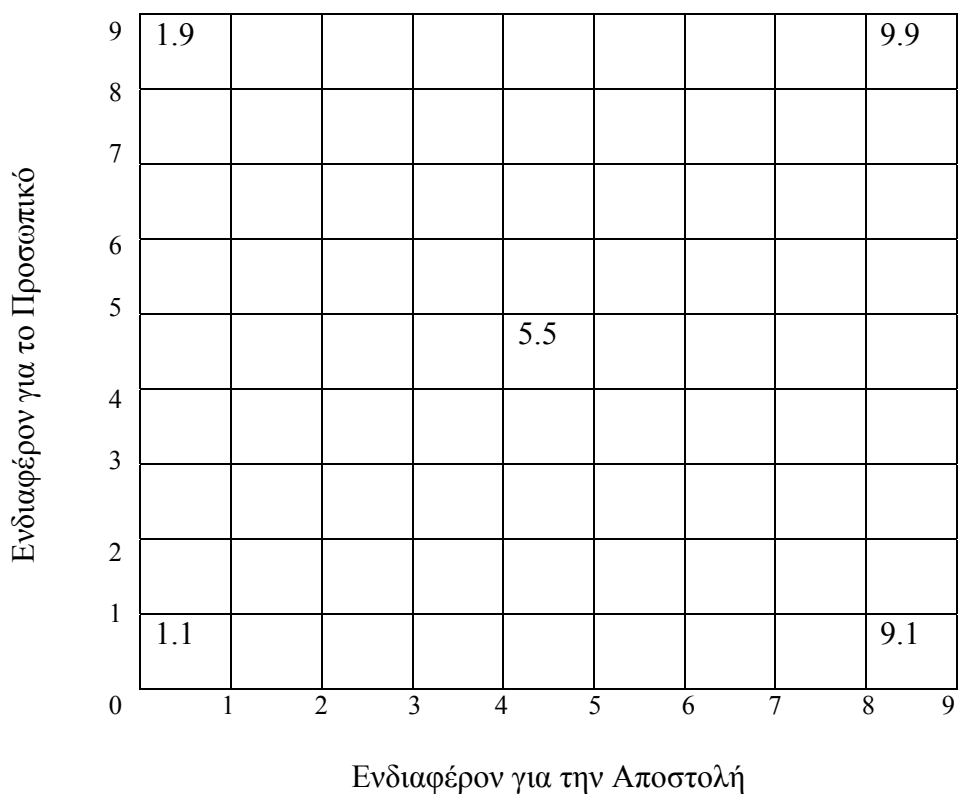
Με βάση τα παραπάνω, η συμπεριφορά του κάθε Ηγέτη είναι ένα μίγμα μέριμνας και δημιουργίας δομής. Οι ηγέτες χωρίστηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με το πόσο ισχυρή ή χαλαρή διάρθρωση δημιουργούσαν. Το σχήμα 8.1. απεικονίζει τις κατηγορίες αυτές:

(Υψηλή) Μέριμνα (Χαμηλή)	Υψηλή Μέριμνα και Χαλαρή Διάρθρωση	Ισχυρή Διάρθρωση και Υψηλή Μέριμνα
	Χαλαρή Διάρθρωση και Χαμηλή Μέριμνα	Ισχυρή Διάρθρωση και Χαμηλή Μέριμνα
	(Χαλαρή)	(Ισχυρή)

Σχήμα 8.1 : Πρότυπο Ηγεσίας Βασισμένο στη Μέριμνα για το Προσωπικό και στη δημιουργία Διάρθρωσης (του Πανεπιστημίου της Πολιτείας του Ohio)

8.2.4. Διοικητική Εσχάρα

Οι μελετητές Blake και Mouton κατέταξαν τους διαφόρους τρόπους ηγεσίας σε πέντε (5) δυνατές περιπτώσεις. Στο διάγραμμα του Σχήματος 8.2. ο οριζόντιος άξονας δείχνει την έμφαση στην παραγωγή (αποστολή) και ο κατακόρυφος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον για το προσωπικό. Κάθε άξονας έχει υποδιαίρεσεις από το 1 μέχρι το 9. Ο αριθμός 1 αντιπροσωπεύει το μικρότερο ενδιαφέρον, ενώ ο αριθμός 9 το μεγαλύτερο. Κάθε ένας από τους δυνατούς τρόπους ηγεσίας χαρακτηρίζεται με δύο αριθμούς. Ο πρώτος υποδηλώνει το ενδιαφέρον για την αποστολή και ο δεύτερος το ενδιαφέρον για το προσωπικό.



Σχήμα 8.2 : Διοικητική Σχάρα

Στις τέσσερις άκρες και στο μέσον του παραπάνω σχήματος εμφανίζονται οι πέντε βασικές μορφές της ηγεσίας, σύμφωνα με τους μελετητές, ως εξής:

- 1.1 : Η καταβολή της ελάχιστης προσπάθειας για την εκτέλεση της δουλειάς είναι το κατάλληλο μέσο για να συντηρείται η συμμετοχή στον οργανισμό.
- 1.9 : Η φροντίδα και η προσοχή στις ανάγκες του προσωπικού για ικανοποιητικές σχέσεις, οδηγεί σε μια άνετη και φιλική ατμόσφαιρα μέσα στον οργανισμό και άνετο ρυθμό δουλειάς
- 5.5 : Η επάρκεια στην απόδοση του οργανισμού είναι δυνατή με μια λογική εξισορρόπηση της ανάγκης για την εκτέλεση της αποστολής και της διατήρησης του ηθικού του προσωπικού σε υψηλά επίπεδα.
- 9.1 : Η αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις οφείλεται στη ρύθμιση των διαδικασιών με τέτοιο τρόπο ώστε το ανθρώπινο στοιχείο να παρεμβάλλεται στο ελάχιστο δυνατόν.
- 9.9 : Η δουλειά εκτελείται από αφοσιωμένους ανθρώπους. Η αλληλεξάρτηση στα πλαίσια των κοινών στόχων του οργανισμού οδηγεί σε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, και σεβασμού.

Σύμφωνα με τους μελετητές, ο τρόπος ηγεσίας του προϊσταμένου είναι το γινόμενο πέντε (5) παραγόντων:

- ▶ Της προσωπικότητας του Προϊσταμένου.
- ▶ Των παραδόσεων του οργανισμού και των απαιτήσεων.
- ▶ Των συγκεκριμένων καθημερινών καταστάσεων.
- ▶ Των αξιών του προϊσταμένου.
- ▶ Των τυχαίων παραγόντων (πχ περιορισμένη εμπειρία και ευκαιρίες για μάθηση).

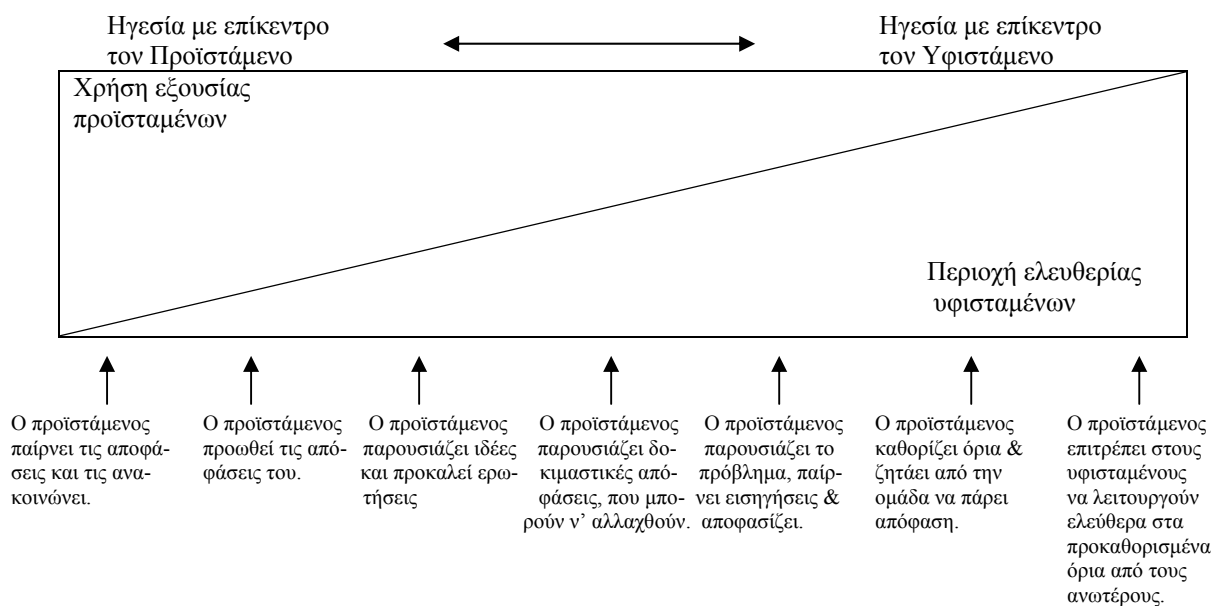
Παρατηρήσεις :

- Οι ηγέτες του πάνω δεξιά τετραγώνου έχουν αποδειχθεί πολύ περισσότερο αποτελεσματικοί.
- Παρατηρήθηκε ότι με ηγεσία Υψηλής Μέριμνας οι υφιστάμενοι ήταν ευχαριστημένοι, χωρίς όμως να υπάρξει αύξηση παραγωγικότητας. Με ηγεσία Ισχυρής Διάρθρωσης, η παραγωγικότητα ήταν συνήθως αυξημένη. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με άλλες μελέτες.

Ο καλύτερος τρόπος ηγεσίας σύμφωνα με τα συμπεράσματα των μελετητών είναι το 9.9, όπου παρατηρήθηκε ότι ήταν συνδεδεμένο με μεγάλη παραγωγικότητα και κέρδος, επαγγελματική επιτυχία και ικανοποίηση, καθώς και με σωματική και πνευματική υγεία.

8.2.5. Συνέπεια της ηγετικής συμπεριφοράς (Continuum of Leadership Behavior)

Οι μελετητές Tannenbaum και Schmidt εξέτασαν και αυτοί τη ηγεσία από τη σκοπιά του αυταρχικού - δημοκρατικού ηγέτη. Μεταξύ του τελείως δημοκρατικού και τελείως αυταρχικού Ηγέτη υπάρχει κατά τους μελετητές ένα εύρος από ενδιάμεσες καταστάσεις που φαίνονται στο Σχήμα 8.3.



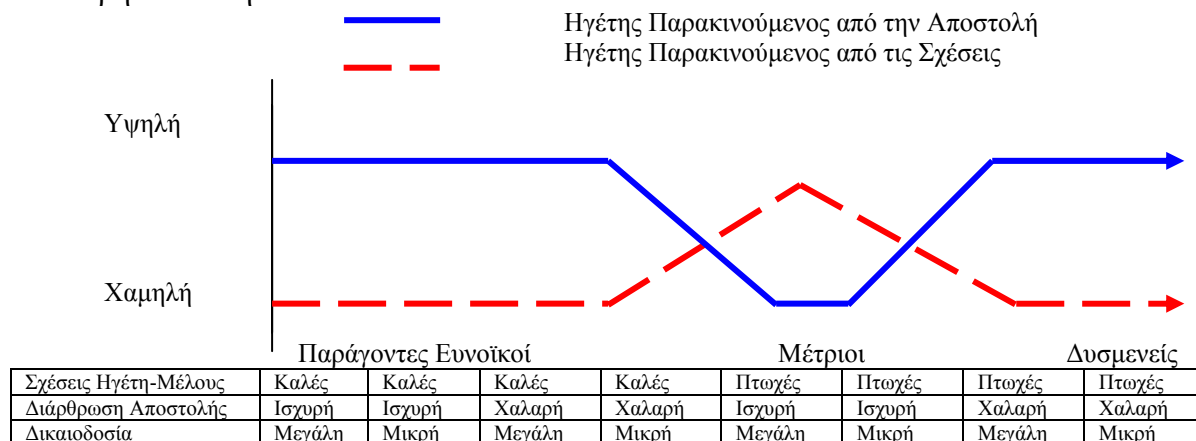
Σχήμα 8.4 : Continuum of Leadership Behavior

8.2.6. Περιστασιακό Πρότυπο Ηγεσίας (Contingency Leadership Model)

Σύμφωνα με τον Fred E. Fiedler που ανέπτυξε το Περιστασιακό Πρότυπο Ηγεσίας, η αποτελεσματικότητα ενός συνόλου εξαρτάται από τη αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και της κατάστασης που επικρατεί. Ο Ηγέτης μπορεί να παρακινείται είτε από την αποστολή είτε από τις σχέσεις. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που καθορίζουν ποιο δρόμο θα ακολουθήσει ο Ηγέτης. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Σχέσεις Ηγέτη-Μέλους
- Διάρθρωση της Αποστολής
- Δικαιοδοσία Ηγέτη

Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι ευνοϊκοί (καλές σχέσεις, ισχυρή διάρθρωση, μεγάλη δικαιοδοσία) ή δυσμενείς (τα αντίθετα). Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 8.4, ο μελετητής υποστηρίζει ότι όταν οι παράγοντες είναι ευνοϊκοί, ο ηγέτης που έχει μεγαλύτερη απόδοση είναι αυτός που εμπνέεται από την αποστολή. Όταν οι παράγοντες γίνονται μέτριοι, τότε μεγαλύτερη απόδοση έχει ο ηγέτης που τον παρακινούν οι σχέσεις. Τέλος, όταν οι παράγοντες είναι δυσμενείς, ο ηγέτης που παρακινείται από την αποστολή έχει πάλι καλύτερη απόδοση.



Σχήμα 8.4 : Απόδοση Δύο Τύπων Ηγέτη σε Διαφορετικές Περιπτώσεις

8.3. Επιλογή Κατάλληλου Τρόπου Ηγεσίας

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκαν τα συμπεράσματα από διάφορες μελέτες πάνω στην Ηγεσία. Τα συμπεράσματα αυτά, σε συνδυασμό με τα συστήματα Διοικητικής που φαίνονται στο ομώνυμο πίνακα (Σχήμα 8.5) μας δίνουν μια αίσθηση του ποια μπορεί να είναι η συμπεριφορά ενός Ηγέτη στον οργανισμό που διοικεί.

Πώς όμως ο νέος Ηγέτης θα επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο Ηγεσίας;

Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος Διοικητικής / Προτύπου Ηγεσίας εξαρτάται από τη συνισταμένη των δυνάμεων που επιδρούν:

- *Στον Ηγέτη*
 - α. Αξίες
 - β. Εμπιστοσύνη
 - γ. Προσωπικές τάσεις
 - δ. Αίσθημα ασφάλειας σε καταστάσεις αβεβαιότητας
- *Στους Υφισταμένους*
 - α. Σχετικά μεγάλη ανάγκη για ανεξαρτησία
 - β. Προθυμία να αναλάβουν ευθύνες για λήψη αποφάσεων
 - γ. Προτίμηση στις σαφείς οδηγίες ή σε περιθώρια πρωτοβουλίας
 - δ. Ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τη σημασία τους
 - ε. Κατανόηση και αναγνώριση των στόχων του Οργανισμού
 - στ. Η γνώμη και η πείρα.
 - ζ. Προηγούμενος τρόπος συμπεριφοράς.
- *Στην Κατάσταση*
 - α. Τύπος του Οργανισμού (αξίες, παραδόσεις, επιδράσεις).
 - β. Αποτελεσματικότητα της ομάδας (από προηγούμενες περιπτώσεις).
 - γ. Τα ειδικά προβλήματα (πολυπλοκότητα, επείγοντα προβλήματα, περιορισμένα μέσα, προσωπικό, χρήμα).

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ			
	ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ		ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ	
	ΔΡΙΜΥ ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ	ΗΠΙΟ ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ	ΟΜΑΔΙΚΟ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ
	ΣΥΣΤΗΜΑ 1	ΣΥΣΤΗΜΑ 2	ΣΥΣΤΗΜΑ 3	ΣΥΣΤΗΜΑ 4
Έκταση ως προς την οποία οι προϊστάμενοι εμπιστεύονται τους υφιστάμενους	Καμία εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους	Καταδεκτική πίστη και εμπιστοσύνη όμοια αυτής του κυρίου με τον υπηρέτη.	Σημαντική αλλά όχι απόλυτη εμπιστοσύνη και πίστη. Επιθυμία διατήρησης του ελέγχου των αποφάσεων.	Απόλυτη εμπιστοσύνη και πίστη σε όλα τα θέματα.
Έκταση ως προς την οποία οι ανώτεροι συμπεριφέρονται έτσι, ώστε οι υφιστάμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να συζητήσουν σοβαρά θέματα με τους ανωτέρους τους.	Φόβος, απειλές, και ελάχιστες αμοιβές	Αμοιβές και ήπιες απειλές	Αμοιβές και μερική συμμετοχή της ομάδας στον καθορισμό των ΑΝΣΚ	Οικονομικές αμοιβές, συμμετοχή της ομάδας στον καθορισμό των ΑΝΣΚ, βελτίωση μεθόδων κλπ.

Σχήμα 8.5 : Τέσσερα (4) Συστήματα Διοικητική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ

9.1. Γενικά

Στις τελευταίες δεκαετίες έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση, και σε παρατηρήσεις γύρω από την συμπεριφορά των συνεργατών και των υφισταμένων μας όταν τους ζητάμε να κάνουν κάτι. Αυτό έγινε μετά την διαπίστωση ότι υπάρχει δυσκολία εφαρμογής της θεωρίας σε πράξη, στην προσπάθεια μας να πετύχουμε αυτό που επιδιώκουμε στον τομέα της Διοίκησης. Φάνηκε δηλαδή ότι η απλή γνώση των διαφόρων θεωριών, διευθυντικής και αρχών ηγεσίας, δεν αρκεί για να επιλύσει το μεγάλο πρόβλημα της διοίκησης και της αύξησης της παραγωγικότητας, που επιδιώκει η σύγχρονη κοινωνία. Παράλληλα, πρέπει να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνουν όλες αυτές οι έννοιες πράξη, προβλέποντας και λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα και τις αντιδράσεις που θα προκύψουν από αυτή την εφαρμογή τους σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

Οι σημειώσεις αυτές περιλαμβάνουν μερικές από τις καλύτερες απόψεις και εμπειρίες ανθρώπων, που αποδεδειγμένα πέτυχαν αξιοσημείωτα αποτελέσματα όταν τους ανατέθηκαν καθήκοντα διοίκησης. Οι οδηγίες που αναφέρονται, βασίζονται γενικά σε αρχές που έχουν αποδείξει την αξία τους και που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Η γνώση όλων αυτών των αξιών στην πιο εφαρμόσιμη μορφή τους πιστεύεται ότι θα βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να εκτελέσουν πιο σωστά την αποστολή τους, δείχνοντάς τους, που να εστιάζουν την προσοχή τους, αλλά και, πως να αποφεύγουν τα λάθη κατά το διάστημα που θα ασκούν καθήκοντα διοίκησης.

Με τις σημειώσεις αυτές γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των εννοιών που έχουν σχέση με τη διοίκηση, επεξήγησης των μεθόδων άσκησης της διοίκησης, προσδιορισμού του τρόπου αύξησης της απόδοσης του προσωπικού και καθιέρωσης του θεσμού της αυτοαξιολόγησης.

9.2. Ανάλυση Εννοιών Διοίκησης

Σε κάθε οργανισμό οι λειτουργίες της διοίκησης, της ηγεσίας και του μánατζμεντ είναι καθαρά θέμα ερμηνείας που οφείλεται στην αλληλεξάρτησή τους. Για να μπορέσουμε να εμβαθύνουμε περισσότερο πάνω στις έννοιες αυτές και να φτάσουμε σε μία ουσιαστική πρακτική εφαρμογή είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε τους όρους αυτούς και τη σχέση που έχουν με τον επαγγελματισμό μας.

• ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διοίκηση είναι η ασκούμενη εξουσία από ένα πρόσωπο προς τους υφισταμένους του, που εκπηγάζει από τη θέση του και τα ανατεθέντα καθήκοντα, προκειμένου να διεκπαιρεώνει τις ενέργειες που απαιτούνται, ώστε να επιτυγχάνονται οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί που έχουν τεθεί.

Η Διοίκηση είναι απρόσωπη και αντικειμενική και βασίζεται στην εκχώρηση δικαιωμάτων μέσω των βαθμίδων της ιεραρχίας. Αναπόσπαστο μέρος της εξουσίας ενός

Διοικητικού είναι η υπευθυνότητα. Κάθε Διοικητικός είναι ηθικά υπεύθυνος για τις ενέργειές του. Ακόμα ευθύνεται για ότι κάνουν ή παραλείπουν να κάνουν οι υφιστάμενοί του. Τέλος είναι υπεύθυνος να ασκεί την εξουσία του για να διεκπαιρώνει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και να φέρει σε πέρας τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Οι κατευθυντήριες γραμμές και η οριοθέτηση της υπευθυνότητας και της εξουσίας προέρχονται από κανονισμούς, οργανόγραμμα εταιρείας κλπ.

Η υπευθυνότητα και η εξουσία του ηγέτη διαφέρουν, και εξαρτώνται από τη θέση και τα καθήκοντά του. Είναι φανερό ότι αυτός που κατέχει υψηλότερη θέση έχει μεγαλύτερες ευθύνες και για το λόγο αυτό γίνεται αντιληπτό ότι χρειάζεται μεγαλύτερη αίσθηση υπευθυνότητας.

Η επίτευξη των πολυαρίθμων στόχων που επιβάλλει η οργάνωση ενός οργανισμού ή επιχείρησης, εξαρτάται από την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον, από το προσωπικό που υπηρετεί και από την ηγετική ικανότητα που θα επιδείξει ο Διευθυντής.

Ηγετική ικανότητα ονομάζουμε την τέχνη του να επηρεάζεις και να καθοδηγείς το προσωπικό με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσεις την υπακοή, την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και τη νόμιμη συνεργασία του για να επιτευχθούν οι κοινοί αντικειμενικοί σκοποί.

- **ΗΓΕΣΙΑ**

Ηγεσία είναι η δραστηριοποίηση των επηρεαζόμενων από αυτήν ατόμων κατά τέτοιο τρόπο, που να εκτελούν την αποστολή που τους ανατίθεται. Είναι δηλαδή η τέχνη του επηρεασμού των υφισταμένων και υποβοηθάει το έργο της Διοίκησης. Μέσω της ηγεσίας επιδιώκεται η αυτόβουλη, πρόθυμη και εθελοντική προσφορά εργασίας που επιτυγχάνεται με την ψυχολογική επιρροή μέσω προσωπικών επαφών. Η ηγεσία ασκείται σύμφωνα με γενικές αρχές και συγκεκριμενοποιείται από κάθε διοικητή σε κάθε περίπτωση διαφορετικά. Είναι καθαρά προσωπική και υποκειμενική, γι' αυτό και έχουμε διαφορετικά αποτελέσματα κατά την άσκηση της, επειδή στο παραγόμενο έργο υπεισέρχεται η προσωπικότητα και οι ικανότητες του διοικητικού.

- **ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ**

Διευθυντική (Μάνατζμεντ) ονομάζουμε τη διαδικασία για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων μέσω της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης όλων των διατιθεμένων μέσων (άνθρωποι, υλικά, χρόνος, χρήματα). Ο καλός μάνατζερ φέρνει σε πέρας την αποστολή του με σωστότερη διαχείριση των μέσων που διαθέτει. Από τα παραπάνω στοιχεία το πιο σπουδαίο που έχει στη διάθεση του είναι οι άνθρωποι, γιατί είναι η βάση για τη σωστή χρησιμοποίηση όλων των άλλων στοιχείων. Ο μάνατζερ πρέπει να επιστρατεύει όλες τις ικανότητες και τις γνώσεις του για να ελέγχει σωστά το προσωπικό, θεμελιώνοντας τη δράση του στη συστηματοποίηση της εργασίας, σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες και κατευθύνσεις. Το μάνατζμεντ περιέχει περισσότερο το στοιχείο της αντικειμενικότητας, γι' αυτό σπουδάζεται, αφομοιώνεται και εφαρμόζεται ευκολότερα. Οι λειτουργίες και οι δραστηριότητές του, όπως προϋπολογισμός, παραγωγικότητα κλπ. αλλάζουν τον παλιό θεσμό διοίκησης, κατά τον οποίο δινόταν μεγαλύτερη προσοχή σε άλλες επιδιώξεις με άλλες μεθόδους.

- **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Τελικά, ποιές είναι οι διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών, του μάνατζμεντ και της ηγεσίας; Άλλος λέει ότι το μάνατζμεντ δεν είναι διοίκηση, άλλος ότι περιλαμβάνει και ηγεσία και διοίκηση, άλλος ότι η ηγεσία και το μάνατζμεντ δεν είναι ούτε συνώνυμα ούτε ανταλλάξιμα.

Το να ηγείσαι σημαίνει να επηρεάζεις τη συμπεριφορά και τις πράξεις με το παράδειγμα, να μπαίνεις μπροστά, να οδηγείς, να είσαι επικεφαλής. Είναι η παλιά ιδεολογική έννοια που ο αρχηγός μπαίνει στην πρώτη γραμμή και οδηγεί τη μάχη. Και στη σημερινή πραγματικότητα όμως υπάρχουν στιγμές που ο διοικητικός πρέπει να "παρασύρει" τους υφισταμένους του να κάνουν πράξεις πέρα από τις δυνατότητες τους και να υπερβάλλουν εαυτόν.

Από την άλλη πλευρά, οι όψεις του μάνατζμεντ έχουν καθαρά τη μορφή της οργάνωσης, της διεύθυνσης, της παρακίνησης και της επιθεώρησης. Ο μάνατζερ, πείθει τους υφισταμένους του ότι πρέπει να κάνουν ότι αυτός καθορίζει για το δικό τους συμφέρον, που συμπίπτει με το συμφέρον της ομάδας.

Το μάνατζμεντ δεν ζητάει αυτοθυσία, τόλμη και ηρωισμούς. Στηρίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία, αναλύσεις, επιστημονικές μεθόδους και δεδομένα.

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ ασχολούνται με δύο ξεχωριστές αλλά συγγενείς περιοχές: την καρδιά (συναίσθημα) και το μυαλό (λογική). Το ένα χρειάζεται για την ηγεσία, το άλλο για το μάνατζμεντ. Και τα δύο όμως είναι σημαντικά, αδιαχώριστα, μη ανεξάρτητα και απαραίτητα για τον σημερινό διοικητικό.

Σαν τελικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι στο δικό μας περιβάλλον ο σημερινός διοικητικός πρέπει να έχει και τις δύο ιδιότητες του ηγέτη και του μάνατζερ και να τις εφαρμόζει το ίδιο καλά. Πρέπει να έχει προσωπικές επαφές με τους υφισταμένους του και να μπορεί να τους επηρεάζει, να καταλαβαίνει το τι και το γιατί της συμπεριφοράς τους και να ενεργεί ανάλογα, να υπολογίζει τα στοιχεία που έχει και να παίρνει έγκαιρα τις σωστές αποφάσεις. Τέλος, να κατευθύνει σωστά το προσωπικό και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά όλα τα μέσα που έχει στη διάθεσή του.

9.3. Μέθοδοι Άσκησης Διοίκησης

Έχοντας αναλύσει τις έννοιες που έχουν σχέση με τη διοίκηση και έχοντας στο μυαλό μας όλα εκείνα τα στοιχεία, τις αρχές και τις ιδιότητες του ηγέτη, που θεωρούνται η βάση της θεωρητικής κατάρτισης κάθε διοικητικού, είναι απαραίτητο να ασχοληθούμε με τον προσδιορισμό της τακτικής ή της μεθόδου που θα μπορούσε ένας διοικητικός να ακολουθήσει για να ασκήσει τη διοίκηση, που του έχει ανατεθεί.

Όλες οι μελέτες (προσπάθειες) που έχουν γίνει με στόχο αυτόν τον προσδιορισμό μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με την προσέγγιση που επιχειρείται, όπως παρουσιάζονται παρακάτω :

- Εφαρμογή της εξουσίας
- Χαρακτηριστικά του ηγέτη
- Συμπεριφορά του Ηγέτη
- Ανάλυση της κατάστασης κατά περίπτωση

Η πρώτη ασχολείται με τον τρόπο άσκησης και εφαρμογής της εξουσίας του διοικητικού. Εξετάζει ποιες είναι οι δικαιοδοσίες, οι δυνατότητες, οι υπευθυνότητες, οι υποχρεώσεις, οι περιορισμοί μέσα στους οποίους κινείται και που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας διοικητής, για να φέρει σε πέρας τον αντικειμενικό στόχο.

Η δεύτερη ασχολείται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά (ιδιότητες) ενός ηγέτη. Εξετάζει πως η υιοθέτησή τους μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τους υφισταμένους κατά την άσκηση της διοίκησης.

Η τρίτη συγκεντρώνει την προσοχή στις ενέργειες ενός διοικητικού (αρχές ηγεσίας) για να δείξει ότι διαφορετικές μορφές της συμπεριφοράς καταλήγουν να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική ή όχι τόσο αποτελεσματική διοίκηση.

Τέλος, η τέταρτη ασχολείται με την ανάλυση ορισμένων κρίσιμων παραγόντων, που υπεισέρχονται στη διαδικασία άσκησης διοίκησης σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, για να δείξει πως επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά της. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι ο τύπος της εργασίας που εκτελείται, η κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον, η σχέση εξουσίας - ευθύνης του διοικητικού, η προέλευση και η σύνθεση του προσωπικού κλπ. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η τέταρτη κατηγορία εξετάζει τις ενέργειες του διοικητικού σε διαφορετικές καταστάσεις λαμβάνοντας υπόψη τη σχέση τριών (3) κυρίων παραγόντων: *τη δράση των υφισταμένων σε μια δεδομένη κατάσταση, την ωριμότητα των υφισταμένων (δηλαδή την επιθυμία και την ικανότητά τους να ενεργήσουν όπως απαιτείται) και την ικανότητα του διοικητικού*. Έτσι, αυτή η μέθοδος καθορίζει ότι σε κάθε περίπτωση ο διοικητής θα πρέπει να εξετάζει τον αντικειμενικό του σκοπό, να αναλύει την ωριμότητα των υφισταμένων του και να καθορίζει τη δική του συμπεριφορά. Με βάση τα παραπάνω ο διοικητικός τελικά ενεργεί με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

- Συμμετέχει πάρα πολύ καθορίζοντας το ρόλο των υφισταμένων του λέγοντάς τους το τι, πως, πότε και που των ενεργειών τους. (Χαμηλή επικοινωνία /Υψηλή συμμετοχή)
- Συμμετέχει ακόμα πολύ, ενώ μέσω της αμφίπλευρης επικοινωνίας που δημιουργείται αυξάνει η συμμετοχή και ο ρόλος των υφισταμένων. (Υψηλή επικοινωνία / Υψηλή συμμετοχή).
- Ο διοικητικός και οι υφιστάμενοι συμμετέχουν εξίσου στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα και τις γνώσεις να εκτελούν την εργασία τους. (Υψηλή Επικοινωνία / Χαμηλή συμμετοχή)
- Ο διοικητικός δίνει τις κατευθύνσεις και εξουσιοδοτεί τους υφισταμένους του να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις για την εκτέλεση των εργασιών, καθώς είναι ικανοί και επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες. (Χαμηλή επικοινωνία / Χαμηλή συμμετοχή).

9.4. Οδηγίες Άσκησης Διοίκησης

Αν θέλουμε να γίνουμε καλοί διοικητικοί θα πρέπει να μάθουμε να καθοδηγούμε και όχι απλώς να δίνουμε εντολές στο προσωπικό, θα πρέπει να παίρνουμε δίκαιες και σταθερές αποφάσεις για λογαριασμό του και για τη βελτίωση του ηθικού, της εκπαίδευσης του και του περιβάλλοντος εργασίας αλλά, έχοντας πάντοτε στο μυαλό μας την εκπλήρωση του αντικειμενικού σκοπού. Κάτι τέτοιο όμως δεν επιτυγχάνεται συμπτωματικά, χρειάζεται προετοιμασία και δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών. Η προσπάθειά μας πρέπει να

στραφεί σε δύο τομείς: να βελτιώσουμε τη δική μας διοικητική ικανότητα και να αυξήσουμε την απόδοση του προσωπικού.

9.4.1. Βασικοί Κανόνες Διοίκησης

Όταν μας ανατεθούν καθήκοντα διευθυντή ή προϊστάμενου, σε σύντομο χρονικό διάστημα θα θελήσουμε να δώσουμε το δικό μας ρυθμό εργασίας. Ξέρουμε τι θα αντιμετωπίσουμε, ποιες είναι οι ευθύνες μας και τι αναμένεται από εμάς, αλλά πάντοτε υπάρχει το ερώτημα «πώς θα τα καταφέρω;». Η απάντηση είναι ότι δεν υπάρχει καμία μαγική φόρμουλα. Η διοίκηση είναι θέμα καθαρά προσωπικό. Μπορούμε όμως να εκμεταλλευτούμε τις γραμμένες εμπειρίες των άλλων οι οποίες κατά καιρούς ομαδοποιήθηκαν σε κανόνες με σκοπό να αποτελέσουν βοήθημα για άλλους διοικητικούς. Ορισμένοι τέτοιοι κανόνες αναλύονται στη συνέχεια:

- **Αφοσιωθείτε στην εκτέλεση του στόχου:** Λέγοντας αυτό εννοούμε ότι ο στόχος όλων των ενεργειών μας θα πρέπει να είναι η **εκτέλεση του στόχου**. Όλοι υποστηρίζουν ότι το επιδιώκουν, αλλά μερικές φορές οι πράξεις και η συμπεριφορά τους δείχνουν ακριβώς το αντίθετο, και αυτό έχει αρνητικά καταλυτικές επιδράσεις στις ενέργειες του προσωπικού.

- **Δώστε το παράδειγμα:** Να θυμάστε πάντοτε ότι είστε ο διευθυντής ή προϊστάμενος και ότι πρέπει να συμπεριφέρεστε ανάλογα. Μην περιμένετε από τους συνεργάτες σας να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, εάν εσείς δεν τους εμπνεύσετε και δεν τους παρασύρετε με το παράδειγμα. Οτιδήποτε κάνετε, κάντε το όσο μπορείτε καλύτερα. Εντοπίστε τα ελαττώματα και τις ατέλειες σας και κάντε κάτι για να βελτιωθείτε αναλύοντας τη συμπεριφορά σας και τις επιδιώξεις σας.

- **Καθιερώστε υψηλά πρότυπα:** Καθιερώστε υψηλά πρότυπα και ζητήστε από το προσωπικό σας συνέπεια και επιδίωξη του κάλλιστου. Οποιοσδήποτε αποδέχεται τη μετριότητα είναι άνθρωπος που συμβιβάζεται και όταν ο ηγέτης συμβιβάζεται το ίδιο θα κάνει και ολόκληρη η ομάδα. Μετά τις πρώτες αντιδράσεις στην προσπάθεια για την επίτευξη των υψηλών προτύπων που θέσατε, είναι βέβαιο ότι το ηθικό, η απόδοση και η εμπιστοσύνη θα αυξηθούν, το προσωπικό θα νιώσει πιο ασφαλές, πιο ικανοποιημένο και πιο υπερήφανο.

- **Επισκεφθείτε τους χώρους εργασίας:** Δείτε μόνος σας τι συμβαίνει στη ομάδα σας. Επισκεφθείτε τα μέρη όπου υπάρχει σημαντική δραστηριότητα και αφήστε τα "ίχνη" σας παντού. Οι υφιστάμενοι θα καταλάβουν ότι ενδιαφέρεστε προσωπικά για τα προβλήματα τους, τις συνθήκες εργασίας και το έργο που προσφέρουν. Πολλά μικροπροβλήματα θα λυθούν αυτόματα, τα πράγματα θα βελτιωθούν, η απόδοση θα αυξηθεί και σεις θα είστε πιο ενήμερος.

- **Εντοπίστε και επιλύστε τα προβλήματα:** Προβλήματα υπάρχουν και θα υπάρχουν πάντοτε. Εάν πιστεύετε το αντίθετο, μάλλον δεν είστε καλά πληροφορημένος. Καλλιεργείστε επομένως ένα περιβάλλον που θα ενθαρρύνει το προσωπικό να σας αναφέρει τα προβλήματα που δημιουργούνται (αν δεν τα βρείτε μόνος θα τα βρουν οπωσδήποτε άλλοι). Δείξτε ικανότητα να καταπιάνεστε με τα δύσκολα προβλήματα και όχι να τα μεταθέτετε, να τα παραμελείτε ή να τα αγνοείτε. Δεν είναι σωστό να αφήνετε τον υφιστάμενο να σηκώνει το βάρος των δύσκολων αποφάσεων. Οφείλετε να εμπλέκεστε προσωπικά στον καθορισμό της πολιτικής και του τρόπου ενέργειας. Επίσης, μη δέχετε απλώς μία διαβεβαίωση ότι μία κατάσταση θεραπεύτηκε. Ούτε να πιστεύετε ότι τελειώσατε με κάποιο πρόβλημα όταν ατονήσουν τα συμπτώματα. Κατά κανόνα οι καταστάσεις υποβόσκουν και κάποια στιγμή αναπόφευκτα επανεμφανίζονται. Ελέγχετε και επανελέγχετε μόνος σας κατά διαστήματα. Μη δέχετε ότι υπάρχουν "αδύνατα". Υπάρχουν δυνατότητες να δοθούν λύσεις σε όλα τα

προβλήματα έστω και περιορισμένες. Σχηματίστε μόνος σας γνώμη και βέβαια μη **χάνετε** χρόνο για πράγματα ανώφελα.

- **Να είστε σταθερός και αποφασιστικός:** Ένας διοικητικός που θυμώνει απότομα, λογομαχεί και είναι απότομος στις αντιδράσεις του και κυκλοθυμικός στη διάθεσή του, φοβίζει και προβληματίζει το προσωπικό. Ποτέ τέτοια συμπεριφορά δεν κερδίζει υποστήριξη και εμπιστοσύνη. Οι αντιδράσεις πρέπει να είναι ελεγχόμενες, λογικές, δικαιολογημένες και προβλέψιμες. Μην αναβάλλετε τη λήψη απόφασης για κάποιο δύσκολο θέμα. Δεν θα γίνει ευκολότερο αύριο, το αντίθετο είναι πιο πιθανό. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να παίρνετε βιαστικές αποφάσεις, αλλά όταν πιστεύετε ότι μία απόφαση είναι σωστή, μην την καθυστερείτε. Σε μια επείγουσα κατάσταση, είναι πολύ καλύτερο να κάνετε κάτι παρά τίποτα. Αν μένετε απαθείς, θα σας γίνει συνήθεια και τα μικροπροβλήματα θα γίνουν τεράστια θέματα.

- **Βάλτε προτεραιότητες:** Λέγεται ότι η τυραννία των σημερινών καθημερινών προβλημάτων γίνεται εμπόδιο για μελλοντικό προγραμματισμό. Ο Διοικητικός αναλώνεται στα καθημερινά μικρά ή μεγάλα προβλήματα και αδυνατεί ή αμελεί να προγραμματίσει για το μέλλον. Εσείς, όταν βρεθείτε στη θέση εκείνη, αποφύγετε αυτή την παγίδα.

- **Μην ανέχεστε την ανικανότητα:** Όταν ένα άτομο δείξει αδιαφορία, τεμπελιά ή ανικανότητα στην διεκπεραίωση της εργασίας του, πρέπει να έχετε το κουράγιο να πάρετε τις αποφάσεις που χρειάζονται για να τον κάνετε να συνετιστεί και να προσαρμοστεί στο πνεύμα της ομάδας. Μην ανέχεστε δικαιολογίες από το προσωπικό σας στην προσπάθειά του να καλύψει τις όποιες δυσκολίες, αποτυχίες ή τις αδυναμίες του. Αντίθετα ανακαλύψτε (ίσως χρειαστεί να ψάξετε, δεν είναι πάντα αυτοί που φαίνονται) και ανταμείψτε τους ικανούς και τους συνεπείς.

- **Να είστε θετικός και συνεργάσιμος:** Ακούστε τους υφισταμένους σας και αναπτύξτε αποδοτική επικοινωνία. Να θυμάστε ότι η θετική επικοινωνία δημιουργεί την κατανόηση και όχι τη σύγχυση. Μην δίνετε την εντύπωση του αρνητικού. Ο αρνητισμός δημιουργεί άσχημη εικόνα ιδίως όταν προσπαθείτε να επηρεάσετε τους άλλους.

- **Να είστε ευθύς και ακέραιος:** Να παρουσιάζετε τα πράγματα όπως είναι και να επιμένετε να κάνουν το ίδιο οι υφιστάμενοί σας. Δημιουργήστε μια ατμόσφαιρα ακεραιότητας, σταθερότητας, εμπιστοσύνης, αυτοπεποίθησης, δικαιοσύνης και αξιοκρατίας. Ο χαρακτήρας είναι από τα πιο βασικά στοιχεία που θα χρησιμοποιήσετε για να επηρεάσετε το προσωπικό σας, ώστε να πετύχετε την αποστολή σας.

9.4.2. Καλλιέργεια Κατάλληλων Σχέσεων Εργασίας

Αφού προσδιορίσαμε αυτά τα γενικά στοιχεία για το πως θα οργανώσουμε την εργασία μας, ας στρέψουμε την προσοχή μας στο κυριότερο μέσο που έχει στη διάθεσή του ένας διοικητικός για να πετύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί, που είναι το προσωπικό. Ο περισσότερος χρόνος αφιερώνεται στην προσπάθεια να επικοινωνήσουμε με το προσωπικό μας και να επιλύσουμε τα διάφορα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτή την επικοινωνία. Ένας διοικητικός χρειάζεται την υποστήριξη του προσωπικού του και θα την εξασφαλίσει με τα κίνητρα και την αποδοχή και όχι με τις διαταγές και την απαίτηση. Οι παρακάτω οδηγίες θα σας βοηθήσουν να πετύχετε τις σχέσεις που επιβάλλεται να έχετε.

- Σχεδιάστε προσεκτικά και χρησιμοποιείστε ένα πρόγραμμα προσανατολισμού και ενημέρωσης για τους νέους ανθρώπους. Βεβαιωθείτε ότι κατάλαβαν τον αντικειμενικό στόχο της ομάδας και ποιος ακριβώς είναι ο δικός τους ρόλος.

- Ενημερώνετε το προσωπικό σας, όσο είναι δυνατό, για οτιδήποτε γίνεται. Λέτε την αλήθεια και να μην αποφεύγετε να πάρετε θέση. Διατηρείστε μία σταθερή πολιτική επικοινωνίας. Η ανοικτή επικοινωνία δημιουργεί την αμοιβαία κατανόηση και όχι σύγχυση, έστω κι αν αυτή είναι η πρώτη εντύπωση.

- Φερθείτε στο προσωπικό σας σαν ζωντανές υπάρξεις, όχι σαν μηχανές. Μην ξεχνάτε ότι έχουν την προσωπικότητά τους και τα συναισθήματά τους. Μόνο αν τα κερδίσετε θα πετύχετε.
- Πλησιάστε τα προβλήματα θετικά. Μην δίνετε την εντύπωση του αρνητικού. Ο αρνητισμός δημιουργεί άσχημη εικόνα ιδίως όταν προσπαθείτε να επηρεάσετε τους άλλους.
- Να είστε αποφασιστικός αλλά και ευέλικτος. Μην είστε όμως δικτατορικός ή ασταθής.
- Επαινείτε το προσωπικό σας. Μην περιορίζετε μόνο σε επιπλήξεις όταν τα πράγματα δυσκολεύουν. Επινοείστε τρόπους ανταμοιβής του προσωπικού που αποδίδει,
- Αφιερώστε αρκετό χρόνο στο κατώτερο προσωπικό. Μην περιορίζετε μόνο στους υψηλόβαθμα στελέχη. Τα προβλήματά τους είναι το ίδιο σοβαρά και επηρεάζουν το ίδιο το έργο της ομάδας.
- Ζητάτε πολλές γνώμες όταν πρόκειται να πάρετε σημαντικές αποφάσεις. Ακούστε τις αντίθετες απόψεις. Εάν δεν υπάρχουν, πιθανόν το θέμα δεν έχει γίνει αντιληπτό ή έχετε συνθλίψει την αντίθεση.

9.4.3. Αύξηση Απόδοσης Προσωπικού

Ο τρόπος που θα χρησιμοποιήσουμε για να διευθύνουμε το προσωπικό μας είναι που θα μας κάνει να πετύχουμε τους στόχους μας και να επιτύχουμε στο έργο που μας έχει ανατεθεί. Είναι γεγονός ότι μέσα στο σύστημα που δουλεύουμε το πιο δύσκολο γρανάτζι, που όμως δεν υπακούει σε νόμους μηχανικής και που ταυτόχρονα είναι το μόνο δημιουργικό, είναι το προσωπικό που διαθέτουμε. Επομένως η προσπάθειά μας θα πρέπει να στραφεί στο πως θα καθοδηγήσουμε το προσωπικό μας ώστε να εργάζεται, εθελοντικά και συγχρόνως παραγωγικά. Η γνώση και η εφαρμογή ορισμένων κανόνων - τρόπων θεωρείται το ίδιο σοβαρό όπλο που διαθέτουμε και που μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του προσωπικού. Για να μπορέσουμε να περάσουμε τη δυσκολία της θεωρίας και να φτάσουμε στην υλοποίηση της πράξης, είναι απαραίτητη η ανάλυση και η κατανόηση αυτών των κανόνων που περιγράφονται στη συνέχεια.

- **Δώστε στόχους στους υφισταμένους σας :** Οι υφιστάμενοι δεν θα πρέπει να ασχολούνται και να ενδιαφέρονται μόνο για την καθημερινή τους εργασία, θα πρέπει να γνωρίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις επιδιώξεις της ομάδας και να προσπαθούν για την επίτευξή τους. θα πρέπει να γνωρίζουν γιατί εκτελούν μια συγκεκριμένη εργασία και που στοχεύουν, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να προγραμματίζουν σωστά τις ενέργειές τους και να συνεργάζονται συστηματικά και εποικοδομητικά. Έτσι δημιουργείται η αίσθηση ότι αγωνίζονται και προσπαθούν να πετύχουν κάτι ουσιαστικό προσφέροντας ένα σημαντικό έργο στη ομάδα που ανήκουν. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση, ενθουσιασμός και διάθεση για εργασία.

- **Μελετήστε τους υφισταμένους σας και εντοπίστε τι ενεργοποιεί τον καθένα:** Η εργασία δεν πρέπει να επιζητείται πειστικά και απαιτητικά αλλά θα πρέπει να βρεθεί τρόπος να προσφέρεται εθελοντικά από τους υφισταμένους σας. Το κίνητρο είναι το κυριότερο μέσο που διαθέτουμε για να αυξηθεί η εργατικότητα και να επιτευχθεί μεγαλύτερη παραγωγή έργου. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να μελετήσουμε και να βρούμε ποιο είναι εκείνο που πραγματικά ενεργοποιεί και μεταβάλλει το συγκεκριμένο άτομο από αδιάφορο ή παθητικό, σε δραστήριο και δημιουργικό. Είναι βέβαιο πως αν προσδιορίσουμε τις επιδιώξεις και τα ελατήρια κάθε ατόμου θα μπορέσουμε να πετύχουμε θετικά αποτελέσματα. Η ασφάλεια, ο έπαινος στον κατάλληλο χρόνο, η εποικοδομητική κριτική, η αναγνώριση, η παρουσίαση των προοπτικών, είναι από τα κυριότερα κίνητρα που υπάρχουν.

•

- **Καθιερώστε σταθερή και υγιή επικοινωνία:** Όποτε μπορείτε, προσπαθήστε να δίνετε τις εντολές σας με τη μορφή συμβουλών. Εξηγείστε με σαφήνεια τι θέλετε και τι περιμένετε από τους υφισταμένους σας. Έτσι θα κερδίσετε περισσότερα, παρά αν προσπαθήσετε να τους επιβληθείτε με αυταρχικό τρόπο. Αν δείτε ότι μπορείτε να δουλέψετε μόνο με εντολές, ψάξτε να βρείτε τι φταίει, γιατί οπωσδήποτε κάτι δεν πηγαίνει καλά.

- Να σχεδιάζετε προσεκτικά και να χρησιμοποιείτε ένα πρόγραμμα προσανατολισμού και ενημέρωσης για τους νέους ανθρώπους. Βεβαιωθείτε ότι κατάλαβαν το έργο που αναλογεί στην ομάδα σας και ποιος ακριβώς είναι ο δικός τους ρόλος.

- Να ενημερώνετε το προσωπικό σας, όσο είναι δυνατόν, για οτιδήποτε γίνεται. Η ενημέρωση αυξάνει την κατανόηση και δεν δημιουργεί σύγχυση στους στόχους και τις ενέργειες.

- **Θεσπίστε ένα σύστημα ανταμοιβών:** Ειδικοί προσπαθώντας να αυξήσουν την παραγωγικότητα των υφισταμένων τους, ασχολήθηκαν με τον τρόπο διοίκησης που επέβαλε ποινές και κυρώσεις σε όσους δεν απέδιδαν στην εργασία τους και διαπίστωσαν ότι παρά τα μέτρα δεν υπήρχε καμία βελτίωση. Μελέτησαν το θέμα και κατέληξαν στην άποψη ότι η ανταμοιβή για την θετική προσφορά είναι η πιο σωστή και αποτελεσματική ενέργεια που μπορεί να κάνει ο προϊστάμενος (positive reinforcement). Οι περισσότεροι άνθρωποι, προοδεύουν και βελτιώνονται πραγματικά, μόνο με την ηθική αναγνώριση και τον έπαινο. Όταν η αναγνώριση και ο έπαινος κοινοποιούνται, έχουν πολλαπλές θετικές επιδράσεις και ανυψώνουν το ηθικό, τη θέση και την αυτοπεποίθηση κάθε ατόμου και επομένως και την εργατικότητά του.

- **Δώστε την ευθύνη για τις λεπτομέρειες στους άλλους:** Παραχωρείστε ορισμένες υπευθυνότητες και αφήστε περιθώρια για πρωτοβουλίες. Αν συμμετέχετε σε όλα κινδυνεύετε να αποθαρρύνετε το προσωπικό σας από το να αναλάβει κάποιο ευρύτερο και σοβαρότερο ρόλο. Κινδυνεύετε να χάσετε τους ικανούς και να δώσετε έρεισμα στους ανάκτους να κάνουν πίσω με μόνο κέρδος να αυξήσετε το λειτουργικό σας ρόλο, και να ελαττώσετε το διοικητικό.

- **Δώστε βάρος στο γεγονός ότι οι άνθρωποι εκτελούν καλύτερα τις δικές τους ιδέες:** Μην επιβάλλετε τις δικές σας απόψεις. Εκμεταλλευτείτε τη δημιουργική σκέψη των υφισταμένων σας. Η αποδοχή των ιδεών τους αυξάνει την υπευθυνότητα την ικανοποίησή τους και τελικά τη συμμετοχή τους. Οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι είναι βασικά στελέχη σε μια ομάδα, ότι η προσφορά τους είναι, σημαντική και η παρουσία τους απαραίτητη.

- **Αφήστε περιθώρια για λάθη:** Κανένας δεν πρόκειται να αναπτύξει κάποια πρωτοβουλία και δραστηριότητα στη δουλειά του, αν ακολουθήσετε αμείλικτη πολιτική. Δεν θα μπορέσετε όχι μόνο να επιφέρετε βελτιώσεις και αλλαγές, αλλά ούτε και να έχετε καινούργιες ιδέες από τους υφισταμένους σας αν δεν τους αφήσετε ορισμένα περιθώρια για μικρολάθη. Μην αναγκάζετε τους υφισταμένους σας να παρουσιάζουν φτηνές δικαιολογίες ή να αποφεύγουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους.

- **Προσέξτε την κριτική που ασκείτε:** Εξετάστε αναλυτικά όλα τα στοιχεία πριν κάνετε κριτική και προτείνετε εποικοδομητικές ενέργειες. Πάντοτε να αναφέρεστε στη μέθοδο και όχι στα κίνητρα, γιατί δεν μπορείτε να είστε σίγουροι γι' αυτά και θα αντιμετωπίσετε δικαιολογημένες αντιδράσεις. Κάντε την ιδιωτικά, γιατί η παρουσία άλλων ατόμων προκαλεί ταπείνωση και μνησικακία και υποβαθμίζει την εξουσία του προϊστάμενου. Να τελειώνετε την κριτική με ενθαρρυντικά και θετικά στοιχεία, γιατί αυτό που λέει ο Διοικητικός έχει ιδιαίτερη επίδραση στο προσωπικό.

- **Ελαττώστε την ψυχική ένταση:** Μην δημιουργείτε άσκοπη και νευρωτική πίεση στο περιβάλλον σας. Όταν είσαι έξω από το χώρο σου δεν μπορείς να σκεφτείς, να δημιουργήσεις και να αποδώσεις. Εμπνεύστε ένα περιβάλλον φυσικής συμπεριφοράς, άνετο

και ευχάριστο και η επιτυχία θα έρθει μόνη της. Κάντε το προσωπικό να αγαπήσει και το χώρο που εργάζεται και την εργασία του.

Ανακεφαλαιώνοντας, τονίζουμε πάλι τη σημασία και το ρόλο που παίζει το προσωπικό στο δύσκολο έργο του Διοικητικού. Φροντίστε το προσωπικό σας, οδηγείτε το και εμπνεύστε το και αυτό θα φροντίσει για την εκπλήρωση του δύσκολου και απαιτητικού στόχου της ομάδας, που είναι και πρέπει να συνεχίσει να είναι ο αντικειμενικός σκοπός όλων των στελεχών.

9.5. Αυτοαξιολόγηση – Αυτοβελτίωση

Πέρα από αυτά που χρειάζεται να κάνετε στα συγκεκριμένα πλαίσια του αντικειμένου μας, πρέπει ακόμη να αξιολογήσετε τις ικανότητές σας σαν Διοικητικός λίγο χρόνο μετά την ανάληψη των καθηκόντων σας. Προσπαθήστε να διορθώσετε οποιαδήποτε σφάλματα παρατηρήσετε, βάζοντας τον εαυτό σας στο ρόλο του κριτή ή του αξιολογητή. Αυτό θα σας βοηθήσει να εκτελέσετε το έργο σας σαν Διοικητικός. Αν δεν μπορείτε να εντοπίσετε και να αντιμετωπίσετε τα δικά σας προβλήματα πολύ πιο δύσκολα θα επιλύσετε τα προβλήματα του προσωπικού σας.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο (check list) καλύπτει διάφορους τομείς και αποτελεί ένα βοήθημα για να κάνετε μια αντικειμενική αξιολόγηση των ικανοτήτων σας και των επιδόσεων σας ως Διοικητικός.

A/A	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1.	Όταν δίνετε ΕΝΤΟΛΕΣ :		
	α. Είναι σαφείς και συγκεκριμένες;		
	β. Φροντίζετε ώστε ο τόνος σας να μην αφήνει καμία αμφιβολία για την εκπληρωσή τους;		
	γ. Κοιτάτε τους αποδέκτες στα μάτια;		
2.	Όταν δίνετε οδηγίες :		
	α. Αναγκάζετε τους υφισταμένους να τις δέχονται χωρίς συζήτηση;		
	β. Τις δίνετε στον υπεύθυνο και όχι στην ομάδα;		
	γ. Καθοδηγείτε και δεν παρακαλάτε τους υφισταμένους σας;		
	δ. Πρέπει να χρησιμοποιήσετε τη θέση σας για τις ακολουθήσουν ;		
	ε. Αποφεύγετε την αυταρχική συμπεριφορά;		

3.	Προάγοντας την ενότητα στην ομάδα :			
	α. Αναγνωρίζετε ότι έχοντας ένα ισχυρό σύνολο εμποδίζεται η ανάπτυξη προβλημάτων μείωσης της παραγωγικότητας;			
	β. Όταν παρουσιάζεται ένας μεγάλος αριθμός προβλημάτων εξετάζετε βαθιά τις αιτίες που τα προκαλούν;			
	γ. Ακολουθείτε τους κανόνες που έχετε επιβάλει και τους κανόνες της ομάδας;			
	δ. Επιτρέπετε σε κάποιο να παραβιάζει τους καθιερωμένους κανόνες;			
	ε. Όταν μιλάτε για την ομάδα αναφέρεστε με το εμείς αντί του εγώ;			
4.	Αναγνωρίζοντας την προσφορά του προσωπικού :			
	α. Δίνετε τον έπαινο μόνον όταν χρειάζεται;			
	β. Είστε πάντα διαθέσιμος στο προσωπικό σας;			
	γ. Ενθαρρύνετε το προσωπικό σας ν' αναλάβει σοβαρά και υπεύθυνα καθήκοντα;			
	δ. Είστε το τελευταίο πρόσωπο που το προσωπικό σας θα στραφεί για την επίλυση των προβλημάτων του;			
	ε. Σέβεστε τα συναισθήματα του προσωπικού σας ανεξάρτητα από τη θέση του;			
	στ. Μελετάτε τους υφισταμένους σας και προσπαθείτε να τους καταλάβετε;			
	ζ. Ενδιαφέρεστε για το χώρο εργασίας όπου εργάζεται και κινείται το προσωπικό σας;			
5.	Διατηρώντας την εμπιστοσύνη προς το άτομό σας :			
	α. Καθορίζετε στο προσωπικό σας τι ακριβώς περιμένετε απ' αυτό;			
	β. Εκφράζετε την ικανοποίησή σας για μία εργασία μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις;			
	γ. Γνωστοποιείτε στο προσωπικό σας τις προοπτικές που υπάρχουν γι' αυτό στο μέλλον;			
	δ. Κάνετε χάρες όπου και όταν είναι απαραίτητο να γίνουν;			
	ε. Δίνετε υποσχέσεις που δεν μπορείτε να κρατήσετε;			
	στ. Ασχολείστε με το ηθικό της ομάδας προσωπικά ο ίδιος;			
	ζ. Οι ασήμαντες ρήξεις γίνονται αιτία για διαχωρισμό του προσωπικού;			
	η. Όταν επικρίνετε το προσωπικό σας του γνωστοποιείτε τους λόγους;			
	θ. Ενεργείτε σαν να είστε καλύτεροι από τους υφισταμένους σας;			
	ι. Ελέγχετε προσωπικά τις επιδόσεις των υφισταμένων σας και των τμημάτων συνολικά;			
	ια. Παραγκωνίζετε τους υφισταμένους, όταν ασχολείστε με άλλες δραστηριότητες ή πρόσωπα για να κερδίσετε άλλα οφέλη;			
	ιβ. Νομίζετε ότι η ευγένεια και η σύνεση δεν πρέπει να θεωρούνται προσόν για ένα διοικητικό;			
	ιγ. Ο τρόπος που αντιμετωπίζετε την υπηρεσία νομίζετε ότι αποτελεί παράδειγμα για τους υφισταμένους;			
	ιδ. Παρουσιάζετε συχνά στο προσωπικό σας;			
6.	Αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του προσωπικού :			
	α. Βάζετε υψηλά αλλά και εφικτά πρότυπα επιδόσεων;			

	β. Θέτετε στόχους που είναι απόλυτα σύμφωνοι με τον προσανατολισμό της ομάδας;		
	γ. Δείχνετε εμπιστοσύνη στους υφισταμένους σας;		
	δ. Ενθαρρύνετε τους υφισταμένους ν' αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επίλυση ενός προβλήματος;		
	ε. Έχετε θεσπίσει διαδικασίες για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων;		
	στ. Όταν η τυποποίηση δεν είναι επιτακτική, ενθαρρύνετε τους υφισταμένους να δείχνουν δημιουργικοί;		
	ζ. Πιστεύετε ότι οι προσωπικοί στόχοι και οι επιδιώξεις αναγκαστικά έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους και τις επιδιώξεις της ομάδας;		
	η. Σχεδιάζετε λαμβάνοντας υπόψη μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους και τους αστάθμητους παράγοντες;		
	θ. Θεωρείτε ότι το να είστε φιλικός και προσιτός είναι επιτρεπτό;		
	ι. Προσπαθείτε να απομακρύνετε τα εμπόδια που εμφανίζονται στο έργο των υφισταμένων σας;		
	ια. Τα λάθη που γίνονται από τους υφισταμένους χρησιμοποιούνται σαν ευκαιρία για μάθημα;		
	ιβ. Είσατε ένας αποτελεσματικός υφιστάμενος μέσα στο σύνολο του οργανισμού ή της επιχείρησης που εργάζεστε;		
	ιγ. Είσατε ένας αποτελεσματικός σύνδεσμος μεταξύ των ανώτερων κλιμακίων και της ομάδας σας;		
7.	Διατηρώντας την αυτοσυγκέντρωση της ομάδας:		
	α. Επαινείτε δημόσια και επικρίνετε κατ' ιδίαν;		
	β. Επιπληττείτε μαζικά το προσωπικό σας;		
	γ. Εξετάζετε τις απόψεις του προσωπικού πριν επιβάλλετε κυρώσεις;		
	δ. Είστε απρόσωπος στην εφαρμογή και τον έλεγχο των κανόνων;		
	ε. Επιβάλλετε την εφαρμογή των κανονισμών με το φόβο;		
8.	Κρίνοντας τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά σας :		
	α. Έχετε λεπτότητα και είστε συνετός;		
	β. Αναγνωρίζετε τις ικανότητες των προϊσταμένων σας και των συνεργατών σας;		
	γ. Σχολιάζετε τους προϊσταμένους σας για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους;		
	δ. Ενεργείτε όπως ενεργείτε επειδή το θέλουν οι προϊσταμένοι σας;		
	ε. Συμμερίζεστε τις απόψεις των προϊσταμένων σας και τις δικαιολογείτε στο προσωπικό σας;		
	στ. Έχετε τη φήμη του καλού συνεργάτη;		

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δημητριάδης Αν. (1999), «Διοίκηση - Διαχείριση Έργου». Αθήνα
- Ζευγαρίδης Σπ. (1979), «Μαθήματα Management», Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Επικοινωνίας και Διοίκησης, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1984), «Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα
- Κονταράτος Α.(1983), «Αρχές Διοίκησης», Πάτρα
- Κονταράτος Α.(1992), «Η τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων», Β΄ Έκδοση ΕΛΚΕΠΑ
- Ξυροτύρη – Κουφίδου Στ. (1997), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- Παναγιωτόπουλος Α.(2000), «Ηγεσία – Η Τέχνη της Αλλαγής», Εκδόσεις Καρμανώρ, Κρήτη
- Graham H. & Bennett R. (1998) “Human Resources Management”, Pitman Publishing, London