



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ: ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Σύγχρονες Μέθοδοι
Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
Οι managers τολμούν! Οι εργαζόμενοι μπορούν;**

Εφαρμογή σε 86 εργαζόμενους από 2 επιχειρήσεις στον νομό Θεσσαλονίκης.

ΜΠΟΓΑΤΙΝΗΣ Σ. ΣΑΒΒΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	5
<u>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ :</u>	10
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ & ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
Ο. Σ. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	11
ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	14
Αξίες, στάση, αντίληψη , μάθηση	14
Η διεργασία της μάθησης, προσωπικότητα, συγκίνηση	15
Συναισθηματική νοημοσύνη	15
Αυτογνωσία	16
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ	18
Εισαγωγικά	18
Ορισμός, αναγκαιότητα των ομάδων	19
Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα ομάδων	21
Διάκριση ομάδων	21
Μύθοι γύρω από τις ομάδες	23
Τα χαρακτηριστικά των ομάδων	24
Συνοχή ομάδας	26
Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ομάδων	27

Στάδια ανάπτυξης ομάδας	28
Ο ρόλος των μελών	30
Ομαδική λήψη αποφάσεων	35
Η διαδικασία των αποτελεσματικών συσκέψεων	39
Αποτελεσματική ηγεσία	43
Θεωρίες ηγεσίας	45
Ηγετικό στυλ	54
Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	60
Εκχώρηση εξουσίας	70
Σχεδιάζοντας την εκχώρηση	71
Μέθοδοι εκχώρησης	72
Πως θα χειριστούμε την εκχώρηση	75
Εμπόδια αποτελεσματικής εκχώρησης	77
Τρόποι για αποτελεσματική εκχώρηση	80
Μεταβίβαση – Ανάλυση ευθυνών	82
Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων	85
Coaching	89

ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ **96**

Κουλτούρα Οργανισμού	96
Ερμηνεία της λέξης κουλτούρα	96
Σημεία προσδιορισμού της κουλτούρας της Οργάνωσης	96
Διαμόρφωση Κουλτούρας	97
Η διεργασία προσαρμογής στον Οργανισμό	97
Εναλλακτικοί τρόποι εισαγωγής νεοπροσληφθέντων	97
Πως οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα του Οργανισμού	98
Τα 7 συστατικά στοιχεία της Οργάνωσης	98

<u>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ :</u>	102
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	105
ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	107
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	109
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	117
<u>ΕΠΙΛΟΓΙΚΑ</u>	119
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	120
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	121

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το δυναμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ζούμε και εργαζόμαστε, επιβάλλει τη συνεχή προσαρμογή τόσο των επιχειρήσεων όσο και των διοικητικών στελεχών σε συνεχώς εναλλασσόμενες καταστάσεις. Τα άτομα αλλάζουν τις προτιμήσεις τους και τις αξίες στις οποίες πιστεύουν, οι κυβερνήσεις και οι νόμοι αλλάζουν, η έρευνα και η γνώση αναπτύσσονται.

Αν οι επιχειρήσεις δεν προσαρμοσθούν είναι καταδικασμένες σε μααρασμό. Η σημερινή επιχείρηση "μαθαίνει" (organizational learning), δηλαδή εμπλέκεται σε μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, διανομής των πληροφοριών, επεξεργασίας και ερμηνείας των πληροφοριών, χρησιμοποίησης και συγκράτησης των απαραίτητων πληροφοριών ώστε να μπορεί, όσο το δυνατό πιο έγκαιρα, να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Οι Διοικήσεις όλων των Οργανισμών και ειδικότερα των επιχειρήσεων, αντιμετωπίζουν καθημερινά την ανάγκη για αναδιάταξη των λειτουργιών τους και το μήνυμα αυτό οφείλουν να μεταβιβάσουν και στα στελέχη τους, ώστε να μπορέσουν να "κουμαντάρουν" (management), τις αλλαγές που επιβάλλεται να γίνουν.

Οι δυνάμεις που καθιστούν αναγκαία την αλλαγή μέσα στις επιχειρήσεις είναι, μεταξύ άλλων, οι εξής: η τεχνολογία, τα πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και του εργατικού δυναμικού, οι προσδοκίες των καταναλωτών και των εργαζομένων, οι προσωπικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Οι δυνάμεις αυτές δημιουργούν την ανάγκη για ανασχεδιασμό των επιχειρήσεων (re engineering), νέους τρόπους οργάνωσης και ωθούν τα διευθυντικά στελέχη στην υιοθέτηση νέων ρόλων όπως για παράδειγμα συντονιστής, υποστηρικτικός, εκπαιδευτής, προπονητής.

Έτσι γίνεται πλέον λόγος για ένα "νέο εργασιακό περιβάλλον". Επίκεντρο όλων των αλλαγών φαίνεται να είναι ο πελάτης και το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία της εξυπηρέτησης του πελάτη και της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, μέσω της βελτιστοποίησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, που υλοποιείται μέσω του συστήματος "συνολικής / ολικής ποιότητας" (Total Quality Management) όπως συνηθίζουμε πια να λέμε, φαίνεται να είναι

το όραμα των περισσότερων σύγχρονων επιχειρήσεων ενώ σε άλλες είναι ήδη πραγματικότητα.

Στα πλαίσια αυτών των αλλαγών γίνεται επίσης πολύς λόγος για την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Αυτή αναφέρεται στην ευρύτερη κοινωνική προσφορά των επιχειρήσεων και γενικότερα των Οργανισμών στον χώρο που αυτές λειτουργούν ή επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους. Η προσφορά αυτή δεν είναι τίποτε άλλο παρά η υποχρέωση ενός Οργανισμού να ενεργεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εξυπηρετούνται τόσο τα δικά της συμφέροντα όσο και τα συμφέροντα της κοινωνίας μέσα στην οποία αυτή δραστηριοποιείται, πάντα όμως στα πλαίσια της ηθικής και των ηθικών κανόνων.

Στις μέρες μας, η απαίτηση από την πλευρά της κοινωνίας και των καταναλωτών για ηθικά σωστές και υπεύθυνες διοικητικές αποφάσεις, διογκώνεται όλο και περισσότερο. Είναι επόμενο οι απαιτήσεις αυτές να είναι εντονότερες όσο υψηλότερο είναι και το μορφωτικό επίπεδο ενός λαού η μιας κοινωνίας. Γιατί, πώς είναι δυνατό να απαιτήσεις κάτι όταν δεν το γνωρίζεις; Έτσι:

- Προσδοκούμε από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις να μας προσφέρουν ασφαλή και υψηλής ποιότητας προϊόντα.
- Απαιτούμε από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις να μη μολύνουν το περιβάλλον.
- Προσδοκούμε από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις να προσφέρουν συνθήκες εργασίας, οι οποίες προστατεύουν την υγεία των εργαζομένων και τους δίνουν την ευκαιρία να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, προσδοκούμε από τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις να συμβάλλουν θετικά και εποικοδομητικά στην ευημερία και ανάπτυξη των κοινωνιών που τις φιλοξενούν.

Κριτήριο της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης θεωρείται η επιτυχημένη προσπάθεια συνδυασμού υψηλής αποτελεσματικότητας / αποδοτικότητας και υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτή. Κλειδί επίτευξης αυτού του συνδυασμού είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Το πρόγραμμα αυτό είναι αποτέλεσμα μιας επιχειρηματικής φιλοσοφίας, πυρήνας της οποίας είναι η ανάπτυξη των προσδοκιών και ικανοτήτων των εργαζομένων, καθώς και η ικανοποίηση των αναγκών

τους σε συνδυασμό πάντα με την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου τους.

Ο σύγχρονος manager / στέλεχος της επιχείρησης κατανοεί πολύ καλά την πρόκληση και τις δυνατότητες που κρύβονται μέσα στην τελευταία αυτή φράση. Γνωρίζει πολύ καλά ότι με τις καθημερινές του ενέργειες και πράξεις πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι συνεργάτες του, δηλαδή τα μέλη της ομάδας του, θα έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν την υψηλότερη δυνατή επίδοση, απολαμβάνοντας όμως πραγματικά τη δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών τους στον εργασιακό του χώρο. Άλλωστε είναι σε όλους μας γνωστό ότι ο έντονος ανταγωνισμός, τον οποίο σήμερα αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις, δεν επιτρέπει τη σπατάλη δυνάμεων και πόρων.

Όταν ο εργαζόμενος αποφασίζει να συνεργασθεί με μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή η επιχείρηση να προσλάβει ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο, στην ουσία ενεργοποιείται μια αμοιβαία διαδικασία "δίνω και παίρνω", το λεγόμενο "ψυχολογικό συμβόλαιο". Κατά την αμοιβαία αυτή ανταλλαγή δημιουργείται ένα σύνολο προσδοκιών τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του εργαζόμενου, αναφορικά με το τι πραγματικά κάθε πλευρά προσδοκά να δώσει και τι να πάρει.

Συγκεκριμένα, ο εργοδότης προσδοκά την αποτελεσματική εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών σε κάποιο επίπεδο ποιότητας και απόδοσης, ενώ ο εργαζόμενος προσδοκά την απολαβή συγκεκριμένων ανταμοιβών που θα ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες του. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι αποτελεί κύριο μέρος της δουλειάς του διευθυντικού στελέχους να φροντίζει ώστε να εξασφαλίζεται δίκαιη ανταλλαγή αξιών στα πλαίσια αυτού του ψυχολογικού συμβολαίου.

Ο εργαζόμενος προσφέρει στην επιχείρηση προσπάθεια, ικανότητες, γνώσεις, αφοσίωση, δημιουργικότητα, καινοτομία, παράγοντες που καθιστούν το άτομο έναν πραγματικά πολύτιμο πόρο για την επιχείρηση. Η επιχείρηση πάλι, από την πλευρά της, προσφέρει κίνητρα όπως μισθό, πρόσθετες παροχές, σύμβολα κύρους, δυνατότητα ανάπτυξης ικανοτήτων, ασφάλεια απασχόλησης, δυνατότητα αυτοπραγμάτωσης, με σκοπό να ενθαρρύνει την ενσυνείδητη συμμετοχή του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της.

Είναι αυτονόητο ότι οι ανταμοιβές αυτές που προσφέρει σαν αντάλλαγμα η επιχείρηση, για να εκτιμηθούν, πρέπει να έχουν

συγκεκριμένη αξία για τον εργαζόμενο, δηλαδή να ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες του.

Όταν αυτή η ανταλλαγή αξιών, στα πλαίσια του ψυχολογικού συμβολαίου, θεωρείται δίκαιη, τότε υπάρχει ισορροπία στη σχέση εργαζομένου-επιχείρησης. Η ιδεώδης αυτή συνθήκη δημιουργεί ένα υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο που επιτρέπει στον εργαζόμενο να αισθάνεται άνετα με το εργασιακό του περιβάλλον και να είναι αποδοτικός.

Εάν η ανταλλαγή αξιών θεωρείται άδικη, το ψυχολογικό συμβόλαιο χωλαίνει και σαν συνέπεια ο εργαζόμενος είναι πιθανό να αναπτύξει αρνητική στάση και φυσικά να μειωθεί η διάθεσή του για εργασία. Το αποτέλεσμα είναι υψηλός δείκτης απουσιών, μειωμένη απόδοση ή ακόμα και αποχώρηση.

Έχοντας πλήρη συναίσθηση του πόσο δύσκολο είναι να δημιουργηθούν οι συνθήκες υλοποίησης ενός "υγιούς ψυχολογικού συμβολαίου" μέσα στις σημερινές δύσκολες οικονομικές συνθήκες, θα προσπαθήσουμε στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής να αναλύσουμε τον μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη υψηλών αποδόσεων. Αυτό θα γίνει αναλύοντας διεξοδικά το θέμα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, και θα προχωρήσουμε σταδιακά στην μελέτη των Σύγχρονων Μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τις οποίες ολοένα και περισσότεροι managers ασπάζονται.

Το δεύτερο συντομότερο και πρακτικότερο μέρος της εργασίας αυτής, πραγματεύεται το ίδιο θέμα από εκ διαμέτρου αντίθετη όμως οπτική γωνία. Συγκεκριμένα, το κατά πόσο μπορούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, που υιοθετούν τα διευθυντικά στελέχη τους. Η μελέτη του θέματος αυτού έγινε μέσω έρευνας, που βασίστηκε στους πλέον αρμόδιους για να μας δια φωτίσουν περί του θέματος αυτού, και προφανώς αναφερόμαστε στους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε επιλεγμένες κατάλληλες ερωτήσεις μέσω ερωτηματολογίων που τους μοιράστηκαν στους χώρους εργασίας τους.

Κλείνοντας, θέλω να αφιερώσω την διπλωματική αυτή εργασία στους γονείς μου, και να ευχαριστήσω ιδιαίτερω για την πολύτιμη συμβολή τους στην εργασία αυτή τους κυρίους:

- Τσουκαλά Γεώργιο: Γενικό Διευθυντή της **ΤΕΧΝΟΚΑΤ Α.Β.Ε.Τ.Ε.**
- Τζιμόπουλο Χρίστο: Υπεύθυνο Μηχανογράφησης της **SAM 0-13 Α.Ε.**
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2004

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ & ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



« ΔΟΚΕΙ ΓΑΡ ΜΟΙ, ΠΑΝΤΑΣ ΜΕΝ ΟΥΣ ΑΝ ΤΙΣ
ΒΟΥΛΗΤΑΙ ΑΓΑΘΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΟΥΣ ΠΟΙΕΙΣΘΑΙ,
ΟΠΟΙΟΥ ΤΙΝΟΣ ΟΥΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΣ, ΗΔΙΟΝ ΕΙΝΑΙ ΕΥ ΤΕ
ΛΕΓΟΝΤΑ ΚΑΙ ΕΥ ΠΑΡΟΡΜΑΝ ΜΑΛΛΟΝ Η ΛΥΠΟΥΝΤΑ
ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΖΟΝΤΑ »

« Μου φαίνεται καλό πως αυτούς που θέλει να τους έχει καλούς
συνεργάτες σε οποιοδήποτε πράγμα, καλλίτερα είναι να τους
προτρέπει με καλά λόγια και έργα παρά να τους λυπεί και να
τους αναγκάζει »

ΞΕΝΟΦΩΝΤΟΣ «ΚΥΡΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑ»

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Με τον όρο Οργανωσιακή Συμπεριφορά εννοούμε τη συστηματική μελέτη των ενεργειών και των συμπεριφορών που το Ανθρώπινο Δυναμικό εκδηλώνει μέσα στους Οργανισμούς.

Πώς προέκυψε όμως αυτή η ανάγκη για εκτεταμένη μελέτη της συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς; Τι είναι αυτό που ωθεί τον σύγχρονο Manager σε μία πιο προσεγμένη αντιμετώπιση των εργαζόμενων από ότι λίγα χρόνια πριν;

Ο παραδοσιακός Οργανισμός/ Επιχείρηση έχει παραχωρήσει τη θέση του στον οργανισμό της μεταβιομηχανικής κοινωνίας, τον οργανισμό της γνώσης. Όπως γίνεται συνεχώς και περισσότερο προφανές, το κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης του 21^{ου} αιώνα θα είναι η αξιοποίηση της γνώσης που διαθέτει ως προϊόν συνεχούς και συστηματικής μάθησης.

Το φαινόμενο των ριζικών αλλαγών στις επιχειρήσεις προσλαμβάνει παγκόσμιες διαστάσεις. Σε μια εποχή, κατά την οποία η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, η επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να μένει αμέτοχη. Μέσα σε αυτό το ευμετάβλητο πλαίσιο η επιχείρηση μετασχηματίζεται, εντασσόμενη σε έναν κύκλο συνεχών αλλαγών, σύμφωνα με τις επιταγές του σκληρού ανταγωνισμού.

Εκείνο όμως που σταδιακά συνειδητοποιείται, είναι ότι η επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως στρατηγικής σημασίας πόρου και την εκ νέου διαμόρφωση της φιλοσοφίας του management με την εισαγωγή κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του.

Η προσφερόμενη λοιπόν ποιότητα και ποσότητα του πνευματικού κεφαλαίου του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Οργανισμών για τα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη αυτού του πνευματικού κεφαλαίου μέσω της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού των Οργανισμών είναι ένα από

τα κύρια καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αλλά και κάθε manager και αιτιολογεί την ανάγκη για τη συστηματική μελέτη των ενεργειών και των συμπεριφορών που εκδηλώνει το Ανθρώπινο Δυναμικό μέσα σ' έναν Οργανισμό.

Επομένως μέσω της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς προσεγγίζουμε συστηματικά αυτά που μέχρι τώρα αντιμετωπίζαμε διαισθητικά, για να μπορούμε **να εξηγήσουμε, να προβλέψουμε και να ελέγξουμε** τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στον Οργανισμό.

Η μελέτη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς υιοθετεί ιδέες και εργαλεία από επιστήμες όπως:

- Τη Ψυχολογία.
- Την Κοινωνιολογία.
- Την Κοινωνική Ψυχολογία.
- Την Ανθρωπολογία.
- Τις Πολιτικές Επιστήμες.

Οι περιοχές βελτίωσης μέσω της μελέτης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι οι εξής:

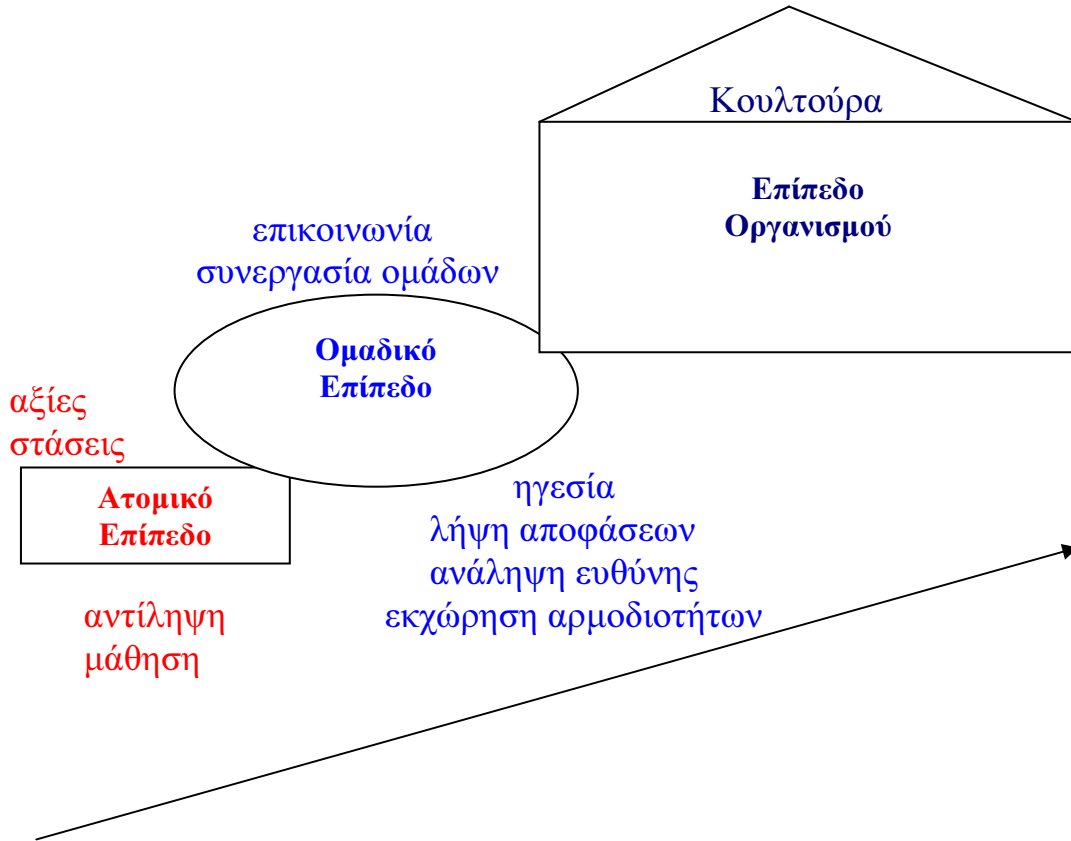
- Ποιότητα και Παραγωγικότητα (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).
- Προσόντα/ Ικανότητες/ Δεξιότητες Ανθρώπων.
- Ενίσχυση/ Ενδυνάμωση των Ανθρώπων.
- Διαχείριση της Διαφορετικότητας των Ανθρώπων.
- Ευελιξία-Δυνατότητα Προσαρμογής στη Συνεχή Αλλαγή.
- Διαχείριση Καινοτομίας και Επιλεγμένης Αλλαγής.
- Δημιουργία Υγιούς Κλίματος μέσα στον Οργανισμό.

Οι Θεμελιώδεις Δείκτες Οργανωσιακής Συμπεριφοράς οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι παρακάτω:

- Παραγωγικότητα.
- Απουσίες.
- Χρονική διάρκεια «κύκλου ζωής» στελεχών.
- Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία.

Περαιτέρω ανάλυση και διασαφήνιση του θέματος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς δεν μπορεί να γίνει, παρά μόνο εάν ακολουθήσουμε την παρακάτω δομή επιπέδων, η οποία αποτελεί και την

βέλτιστη προσέγγιση του θέματος προκειμένου να εξηγήσουμε, να προβλέψουμε και να ελέγξουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά.



Η ανάλυση αυτή θα αποτελέσει το πρώτο και θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής, αλλά και τη βάση για το δεύτερο και πιο ενδιαφέρον από πρακτικής άποψης μέρος.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΑΞΙΕΣ-ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΞΙΩΝ

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν πεποιθήσεις για την επιλογή ενός συγκεκριμένου τρόπου συμπεριφοράς και τον καθορισμό προορισμού της ύπαρξης, σε προσωπικό ή κοινωνικό επίπεδο, σε σχέση με κάποιο αντίθετο ή αντίστροφο που απορρίπτεται.

Οι αξίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε Τελικές ή Απώτερες Αξίες και σε Αξίες-Όργανα. Οι πρώτες αφορούν τον επιθυμητό τελικό προορισμό της ύπαρξης, ενώ οι δεύτερες αφορούν τον προτιμητέο τρόπο συμπεριφοράς ή τα μέσα για την εκπλήρωση των απώτερων αξιών (τελικός προορισμός).

ΣΤΑΣΗ

Η στάση αποτελεί αξιολογητική θέση θετικής ή αρνητικής χροιάς όσον αφορά αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα και αντανακλά το πώς νιώθει κάποιος για κάτι.

ΑΝΤΙΛΗΨΗ

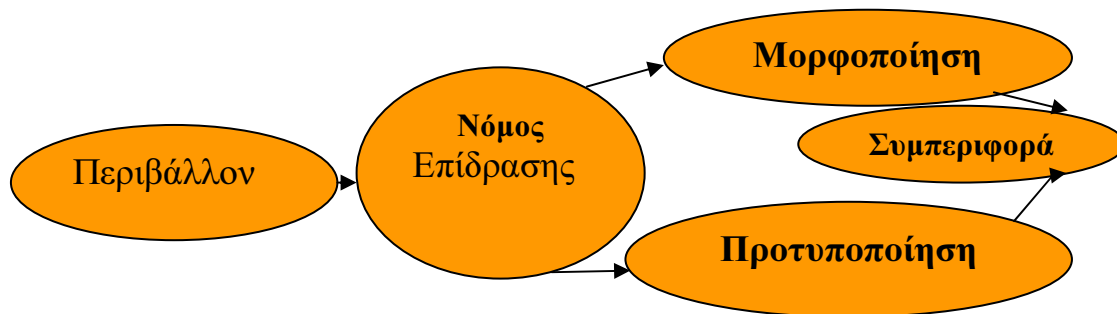
Η αντίληψη είναι η διεργασία μέσα από την οποία το άτομο ερμηνεύει τις εντυπώσεις των αισθήσεων του, προκειμένου να δώσει νόημα στο περιβάλλον του. Το αποτέλεσμα της αντίληψης δεν ταυτίζεται με την πραγματικότητα, αλλά αφορά την υποκειμενική ερμηνεία αυτού που βλέπουμε.

ΜΑΘΗΣΗ

Η μάθηση είναι κάθε μόνιμη αλλαγή της συμπεριφοράς που συμβαίνει σαν αποτέλεσμα της εμπειρίας. Η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των επακόλουθων αποτελεσμάτων της. Όταν η συμπεριφορά επιφέρει επιθυμητό αποτέλεσμα τείνει να επαναληφθεί και το αντίστροφο.

Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η διεργασία της μάθησης πραγματοποιείται σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:



ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Η προσωπικότητα ενός ατόμου αποτελεί το συνδυασμό των ψυχολογικών χαρακτηριστικών του.

ΣΥΓΚΙΝΗΣΗ-ΔΙΑΘΕΣΗ

Συγκίνηση είναι το έντονο συναίσθημα που κατευθύνεται προς κάποιον ή κάτι.

Η διάθεση είναι λιγότερο έντονο συναίσθημα από τη συγκίνηση που δεν επιφέρει ώθηση προς κάτι.

ΤΟ ΣΥΝΕΧΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΙΝΗΣΕΩΝ

Ευτυχία Έκπληξη Φόβος Λύπη Θυμός Αποστροφή

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά μια ποικιλία μη αλληλένδετων προσόντων και ικανοτήτων, που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει την αντιμετώπιση των απαιτήσεων και πιέσεων που προέρχονται από το περιβάλλον. Οι πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι εξής:

- Γνώση των συναισθημάτων μας.
- Διαχείριση των συναισθημάτων και παρορμήσεων μας.
- Επιμονή έναντι των αστοχιών/ αποτυχιών.

- Διάισηση των συναισθημάτων των άλλων.
- Ικανότητα χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων.

ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ

Η ατομική συμπεριφορά λοιπόν κάθε ανθρώπου είναι μία συνάρτηση των στάσεων, αντιλήψεων, εμπειριών και αξιών του. Οι παράμετροι αυτής της συνάρτησης συνδυάζονται κατά μοναδικό τρόπο για τον κάθε άνθρωπο, συνθέτοντας έτσι απόλυτα ξεχωριστές οντότητες και προσωπικότητες.

Αυτές οι μοναδικές προσωπικότητες όμως, σε επίπεδο οργανισμού αδυνατούν να αποδώσουν τον βέλτιστο εαυτό τους. Αυτό συμβαίνει γιατί πολύ απλά δεν γνωρίζουν τον εαυτό τους ή δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εκδηλώσουν όλες τις πτυχές των ικανοτήτων και δυνατοτήτων τους, πέρα από τις ελάχιστες απαιτούμενες προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους, οπότε και πάλι δεν καταφέρνουν να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν τον ίδιο τους τον εαυτό.

Το φαινόμενο αυτό μπορεί να παρατηρηθεί σε ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε κάθε επίπεδο εργασίας. Για παράδειγμα έλλειμμα αυτογνωσίας μπορεί να παρατηρηθεί σε έναν εργάτη παραγωγής, σε έναν υπάλληλο γραφείου, ακόμα και σε στελεχιακό επίπεδο.

Αυτό είναι και το πιο κρίσιμο και ευαίσθητο σημείο στο οποίο απαιτείται να ανταποκριθεί ο σύγχρονος manager. Να παρέχει συστηματική βοήθεια οπουδήποτε διακρίνει έλλειμμα αυτογνωσίας. Να μπορεί δηλαδή να διακρίνει σχέσεις και κανόνες που βρίσκονται πίσω από μεμονωμένες εμπειρίες και να διαλευκάνει τα βασικά στοιχεία μίας οντότητας από την πολύπλοκη δομή των ιδιοτυπιών της, κάνοντας έτσι αναγνωρίσιμη σε κάθε άνθρωπο την ατομική βασική δομή της προσωπικότητάς του.

Παρ' όλα αυτά η γνώση των ανθρώπων δεν είναι μια δουλειά η οποία πρέπει να αφεθεί σε «ειδικούς» όπως ένας manager, μια και κανείς δεν μπορεί να είναι απόλυτα αντικειμενικός. Το αρχαίο ρητό λέει : "γνώθι σαυτόν" και όχι "άφησε τους ειδικούς να κρίνουν".

Κανείς δεν γνωρίζει τόσα πολλά για εμάς όσο εμείς οι ίδιοι. Σε τελευταία ανάλυση έχουμε στη διάθεσή μας τις εμπειρίες της μέχρι τώρα ζωής μας: τις πράξεις και τις αντιδράσεις μας, τις προτιμήσεις και τις αντιπάθειές μας, τις επιθυμίες και τους φόβους μας.

Ένας manager λοιπόν δεν μπορεί να παρέχει άμεση αυτογνωσία στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, αλλά σίγουρα μπορεί και πρέπει να συνδράμει στη προσέγγιση αυτής της αυτογνωσίας.

Η βοήθεια αυτή ενός manager προς το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελεί και το μεγαλύτερο κριτήριο επιτυχίας του (όπως θα δούμε και σε επόμενα κεφάλαια), και αυτό διότι η προσέγγιση της αυτογνωσίας ενός ανθρώπου σε επίπεδο Οργανισμού συνδέεται άμεσα με τους θεμελιώδεις δείκτες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, τους οποίους έχουμε ήδη αναφέρει (παραγωγικότητα, βαθμός ικανοποίησης από εργασία κ.τ.λ.π.) μια και όποιος γνωρίζει τον εαυτό του:

- ✓ Φθάνει σε καλύτερη κατανόηση των ατομικών του προϋποθέσεων, γνωρίζει τις δυνατότητές και τα όριά του.
- ✓ Μπορεί πάντα να αξιοποιεί τις περισσότερες από τις δυνατότητές που είναι μέσα του, να χρησιμοποιεί στο έπακρο το δυναμικό της προσωπικότητάς του.
- ✓ Μπορεί να συμπεριφέρεται σε κάθε περίπτωση όπως αρμόζει στην προσωπικότητά του, έτσι ώστε να ενισχύεται η επιρροή του πάνω στους άλλους, αντί να χάνει σε αξιοπιστία μέσω του παιχνιδιού των ψεύτικων «ρόλων».
- ✓ Αντιλαμβάνεται τα πραγματικά αίτια των επιτυχιών και αποτυχιών του, έτσι μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας και να αποφύγει όσο είναι δυνατόν τις αποτυχίες.
- ✓ Μπορεί να θέτει πραγματοποιήσιμους στόχους και να επιλέγει ρεαλιστικά πρότυπα, αντί να κυνηγά στόχους απραγματοποίητους και έτσι να προγραμματίζει την αποτυχία.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Κάθε Οργανισμός για να λειτουργήσει χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να εργαστούν σε έναν Οργανισμό επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικού, κοινωνικού ή ψυχολογικού χαρακτήρα.

Η υποχρέωση των ατόμων να προσφέρουν έργο έναντι του οποίου θα λάβουν την αμοιβή τους, τα αναγκάζει να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και να αναλάβουν ρόλους που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τέτοιοι όμοιοι ρόλοι και συμπεριφορές συνιστούν την ομάδα εργασίας.

Επιπλέον η έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου για κοινωνικότητα τον οδηγεί σε επαφή με άλλους ανθρώπους. Μέσα από αυτή την επαφή ο άνθρωπος επιζητά να καλύψει τις κοινωνικές αλλά και ψυχολογικές ανάγκες του.

Η σημασία των ομάδων και της ομαδικής συνεργασίας σήμερα, είναι πολύ μεγάλη. Ο καθένας ζει, κινείται και ανήκει σε μία ή περισσότερες ομάδες. Ανήκει στην εταιρεία του, στον σύλλογό του, στο αθλητικό σωματείο, στο πολιτικό κόμμα, στη γειτονιά του κ .τ. λ. π.

Το να κατανοήσει κανείς την φύση των ομάδων, τα φαινόμενα και τις παραμέτρους που υπεισέρχονται και επιδρούν στην επιτυχημένη ή μη συνεργασία, αποτελεί ικανότητα απαραίτητη για απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Πόσοι όμως έχουν αυτήν την ικανότητα; Πόσοι γνωρίζουν τις διαδικασίες που απαιτούνται για αποτελεσματικότερη ομαδική συνεργασία;

Σήμερα που με την παγκοσμιοποίηση οι αποφάσεις γίνονται ολοένα πιο πολύπλοκες, που απαιτείται ανοικτή διοίκηση, που επιβάλλεται η αποκέντρωση και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, που είναι απαραίτητο να λειτουργήσουν κύκλοι ποιότητας, οι ομάδες αποκτούν ιδιαίτερο βάρος και αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση του θέματος σε σχέση με αυτή που έγινε για την ατομική συμπεριφορά.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ομάδα είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά και κοινούς στόχους.

Για παράδειγμα δύο ή περισσότεροι άνθρωποι που βρίσκονται στη στάση ενός λεωφορείου δεν αποτελούν ομάδα, αλλά μια απλή συνάθροιση. Όμως ο σύλλογος της γειτονιάς, το σωματείο, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης ή Οργανισμού αποτελούν ομάδα.

Η ομάδα έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ιδιαίτερη ταυτότητα από τα χαρακτηριστικά και τις ταυτότητες των μελών της. Επιπλέον η ομάδα εμφανίζει δική της προσωπικότητα, που επιδρά πάνω στα άτομα και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ένα άτομο όταν ανήκει σε μια ομάδα να έχει χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που δεν τα εμφανίζει σε άλλες καταστάσεις.

Τα άτομα για να αποτελούν ομάδα θα πρέπει να έχουν:

- Κοινά δίκτυα επικοινωνίας: αν ένα άτομο δεν μπορεί να επικοινωνήσει ή να καταλάβει τα άλλα άτομα της ομάδας, δεν μπορεί ουσιαστικά να αποτελεί μέρος της ομάδας.
- Αίσθηση συλλογικότητας: η αίσθηση συλλογικότητας είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει μια ομάδα και να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν και συμμετέχουν σε μία ομάδα, πρέπει δηλαδή να ανήκουν στο «εμείς» και όχι στο «εγώ».

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ο άνθρωπος συμμετέχει σε ομάδες για να καλύψει διάφορες ανάγκες όπως:

Κοινωνικές ανάγκες

Μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες του ανθρώπου είναι η κοινωνική ανάγκη. Ο άνθρωπος θέλει να ανήκει κάπου, να μοιράζεται κάτι με άλλους, επιζητεί σχέσεις, επιζητεί φιλία, τις επαφές, επιδιώκει να συζητήσει τους προβληματισμούς του για την δουλειά, τις φιλοδοξίες του, τα όνειρά του. Ικανοποιείται όταν βρίσκεται με άλλους ανθρώπους, και θέλει να τον αποδέχονται, να τον εκτιμούν και να τον αγαπούν.

Σήμερα που η εξέλιξη επιβάλλει ειδικούς τρόπους για να εργάζεται και να ζει κάποιος, η ανάγκη για κοινωνικές επαφές και ανθρώπινες σχέσεις είναι ιδιαίτερα επιτακτική. Το σωματείο, η ποδοσφαιρική ομάδα, η οικογένεια, η γειτονιά, η παρέα, ο πολιτιστικός σύλλογος είναι μερικές από τις ομάδες που συμμετέχει ο άνθρωπος για να καλύψει την κοινωνική του ανάγκη.

Ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς

Ο άνθρωπος ενοχλείται από την αβεβαιότητα και θέλει να την μειώσει όσο γίνεται περισσότερο. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο το άτομο να νοιώθει μια αβεβαιότητα για τη μελλοντική του απασχόληση, τις οικονομικές του απολαβές ή να αισθάνεται τον ανταγωνισμό των συναδέλφων του.

Αυτό το αίσθημα ανασφάλειας που προκαλείται από τέτοιους φόβους προσπαθεί ο άνθρωπος να το ελαχιστοποιήσει αν όχι να το εξαφανίσει με τη συμμετοχή του σε ομάδες με κοινά συμφέροντα. Η συμμετοχή του σε τέτοιες ομάδες αυξάνει την υποστήριξη, βελτιώνει τις αδυναμίες και ανανεώνει τις δυνάμεις του για αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.

Ανάγκες αναγνώρισης

Η ομάδα προσφέρει ευκαιρίες, όπου ένα μέλος μπορεί να βρει αναγνώριση, να ικανοποιήσει τον εγωισμό του, να αισθανθεί ότι αποκτά μια ταυτότητα, ότι είναι κάποιος. Ομάδες με δυσκολία εισόδου (λέσχες, επιστημονικά σωματεία κ.τ.λ.π.) και περιορισμένο αριθμό μελών αυξάνουν την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.

Ανάγκη επιτυχίας και πραγματοποίηση στόχων

Για την κάλυψη των αναγκών αυτών ο άνθρωπος επιζητά την ομαδικότητα στον χώρο της εργασίας του. Εκτός από την κάλυψη των βιολογικών αναγκών μέσω της εργασίας επιζητά την επίτευξη στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι φυσικοί, να απαιτούν δηλαδή δύναμη ή πνευματικοί. Και στις δύο περιπτώσεις η συνένωση ικανοτήτων είναι δυνατόν να φέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Ταυτόχρονα στην ομάδα συμβαίνει και το φαινόμενο της «κοινωνικής διευκόλυνσης». Είναι η τάση που έχουν καλά εκπαιδευμένα άτομα να αποδίδουν καλύτερα όταν οι άλλοι συνάδελφοι τους είναι παρόντες, παρά όταν είναι μόνοι.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πλεονεκτήματα

- ✓ Καλύτερες αποφάσεις.
- ✓ Με τη συμμετοχή στην ομάδα υπάρχει αναγνώριση του ατόμου.
- ✓ Αναπτύσσεται μεταξύ των μελών της ομάδας ευγενής άμιλλα.
- ✓ Υπάρχει συμμετοχή και δέσμευση των μελών μιας ομάδας.

Μειονεκτήματα

- Τις περισσότερες φορές οι διαδικασίες στην ομάδα είναι χρονοβόρες.
- Η ομαδική δουλειά δεν είναι πανάκεια. Θα λέγαμε ότι δεν είναι πάντα απαραίτητη.
- Το μέλος της ομάδας είναι αναγκασμένο πολλές φορές να συμμορφωθεί με την ομάδα.
- Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει μη ελεγχόμενη-μη ισορροπημένη συμμετοχή.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ανάλογα με τις υπάρχουσες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ομάδων και ανάλογα με τον εθελοντικό τους ή μη χαρακτήρα οι ομάδες διακρίνονται σε:

- Τυπικές ομάδες
- Άτυπες ομάδες

Τυπικές ομάδες

Τυπική ομάδα είναι αυτή που διορίζεται επίσημα από την επιχείρηση, έχει καθορισμένες εξουσίες, και δημιουργείται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή για να εκπληρώσει μια συγκεκριμένη αποστολή. Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται σε:

- Κάθετη ομάδα
- Οριζόντια ομάδα
- Επιτροπή
- Ομάδα έργου

Κάθετη ομάδα

Συστήνεται από τον οργανισμό για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία και στόχος της είναι η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας αυτής. Συνήθως η διάρκεια ζωής της ομάδας αυτής είναι αόριστη ή όσο χρόνο χρειάζεται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Το λογιστήριο μιας επιχείρησης, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα παραγωγής κ.τ.λ.π. είναι μερικά παραδείγματα κάθετης ομάδας.

Οριζόντια ομάδα

Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης και ανάλογα με το επιτελούμενο έργο μπορεί να έχει μόνιμο ή προσωρινό χαρακτήρα. Το υποκατάστημα μιας επιχείρησης ή μια επιτροπή έργου είναι ένα παράδειγμα οριζόντιας ομάδας.

Επιτροπή

Η επιτροπή ή αλλιώς ομάδα ειδικού έργου είναι ομάδα προσωρινού χαρακτήρα και συστήνεται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Η διάρκεια ζωής της εξαρτάται από το επιτελούμενο έργο. Αν για παράδειγμα συσταθεί μια επιτροπή για να ερευνήσει τις αιτίες ενός ατυχήματος παύει αμέσως μόλις ολοκληρώσει. Αν συσταθεί μια επιτροπή προμηθειών μπορεί να έχει μόνιμο χαρακτήρα. Σαν οριζόντιες ομάδες οι επιτροπές προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα όπως:

- ✓ Ανταλλαγή πληροφοριών.
- ✓ Ανάπτυξη νέων ιδεών ή και λύσεων.
- ✓ Ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικών τμημάτων.

Ομάδα έργου

Είναι η ομάδα που συστήνεται για ένα συγκεκριμένο έργο (project), είναι ξεχωριστή οντότητα και έχει προσωρινό χαρακτήρα. Παράδειγμα τέτοιου τύπου ομάδας είναι ή ομάδα που αναλαμβάνει την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Άτυπες ομάδες

Άτυπη είναι η ομάδα που δημιουργείται μέσα σε μια επιχείρηση σαν αποτέλεσμα της αμεσότητας, της προσωπικότητας και των αναγκών των μελών της. Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους είτε επειδή εργάζονται στον ίδιο χώρο, είτε γιατί έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα (χόμπι, κοινωνικές δραστηριότητες), είτε γιατί έχουν την ανάγκη να εργάζονται με φίλους, είτε τέλος γιατί έχουν τα ίδια προσωπικά συμφέροντα. Η ύπαρξη άτυπων ομάδων σε μια επιχείρηση έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις.

Θετικές επιπτώσεις

- ✓ Βοηθά στη διατήρηση κοινών αξιών.
- ✓ Παρέχει κύρος και σιγουριά στα μέλη.
- ✓ Βοηθά στην αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών.
- ✓ Βοηθά στην επίλυση προσωπικών προβλημάτων.

Αρνητικές επιπτώσεις

- Υιοθετούνται πρότυπα και συμπεριφορές που συγκρούονται με αυτές της επιχείρησης.
- Ακολουθούνται μέθοδοι εργασίας διαφορετικοί από αυτούς που επιθυμεί η επιχείρηση.
- Είναι δυνατόν να υπάρξει σύγκρουση μεταξύ στόχων μιας άτυπης και μιας τυπικής ομάδας.
- Υπάρχει αντίδραση στην εισαγωγή ενδεχόμενων αλλαγών.
- Μπορεί μια άτυπη ομάδα να μετατραπεί σε κλίκα, με ιδιαίτερα συμφέροντα εις βάρος άλλων εργαζομένων ή και της ίδιας της επιχείρησης.

ΜΥΘΟΙ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

Ωριμα άτομα διαμορφώνουν ώριμες ομάδες

Όχι κατ' ανάγκη. Η ωριμότητα είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Η ωριμότητα έχει να κάνει με το επιτελούμενο έργο και την σχέση των μελών της ομάδας με αυτό.

Η ομάδα είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ανθρώπων

Σύμφωνα και με τον ορισμό της ομάδας είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κοινό στόχο. Επί πλέον η ομάδα είναι κάτι παραπάνω από αριθμητικό άθροισμα. Η υποστήριξη της εξαρτάται από τη σχέση των μελών και την αλληλεξάρτησή τους.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από τον ηγέτη της

Όχι πάντα. Η ακριβής διατύπωση θα έπρεπε να είναι: Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας της. Από τα μέσα δηλαδή και τους τρόπους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης στην άσκηση των καθηκόντων του.

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες έχουν γενική ισχύ

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες δεν είναι πανάκεια. Μια διαδικασία είναι καλό να επιλεγεί με βάση το επιτελούμενο έργο, το μέγεθος της ομάδας, τον χρόνο, τα διαθέσιμα μέσα, το επίπεδο των μελών της ομάδας, τον βαθμό συνεκτικότητας και αλληλεγγύης κ.τ.λ.π.

Το άτομο πρέπει να θυσιάσει την ελευθερία του

Όχι απαραίτητα. Βεβαίως και πρέπει να τεθούν τα όρια ενός μέλους σε μια ομάδα. Όμως ο αμοιβαίος σεβασμός, η κατανόηση των διαφορών και της διαφορετικότητας είναι στοιχεία απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Για ένα πράγμα μπορούμε να είμαστε σίγουροι. Η μικρότερη ομάδα αποτελείται από δύο άτομα. Όσον αφορά τον μέγιστο αριθμό συμμετεχόντων οι ειδικοί δεν έχουν καταφέρει να συμφωνήσουν. Μπορεί να ποικίλλει από 20 άτομα για ειδικές επιτροπές σε 300 άτομα για το κοινοβούλιο κ. ο. κ. Παρακάτω εξετάζονται οι επιπτώσεις του μεγέθους της ομάδας σε σχέση με τους κυριότερους τομείς αξιολόγησης μιας ομάδας.

Μέγεθος Τομέας αξιολόγησης	2-4	4-6	7-12	13-20	20+
Λύση προβλ/τος	χειρότερο	λίγο χειρότερο	βάση	κάλλιστο	χειρότερο
Ταχύτητα αποφάσεων	καλύτερο	κάλλιστο	βάση	χειρότερο	χειρότερο
Συμμετοχή μελών	κάλλιστο	καλύτερο	βάση	χειρότερο	χειρότερο
Φιλία - συνοχή	κάλλιστο	καλύτερο	βάση	χειρότερο	χειρότερο
Συναίνεση	χειρότερο	χειρότερο	βάση	κάλλιστο	χειρότερο
Ευελιξία	κάλλιστο	καλύτερο	βάση	χειρότερο	κάλλιστο
Ατομική παραγ/τητα	χειρότερο	λίγο χειρότερο	βάση	λίγο χειρότερο	Πολύ χειρότερο
Ομαδική παραγ/τητα	χειρότερο	λίγο χειρότερο	βάση	κάλλιστο	χειρότερο
Διοίκηση	χειρότερο	καλύτερο	βάση	κάλλιστο	χειρότερο

Μέγεθος και συμμετοχή

Όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο μειώνεται ο διαθέσιμος χρόνος για συμμετοχή του κάθε μέλους. Εκτός από την απλή αριθμητική της συμμετοχής, υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες όπως φόβος, αναστολές, μη αντικειμενικά κριτήρια, διαδικασίες κ.τ.λ.π. Συμπερασματικά όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο η προϋπόθεση της ίσης συμμετοχής δυσχεραίνεται.

Μέγεθος και ικανοποίηση

Όσο πιο πολλοί τόσο πιο καλά; Θεωρητικά ναι. Όσο πιο μεγάλη η ομάδα τόσο πιο πολλές ευκαιρίες για κοινωνικές σχέσεις και συναλλαγές, άρα τόσο πιο μεγάλη ικανοποίηση. Όταν όμως πρόκειται για ομάδες με στόχους έργου, τότε το αποτέλεσμα είναι το αντίθετο. Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί απώλειες χρόνου και ενέργειας, εγκυμονεί κινδύνους συγκρούσεων και αντιθέσεων. Επίσης η συμμετοχή του καθενός και η συμβολή του στο αποτέλεσμα δυσχεραίνεται. Άρα η ικανοποίηση μειώνεται με το μέγεθος.

Μέγεθος και απόδοση

Έχει μετρηθεί ότι η απόδοση ως ένα αριθμό μελών αυξάνει και μετά ελαττώνεται. Επίσης η μέση απόδοση ανά μέλος μειώνεται όσο ο αριθμός των μελών αυξάνεται. Μπορεί δηλαδή, μεγαλύτερες ομάδες να αποδίδουν καλύτερα σαν ομάδες, η αποδοτικότητα όμως κάθε μέλους μειώνεται.

ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Μια ομάδα έχει συνοχή όταν υπάρχει ατμόσφαιρα προσέγγισης και συσπείρωσης των μελών, όταν υπάρχουν κοινές αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις κ .τ. λ. π. Η συνοχή εκφράζει τον βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή το πόσο αφοσιωμένα αλλά και δεμένα είναι τα μέλη της ομάδας. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη συνοχή της ομάδας.

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη συνοχή της ομάδας

- ✓ Η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών. Το υψηλό κύρος και η αίσθηση ότι με την ένωση τους ο ένας ανταμείβει τον άλλον.
- ✓ Η ομοιότητα όσον αφορά τα ενδιαφέροντα, τα πιστεύω και τις αξίες.
- ✓ Συμφωνία γύρω από στόχους. Στόχοι ξεκάθαροι, σχεδόν όμοιοι με τους ατομικούς στόχους των μελών, ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων αυτών.
- ✓ Οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες.
- ✓ Η κοινή άποψη των μελών για το στυλ ηγεσίας της ομάδας.
- ✓ Το μικρό μέγεθος της ομάδας.
- ✓ Η φιλική, ομαδική αλλά και επαγγελματική ατμόσφαιρα.
- ✓ Η συχνότητα των συναντήσεων.

Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη συνοχή της ομάδας

- Η μεγάλη διαφορά στις αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα και πιστεύω μεταξύ των μελών.
- Ο ανταγωνισμός και έριδες μέσα στην ομάδα.
- Μη αποδεκτό στυλ ηγεσίας.
- Το μεγάλο μέγεθος της ομάδας δυσκολεύει την επικοινωνία.
- Δεσποτική συμπεριφορά μερικών μελών.
- Ύπαρξη διαφωνιών μεταξύ των μελών.
- Έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων.
- Σύγκρουση μεταξύ ομαδικών και επί μέρους ατομικών στόχων.

- Προσπάθειες κυριαρχίας και επιβολής θέσεων ή απόψεων από έναν ή περισσότερους (κλίκες).

Ενέργειες για αύξηση της συνοχής της ομάδας

- Παρακίνηση των μελών μιας ομάδας να συμφωνήσουν σε κοινούς ομαδικούς στόχους.
- Αύξηση της ομοιογένειας των μελών.
- Ενθάρρυνση εξωεπαγγελματικών δραστηριοτήτων (κοινωνικές εκδηλώσεις, εκδρομές κ. τ. λ. π.).
- Τακτές περιοδικές επαγγελματικές συναντήσεις.
- Εισαγωγή του υγιούς ανταγωνισμού.
- Εισαγωγή ομαδικών κινήτρων.
- Ανάθεση στις επιμέρους ομάδες ολοκληρωμένων έργων.
- Ανάπτυξη κοινής εικόνας (συμπεριφορά, ένδυση).
- Μείωση του μεγέθους της ομάδας.
- Ύπαρξη φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες.
- Εισαγωγή της φιλικότητας μεταξύ των μελών.
- Ανάπτυξη άτυπων ομάδων (ομάδες φίλων).
- Εισαγωγή κοινών κανόνων αποδόσεων.
- Δημιουργία κύκλων ποιότητας.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

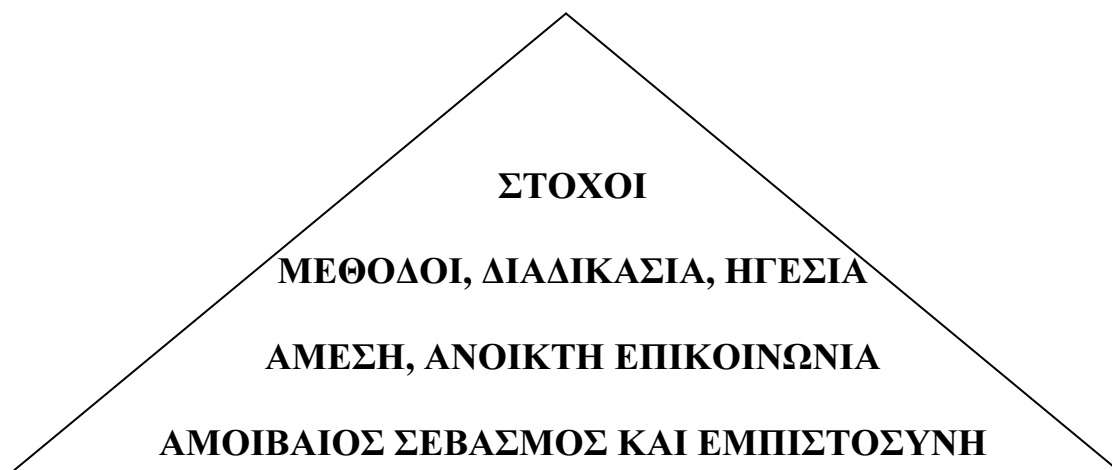
- Η ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται είναι άνετη και ανεπίσημη χωρίς φανερή ένταση. Τα μέλη ενδιαφέρονται και εμπλέκονται χωρίς να πλήττουν.
- Ανάπτυξη κοινά αποδεκτών και καταληπτών στόχων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, φιλόδοξοι και να έχουν χρονική διάρκεια.
- Ικανότητα της ομάδας να μην αποσπάται από την επίτευξη του έργου.
- Ικανότητα τροποποίησης στόχων. Αν παραστεί ανάγκη η ομάδα διαθέτει ευελιξία και αναπροσαρμόζει τους στόχους της.
- Ικανότητα της ομάδας να εναρμονίζει τις ατομικές και ομαδικές ανάγκες. Επιβάλλεται ισορροπία μεταξύ ομαδικής και ατομικής ανάγκης. Όχι πάντα υπέρ της ομαδικής ανάγκης γιατί τα μέλη της ομάδας θα γίνουν δυστυχισμένα και αυτό θα αποβεί εις βάρος της ομάδας.
- Ικανότητα της ομάδας να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες.

- Οι αποφάσεις παίρνονται με συναίνεση. Ο καθένας συμφωνεί και δεσμεύεται να συνεργαστεί.
- Άμεση και ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μελών.
- Κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ξεκάθαροι ρόλοι. Ορίζεται με σαφήνεια ποιος κάνει τι.
- Υψηλός βαθμός υπευθυνότητας των μελών της ομάδας.
- Γίνεται σωστή αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων των μελών.
- Υπάρχουν διαφωνίες αλλά όλοι αισθάνονται άνετα.
- Υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών.
- Εντοπισμός και τροποποίηση, αν χρειάζεται, του συστήματος άτυπων κανόνων που αναπτύσσονται μέσα στην ομάδα.
- Υπάρχει ελευθερία έκφρασης συναισθημάτων και ιδεών.
- Ο ηγέτης δεν δεσπόζει ούτε φέρεται αυταρχικά. Τα μέλη της ομάδας δεν καταφεύγουν στη διαιτησία του, ούτε ζητούν την παρέμβασή του χωρίς λόγο.
- Επιτρέπεται ή κριτική, που είναι ειλικρινής και σχετικά άνετη.
- Δεν παρατηρούνται προσωπικές επιθέσεις.
- Υπάρχει ικανότητα αυτοκριτικής και προκαθορισμού ανεκτού ορίου αποδόσεως.
- Αποδοχή της μειοψηφίας είτε πρόκειται για άτομα είτε πρόκειται για απόψεις.

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ένα σύνολο ατόμων για να λειτουργήσει σαν ομάδα χρειάζεται χρόνο. Ο χρόνος αυτός είναι απαραίτητος για να ωριμάσει η ομάδα. Γενικά νέες ομάδες θεωρούνται ανώριμες ενώ ομάδες που λειτουργούν αρκετό χρονικό διάστημα ώριμες.

Για να προχωρήσει μια ομάδα από την ανωριμότητα στην ωριμότητα πρέπει να περάσει από ορισμένα στάδια ανάπτυξης. Το παρακάτω σχήμα δείχνει πως χτίζεται μια αποτελεσματική και ώριμη ομάδα.



Αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη

Το πρώτο στάδιο είναι η αμοιβαία αποδοχή. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και ελέγχουν ποιες διαπροσωπικές συμπεριφορές είναι αποδεκτές.

Αν στην αρχή υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση ο χρόνος που απαιτείται για την αμοιβαιότητα αυτή, είναι σχετικά μικρός. Στην αντίθετη περίπτωση θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος. Εδώ αναπτύσσονται κοινός κανόνες συμπεριφοράς, βάση για τη συνοχή της ομάδας.

Άμεση και ανοικτή επικοινωνία

Είναι το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης της ομάδας. Στο στάδιο αυτό αναπτύσσεται κοινός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο κοινός αυτός κώδικας είναι και προφορικός και γραπτός και μη λεκτικός.

Για τη δημιουργία κοινού προφορικού κώδικα αναπτύσσονται στα μέλη της ομάδας ικανότητες ενεργητικής ακρόασης. Δίνεται σημασία στο ποιος μιλάει, πόσο συχνά μιλάει, ποιος διακόπτει ποιόν, τι είδους ερωτήσεις γίνονται, ποιόν κοιτάει κ. τ. λ. π.

Για τη δημιουργία κοινού γραπτού κώδικα καθορίζονται τα χρησιμοποιούμενα γραπτά μέσα ανάλογα με το θέμα και την σπουδαιότητα του (επιστολή, σημείωμα, κ. τ. λ. π.) και ο τρόπος (χειρόγραφα, ηλεκτρονικά).

Για τη δημιουργία κοινού μη λεκτικού κώδικα δίνεται μεγάλη σημασία στον τρόπο που κάποιος μιλάει, στον τόνο της φωνής του, στις χειρονομίες ή κινήσεις που κάνει. Γενικά προωθούνται κινήσεις ανοικτές και κινήσεις αποδοχής.

Μέθοδοι, Διαδικασίες, Ηγεσία

Στο τρίτο αυτό στάδιο ανάπτυξης της ομάδας καθορίζονται τα μέσα και οι τρόποι. Η δημιουργία σαφούς και συγκεκριμένου οργανογράμματος σε συνδυασμό με την εισαγωγή εννοιών όπως παραγωγικότητα, κύκλοι ποιότητας, υπευθυνότητα είναι μερικές μέθοδοι και διαδικασίες. Η ηγεσία χρησιμοποιεί μεθόδους και μέσα υποκίνησης και αναπτύσσει κατάλληλες ηγετικές δράσεις προγραμματισμού και οργάνωσης.

Κοινοί στόχοι

Στο τέταρτο στάδιο τα μέλη της ομάδας παίζουν πια τους ρόλους που έχουν αποδεχθεί και κατευθύνουν τις ομαδικές τους προσπάθειες προς την επίτευξη του κοινού στόχου. Η δομή της ομάδας είναι πια σαφής και καθορισμένη και έχει γίνει ουσιαστικά ένας μηχανισμός για την επίτευξη του ομαδικού στόχου.

Στην πραγματικότητα η σειρά των σταδίων ανάπτυξης που προαναφέρθηκε διαφέρει από ομάδα σε ομάδα. Ο χρόνος, το επίπεδο των μελών, τα χαρακτηριστικά των μελών, η αλληλεπίδραση κ. τ. λ. π. μπορούν να επηρεάσουν το πώς θα ωριμάσει η ομάδα.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τα μέλη μιας ομάδας παίζουν διάφορους ρόλους είτε αυθόρμητα, είτε αφού τους ανατεθούν. Όταν ένα μέλος λέει ή κάνει κάτι, γιατί το κάνει; Ποιος είναι ο σκοπός του; Έχει σαν σκοπό την βελτίωση και αποκατάσταση ορισμένων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη, ή την επίτευξη ενός προσωπικού στόχου;

Με τον όρο «ρόλος» εννοούμε τη συμπεριφορά από ένα μέλος της ομάδας ανάλογα με τη θέση που κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί.

Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να είναι μόνιμοι, να είναι δηλαδή καθορισμένοι από την επιχείρηση, ή να είναι προσωρινοί, να μην είναι

δηλαδή καθορισμένοι από την επιχείρηση, αλλά τα άτομα να εκτιμούν ότι πρέπει να συμπεριφερθούν έτσι. Υπάρχουν γενικά τρεις κατηγορίες ρόλων που μπορεί να πάρει κάποιο μέλος μιας ομάδας (κατά κύριο λόγο ομάδας έργου).

- ❖ Ρόλοι σχετικοί με το έργο, οι οποίοι αυξάνουν την αποτελεσματικότητα.
- ❖ Ρόλοι που συντηρούν την ομάδα και αυξάνουν την συνοχή της.
- ❖ Ρόλοι αυτό-εξυπηρετήσεως, ή εγωιστικοί που εμποδίζουν την ανάπτυξη της ομάδας.

Ρόλοι σχετικοί με το έργο

Ανάληψη πρωτοβουλίας

Εισηγείται νέες ή διαφορετικές ιδέες για συζήτηση. Προτείνει νέες ή διαφορετικές προσεγγίσεις στα προβλήματα. Εκφράσεις όπως : «ας φτιάξουμε την ημερήσια διάταξη» ή «είναι ώρα να προχωρήσουμε στο επόμενο θέμα», μπορεί να ακούγονται απλοϊκές αλλά χωρίς αυτές η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα μειώνονταν σημαντικά. Τα μέλη είτε θα σιωπούσαν είτε θα κουβέντιαζαν με τους διπλανούς τους.

Κίνητρα.....Μεγάλη ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.

Γνωμοδότηση

Διατυπώνει ουσιαστικές απόψεις για τη θέση της ομάδας και τις υποδείξεις των άλλων. Είναι σαφής και αποτελεσματικός στη μετάδοση πληροφοριών, γεγονότων και απόψεων. Εκφράσεις όπως : «έχω ορισμένες πληροφορίες που θα βοηθήσουν» ή «η γνώμη μου στο θέμα είναι...» είναι πολύ σημαντικές στη λήψη αποφάσεων. Οι ερωτήσεις του αποσκοπούν στη διερεύνηση πληροφοριών που βοηθούν αυτόν αλλά και όλη την ομάδα.

Κίνητρα.....φανερώνει τα χαρτιά του.

Επεξεργασία

Επεξεργάζεται ή προχωρεί ιδέες και προτάσεις άλλων. Εκφράσεις όπως: «ας εξετάσουμε προσεκτικά την ιδέα αυτή, πάνω στην οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια» ενισχύουν την προσοχή μέσα στην ομάδα.

Κίνητρα.....Η μανία του τέλειου.
Εκμετάλλευση.
Ανάπτυξη.

Διευκρίνιση

Δίνει σημαντικά παραδείγματα. Επεξηγεί την λογική που υπεισέρχεται πίσω από τα επιχειρήματα. Εξετάζει την σημασία και την κατανόηση θεμάτων υπό συζήτηση. Επανατοποθετεί τα προβλήματα. Πολλά χρήσιμα στοιχεία πηγαίνουν χαμένα σε μια ομάδα εργασίας αν δεν υιοθετηθεί μια τέτοιου τύπου συμπεριφορά. Εκφράσεις όπως : «ας δούμε ένα παράδειγμα πάνω σε αυτό που ανέφερα» ενισχύουν την προσοχή.

Έλεγχος

Πολλές φορές η εργασία μιας ομάδας πρέπει να καταλήγει σε μια απόφαση κοινά αποδεκτή. Έκφραση όπως : «καταλήξαμε τελικά σε μια απόφαση πάνω σε αυτό το σημείο;» μπορεί να είναι χρήσιμη. Ακόμα και αν η ομάδα δεν είναι έτοιμη να πάρει την απόφαση, η παραπάνω ερώτηση υπενθυμίζει την αναγκαιότητα για απόφαση. Αξιολογεί την κατάσταση της ομάδας.

Σύνοψη

Στη διάρκεια της συνάντησης είναι αρκετά χρήσιμο κάθε τόσο κάποιος να κάνει μια ανασκόπηση των όσων έχουν λεχθεί. Δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα αν συνδυάσει ή να αναθεωρήσει το περιεχόμενο συζητήσεων ή διαδικασιών.

Ρόλοι συντηρήσεως της ομάδας

Τήρηση πειθαρχίας

Η τήρηση της πειθαρχίας στην ομάδα είναι μια βασική της λειτουργία. Χωρίς αυτή οι πληροφορίες χάνονται, γίνεται φασαρία και τα μέλη ενδιαφέρονται λιγότερο. Εκφράσεις όπως : «ας αφήσουμε τον... να μιλήσει» ή «ας μιλάει ο καθένας με τη σειρά του» βοηθούν στην τήρηση της πειθαρχίας.

Εξάλειψη εντάσεων

Χρησιμοποιεί το χιούμορ την κατάλληλη στιγμή για να απαλύνει αρνητικές καταστάσεις. Ζητά διάλειμμα σε κατάλληλες στιγμές. Έκφραση όπως : «ας ξεκουραστούμε για δέκα λεπτά» βοηθά στην κατεύθυνση του ήρεμου κλίματος.

Συμβιβασμός

Δεν προσκολλάται τυφλά στην άποψή του. Είναι διατεθειμένος να υποχωρήσει όταν το απαιτεί η πρόοδος της ομάδας. Ο ρόλος αυτός είναι πολύ σημαντικός αλλά παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες επειδή η κατάχρηση του ή η λανθασμένη χρήση του μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Ο μεσολαβητής

Μεσολαβεί για να συμφιλιώσει τα αντίθετα ή να μετριάσει τις διαφορές των απόψεων. Χρησιμοποιεί έντονα την συμπάθεια του και φροντίζει για τη διατήρηση της ατμόσφαιρας.

Ενθάρρυνση

Επαινεί και υποστηρίζει τους άλλους. Είναι φιλικός και δίνει θάρρος. Χάρη στην ενθάρρυνση μπορούν να ακουστούν επί πλέον πληροφορίες για το θέμα. Συνήθης έκφραση : «πριν κλείσουμε το θέμα έχεις να προσθέσεις κάτι;»

Ρόλοι που εμποδίζουν την ομάδα

Επιθετικότητα

Μειώνει την θέση των άλλων. Διαφωνεί επιθετικά. Είναι εχθρικός απέναντι σε ένα μέλος ή σε όλη την ομάδα. Δημιουργεί εκνευρισμό στην ομάδα και μπλοκάρει τις ενέργειες ή τις διαδικασίες.

Εμπόδιο (μπλόκο)

Διαφωνεί επίμονα και απορρίπτει τις απόψεις των άλλων. Αναφέρει εξωπραγματικές ή ακατάλληλες εμπειρίες. Επανέρχεται σε προηγούμενα θέματα. Τον διακατέχει αγωνία και εχθρικότητα. Κάθε στιγμή ζητάει «χειροπιαστά» παραδείγματα.

Υποχώρηση

Δεν συμμετέχει. Το μυαλό του τρέχει αλλού. Δημιουργεί πηγαδάκια και αυτοχρίζεται πρακτικογράφος. Δεν αντέχει την αντιμετώπιση.

Αναζήτηση αναγνώρισης

Προσπαθεί να δείξει τη σπουδαιότητα του με περιαιτολογίες ή υπερβολική φλυαρία. Ανώριμος και ανασφαλής, ανίκανος να υποτάξει τις ανάγκες τους σ' εκείνες των άλλων. Είναι περήφανος για τη θέση του.

Πήδημα από το ένα θέμα στο άλλο

Συνέχεια αλλάζει θέμα. Δεν ολοκληρώνει. Του λείπει ο ειρμός.

Δεσπόζουσα θέση

Προσπαθεί να κυριαρχήσει μέσα στην ομάδα. Δεν ανέχεται την ηγεσία από κάποιον άλλον. Δεν μπορεί να μοιραστεί και έχει ισχυρή ανάγκη για εξουσία.

Αναφορά σε ειδικά θέματα

Χρησιμοποιεί τον χρόνο της ομάδας για να παρασύρει την προσοχή σε θέματα που τον αφορούν.

Play Boy

Σπαταλάει τον χρόνο της ομάδας για να επιδειχθεί, να πει ανέκδοτα ή προσωπικές εμπειρίες. Ενεργεί με νωχέλεια και κυνικότητα. Του αρέσει η επίδειξη. Φέρεται σαν παιδί.

Αυτοεξομολόγηση

Μιλάει χωρίς νόημα για τα αισθήματά του.

Δικηγόρος του διαβόλου

Διαφωνεί, κριτικάρει. Έχει συνέχεια αρνητική στάση. Είναι ανώριμος στο να λειτουργεί σε μια ομάδα.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Είτε το συνειδητοποιούμε είτε όχι, οι ομάδες παίρνουν διαρκώς αποφάσεις. Είναι σημαντικό να έχουμε υπ' όψη μας τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις σε μια ομάδα και να αξιολογούμε την καταλληλότητά τους. Η διαδικασία που καλό είναι να ακολουθείται για ομαδική λήψη αποφάσεων είναι:

1. Διατυπώνουμε το πρόβλημα.
2. Προσδιορίζουμε σαφώς τα στοιχεία του προβλήματος και ξεκαθαρίζουμε τις παραμέτρους του.
3. Διατηρούμε τη συζήτηση γύρω από το θέμα.
4. Συνοψίζουμε.
5. Βοηθούμε την ομάδα να επιλέξει μια λύση.
6. Ελέγχουμε τον βαθμό υπευθυνότητας και συμμετοχής των μελών.
7. Καταλήγουμε σε σύμφωνη γνώμη.
8. Κατανέμουμε ευθύνες και καθήκοντα.

Το να συνέρχεται η ομάδα για τη λήψη μιας απόφασης ή την επίλυση προβλημάτων σημαίνει κόστος για την επιχείρηση. Δικαιολογείται αυτό το κόστος για την απόφαση που παίρνει η ομάδα;

Αν το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι απλό και αν δεν είναι απαραίτητες πολλές πληροφορίες τότε η ατομική λήψη απόφασης φαίνεται να είναι καλύτερη. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις επίλυσης προβλημάτων που η ομαδική διαδικασία κρίνεται πιο αποτελεσματική. Αυτό συμβαίνει όταν:

- Απαιτείται μια πραγματικά καλή απόφαση.
- Ο ηγέτης δεν έχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να πάρει μόνος του τη σωστή απόφαση.
- Η αποδοχή της απόφασης από την ομάδα είναι κρίσιμη.
- Δεν είναι πιθανό ότι μια αυταρχική απόφαση θα γίνει αποδεκτή.
- Είναι πιθανή μια σύγκρουση.
- Δεν υπάρχει πίεση χρόνου.
- Επιθυμείται η ανάπτυξη και των υφισταμένων μέσα από την ομαδική διαδικασία.
- Οι συμμετέχοντες είναι επαγγελματίες.

Όταν γίνεται ομαδική λήψη αποφάσεων λαμβάνουν χώρα δύο σημαντικά φαινόμενα.

Συνέργια

Είναι μια διεργασία που όταν υπάρχει τότε η ομάδα παράγει ένα αποτέλεσμα, το οποίο κανένα από τα επί μέρους άτομα δεν θα μπορούσε να επιτύχει μόνο του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει συμμετοχή, αλληλεξάρτηση, συνδιαλλαγές και σύμπραξη των ατόμων.

Έτσι, οι διαθέσιμες πληροφορίες αυξάνουν, αλλά και η ποιότητα των αποφάσεων και ο βαθμός αναλύσεως του προβλήματος και κατανόησης των συνιστωσών του βελτιώνεται.

Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί και η έννοια της συναίνεσης. Μια ομάδα φτάνει σε συναίνεση όταν τα μέλη της λένε : «εντάξει, μπορεί να μην είναι ακριβώς αυτό που θέλω, αλλά μπορώ να ...ζήσω με αυτή την απόφαση».

Η συνέργια υποχρεώνει την ομάδα να μην δέχεται αβίαστα ή πλειοψηφικά μια ιδέα αλλά να εξετάζει όλες τις πτυχές της, να θεωρεί όλες τις απόψεις και να συζητά τις καλύτερες δυνατότητες.

Έχει μεγάλη σημασία να παρέχονται στοιχεία και πληροφορίες, να γίνεται επιχειρηματολογία από όσο το δυνατόν πιο πολλά μέλη, να γίνονται τοποθετήσεις, ερωτήσεις, να υπάρχει απάντηση ερωτήσεων, κριτική, διατύπωση αμφιβολιών ή και απόρριψη. Όλα τα παραπάνω στον κατάλληλο βαθμό επηρεάζουν θετικά την συνέργια της ομάδας.

Ομαδική-Συλλογική υποβολή

Πολλές φορές συμμετέχοντες σε μια ομάδα έχουμε την αίσθηση ότι κάτι δεν πάει καλά, αλλά δεν έχουμε τη δύναμη να διαμαρτυρηθούμε. Ίσως πιστεύουμε ότι είμαστε οι μόνοι που έχουμε αμφιβολίες ή ακόμη, σε μια απόπειρα μας να διαφωνήσουμε, μερικοί να μας κριτικάρουν, λέγοντάς ότι καταστρέφουμε την ομάδα.

Άλλες φορές πάλι η ομάδα θέλει αυτό-επιβεβαίωση και αναζητά πληροφορίες που ενισχύουν την απόφαση και όχι αντίθετες.

Στην περίπτωση λήψης σοβαρών αποφάσεων, για να μην διαταραχθούν οι δεσμοί της ομάδας και οι προσωπικές σχέσεις των μελών και για να υπάρχει ομοθυμία, όλα τα μέλη συμφωνούν με κάποια πρόταση.

Όλα αυτά τα περιστατικά συνθέτουν το περίφημο GROUPTHINK την ομαδική λογική.

Η ομάδα πιέζει για συμμόρφωση με αποτέλεσμα την χαμηλή πνευματική επίδοση των μελών, την ανεπαρκή εξέταση της πραγματικότητας και την χλιαρή κριτική.

Ο ψυχολόγος I. JANIS δίνει μερικά παραδείγματα αποφάσεων που προέκυψαν από την ομαδική υποβολή.

Ένα παράδειγμα είναι η εισβολή των αμερικάνων στον κόλπο των Χοίρων από την Κυβέρνηση J. F. KENNEDY το 1960.

Μερικά συμπτώματα τέτοιας υποβολής είναι :

Η ψευδαίσθηση της τελειότητας

Πολύ συνεκτικές ομάδες οι οποίες είναι υπεραισιόδοξες, παίρνουν μεγάλο ρίσκο και δεν αναγνωρίζουν τους κινδύνους. Κανένα μέλος δεν προειδοποιεί για τους κινδύνους. Όλοι τα βλέπουν όλα τέλεια. Αν παρ' όλα αυτά κάποιος επιχειρήσει να τους προειδοποιήσει για κάτι η ομάδα ενοχλείται γιατί αυτός τους χαλάει το κλίμα.

Η ψευδαίσθηση της ομοφωνίας

Επειδή η ομοφωνία είναι σημαντική κάθε ίχνος διαφωνίας «πνίγεται» από το κάθε μέλος.

Η ψευδαίσθηση της ηθικότητας

Ομαδική τύφλωση στα «ηθικά σημεία». Αυτό σημειώνεται για όλους τους «-σμούς», Βουδισμός, Μηδενισμός, Αναρχισμός, Ινδουισμός κ.τ.λ.π.

Εκλογίκευση των πάντων

Συνεκτικές ομάδες γρήγορα βρίσκουν αιτιολογίες και δικαιολογίες να απορρίψουν αιτίες που δεν βοηθούν, αλλά κρύβουν τις θεωρίες τους.

Πίεση για συμμόρφωση

Αν κάποιο μέλος τολμήσει να διαφωνήσει η ομάδα πιέζει να σωπάσει. Επιτρέπεται να διαφωνήσει αλλά δεν επιτρέπεται να πείσει τους άλλους να διαφωνήσουν.

Υποτίμηση εξωτερικών αιτιών

Θύματα ομαδικής υποβολής γρήγορα συνηθίζουν να στερεοποιούν εχθρικά πρόσωπα ή και παρατηρήσεις και αρνούνται να δουν αρνητικές ενδείξεις στις πιθανές τους πράξεις.

Αυτό-λογοκρισία

Μέλη της ομάδας δεν συζητούν τις αμφιβολίες τους εκτός της ομάδας, για να μην διαταράξουν το ομαδικό κλίμα.

Σκεπτο – φρουροί

Τέτοια μέλη σε ομάδες γίνονται φρουροί της απόφασης. Το δόγμα της ομαδικής υπευθυνότητας χρησιμοποιείται για να σταματήσει τις διαφωνίες εντός ή εκτός της ομάδας.

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι, ομάδες με αυτά τα χαρακτηριστικά να έχουν λίγες εναλλακτικές λύσεις. Δεν προσέχουν τους κινδύνους, δεν ξανασκέφτονται τη στρατηγική τους, είναι επιλεκτικές στα γεγονότα, διαλέγουν ότι τους συμφέρει.

Για να αποφευχθεί όσο γίνεται περισσότερο το φαινόμενο της ομαδικής υποβολής ο I. JANIS προτείνει τις παρακάτω ενέργειες από την πλευρά του ηγέτη της ομάδας:

- ✓ Δώστε σε κάθε μέλος της ομάδας το ρόλο του, ενθαρρύνοντας τις αντιρρήσεις.
- ✓ Αποφύγετε ως ηγέτης, να ταχθείτε έστω και μερικώς σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης.
- ✓ Δημιουργείστε υποομάδες με διαφορετικό ηγέτη, για να ασχοληθούν με το ίδιο πρόβλημα.
- ✓ Αφήστε τα μέλη της ομάδας να συζητήσουν το πρόβλημα με τους υφισταμένους τους και να σας αναφέρουν τις αντιδράσεις τους.
- ✓ Καλέστε εξωτερικούς ειδικούς να παρακολουθήσουν πως λειτουργεί η ομάδα και να αντιδράσουν στις διαδικασίες και τις αποφάσεις της ομάδας.

- ✓ Δώστε σε ένα μέλος της ομάδας το ρόλο του «δικηγόρου του διαβόλου», σε κάθε συνάντηση της ομάδας.
- ✓ Κάντε εναλλακτικά σενάρια για τις προθέσεις των ανταγωνιστριών ομάδων.
- ✓ Κάντε συναντήσεις για μια συζήτηση ακόμα, αφού έχει επιτευχθεί η ομοφωνία.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΣΕΩΝ

Για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα εργασίας πρέπει να συντρέχουν ορισμένοι παράγοντες και να έχει γίνει μια επιμελής προετοιμασία, σχεδίαση, οργάνωση και υλοποίηση της σύσκεψης.

Παρακάτω δίνονται μερικές αρχές από τη λειτουργία τέτοιων ομάδων. Μπορούμε, a priori, να παρατηρήσουμε ότι η βασική προϋπόθεση και ουσιαστική απόδοση μιας ομάδας είναι το κλίμα εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας που επικρατεί σε μια επιχείρηση. Διαφορετικά θα μιλάμε για «ψευδοσυμμετοχή» των μελών στις αποφάσεις.

Πριν αρχίσετε τη σύσκεψη

Αν δεν έχετε συνηθίσει να δουλεύετε σε ομάδες, ή αν τα αποτελέσματα τέτοιων ομαδικών προσπαθειών είναι φτωχά, τότε υπάρχουν μερικά σημεία άξια προσοχής όπως:

- Συχνά τα στελέχη δεν ενδιαφέρονται για συσκέψεις και ομαδική εργασία. Υπάρχει ίσως κάποια σύγκρουση ανάμεσα στα στελέχη και στη Διεύθυνση. Τα στελέχη υπερασπίζονται τη θέση τους και της ασφάλειά τους και η Διεύθυνση προσπαθεί να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την αποδοτικότητα.
- Οι εργαζόμενοι είναι καχύποπτοι γύρω από τις συσκέψεις, ίσως επειδή δεν πιστεύουν στις αγαθές προθέσεις της Διοίκησης ή επειδή νομίζουν ότι κανείς δεν ζητά ειλικρινά τη γνώμη τους.
- Τυχόν φόβος ή αγωνίες που δεν είναι φανερές, υπαισέρχονται σε ομαδικές προσπάθειες.
- Οι άνθρωποι, στο χώρο εργασίας, έχουν γίνει κυνικοί επειδή έχουν προηγούμενες κακές εμπειρίες από συσκέψεις. Η πρόσφατη ιστορία των επιχειρήσεων δεν δημιουργεί τις βάσεις ειλικρινούς και αμφίπλευρης επικοινωνίας και συνεργασίας.
- Πόσα στελέχη είναι έτοιμα να αποδεχθούν τις ευθύνες που απορρέουν από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων; Πολλοί

managers ή στελέχη ήταν απροετοίμαστοι για ένα πιο αποκεντρωτικό στυλ ηγεσίας.

- Πως αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες σε μια σύσκεψη μιας ομάδας το πρόσωπο που προεδρεύει; Καλό είναι να έχουμε υπ' όψιν μας την «παραμόρφωση», ένα σημαντικό εμπόδιο στην επικοινωνία. Παραμόρφωση από προσθήκη, από αφαίρεση, από υποκειμενική ερμηνεία ή από επιλεγμένη έλλειψη προσοχής.

Ο ρόλος του αρχηγού της ομάδας

Σε συσκέψεις όπου επιζητείται η δημιουργία ιδεών, ή η σχεδίαση αλλαγών και η λήψη αποφάσεων, εκείνο που παίζει ρόλο είναι η κατανόηση και η συμμετοχή όλων και όχι η δομή, οι κανόνες, η διδασκαλία.

Χρειάζεται λοιπόν ένας αρχηγός που θα ελέγχει τη λειτουργία της ομάδας, βασιζόμενος όχι στην τυπική εξουσία του αλλά σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Ενδεικτικά αναφέρουμε την ικανότητα να ακούει εποικοδομητικά, να κάνει εύστοχες ερωτήσεις, να συντονίζει τις προσπάθειες και όχι να μονολογεί.

Τύποι αρχηγών

Τύπος Χ: αυστηρός, συγκεντρωτικός, με σφικτή διαδικασία, που επιταχύνει τη διαδικασία και τη σύσκεψη.

Τύπος Ψ: αποκεντρωτικός, υιοθετεί χαλαρή υποδομή, δημοκρατικός, αλλά δεν καταλήγει απαραίτητα σε πιο αργές συσκέψεις.

Ποιος είναι ο καλύτερος; Η απόφαση εξαρτάται από την περίπτωση.

Ο τύπος Ψ είναι πιο άνετος και ενθαρρύνει τη συμμετοχή.

Ο τύπος Χ ενδείκνυται σε καταστάσεις επείγουσες και μπορεί να αποδώσει αν τα μέλη συμφωνήσουν ότι αυτός είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος χειρισμού τους θέματος. Οπότε και σε αυτήν την περίπτωση βλέπουμε ότι έμμεσα και πάλι απαιτείται η συμμετοχή όλων των μελών προκειμένου να συμφωνήσουν για αυτού του είδους τον χειρισμό.

Ο κίνδυνος που ενυπάρχει είναι η τυχόν συμμαχία όλων εναντίον τους αρχηγού που είναι υποχρεωμένος να επιχειρηματολογεί με τον καθένα.

Αντικειμενικοί σκοποί μιας σύσκεψης

Δεν είναι πάντοτε δυνατόν να εξηγήσετε με λεπτομέρειες στους άλλους πως θα σχεδιάσετε μια σύσκεψη. Σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει τουλάχιστον να εξηγήσετε πως θα θέλατε να εξελιχθεί.

Χρησιμοποιείτε εποπτικά μέσα, πίνακα, flip-chart. Ένα γραπτό περίγραμμα που μένει κρεμασμένο, λειτουργεί σαν μέσο αυτόπειθαρχίας. Και αυτό γιατί καθένας μπορεί να αναφέρεται και να εντοπίζει σημεία απώλειας χρόνου ή καθυστερήσεως.

Για να δημιουργήσετε ατμόσφαιρα συνεργασίας που θα επιθυμούσατε, μην προσδιορίζεται και στην τελευταία της λεπτομέρεια την ημερήσια διάταξη. Αφήστε τη σαν πλαίσιο, σαν οδηγό, ώστε να μην δημιουργήσει αντιδράσεις. Ίσως τη δομή της σύσκεψης να πρέπει να την προτείνετε για συζήτηση.

Προσπαθήστε να ανακαλύψετε ποια θέματα «καίνε» μερικούς υπαλλήλους. Ίσως να μην μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο της σύσκεψης αυτής, αλλά εκείνος που απελευθερώθηκε από κάτι που τον κρατούσε σε ένταση, θα μπορέσει να συμβάλει πιο δημιουργικά στην απόδοση της ομάδας.

Μόνο σιγουρευτείτε ότι αυτή η άσκηση «ανακουφίσεως» δεν είναι εξαιρετικά χρονοβόρα, ή δεν αποτελεί «καταφύγιο» για να μην επιτεθούμε στα σκληρά και δύσκολα αντικείμενα.

Είναι βέβαιο ότι πρέπει να έχετε ξεκαθαρισμένες ιδέες για το τι στοχεύετε με τη σύσκεψη, αλλά αρχικά, το μόνο που χρειάζεται είναι μια γενική κατεύθυνση και όχι ένας λεπτομερής οδηγός. Αυτός θα προκύψει από την ομαδική διεργασία, και θα υποκινήσει τα μέλη να συμμετάσχουν και να επηρεάσουν το αποτέλεσμα.

Αν είστε σίγουρος ότι οι υφιστάμενοί σας κατέχουν στοιχεία που θα διαμορφώσουν ριζικά τις λύσεις του προβλήματος, τότε πιθανόν το τελικό αποτέλεσμα της ομαδικής διαδικασίας να είναι διαφορετικό από αυτό που αρχικά είχατε φανταστεί. Τόσο το καλύτερο. Αυτή ήταν μια επιτυχημένη ομαδική σύσκεψη, καλύτερη από αυτή που φανταστήκατε.

Μην σκεφτείτε ότι σας ξέφυγε ο έλεγχος. Αυτή είναι η φιλοσοφία του σύγχρονου manager.

Ένας τρόπος να ανοίξει η συζήτηση, είναι αφού ανακοινωθεί ο τελικός επιθυμητός στόχος, να υποβληθούν ανοικτές ερωτήσεις, που θα βοηθήσουν την ανίχνευση του θέματος.

Μερικά παραδείγματα:

- Είναι η διαδικασία απαραίτητη;
- Μπορεί να συντομευτεί;
- Να γίνει φθηνότερη;
- Καλύτερης ποιότητας;
- Πως αλλιώς μπορεί να γίνει;
- Με ποιόν άλλον;
- Τι συνέπειες θα έχει;

Σημειώστε δύο λέξεις που πρέπει να αποφευχθούν: ΕΓΩ, ΕΣΕΙΣ

Στη θέση τους: ΕΜΕΙΣ

Συμμετοχή

Μπορεί να έχετε προβλήματα ουσιαστικής συμμετοχής για πολλούς λόγους:

- Συμμετοχικό management άγνωστο στην επιχείρηση ή ασυνήθιστο.
- Φόβος κριτικής, κατηγορίας, χλευασμού.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος. Άγνοια.
- Οι άλλοι αντιλαμβάνονται ότι έχουν διαφορετικό βαθμό ελευθερίας από εκείνο που νομίζετε εσείς.
- Αδυναμία γρήγορης σκέψης ή καλής έκφρασης.
- Φυσικά ελαττώματα-κώφωση, τραύλισμα, ντροπή.
- Αίσθηση καταπίεσης από τον αρχηγό ή συγκρούσεις με άλλα μέλη που υποθάλπονται.

Αν διακρίνεται κάτι από αυτά, τότε χειριστείτε τα μέλη της ομάδας διαφορετικά τον καθένα, με τις ιδιομορφίες του, τις διαφορετικές του ανάγκες, αλλά ίσως τα ίδια κίνητρα. Αυτός είναι η συμπεριφορά του σύγχρονου manager.

Μην περιμένετε να απαντήσουν όλοι με την ίδια προθυμία στις ερωτήσεις. Χρησιμοποιείστε ανοικτές ερωτήσεις. Απευθυνθείτε σε άτομα και όχι στην ομάδα. Χρησιμοποιείστε τον κατάλληλο τόνο, προσέχοντας να μην φανείτε απειλητικός, με γνώμονα πάντα να λειτουργήσουν οι συλλογικές διαδικασίες.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνεχή πρόκληση των άλλων σε συμμετοχή, αναφορά εμπειριών τους, συνεισφορά εξειδικευμένων γνώσεων κ.τ.λ.π. ή ακόμη με τη συχνή (όταν φυσικά είναι αναγκαίο) αναφορά στο συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα της συζήτησης.

Ο κακός αρχηγός μιας σύσκεψης

- Δεν κάνει σαφείς τους λόγους που επιβάλλουν μια σύσκεψη.
- Μιλάει πάρα πολύ.
- Καταπιέζει τους άλλους.
- Έχει κακούς τρόπους.
- Δημιουργεί αδικίες και ανισότητες.

Ο καλός αρχηγός μιας σύσκεψης

- ✓ Είναι οργανωτικός.
- ✓ Είναι ακριβής και συστηματικός.
- ✓ Είναι δίκαιος.
- ✓ Προσέχει και κατευθύνει το περιεχόμενο.
- ✓ Κάνει καλή χρήση της εξουσίας του.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μέχρι τώρα, και κατά την ανάλυση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, αναφερθήκαμε στις έννοιες της διοίκησης (management) και της ηγεσίας σκιαγραφώντας περιστασιακά τις σύγχρονες τάσεις εφαρμογής τους. Δεν αναλύσαμε και δεν διασαφήνισαμε όμως ακόμα τις δύο αυτές έννοιες, προκειμένου να καταλήξουμε σε ξεκάθαρα συμπεράσματα για το θέμα αυτό.

Μετά το πέρας αυτού του κεφαλαίου θα μπορούμε με σιγουριά να αναφερόμαστε στο τι πραγματικά σημαίνει αποτελεσματική ηγεσία. Ακολουθώντας και η ανάλυση των θεμάτων, της εκχώρησης αρμοδιοτήτων, της ανάληψης ευθύνης και της ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων θα έχουμε παρουσιάσει συνολικά το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας μέσα από τη σύγχρονη οπτική του γωνία,

παρέχοντας μια κατατοπιστική εικόνα των Σύγχρονων Μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για πολλούς λοιπόν οι όροι Διοίκηση και Ηγεσία θεωρούνται συνώνυμοι. Η ταύτιση αυτή δεν είναι σωστή.

Διοίκηση (Management) είναι η εκτέλεση των λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού.

Ηγεσία (Leadership) είναι το σύνολο των διεργασιών που απαιτούνται και με τις οποίες ένα άτομο επηρεάζει άλλους στην κατεύθυνση επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Είναι πάνω από όλα μια διαπροσωπική σχέση.

Αν και το θέμα της ηγεσίας είναι αντικείμενο έρευνας για πολλές δεκαετίες, μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια και μοναδική θεωρία που να εξηγεί ποιος ακριβώς είναι ο ηγέτης και ποιος μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός ή μη ηγέτης.

Πολύ συζήτηση έχει γίνει για το αν ο ηγέτης «γεννιέται ή γίνεται». Αν δηλαδή η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική ή είναι επίκτητη.

Σήμερα όλο και πιο πολλοί θεωρητικοί συγκλίνουν στην άποψη ότι η ηγεσία είναι κάτι που μαθαίνεται. Όλοι μας έχουμε την δυνατότητα να γίνουμε ηγέτες. Η σεμνότητα, η έλλειψη αυτοπεποίθησης ή εμπειρίας, όμως μας εμποδίζει να αναλάβουμε ηγετικό ρόλο.

Ακόμα και έτσι, ευκαιρίες για ανάληψη ενός τέτοιου ρόλου παρουσιάζονται καθημερινά. Ακόμα και οι πιο διστακτικοί από εμάς έχουμε κληθεί από τις περιστάσεις να τεθούμε επικεφαλείς.

Όσο καλύτερα προετοιμασμένοι είμαστε για να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις ενός ηγετικού ρόλου, τόσο πιο εύκολα αναπτύσσουμε καινούριες δεξιότητες και αυξάνουμε την αυτοπεποίθησή μας.

Οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από εκπαίδευση και προσπάθεια. Η διαδικασία αρχίζει συχνά, όταν τα άτομα ανακαλύπτουν ότι κατέχουν ιδιότητες και χαρακτηριστικά που συνήθως συνδέονται με την ηγεσία, εκπλήσσοντας πολλές φορές και τον ίδιο τους τον εαυτό.

Όταν αποκαλυφθεί αυτή η εσωτερική δύναμη, η ύπαρξη της δεν ξεχνιέται εύκολα. Η τακτική αξιοποίηση της οδηγεί σε περαιτέρω επιτεύγματα. Κάθε ευκαιρία για ηγεσία μας παρέχει πολύτιμη εξάσκηση και εμπειρία και αποτελεί προετοιμασία για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων στο μέλλον.

Οι υποψήφιοι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι ο ρόλος τους περιλαμβάνει μεγάλο ποσοστό ευθύνης. Αυτό συνεπάγεται μεγάλες πιέσεις, άγχος και προκλήσεις, αλλά και εξαιρετική ικανοποίηση αν τελικά επιτευχθεί ο στόχος.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η γενετική θεωρία

Η πιο παλιά ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η γενετική προσέγγιση, η πίστη δηλαδή ότι η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική.

Η φράση “ένας ηγέτης γεννιέται δεν δημιουργείται” συνοψίζει αυτή τη προσέγγιση. Από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας πίστευαν ότι η ικανότητα για ηγεσία μεταδιδόταν κληρονομικά από τους γονείς στα παιδιά και γενικά, αλλά όχι πάντα, από τον πατέρα στον γιο.

Η πίστη αυτή στη γενετική μετάδοση της ικανότητας της ηγεσίας και στο κληρονομικό δικαίωμα στην ηγεσία, διατηρήθηκε μέχρι και αρκετά μέσα στον εικοστό αιώνα. Η γενετική προσέγγιση διατηρήθηκε ισχυρή επειδή πρόσφερε μια άμεση ερμηνεία στην καταγωγή της ηγεσίας.

Είναι κάποιος ηγέτης και αυτό το οφείλει στα γονίδια που κληρονόμησε από τη μητέρα του ή τον πατέρα του ή και από τους δύο.

Η γενετική θεωρία απέτυχε κυρίως επειδή άλλαξε ο κόσμος. Με τη ραγδαία άνοδο της επιχειρηματικής ηγεσίας, άνδρες και γυναίκες χωρίς καμία καταγωγή αναρριχήθηκαν σε θέσεις με εξουσία και επιρροή. Η γενετική θεωρία δεν μπόρεσε να εξηγήσει πώς αυτά τα άτομα μπόρεσαν να καταλάβουν ηγετικές θέσεις.

Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η οποία αναπτύχθηκε μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ο ηγέτης πρέπει να έχει ορισμένες ιδιότητες και χαρακτηριστικά όπως:

- ❖ Φιλοδοξία.
- ❖ Συνεργασιμότητα.
- ❖ Αποφασιστικότητα.
- ❖ Προωθητικότητα.
- ❖ Δραστηριότητα.
- ❖ Δικαιοσύνη.
- ❖ Ευθύτητα.
- ❖ Σταθερότητα.
- ❖ Πρόνοια.
- ❖ Πρωτοβουλίες.
- ❖ Αυτοπεποίθηση.
- ❖ Δημιουργικότητα.
- ❖ Επιβλητική εμφάνιση.

Και αυτή η θεωρία είναι μια γενετική προσέγγιση αφού όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά βασίζονται στη κληρονομικότητα. Αν ένας κοινός άνθρωπος καταφέρει να αναρριχηθεί στην ηγεσία μιας επιχείρησης αυτό γίνεται επειδή έχει κληρονομήσει αρκετά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Η θεωρία αυτή δεν είναι αποδεκτή σε μεγάλο βαθμό αν και χρησιμοποιείται από ορισμένες επιχειρήσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της.

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ του McGregor

Σ ύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο ομάδες παραδοχών σχετικά με τη φύση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση.

Η θεωρία X περιέχει τις παρακάτω παραδοχές:

- Ο κοινός άνθρωπος είναι από τη φύση του νωχελής, αντιπαθεί την εργασία και θα την αποφεύγει όταν του δίνεται η δυνατότητα.
- Ο κοινός άνθρωπος αφού αντιπαθεί την εργασία, πρέπει να εξαναγκάζεται, να ελέγχεται, να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρίες για να πεισθεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Ο κοινός άνθρωπος είναι εσωστρεφής δεν ενδιαφέρεται για την επιχείρηση και είναι ανίκανος για αυτοπειθαρχία.
- Ο μέσος άνθρωπος θέλει να κατευθύνεται, προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες και έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες.

- Είναι πάνω από όλα ανασφαλής και εναντιώνεται σε πιθανές αλλαγές.
- Ο κοινός άνθρωπος δεν είναι αρκετά έξυπνος και γι' αυτό εξαπατάται εύκολα.

Με βάση την θεωρία X σε μια επιχείρηση η διοίκηση είναι υπεύθυνη, και μόνο αυτή, για την επιτυχία και την υλοποίηση των στόχων.

Με μια «σφικτή» διοίκηση ο ηγέτης θα πρέπει να κατευθύνει τους υφισταμένους και να τους παρακινεί συνέχεια. Ο καθημερινός έλεγχος είναι αυτός που θα τους κάνει να καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

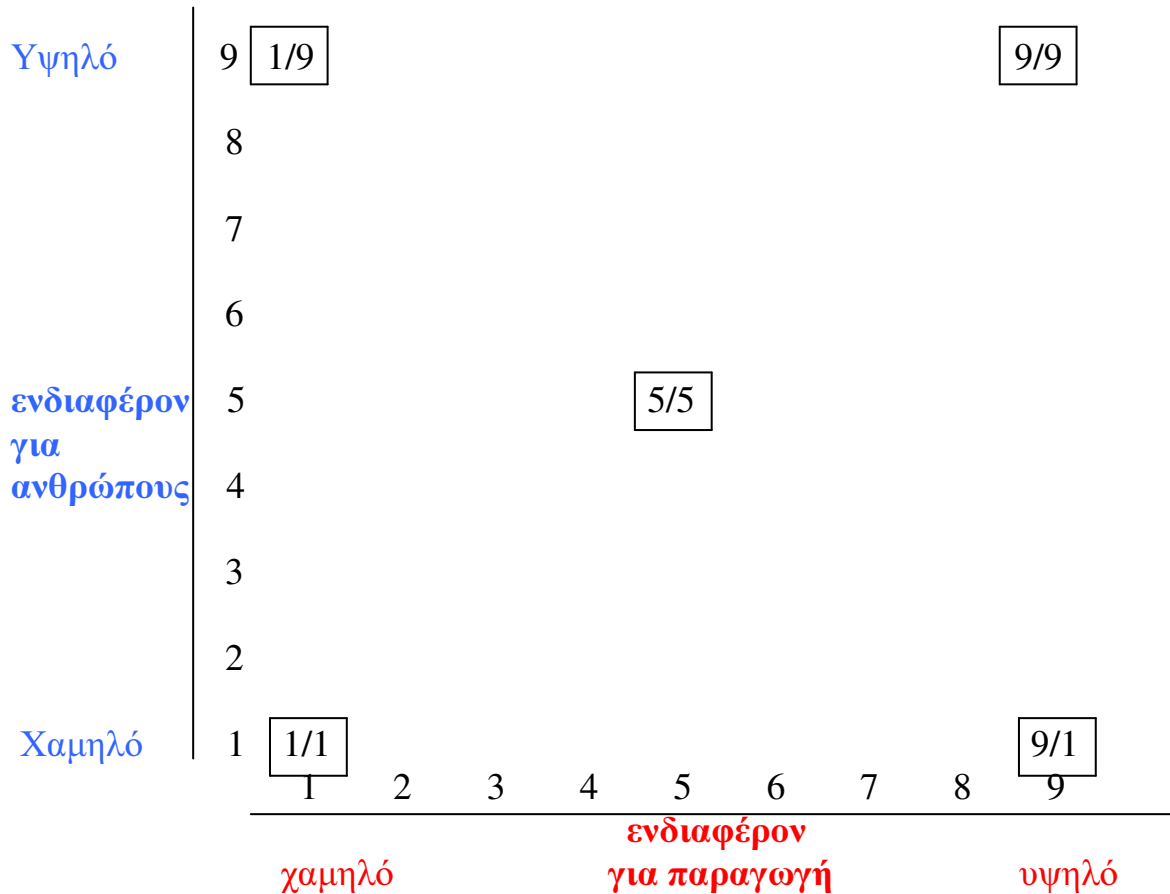
Η θεωρία Ψ περιέχει τις παρακάτω παραδοχές:

- Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας, στην εργασία, είναι κάτι φυσικό, όπως το παιχνίδι. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία. Η εργασία μπορεί να είναι πηγή ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μόνος τρόπος να υποκινηθούν οι άνθρωποι για να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία ανήκουν.
- Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους, για την επίτευξη των έργων που τους έχουν ανατεθεί.
- Ο κάθε άνθρωπος μαθαίνει κάτω από κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητά ευθύνες.
- Η προσήλωση στους στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξή τους.
- Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια, είναι συνέπειες της εμπειρίας που έχει ο άνθρωπος και όχι έμφυτα χαρακτηριστικά.
- Ο μέσος άνθρωπος επιδιώκει να καλύψει και υψηλότερες ανάγκες του, η επίτευξη των οποίων είναι η πιο σπουδαία αμοιβή για τη συνεισφορά του στους στόχους της επιχείρησης.
- Η ικανότητα για να επιδειχθεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας, στην επίλυση των προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό.
- Οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται από την επιχείρηση εν μέρει.

Αντίθετα με τη θεωρία X , η θεωρία Ψ αντιπροσωπεύει μια αισιόδοξη άποψη για την ανθρώπινη φύση. Οι τυχόν ανεπάρκειες του Οργανισμού πρέπει να αποδίδονται στην διοίκηση.

Αν οι εργαζόμενοι είναι νοχελείς, αδιάφοροι, απρόθυμοι στο να αναλάβουν ευθύνες, αν στερούνται πνεύματος συνεργασίας ή δημιουργικότητας τότε το πρόβλημα ανήκει στη Διοίκηση που δεν κατόρθωσε να απελευθερώσει τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι άνθρωποι, διατηρώντας έτσι το έλλειμμα της αυτογνωσίας τους.

Αν δηλαδή συμπεριφερθεί η Διοίκηση σε κάποιον ως ηλίθιο τότε και αυτός θα αντιδράσει ως ηλίθιος.

Το διοικητικό πλέγμα

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R. Blake & J. Mouton και δίνει διάφορους τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης, για την παραγωγή και τον εργαζόμενο.

Στο προηγούμενο σχήμα υπάρχουν πέντε τετράγωνα τα οποία αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας.

Το τετράγωνο 1/1 προσδιορίζει έναν ηγέτη με ελάχιστο ενδιαφέρον για παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο.

Το τετράγωνο 9/1 δείχνει έναν ηγέτη με πολύ ενδιαφέρον για παραγωγή και ελάχιστο για τους εργαζόμενους. Ο ηγέτης αυτού του τύπου δίνει προτεραιότητα στην επίτευξη των στόχων χωρίς να λαμβάνει υπ' όψη του τις ανάγκες των συνεργατών του.

Το τετράγωνο 1/9 δείχνει έναν ηγέτη, που ενδιαφέρεται πολύ για τον παράγοντα άνθρωπο και ελάχιστα για την παραγωγή. Η διατήρηση καλού κλίματος, η εξάλειψη των εντάσεων και η ομαδικότητα βρίσκονται στις προτεραιότητες του ηγέτη αυτού.

Το τετράγωνο 5/5 δείχνει έναν ηγέτη, που προσπαθεί να μοιράσει το ενδιαφέρον του ανάμεσα στο έργο του και στους συνεργάτες του, γιατί έτσι νομίζει ότι θα επιτύχει τους σκοπούς του.

Το τετράγωνο 9/9 δείχνει έναν ηγέτη, ο οποίος προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα της εργασίας (στόχοι) μέσα από την ολοκλήρωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ αυτού και των συνεργατών του. Για το σκοπό αυτό είναι έτοιμος να επιλύσει κάθε τους πρόβλημα με κύριο σκοπό την επίτευξη των στόχων.

Το τελευταίο από τα παραπάνω (9/9) προτείνεται ως το πιο ιδανικό στυλ για την άσκηση της ηγεσίας.

Το στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη μπορεί να είναι ίδιο σε πολλές περιπτώσεις, όμως ο ηγέτης συχνά μετακινείται από το ένα στυλ στο άλλο ανάλογα του πως αισθάνεται.

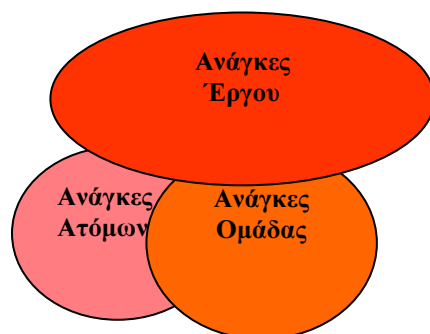
Οι περισσότεροι ηγέτες, ενώ έχουν ένα βασικό στυλ που χρησιμοποιούν συχνά εν τούτοις υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να υιοθετήσουν και ένα δεύτερο, τρίτο ή και τέταρτο.

Η λειτουργική ηγεσία

Ο John Adair μετά από μεγάλη έρευνα στη σχολή Αξιωματικών του Sandhurst και στην βρετανική βιομηχανία κατέληξε και εφάρμοσε το ακόλουθο εκπαιδευτικό σύστημα που βασίζεται στην λειτουργική ηγεσία.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει τρεις στόχους:

- ✓ Να ορίσει και να πετύχει το έργο, αφού δει τις ανάγκες του έργου.
- ✓ Να δυναμώσει και να συντονίσει την ομάδα αφού δει τις ανάγκες της ομάδας.
- ✓ Να αναπτύξει και να ικανοποιήσει τα άτομα της ομάδας αφού δει τις ανάγκες των ατόμων.



Ο ηγέτης πρέπει να ικανοποιήσει και τα τρία μέρη, δηλαδή να πετύχει το έργο, να συντονίσει την εργασιακή ομάδα και να ικανοποιήσει τις ατομικές (προσωπικές) ανάγκες.

Αν ο ηγέτης συγκεντρώσει την προσοχή του μόνο στο έργο και αμελεί την ομάδα και τους ανθρώπους μπορεί να πετύχει κάτι προσωρινά. Αργά ή γρήγορα τα ατομικά και ομαδικά προβλήματα θα εμφανιστούν και το έργο θα καθυστερήσει.

Επίσης αν ο ηγέτης επικεντρωθεί στα άτομα ή στην ομάδα, και αμελήσει το έργο θα αποτύχει στον συνολικό του σκοπό.

Το ζητούμενο είναι:

ισορροπία μεταξύ των αναγκών: έργου, ατόμου, και ομάδας.

Ανάγκες του έργου

Η διαφορά μεταξύ μιας ομάδας και ενός όχλου, είναι ότι η ομάδα έχει κοινό σκοπό, στόχο ή έργο. Αν μια εργασιακή ομάδα δεν μπορέσει να πετύχει το έργο της θα αποθαρρυνθεί και δεν θα επιβιώσει.

Έτσι όποιος ηγείται άλλων πρέπει πάντα να πετυχαίνει αποτελέσματα. Αυτά θα έρθουν με την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων, με την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, με την ορθολογική προσέγγιση και οργάνωση, με τον συστηματικό έλεγχο και την καινοτομία.

Προγραμματισμός έργου:

- Αναγνωρίζω τους στόχους και τους περιορισμούς.
- Αναγνωρίζω τους επί μέρους στόχους.
- Ιεραρχώ. Αποφασίζω «τι θα κάνω».

Οργάνωση έργου:

- Καθορίζω προτεραιότητες.
- Ελέγχω τι μέσα διαθέτω.
- Αποφασίζω «πως θα το κάνω».

Διεύθυνση έργου:

- Συντονισμός-Κατεύθυνση.
- Υλοποίηση.

Έλεγχος του έργου:

- Συνοψίζω-Αναφέρω την πρόοδο.
- Προσέχω τις προδιαγραφές.
- Αναθεωρώ τους στόχους.
- Ξαναρχίζω αν χρειάζεται.

Ανάγκες ομάδας

Για να πετύχουμε τους στόχους του έργου πρέπει να συντονίσουμε την εργασία της ομάδας και να την ενδυναμώσουμε. Η συνεργασία μέσα στην ομάδα θα πετύχει να κάνει το σύνολο μεγαλύτερο από το άθροισμα των μελών. Αν υπάρχει αντιδικία στην ομάδα αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί θετικά, ώστε να έχουμε δημιουργική ατμόσφαιρα.

Προγραμματισμός ομάδας:

- Βάζω στόχους με τη συμμετοχή της ομάδας.

Οργάνωση ομάδας

- Συμβουλεύω, καθορίζω προδιαγραφές.
- Οργανώνω.

Διεύθυνση ομάδας:

- Δέχομαι άλλες γνώμες.
- Απαντάω σε ερωτήσεις.
- Επιλύω συγκρούσεις στην ομάδα.
- Συμβιβάζω-Τιμωρώ την ομάδα.

Έλεγχος της ομάδας:

- Επιβραβεύω επιτυχίες.
- Συνειδητοποιώ τις αποτυχίες.
- Επαχαστοχοθετώ.

Ανάγκες ατόμου

Μέσα σε κάθε ομάδα, ο κάθε άνθρωπος έχει τις ατομικές και προσωπικές του ανάγκες. Θέλει να ξέρει τις προοπτικές εξέλιξής του. Χρειάζεται ευκαιρίες να δείξει τις δυνατότητές του, να πάρει πρωτοβουλίες και να λάβει αναγνώριση όταν κατορθώνει κάτι στην δουλειά του.

Προγραμματισμός ατόμου:

- Βάζω ατομικούς στόχους.
- Δίνω ευθύνες.

Οργάνωση ατόμου:

- Εκτιμώ δεξιότητες.
- Εκπαιδεύω.
- Εξουσιοδοτώ.

Διεύθυνση ατόμου:

- Ακούω τα άτομα.
- Συμβουλεύω.
- Ενθουσιάζω.
- Αναγνωρίζω.
- Δίνω κίνητρα.

Έλεγχος ατόμου:

- Εκτιμώ το αποτέλεσμα.
- Δίνω οδηγίες και επανατοποθετώ στόχους αν χρειαστεί.

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Leadership continuum

Το θεωρητικό υπόδειγμα των R. Tannenbaum και W. Schmidt αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανομή του φαινομένου της ηγεσίας. Η ενδεχομενική προσέγγιση που επιχειρούν δίνει απαντήσεις σε ορισμένα κενά των άλλων θεωριών.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των δύο συγγραφέων είναι συνάρτηση τριών παραμέτρων, που αναφέρονται στον ηγέτη, στους υφισταμένους και στην κατάσταση.

Πιο συγκεκριμένα θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Αυτή η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας το οποίο βασίζεται στον προϊστάμενο και καταλήγει στο δημοκρατικό που βασίζεται στους υφισταμένους.

Η μετακίνηση από το ένα στυλ στο άλλο σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων.

Μεταξύ των δύο άκρων είναι δυνατόν να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά, περισσότερο αυταρχικά ή περισσότερο δημοκρατικά στυλ ηγεσίας. Μερικά από αυτά είναι:

- Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους του: **ΔΙΑΤΑΖΕΙ**
- Ο ηγέτης αφού αποφασίσει την απόφαση προσπαθεί να την «περάσει» στους υφισταμένους: **ΠΕΙΘΕΙ**
- Ο ηγέτης παρουσιάζει ιδέες και προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων του: **ΣΥΖΗΤΑ**
- Ο ηγέτης παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις και μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει: **ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ**
- **ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ**, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα, συγκεντρώνει τις απόψεις και υποδείξεις των υφισταμένων,
- **ΘΕΤΕΙ ΟΡΙΑ** και ζητά να αποφασίσουν οι υφιστάμενοι.
- Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν στα όρια που τίθενται από τους ανωτέρους του: **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ**

Όλα τα παραπάνω στυλ ηγεσίας και τα υπόλοιπα που μπορεί να υπάρξουν ανάμεσα σε αυτά σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι αποτελεσματικά κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις.

Το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τις προαναφερθείσες κατηγορίες παραγόντων ή δυνάμεων που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Η συμπεριφορά του κάθε ηγέτη προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τα στοιχεία ή τις δυνάμεις που συνθέτουν την προσωπικότητά του. Κατά τους συγγραφείς το σύστημα αξιών, η εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους, η κλίση του ηγέτη και το αίσθημα σε μια αβέβαιη κατάσταση αποτελούν τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.

Το σύστημα αξιών περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις στάσεις του ηγέτη σε ότι αφορά τον ρόλο και την συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων, τη σπουδαιότητα που προσδίδει στην αποτελεσματικότητα, το κέρδος, την ανάπτυξη των υφισταμένων να αντιμετωπίζουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, καθώς επίσης και τις αντιλήψεις για τη φύση του ανθρώπου.

Η κλίση του ηγέτη εκφράζει τη δυνατότητα που διαθέτει να εφαρμόζει το ένα ή το άλλο στυλ ηγεσίας.

Η ανασφάλεια τέλος του ηγέτη, προς μια αβέβαιη κατάσταση που σημαίνει έλλειψη πληροφοριών, αδυναμία ορισμού του προβλήματος και συγκεχυμένα δεδομένα επηρεάζουν τον τρόπο ηγεσίας που ακολουθεί.

Οι δυνάμεις που είναι καθοριστικές για την επιλογή του στυλ ηγεσίας αναφέρονται:

Στον τύπο της οργάνωσης

- Συγκεντρωτική.
- Αποκεντρωτική.
- Μέγεθος ομάδας.
- Απόσταση των μελών.
- Κάθετη οργάνωση.
- Οριζόντια οργάνωση.

Στην αποτελεσματικότητα της ομάδας

- Δυνατότητες συνεργασίας και επικοινωνίας.
- Ωριμότητα.
- Επίπεδο εκπαίδευσης.
- Παιδεία.
- Αυτοπεποίθηση των μελών της ομάδας.
- Ομαδικό πνεύμα.

Σε μια αναθεώρηση του μοντέλου στις αρχές του 1970 οι συγγραφείς εισάγουν μια νέα μεταβλητή. Πρόκειται για τις δυνάμεις ή τις πιέσεις που προέρχονται από το γενικότερο περιβάλλον της ηγεσίας.

Υποστηρίζουν, ότι η επιλογή του στυλ ηγεσίας δεν αποτελεί αποκλειστικό ζήτημα του ηγέτη, αλλά συνήθως επηρεάζεται από τις πιέσεις που εξασκούν κοινωνικές ομάδες, όπως τα συνδικάτα, Κυβέρνηση και γενικά η κοινωνία. Θεωρούν πλέον την ηγεσία οι συγγραφείς σαν ένα ανοικτό ζήτημα.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την παρουσίαση του υποδείγματος είναι, ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει και να έχει κατανοήσει την σημασία των παραπάνω παραγόντων.

Να έχει τη δυνατότητα να κάνει διάφορους συνδυασμούς μεταξύ τους, για να μπορεί να αποκτήσει την απαιτούμενη ευλυγισία και να υιοθετήσει το πιο αποτελεσματικό στυλ σε κάθε περίπτωση.

Το υπόδειγμα Vroom – Yetton

Οι συγγραφείς προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας βασιζόμενοι στο υπόδειγμα της περιστασιακής ηγεσίας. Οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι στα παρακάτω κριτήρια:

- Στην ποιότητα της απόφασης.
- Στον βαθμό αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους και τη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν.
- Στον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το υπόδειγμα εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη των αποφάσεων υπονοώντας ότι η λήψη των αποφάσεων είναι από τα σημαντικότερα που κάνει ένας ηγέτης.

Το να γνωρίζει κάποιος πότε πρέπει να συμμετάσχουν άλλοι στην απόφαση ή πότε πρέπει να την πάρει μόνος του είναι θέμα ηγεσίας. Με βάση το υπόδειγμα των Vroom – Yetton υπάρχουν πέντε βασικά στυλ ηγεσίας:

- Δύο αυταρχικού τύπου (Α1 και Α2).
- Δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1 και Σ2).
- Ένα ομαδικού τύπου (Ο).

Στυλ Α1

Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει τη γνώμη της ομάδας, βασιζόμενος στις πληροφορίες που έχει διαθέσιμες εκείνη τη στιγμή.

Στυλ Α2

Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού πάρει τις πληροφορίες που χρειάζεται από τους αρμόδιους για το σκοπό αυτό.

Στυλ Σ1

Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευτεί ή έχει πάρει ιδέες, γνώμες και προτάσεις από τους υφισταμένους-συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο.

Στυλ Σ2

Το πρόβλημα τίθεται σε ομαδικό επίπεδο. Συλλέγονται οι πληροφορίες, ακούγονται οι αποφάσεις και προτάσεις και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.

Στυλ Ο

Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος και η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας από τα παραπάνω χρειάζεται να γίνουν από τον ηγέτη μια σειρά ερωτήσεων, που θα αποτελέσουν και τα κριτήρια για την απόφαση. Οι ερωτήσεις είναι:

- ✓ Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις ποιοτικά καλύτερες από την συγκεκριμένη;

- ✓ Υπάρχουν οι αναγκαίες πληροφορίες για τη λήψη μιας απόφασης;
- ✓ Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται; Ποιος τις έχει; Πως θα τις πάρω;
- ✓ Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, αυτή θα γινόταν αποδεκτή από τους συνεργάτες μου;
- ✓ Είναι απαραίτητη για την υλοποίηση, η αποδοχή της από τους συνεργάτες μου;
- ✓ Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, για το ποια απόφαση πρέπει να ληφθεί;
- ✓ Μπορώ να εμπιστευτώ τους άλλους ότι θα πάρουν μια απόφαση συνεπή προς τους στόχους της επιχείρησης;

Η απάντηση των ερωτήσεων οδηγεί σε μια συγκεκριμένη απόφαση και σε ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Η θεωρία του «Κύκλου Ζωής της Ηγεσίας»

Η θεωρία του «κύκλου ζωής της ηγεσίας» ή αλλιώς ηγετικό στυλ με βάση το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του εκάστοτε στυλ εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Σαν ωριμότητα ορίζεται η ικανότητα να θέτει κάποιος στόχους ρεαλιστικούς, φιλόδοξους και μετρήσιμους, να έχει διάθεση για ανάληψη ευθυνών και να έχει εμπειρία στο επιτελούμενο έργο.

Η ωριμότητα είναι πάντα συνάρτηση της συγκεκριμένης εργασίας. Για παράδειγμα ένας προϊστάμενος είναι ώριμος στη διοίκηση, αλλά ανώριμος στην αναγκαία γραφική δουλειά. Ένας πολιτικός μηχανικός είναι ώριμος στη μελέτη ενός έργου αλλά μπορεί να είναι ανώριμος στην επιστασία του.

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία όσο αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να ελαττώνουν τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο έργο και να αυξάνουν τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις.

Αν υποθέσουμε ότι υπάρχουν τέσσερα επίπεδα ωριμότητας, τότε δημιουργούνται και τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- Διευθυντικό.
- Συμβουλευτικό.
- Συμμετοχικό.

- Εξουσιοδοτικό.

Διευθυντικό

Είναι το πιο κατάλληλο στυλ σε άτομα χαμηλής ωριμότητας. Τα άτομα με χαμηλή ωριμότητα στερούνται ικανοτήτων για ανάληψη μιας συγκεκριμένης εργασίας, δείχνουν απροθυμία, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και θέλουν αυστηρή επίβλεψη. Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης ορίζει καθήκοντα και αρμοδιότητες επακριβώς. Δίνει έμφαση στο έργο και λιγότερο στις σχέσεις.

Συμβουλευτικό

Το συμβουλευτικό στυλ χρησιμοποιείται σε άτομα που έχουν μεν χαμηλή ωριμότητα και άρα μη ικανά στην εκτέλεση ενός έργου, αλλά δείχνουν προθυμία στην ανάληψη του έργου.

Τα άτομα αυτά χρειάζονται υποστήριξη για να ενισχυθεί η προθυμία τους και ο ενθουσιασμός τους. Το στυλ αυτό περιλαμβάνει συμπεριφορά προσανατολισμένη και στο έργο αλλά και στις σχέσεις.

Συμμετοχικό

Το συμμετοχικό στυλ είναι κατάλληλο για άτομα με μέτρια ωριμότητα. Οι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα να επιτελέσουν ένα έργο αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού.

Με το συμμετοχικό στυλ, ο ηγέτης, στηρίζει τις προσπάθειές του υφισταμένου προσπαθώντας οι αποφάσεις να παίρνονται από κοινού. Βασικό ρόλο στο στυλ αυτό έχει η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Εξουσιοδοτικό

Το στυλ αυτό χρησιμοποιείται σε άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας και αυτογνωσίας. Τα άτομα αυτά είναι ικανά στην εκτέλεση ενός έργου χωρίς να τους λείπει η αυτοπεποίθηση και ο ενθουσιασμός.

Σε μια τέτοια περίπτωση η ολική εκχώρηση αρμοδιοτήτων εκ μέρους του ηγέτη είναι αυτό που οδηγεί στο αποτέλεσμα. Οι υφιστάμενοι, αφού βεβαίως τεθούν οι στόχοι, αφήνονται να ενεργήσουν μόνοι τους στην εκτέλεση του έργου.

Το κλειδί της παραπάνω θεωρίας είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας του υφισταμένου και ο ηγέτης να διαμορφώσει τη συμπεριφορά του ανάλογα. Βασικό καθήκον του ηγέτη είναι να βοηθήσει τους υφισταμένους του έτσι ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνες.

Η καθημερινή εκπαίδευση και η ουσιαστική επικοινωνία είναι δύο τρόποι που βοηθούν προς την κατεύθυνση αυτή.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Προγραμματίζει

Ο προγραμματισμός είναι μια προσπάθεια για να ελέγξουμε το μέλλον. Μερικοί άνθρωποι συμβιβάζονται με οτιδήποτε τους επιφυλάσσει το μέλλον: "ότι είναι να γίνει, θα γίνει". Ο αποτελεσματικός ηγέτης κάνει ακριβώς το αντίθετο. Σκέφτεται το μέλλον και εξετάζει:

- Πως θέλω να εξελιχθούν τα πράγματα;
- Πως ενδέχεται να καταλήξουν τα πράγματα;
- Τι χρειάζεται να κάνω για να πετύχω τα αποτελέσματα που θέλω;

Ο προγραμματισμός είναι σε μεγάλο βαθμό, θέμα εφαρμοσμένης κοινής λογικής. Χρειάζονται σχεδόν ίδιες διαδικασίες σκέψης και ικανότητες συνεργασίας για τον προγραμματισμό εισαγωγής ενός συστήματος ηλεκτρονικού υπολογιστή ή της μετακόμισης σε νέα γραφεία ή τον προγραμματισμό των οικογενειακών δαπανών ή το χτίσιμο ενός σπιτιού. Ο προγραμματισμός έχει τρεις σημαντικές πλευρές:

Αντικειμενικοί στόχοι: Οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, φιλόδοξοι και με χρονική διάρκεια. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει εναλλακτικότητα στόχων καθώς και προτεραιότητες.

Εφαρμογή: Πως θα συνδυαστούν άνθρωποι και μέσα σε ποιες δραστηριότητες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων.

Αξιολόγηση: Με ποιο τρόπο θα παρακολουθείται η πρόοδος της εφαρμογής του προγράμματος ώστε να γίνουν τροποποιήσεις αν κάτι δεν πάει καλά.

Αναρωτηθείτε:

- Έχω πάντοτε ένα σχέδιο δράσης;
- Είμαι προετοιμασμένος να το τροποποιήσω με την εμφάνιση νέων πληροφοριών;

- Είμαι έτοιμος να εισάγω νέο εναλλακτικό σχέδιο δράσης όταν είναι απαραίτητο;

Διευθύνει και δεν διεκπεραιώνει

Πολλοί ηγέτες ανακαλύπτουν ότι, για μεγάλο μέρος του χρόνου τους, ασχολούνται με εργασίες που θα έπρεπε να κάνει η ομάδα τους. Δηλαδή, καθώς διευθύνουν, συνεχίζουν να συμμετέχουν και στις διαδικασίες διεκπεραίωσης των εργασιών.

Ορισμένες διευθυντικές εργασίες, πράγματι, απαιτούν από τον ηγέτη να συμμετέχει και στη διεκπεραίωση. Άλλες όμως όχι, αλλά ο ηγέτης συνεχίζει να το κάνει, με αποτέλεσμα να μειώνει την αποτελεσματικότητά του, αλλά και την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων του, που ασχολούνται με την εργασία αυτή.

Ο ηγέτης **διευθύνει** αν αποφασίζει:

- ✓ Τι πρέπει να επιτευχθεί ή να παραχθεί.
- ✓ Ποιες ενέργειες χρειάζονται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- ✓ Πως θα γίνει η δουλειά.
- ✓ Πότε πρέπει να γίνει.
- ✓ Ποιοι θα την κάνουν.
- ✓ Τι μέσα απαιτούνται.
- ✓ Πόσο καλά γίνεται η δουλειά.
- ✓ Πόσο καλά θα έπρεπε να γίνεται δουλειά.
- ✓ Τι διορθωτικές ενέργειες χρειάζονται.

Ο ηγέτης **διεκπεραιώνει** αν:

- Συχνά υπενθυμίζει στην ομάδα του ότι μπορεί να κάνει οτιδήποτε τους ζητά να κάνουν.
- Ισχυρίζεται ότι μπορεί να το κάνει καλύτερα από αυτούς.
- Αισθάνεται πιο άνετα με τη συμμετοχή του στη διεκπεραίωση παρά στη διεύθυνση.
- Πιστεύει ότι η καθημερινή δουλειά δεν θα τελείωνε αν δεν έκανε το κομμάτι που του αναλογούσε.
- Θέλει να δείξει ότι είναι προσγειωμένος.
- Ισχυρίζεται ότι αυτό τον ξεκουράζει από τις ασχολίες της διεύθυνσης.

Αναρωτηθείτε:

Τι ποσοστό του χρόνου μου αφιερώνω στη Διεύθυνση και τι στη Διεκπεραίωση;

Ελέγχει

Ο έλεγχος είναι ο πυρήνας της εργασίας του ηγέτη. Δυστυχώς η λέξη σε πολλούς ακούγεται δυσάρεστα. Σκέφτονται ότι κάποιος τους παρακολουθεί, τους εξουσιάζει ή τους αρνείται προσωπική πρωτοβουλία.

Για τον ηγέτη έλεγχος σημαίνει έργα, γεγονότα, πόροι, δραστηριότητες με τις οποίες ασχολούνται οι άνθρωποι ή συμπεριφορές που έχουν οι άνθρωποι και οι ομάδες. Αυτό που χρειάζεται ο ηγέτης για να διατηρήσει τον έλεγχο είναι:

- ✓ Να έχει έναν ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ο οποίος θα περιλαμβάνει αντικειμενικούς στόχους και τους οποίους θα προσπαθεί να υλοποιήσει.
- ✓ Να ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ την εργασία της ομάδας του και να συλλέγει πληροφορίες για την εξέλιξη των πραγμάτων.
- ✓ Να ΣΥΓΚΡΙΝΕΙ το πώς εξελίσσονται τα πράγματα με το πώς θα έπρεπε να εξελίσσονται για την υλοποίηση του σχεδίου.
- ✓ Να ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕΙ σημεία όπου η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική ή όπου εμφανίζονται νέες ευκαιρίες.
- ✓ Να ΕΝΕΡΓΕΙ για να διορθώσει την απόκλιση.

Ένα σύστημα ελέγχου οφείλει:

- ✓ Να ταιριάζει με το πρόγραμμα και τις διαδικασίες.
- ✓ Να τονίζει τα κρίσιμα σημεία του προγράμματος.
- ✓ Να είναι ευπροσάρμοστο.
- ✓ Να είναι οικονομικό.
- ✓ Να οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες.
- ✓ Να είναι κατανοητό.
- ✓ Να είναι εμπιστεύσιμο.

Προσοχή στον υπερβολικό έλεγχο!

Αναρωτηθείτε:

- Τι χρειάζεται να παρακολουθώ;
- Πώς να συγκεντρώνω τις πληροφορίες;

- Το σύστημα ελέγχου που ακολουθώ είναι περίπλοκο και χρονοβόρο;

Λαμβάνει αποφάσεις

Η λήψη αποφάσεων είναι από τα πράγματα που κάνει πολύ συχνά ο ηγέτης, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά είναι πολλών ειδών. Μπορεί να επικεντρώνονται σε τεχνικής φύσεως ζητήματα, στις ανθρώπινες σχέσεις, σε οικονομικά ζητήματα, στη πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει κ.α.

Ορισμένα είναι απειλητικά, ενώ άλλα ασήμαντα εκ πρώτης όψεως, με μεγάλη όμως σημασία για την επιχείρηση. Η ορθότητα των αποφάσεων που παίρνει ο ηγέτης αποτελεί δείκτη της αποτελεσματικότητάς του.

Στην απλή μορφή της διαδικασίας υπάρχουν τέσσερα βήματα για την επίλυση ενός προβλήματος:

- ❖ Διαπιστώνουμε ποιο είναι το πρόβλημα.
- ❖ Αποφασίζουμε πως θα το λύσουμε.
- ❖ Εφαρμόζουμε μια λύση.
- ❖ Ελέγχουμε αν λειτουργεί η λύση.

Σε μια διαδικασία, υπάρχουν πολλές δυσκολίες ή παγίδες όπως:

- Το πρόβλημα το οποίο επισημάνατε μπορεί να κρύβει ένα άλλο σοβαρότερο που περνά απαρατήρητο.
- Μπορεί να υπάρχουν πολλές δυνατές λύσεις, από τις οποίες είναι δύσκολο να επιλέξετε μια.
- Η λύση του προβλήματος μπορεί να δημιουργεί περισσότερα προβλήματα.
- Μπορεί να μην έχετε χρόνο ή και πόρους για την εφαρμογή μιας λύσης.
- Η πίεση για λύση ενός προβλήματος μπορεί να σας εμποδίσει να δείτε θετικά.

Αναρωτηθείτε:

- Ακολουθώ γρήγορες και πρακτικές προσεγγίσεις;
- Χρησιμοποιώ ορθολογιστική προσέγγιση για τη λήψη μιας απόφασης;

Επικοινωνεί

Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι καλός στην επικοινωνία με τους συνεργάτες του προκειμένου να μπορεί να τους επηρεάσει ή να τους ελέγξει.

Χωρίς επικοινωνία η ομαδική εργασία θα ήταν αδύνατη. Ο ηγέτης χρειάζεται να επικοινωνεί με την ομάδα του, (και όχι μόνο), να την ενθαρρύνει, να μοιράζεται ιδέες και συναισθήματα.

Είναι σημαντικό για τον αποτελεσματικό ηγέτη να απαντήσει στα παρακάτω:

- Γιατί χρειάζεται να επικοινωνώ;
- Με ποιόν πρέπει να επικοινωνώ;
- Ποια μορφή επικοινωνίας επιβάλλεται να χρησιμοποιήσω;
- Τι εμποδίζει την επικοινωνία μου με τους συνεργάτες μου;
- Πως θα μπορούσα να βελτιώσω την επικοινωνία;

Ορισμένοι κανόνες για αποτελεσματική επικοινωνία είναι:

- ✓ Ενεργητική ακρόαση.
- ✓ Επανάληψη μηνυμάτων.
- ✓ Συνεχής χρησιμοποίηση των παραδειγμάτων.
- ✓ Κατάργηση του δεδομένου και αυτονόητου.
- ✓ Χρησιμοποίηση της τεχνικής ανοικτών-κλειστών ερωτήσεων.
- ✓ Υιοθέτηση θετικής συμπεριφοράς.
- ✓ Υιοθέτηση θετικής γλώσσας σώματος.
- ✓ Μηνύματα σαφή και περιεκτικά.
- ✓ Δημιουργία θετικού κλίματος.
- ✓ Χρήση γλώσσας απλής αλλά όχι απλοϊκής.
- ✓ Όχι στις διακοπές του συνομιλητή.
- ✓ Όχι σε δογματικές απαντήσεις.
- ✓ Όχι στα διπλά μηνύματα.

Αναρωτηθείτε:

- Τι εμποδίζει την επικοινωνία με τους συνεργάτες μου;
- Πως θα μπορούσα να την βελτιώσω.

Δουλεύει με ομάδες

Μεγάλο μέρος της επιτυχίας του ηγέτη εξαρτάται από την ποιότητα των ανθρώπων, για τη δουλειά των οποίων είναι υπεύθυνος.

Είναι αλήθεια ότι πολλοί ηγέτες κληρονομούν μια έτοιμη ομάδα, όταν αναλαμβάνουν αυτόν το ρόλο. Αργά ή γρήγορα όμως κάποια ή κάποιες θέσεις κενώνονται και τότε ο ηγέτης έχει την ευκαιρία να τοποθετήσει ανθρώπους της επιλογής του.

Εκτός από αυτό, μπορεί να ελπίζει ότι θα επηρεάσει το ηθικό και την παραγωγικότητα της ομάδας, ανάλογα με τον τρόπο που θα δουλέψει με αυτή. Με λίγα λόγια, ενώ η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται από τα αποτελέσματα της ομάδας, τα αποτελέσματα αυτά θα εξαρτηθούν από τις ικανότητες του ηγέτη.

Υπενθυμίζουμε σε αυτό το σημείο συνοπτικά τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας.

- ✓ Ατμόσφαιρα άνετη και ανεπίσημη.
- ✓ Ικανότητα για διατύπωση κοινών στόχων.
- ✓ Ευελιξία στη λήψη ομαδικών αποφάσεων.
- ✓ Ύπαρξη αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης.
- ✓ Καθαρές διαδικασίες.
- ✓ Κοινοί κώδικες επικοινωνίας.
- ✓ Ύπαρξη συνέργειας και όχι ομαδικής υποβολής.
- ✓ Συμμετοχή στις αποφάσεις όπου επιβάλλεται.
- ✓ Έλλειψη άσκοπων συγκρούσεων και ανταγωνισμού.
- ✓ Ισορροπία μεταξύ ατομικών και ομαδικών αναγκών.
- ✓ Περιγραφή υπευθυνοτήτων και αρμοδιοτήτων.
- ✓ Απουσιάζουν οι κλίκες.

Αναρωτηθείτε:

- Τι κλίμα υπάρχει στην ομάδα μου;
- Μιλάμε όλοι κοινή γλώσσα;
- Ποια είναι η φήμη της ομάδας μου;

Καθοδηγεί και επιμορφώνει

Για τον ηγέτη ο πιο πολύτιμος πόρος είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, οι άνθρωποι δηλαδή για τους οποίους είναι υπεύθυνος. Χωρίς αυτούς ο ηγέτης είναι περιττός. Μόνο μέσα από τις προσπάθειές τους

μπορεί ο ηγέτης να πραγματοποιήσει κάτι αξιόλογο για τον ίδιο, για την ομάδα του και κατ' επέκταση για την επιχείρηση.

Όσο μεγαλύτερη ικανότητα και προθυμία έχει το προσωπικό, τόσο πιο καρποφόρες μπορούν να γίνουν αυτές οι προσπάθειες. Ακόμα και οι καλύτεροι από τους συνεργάτες χρειάζονται την βοήθεια του ηγέτη για να αναπτύξουν νέες ικανότητες και αντιλήψεις εξ αιτίας του ρυθμού με τον οποίο αλλάζουν τα πράγματα.

Μέρος του ρόλου του ηγέτη είναι να βρίσκεται σε επιφυλακή όσον αφορά τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των μελών της ομάδας και να λάβει υπ' όψη πως τα άτομα χρειάζεται να αναπτύξουν ικανότητες και να μάθουν να εξετάζουν τα πράγματα με νέους τρόπους.

Ο ηγέτης έχει την αδιάκοπη ευθύνη να διαπιστώνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ομάδας του και να παραμένει το πιο αρμόδιο άτομο για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών με τη προσφορά κατάλληλης επιμόρφωσης.

Μερικές ερωτήσεις που μπορεί να βοηθήσουν στο τι είναι απαραίτητο είναι:

- Ποιες είναι οι προσδοκίες μου για τον τρόπο που θα έπρεπε να λειτουργήσουν τα άτομα της ομάδας μου;
- Σε ποιες περιπτώσεις ένα άτομο ή μια ομάδα δεν αποδίδει όπως θα έπρεπε.
- Σε τι οφείλεται η μειωμένη απόδοση;
- Την είχαν πάντοτε αυτήν την απόδοση ή οφείλεται σε τυχόν νέες συνθήκες;
- Είναι ικανοί να αποκτήσουν την ικανότητα για αυξημένη απόδοση;

Είτε χρειάζεται είτε όχι επίσημη εκπαίδευση, ο ηγέτης έχει την ευθύνη της καθοδήγησης. Το προσωπικό παράδειγμα και ο τρόπος εργασίας του ηγέτη μπορεί να έχει την πιο ισχυρή επίδραση στο πως θα εργαστεί το προσωπικό.

Μερικοί τρόποι για καθοδήγηση:

- ✓ Πάντα να θυμόμαστε την ευθύνη μας να συμβάλλουμε στην καλλιέργεια και ανάπτυξη των ικανοτήτων των μελών της ομάδας.
- ✓ Επιλογή της κατάλληλης στιγμής για καθοδήγηση. Μερικές φορές είναι απαραίτητο για άμεση επέμβαση, άλλες φορές είναι καλύτερα να αφεθούν τα ίδια άτομα να σκεφθούν τα λάθη τους.

- ✓ Δεν επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας αποκλειστικά στα λάθη. Εάν πρόκειται να κριτικάρουμε κάποιες αδυναμίες, αρχίζουμε αφού βεβαιωθούμε ότι τα άτομα γνωρίζουν πόσο εκτιμάμε τις δυνατότητές τους. Για παράδειγμα: "είμαι σίγουρος ότι μπορείς να τα καταφέρεις πολύ καλύτερα με τόσα προσόντα που διαθέτεις".
- ✓ Δεν προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε περισσότερα από ένα ή δύο αδύνατα σημεία κάθε φορά.
- ✓ Δίνουμε προτεραιότητα στις αδυναμίες που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση του ατόμου ή της ομάδας.
- ✓ Ενθαρρύνουμε τις δυνατότητες των ατόμων και βρίσκουμε τρόπους να τους δώσουμε πρόσθετες ευκαιρίες για εξάσκηση.
- ✓ Προτείνουμε αλλά δεν επιμένουμε πάντα να γίνει κάτι με τον δικό μας τρόπο. (εκτός αν υπάρχει ιδιαίτερα επιτακτικός λόγος).
- ✓ Ενθαρρύνουμε τους άλλους να σκέφτονται εναλλακτικούς τρόπους ενεργειών και υποστηρίζουμε τις προσπάθειες για εφαρμογή.
- ✓ Κάνουμε τακτική ανασκόπηση της καθοδήγησής μας.

Αναρωτηθείτε:

- Πόσο εκπαιδευμένο είναι το προσωπικό μου;
- Πόσο σημασία δίνω στο προσωπικό παράδειγμα;

Αναθέτει καθήκοντα

Management σημαίνει όπως έχουμε ήδη πει, να επιτυγχάνονται αποτελέσματα οργανώνοντας τη δουλειά των άλλων. Ο ηγέτης δεν μπορεί να κάνει όλη τη δουλειά μόνος του. Πρέπει να μοιράζεται τις δουλειές. Θα χρειαστεί ακόμη να δώσει στα μέλη της ομάδας του δουλειές που κάνει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον. Εάν δεν το κάνει δεν θα έχει χρόνο για τις δουλειές που μόνο αυτός μπορεί να κάνει.

Αλλά η ανάθεση δεν είναι μόνο θέμα κατανομής εργασιών. Εάν ο ηγέτης λέει πώς να πραγματοποιηθούν αυτές οι δουλειές και δεν τους δίνει ελευθερία ανάπτυξης πρωτοβουλιών τότε δεν αναθέτει.

Μπορεί να καθορίσει το αποτέλεσμα που περιμένει από κάθε υφιστάμενό του, αλλά να τους αφήσει να αποφασίσουν για τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν. Πολλοί ηγέτες είναι απρόθυμοι να αναθέσουν. Άλλοι είναι επιφυλακτικοί.

Η έξυπνη ανάθεση μπορεί:

- ✓ Να αυξήσει τα αποτελέσματα της ομάδας.

- ✓ Να βελτιώσει την ποιότητα εργασίας της ομάδας.
- ✓ Να βελτιώσει τις ικανότητες των μελών της ομάδας.
- ✓ Να εξοικονομήσει χρόνο για πιο παραγωγικούς σκοπούς.
- ✓ Να δείξει την ικανότητες του ηγέτη.
- ✓ Να επιτρέψει στον ηγέτη να προχωρήσει σε παραπάνω θέσεις της ιεραρχίας.

Το πόσο καλά αναθέτει ο ηγέτης, αυτό αποτελεί μια πραγματική απόδειξη της διευθυντικής του ικανότητας. Εάν δεν αναθέτει αρκετά είναι πιθανόν να εμπλακεί σε πολλά προβλήματα. Το ίδιο ισχύει και εάν αναθέτει ανεπαρκώς.

Η ουσία για τον ηγέτη είναι ότι, αφού προγραμματίσει, να βάλει τους σωστούς ανθρώπους να κάνουν την εργασία και να την κάνουν σωστά.

Αναρωτηθείτε:

- Αναθέτετε όπως θα επιθυμούσατε να σας αναθέσουν;
- Αναθέτετε αρκετά; Τι σας εμποδίζει στην ανάθεση;
- Τι αναθέσατε και σε ποιον;

Περισσότερα για το θέμα της ανάθεσης θα δούμε στο κεφάλαιο της εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Ο σύγχρονος Manager έχει ενστερνιστεί την αναγκαιότητα της εκχώρησης και βασίζει τη δουλειά του σε αυτή, επομένως απαιτείται εκτενέστερη ανάλυση στη μεθοδολογία της.

Παρακινεί

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι και η παρακίνηση του προσωπικού του. Δηλαδή πως μπορεί να τους κάνει να εργάζονται πρόθυμα και παραγωγικά για να πετύχουν τα αποτελέσματα που θέλει.

Έχουν γίνει πολλές έρευνες γύρω από το θέμα του τι παρακινεί τους ανθρώπους να εργάζονται. Αυτό στο οποίο συγκλίνουν είναι ότι οι άνθρωποι εργάζονται επειδή προσδοκούν κάποιο είδος ανταμοιβής από¹ τη δουλειά τους. Δουλεύουν ακόμα πιο σκληρά, όταν προσδοκούν ότι το μέγεθος αυτών των ανταμοιβών μπορεί να αυξάνει ανάλογα με την ποσότητα ή την ποιότητα που παράγουν.

¹ Στο Παράρτημα Α γίνεται εμφανής η εργονομική σχέση μεταξύ απόδοσης, έντασης και αποτελεσματικότητας, από την πλευρά της Ολικής Ποιότητας στους εργατές παραγωγής.

Αλλά τι είδους ανταμοιβές προσδοκούν οι άνθρωποι; Αυτό είναι το δύσκολο κομμάτι. Δεν είναι μόνο τα χρήματα.! Οι άνθρωποι εκτιμούν και άλλα πράγματα όπως συνθήκες εργασίας, καλές σχέσεις, αίσθηση αυτοσεβασμού, αίσθηση ότι προσφέρουν σε μια αξιόλογη δουλειά κ.α.

Επιπλέον οι άνθρωποι διαφέρουν. Ακόμη και δύο άνθρωποι που κάνουν την ίδια δουλειά μπορεί να επιζητούν διαφορετικές ανταμοιβές. Και όχι μόνο αυτό. Κάθε άτομο μπορεί να ζητά διαφορετικές ανταμοιβές από αυτές που ζητούσε λίγους μήνες πριν.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται όλα αυτά να τα γνωρίζει και να είναι ευαίσθητος στις ανάγκες και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του κάθε ατόμου της ομάδας του.

Πιο συγκεκριμένα ο ηγέτης θα πρέπει να ενδιαφέρεται:

- ✓ Ποιο είναι το επίπεδο παρακίνησης της ομάδας του.
- ✓ Ποιες είναι οι ανταμοιβές.
- ✓ Πως διοικείται το σύστημα των ανταμοιβών.

Αναρωτηθείτε:

➤ Πόσο παρακινείται τα μέλη της ομάδας σας;
Οι ανταμοιβές που δίνετε καλύπτουν τα μέλη της ομάδας σας;

Και όχι μόνο:

Ο ΗΓΕΤΗΣ:

- ✓ Βελτιώνει την εργασία των υφισταμένων του.
- ✓ Συμβουλεύει το προσωπικό του.
- ✓ Αξιολογεί το προσωπικό του.
- ✓ Εμπνέει πειθαρχία.
- ✓ Επιβραβεύει.
- ✓ Χειρίζεται αλλαγές.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του θέματος της εκχώρησης εξουσίας, αξίζει να τονίσουμε ότι το συμπέρασμα που προκύπτει από την μέχρι τώρα ανάλυση του θέματος της αποτελεσματικής ηγεσίας, συμπίπτει με την διάγνωση του ελλείμματος αυτογνωσίας στο οποίο είχαμε αναφερθεί στην αρχή της ανάπτυξης του θέματος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

Δηλαδή, η φιλοσοφία όπως διαπιστώσαμε μέσω της παραπάνω ανάλυσης περί αποτελεσματικής ηγεσίας, του σύγχρονου αποτελεσματικού manager είναι προσανατολισμένη γύρω από την παρακάτω βασικά ερωτήματα:

Ποιοι λόγοι οδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός Οργανισμού να μην αποδίδει στο βαθμό που του επιτρέπουν οι δυνατότητές του;

Που οφείλεται η απόκλιση μεταξύ θεωρητικής και πραγματικής παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού;

Πως θα μειώσουμε την απόκλιση αυτή;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά δίνεται μόνο μέσω της αυτογνωσίας.

Ένας Οργανισμός με σαφή γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του, με σαφείς στόχους και όραμα, με σαφή στρατηγική, ένας Οργανισμός δηλαδή που γνωρίζει απόλυτα τον εαυτό του, διαθέτει τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία.

Ένας τέτοιος Οργανισμός με αυτογνωσία δεν μπορεί να διοικείται παρά μόνο από στελέχη με επίσης υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας. Στελέχη που ξέρουν τι μπορούν να προσφέρουν, αλλά και τι και με ποιο τρόπο μπορούν να εισπράξουν από έναν Οργανισμό.

Και μόνο τέτοια στελέχη, με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας, που βρίσκονται μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από ερωτήματα και ασάφειες προσανατολισμού, μπορούν να προσελκύσουν και να παρακινήσουν ανθρώπινο δυναμικό, βασισμένοι και προσανατολισμένοι και στη δική του αυτογνωσία.

ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Γιατί εκχωρούμε εξουσία;

Το management μπορεί να ορισθεί και σαν τέχνη με την οποία κάποιος μπορεί να καταφέρνει να επιτυγχάνει δύσκολους στόχους αξιοποιώντας με τον βέλτιστο τρόπο τις προσπάθειες των ανθρώπων.

Δεν έχει σημασία το πόσο καλός τεχνικός ή ειδικός είναι κάποιος, ούτε το πόσο αναπτυγμένη είναι ή αναλυτική του ικανότητα. Όταν το άτομο αυτό κατέχει μια θέση διοικητική, το πιο σπουδαίο μέρος της

δουλειάς του είναι να επιτυγχάνει αποτελέσματα στα περιθώρια χρόνου που του παρέχονται.

Ένα στέλεχος που επιμένει να τα κάνει όλα μόνο του δεν είναι αποτελεσματικό. Δεδομένου του ότι τα περισσότερα στελέχη έχουν προαχθεί σε διοικητικές θέσεις λόγω της υψηλής τους επίδοσης σε θέσεις παραγωγής, είναι φυσικό να θεωρούν πολύ δύσκολο το να επιτρέψουν σε άλλους να κάνουν μια δουλειά για την οποία είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι.

Τρεις λόγοι που οδηγούν σε εκχώρηση

Υπάρχουν τρεις πρωταρχικοί λόγοι που οδηγούν σε εκχώρηση:

- ✓ Μείωση του φόρτου εργασίας μας.
- ✓ Περιορισμός των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την απουσία μας.
- ✓ Βελτίωση και μεγιστοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων μας.

Σχεδιάζοντας την εκχώρηση

Τι να εκχωρήσω;

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων-εργασιών σε άλλους μπορεί να είναι μια πολύ δύσκολη απόφαση. Μπορεί όμως να γίνει ευκολότερη αν κοιτάζοντας τις αρμοδιότητές μου αναρωτηθώ τα ακόλουθα:

- Ποιες από τις δικές μου εργασίες θα έπρεπε να γίνουν από κάποιο άλλο μέλος της ομάδας μου;
- Ποιες από τις δικές μου εργασίες μπορούν να γίνουν από κάποιο άλλο μέλος της ομάδας μου;
- Ποιες από αυτές είναι λιγότερο σημαντικές;
- Ποιες από αυτές είναι καθαρά διοικητικές / γραφειοκρατικές;
- Ποιες από αυτές απορροφούν περισσότερο χρόνο από ότι μπορώ να διαθέσω;
- Ποιες από τις εργασίες μου τις κάνω απλά και μόνο ο ίδιος επειδή με ευχαριστούν;
- Ποιες από τις εργασίες μου όταν λείπω δεν μπορούν να γίνουν από κανέναν άλλο;
- Αν εκχωρούσα κάποιες από τις αρμοδιότητές μου σε κάποιο άλλο μέλος της ομάδας, αυτό θα βοηθούσε την ανάπτυξή μου;

- Ποιες από τις αρμοδιότητες μου δεν μπορούν να εκχωρηθούν σε άλλους εξαιτίας της πολυπλοκότητας του ρόλου μου, των ικανοτήτων, των γνώσεων, και της μακρόχρονης πείρας μου;

Η απόφαση λοιπόν για το τι θα εκχωρήσω, είναι μια τομή (\cap , δανειζόμενοι τον όρο από τη Θεωρία Συνόλων των Πιθανοτήτων), των αρμοδιοτήτων μου, οπότε και προκύπτουν τελικά κάποιες οι οποίες μπορούν να εκχωρηθούν.

Είναι αδύνατο στη πλειοψηφία των περιπτώσεων, τόσο να προκύψει ότι όλες οι αρμοδιότητες χρήζουν εκχώρησης ($\cap = \{\text{όλες οι αρμοδιότητες}\}$), όσο και ότι δεν μπορεί να εκχωρηθεί καμία ($\cap = \{\text{καμία αρμοδιότητα}\}$).

Αρκεί πάντα να θυμόμαστε κάθε φορά που αποφασίζουμε να κάνουμε μια εκχώρηση τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ο συνεργάτης μου έχει τα απαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη εκχώρηση;
- Τον έχω παρακινήσει αρκετά;
- Θα καταφέρει να φέρει εις πέρας την παρακάτω δουλειά ή είναι ήδη πολύ πιεσμένος.

Μέθοδοι εκχώρησης

Όταν αποφασίζουμε να κάνουμε μια εκχώρηση θα πρέπει να σκεφθούμε και τον τρόπο με τον οποίο θα την παρουσιάσουμε. Αφού χρησιμοποιήσαμε την κρίση μας για να αποφασίσουμε αν οι υφιστάμενοί μας μπορούν να φέρουν εις πέρας αυτήν την εκχώρηση, τώρα θα πρέπει να τους πείσουμε να το κάνουν.

Ο τρόπος που θα χρησιμοποιήσουμε εξαρτάται συνήθως από το αν ο υφιστάμενός μας θα χρειαστεί βοήθεια από άλλους ή μπορεί να τα καταφέρει και μόνος του.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι εκχώρησης, όπου η κάθε μια προσφέρει διαφορετική βοήθεια και απαιτεί διαφορετική συμμετοχή.

Ενημέρωση

Εξηγούμε την εργασία και συζητάμε μαζί με τον υφιστάμενό μας το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Παρουσίαση

Αναλύουμε την εργασία και αξιολογούμε αν μπορεί να γίνει από το συγκεκριμένο πρόσωπο.

Επανάληψη

Οργανώνουμε συχνές ενημερωτικές συναντήσεις με τον υφιστάμενό μας πριν αναλάβει πλήρως την εκχώρηση.

Ανάπτυξη

Αναπτύσσουμε ένα πιο λεπτομερές σχέδιο δράσης ή διαθέτουμε χρόνο για να εκπαιδεύσουμε το άτομο αυτό.

Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόφασή μας

Όταν αποφασίζουμε μια εκχώρηση υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόφασή μας:

Δυσκολία εργασίας

Πόσο δύσκολη είναι η κατανόηση και η εκτέλεση της συγκεκριμένης ενέργειας;

Κίνδυνοι

Αν το πρόσωπο που έχουμε επιλέξει να εκτελέσει την συγκεκριμένη ενέργεια, κάνει κάποιο λάθος, θα μπορέσουμε να το διορθώσουμε πριν δημιουργηθεί πρόβλημα;

Αυτό το λάθος, τι αντίκτυπο θα έχει; (Θα δημιουργήσει πρόβλημα στην εικόνα της εταιρίας, το μόνο κόστος θα είναι ο χρόνος, οικονομικό κόστος;).

Ικανότητα ατόμων

Το άτομο που έχουμε επιλέξει έχει κάνει παρόμοια εργασία στο παρελθόν;

Σε πόσο χρονικό διάστημα θα είναι έτοιμο να αναλάβει;

Συμπεριφορά

- Το άτομο που επιλέξαμε δέχθηκε πρόθυμα;
- Έχει αυτοπεποίθηση ότι θα τα καταφέρει;

Χρησιμοποιώντας το σωστό τρόπο μπορούμε να αναθέσουμε σε κάποιον την πιο δύσκολη εργασία. Όταν όμως πάει κάτι στραβά, εκείνος που καλείται να λύσει το πρόβλημα θα είμαστε εμείς, και επιπλέον θα πρέπει να ζητήσουμε συγγνώμη από τον υφιστάμενό μας γιατί τον εμπλέξαμε σε μια τέτοια διαδικασία η οποία απαιτούσε πολύ περισσότερη δουλειά και χρόνο.

Το λάθος μιας κακής εκχώρησης είναι πάντα λάθος του προϊσταμένου! Έτσι, την επόμενη φορά που θα προσπαθήσουμε να εκχωρήσουμε μια αρμοδιότητα σε κάποιον το πιθανότερο είναι να μη δεχθεί.

Πως θα επιτύχουμε το αποτέλεσμα που θέλουμε

Οποιαδήποτε μέθοδο εκχώρησης και αν διαλέξουμε υπάρχουν ορισμένοι κανόνες κοινής λογικής που θα πρέπει να ακολουθήσουμε για να πετύχουμε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Να θυμόμαστε πάντα ότι παρόλο που μπορούμε να εκχωρήσουμε μια αρμοδιότητα σε κάποιον άλλο, δεν μπορούμε να εκχωρήσουμε και την ευθύνη που μας αναλογεί. Αν κάτι πάει στραβά εμείς είμαστε εκείνοι που θα πρέπει να βρούμε λύση και εμείς θα πάρουμε πάνω μας την ευθύνη. Παρακάτω ακολουθούν μερικές γενικές οδηγίες που βοηθούν στο να πάρουμε μια σωστή απόφαση.

Καθορισμός στόχων

- Συγκεκριμενοποιούμε το στόχο.
- Ποιος ο βαθμός εξουσίας;
- Μέχρι πότε θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η εργασία;
- Πόσος χρόνος πρέπει να αφιερωθεί;

Εξηγούμε γιατί

- Βεβαιωνόμαστε ότι ο υφιστάμενός μας, έχει κατανοήσει τη σημασία αυτής της εργασίας, και εξηγούμε το γιατί τον επιλέξαμε.
- Ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξής του;

- Αναλύουμε το τι θα κερδίσει από αυτήν την εργασία.

Δίνουμε ξεκάθαρους οδηγίες

- Παρουσιάζουμε τα δεδομένα ξεκάθαρα, με λογική σειρά, και δεν βιαζόμαστε.

Ελέγχουμε τον βαθμό κατανόησης

- Οποιαδήποτε μέθοδο εκχώρησης και αν διαλέξουμε θα πρέπει πάντοτε να ελέγχουμε το αν έχει γίνει κατανοητό το γιατί πρέπει να γίνει από αυτόν.
- Ζητάμε να μας κάνει ερωτήσεις ή ακόμα να επαναλάβει.
- Δεν υποθέτουμε ότι έχει καταλάβει τις οδηγίες, τις εξηγούμε πάλι αν χρειάζεται.

Δημιουργούμε κλίμα εμπιστοσύνης

- Δείχνουμε ότι έχουμε εμπιστοσύνη και ότι πιστεύουμε ότι θα τα καταφέρει. Τον κάνουμε να καταλάβει, ότι θα είμαστε εκεί για να τον βοηθήσουμε σε οτιδήποτε χρειασθεί. Η διαδικασία δημιουργίας αυτού του κλίματος αναλύεται στο κεφάλαιο περί ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων.

Ο στόχος μας είναι να καταφέρουμε να παρακινήσουμε το προσωπικό μας όταν κάνουμε μια εκχώρηση. Ακόμα και σε μια δουλειά ρουτίνας θα πρέπει να καταφέρουμε να τους παρακινήσουμε να την κάνουν.

Πως θα χειριστούμε την εκχώρηση

Τι χρειάζεται να γίνει μετά την εκχώρηση

Η δουλειά μας δεν τελειώνει τη στιγμή που έχουμε κάνει μια εκχώρηση. Παρόλο που έχουμε εκχωρήσει την εργασία δεν μπορούμε να εκχωρήσουμε και την ευθύνη που έχουμε γι' αυτή. **Μεταβιβάζουμε την ευθύνη διεκπεραίωσης της αρμοδιότητας και όχι την ευθύνη διεύθυνσής της.** Η εκχώρηση δεν είναι τρόπος για να αποφεύγει κάποιος τη δουλειά. Σε αυτό το στάδιο ο ρόλος μας είναι πρωταρχικά υποστηρικτικός. Υπάρχουν και πάλι 4 κύρια σημεία που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας.

Δεν εμπλεκόμαστε

Δίνουμε ότι βοήθεια μας ζητηθεί, όμως από τη στιγμή που ο υφιστάμενός μας πιστέψει ότι μπορεί να τα καταφέρει μόνος του τον αφήνουμε. Μπορεί να χρησιμοποιήσει την ίδια μέθοδο που θα χρησιμοποιούσαμε και εμείς, αλλά και διαφορετική να χρησιμοποιήσει δεν μας πειράζει αρκεί να οδηγήσει στα ίδια αποτελέσματα.

Έχουμε ήδη αναλύσει το ποιος κατά τη γνώμη μας είναι ο σωστός τρόπος. Τώρα εκείνο που πρέπει να κάνουμε είναι να αφήσουμε περιθώρια προσωπικής επιλογής στον υφιστάμενό μας και χρόνο να οργανωθεί.

Δεν ξεχνάμε την εργασία

Παρόλο που δεν θα πρέπει να ανακατευτούμε είναι σημαντικό να μην σταματήσουμε να ενδιαφερόμαστε για τη δουλειά που εκχωρήσαμε ούτε και για τον υφιστάμενό μας. Να θυμόμαστε ότι πάντα διατηρούμε την ευθύνη για τη συγκεκριμένη εργασία.

Μπορούμε να ελέγχουμε την πρόοδο των εργασιών χωρίς να θεωρούν οι άλλοι ότι τους ελέγχουμε και ότι δεν τους εμπιστευόμαστε. Ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχουμε αυτό είναι να συμφωνήσουμε από την αρχή ότι θα μας ενημερώνουν για κάθε εξέλιξη που θα υπάρξει αλλά από την μεριά μας θα πρέπει να δεσμευθούμε ότι θα είμαστε πάντα πρόθυμοι να προσφέρουμε όπου χρειάζεται.

Βεβαιωνόμαστε ότι έχουμε εκχωρήσει και εξουσία

Ενημερώνουμε τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην εκχωρούμενη εργασία ή που μπορεί να επηρεασθούν από τα αποτελέσματά της ότι κάποιος άλλος είναι αρμόδιος γι' αυτήν και ότι εμείς του έχουμε εκχωρήσει την εξουσία να την φέρει εις πέρας. Δεν έχει νόημα μια εκχώρηση αν δεν γίνει οτιδήποτε είναι απαραίτητο για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.

Κάνουμε κριτική

Μόλις ολοκληρωθεί η δουλειά τους επιβραβεύουμε. Μετά αναλύουμε την όλη προσπάθεια τους και εξηγούμε που τα πήγαν καλά και που όχι τόσο καλά. Δεν το παρακάνουμε αναλύοντας περισσότερο τα λάθη η το αντίθετο. Μοιράζουμε εξίσου την προσοχή μας και στα δύο. Αν το παρακάνουμε με την κριτική τότε θα απογοητευθούν και θα

χάσουν την αυτοπεποίθησή τους. Μπορεί επίσης να μας μισήσουν και να γίνουν αναποτελεσματικοί και λιγότερο συνεργάσιμοι στο μέλλον.

Από την άλλη μεριά αν δώσουμε προσοχή μόνο στα σημεία που τα πήγαν καλά υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να φανούμε ανειλικρινείς. Όλοι ξέρουν ότι κανείς δεν είναι τέλειος και θα προτιμήσουν το να τους πούμε τα λάθη τους μπροστά τους παρά πίσω από την πλάτη τους. Σε αυτήν την περίπτωση επίσης υπάρχει ο κίνδυνος να ενθουσιαστούν υπερβολικά, γεγονός που ίσως έχει συνέπειες στην επόμενη εργασία που θα τους εκχωρήσουμε.

Εμπόδια αποτελεσματικής εκχώρησης

Τα πιο κοινά εμπόδια αποτελεσματικής εκχώρησης προκύπτουν από:

- Τη συνεχή και εναλλασσόμενη πολυπλοκότητα και δυσκολία της δουλειάς που πρέπει να γίνει.
- Την έλλειψη αυτοπεποίθησης.
- Την έλλειψη πείρας.
- Την ανάμειξη της ανώτερης διοίκησης.

Τα παραπάνω αναλύονται λεπτομερώς παρακάτω:

Η συνεχής και εναλλασσόμενη πολυπλοκότητα και δυσκολία της δουλειάς

Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση, θα πρέπει οι οδηγίες από τα υψηλά της κλιμάκια να είναι όσο γίνεται πιο γενικές, δίνοντας τέτοια περιθώρια ελευθερίας στο προσωπικό που να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε κάθε αλλαγή.

Παρόλα αυτά., όταν τους δίνεται η ελευθερία να δράσουν πολλοί άνθρωποι συχνά γίνονται ανασφαλείς και χάνουν την αυτοπεποίθησή τους, και όσο πιο άπειροι είναι τόσο μεγαλώνει η ανασφάλειά τους και θέλουν να ξέρουν ακριβώς τον βαθμό της υπευθυνότητάς τους. Όταν κάνουμε μια εκχώρηση ο ρόλος μας είναι να κρατάμε τις ισορροπίες αποφασίζοντας πόσες οδηγίες θα πρέπει να δώσουμε.

Πολλοί managers θέλουν να δίνουν πάρα πολλές οδηγίες, αλλά πολλές φορές αντιλαμβάνονται, όσο προχωρά η διαδικασία, ότι αυτή η

μέθοδος δεν είναι αυτή που ταιριάζει στην περίπτωση και αρκούνται στο να δώσουν μόνο μερικές γενικές οδηγίες.

Αυτό όμως εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της εκχωρούμενης εργασίας. Κάθε φορά που αποφασίζουμε μια εκχώρηση μπορούμε να προσαρμόζουμε τη μέθοδο που επιλέξαμε ανάλογα με την πολυπλοκότητα της εργασίας που αναθέτουμε. Όσο πιο πολύπλοκη είναι τόσο πιο πολύπλοκη μέθοδο θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε.

Έλλειψη αυτοπεποίθησης

Συχνά παρατηρείται μια διστακτικότητα από την πλευρά των προϊσταμένων στο να εκχωρήσουν μια αρμοδιότητα στους υφισταμένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι υφιστάμενοι παρουσιάζονται να μην έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους.

Ένα παράδειγμα που υποστηρίζει την παραπάνω εκδοχή είναι το εξής: όταν ένας λαμπρός πωλητής προάγεται σε διοικητική θέση, έχει την τάση να μην ικανοποιείται εύκολα παρά την υπερπροσπάθεια που καταβάλλουν οι άλλοι, ακόμα και όταν μια χαμηλότερη απόδοση θα θεωρούνταν κάτι παραπάνω από ικανοποιητική.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης στο προσωπικό, φαίνεται όταν ένας προϊστάμενος δίνει λεπτομερείς πληροφορίες σε κάποιον υφιστάμενό του για το πώς θα κάνει μια δουλειά, ακόμα και αν η μέθοδος που θα ακολουθούσε ο υφιστάμενος θα ήταν εξίσου καλή με εκείνη του προϊστάμενου.

Είναι μέσα στην ανθρώπινη φύση η αίσθηση της προσωπικής τελειότητας, όμως ο ρόλος του καλού προϊστάμενου είναι να τονίζει ότι μια ενέργεια πρέπει να γίνει και όχι το πώς πρέπει να γίνει.

Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες του προσωπικού εμφανίζεται και με τα στελέχη που έχουν την τάση να ελέγχουν συνεχώς τους υφισταμένους τους. Αυτή η τάση τους συνήθως, τους οδηγεί στο να μην είναι ευχαριστημένοι με τίποτε. Το προσωπικό θα πρέπει να αισθάνεται ελευθερία να εκφράσει νέες ιδέες, να λύσει προβλήματα και να αποκτήσει περισσότερη γνώση με τρόπους τέτοιους που να το ευχαριστεί.

Στελέχη που φοβούνται ότι οι υφιστάμενοί τους δεν θα είναι αντάξιοι των προσδοκιών τους και το δείχνουν, επηρεάζουν αρνητικά την

απόδοση των υφισταμένων τους. **Η έννοια της υπευθυνότητας μπορεί ουσιαστικά να μαθευτεί μόνο αν έχει πραγματικά παραχωρηθεί ολοκληρωτικά.** Για να αναπτύξουν οι υφιστάμενοι τις ικανότητες τους περισσότερο, θα πρέπει να τους ανατεθούν καθήκοντα τέτοια που να είναι πολύ μεγαλύτερα από τις δυνατότητές τους. Έτσι μόνον θα μάθουν τι πραγματικά μπορούν να προσφέρουν και που μπορούν να φθάσουν. Καταλήγουμε λοιπόν για μια ακόμη φορά στο θέμα της αυτογνωσίας.

Απειρία

Είναι αλήθεια ότι η απειρία των υφισταμένων μπορεί να κάνει την εκχώρηση πάρα πολύ δύσκολη. Ωστόσο πολύ σπάνια μπορεί να συναντήσει κανείς πολύ εκπαιδευμένο προσωπικό. Εκείνο που πρέπει να κάνουν οι managers είναι να προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν τις ικανότητές του προσωπικού και να προσπαθούν συνεχώς να το εκπαιδεύουν.

Μερικοί από το προσωπικό ίσως να μην έχουν βλέψεις για παραπάνω εξέλιξη, όμως όλοι θέλουν να μαθαίνουν καινούργια πράγματα, προϊόντα ή υπηρεσίες.

Κάνουμε το προσωπικό μας να συνειδητοποιήσει ότι έχουμε κατανοήσει αυτές του τις ανάγκες.

Ανάμειξη της ανώτερης διοίκησης

Ένα ακόμα εμπόδιο για αποτελεσματική εκχώρηση παρατηρείται όταν τα στελέχη ανακαλύπτουν ότι οι προϊστάμενοι τους, περιμένουν πληροφορίες που θα μπορούσαν να δωθούν μόνο από αυτόν που έχει αναλάβει την εργασία.

Μετά από λίγο τα στελέχη ανακαλύπτουν ότι οι προϊστάμενοι τους ενοχλούνται όταν δεν μπορούν να τους δώσουν περισσότερες λεπτομέρειες για κάποιο πρόβλημα το οποίο μπορεί να το γνωρίζει μόνο κάποιος υφιστάμενος. Τότε ίσως αρχίσουν να σκέφτονται ότι πρέπει να ξέρουν όλες τις λεπτομέρειες μιας εκχωρημένης αρμοδιότητας και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παραμελούν άλλες σημαντικότερες.

Η σπατάλη αυτού του χρόνου σε θέματα που δεν είναι τόσο σημαντικά μειώνει την αίσθηση της σιγουριάς και της αυτοπεποίθησης τους. Ο καλύτερος τρόπος για να προληφθεί μια τέτοια τροπή είναι να είμαστε πάντα έτοιμοι να ενημερώσουμε τους προϊσταμένους μας,

έχοντας μια γενική εικόνα για την πρόοδο των εργασιών, ενώ παράλληλα να είμαστε ενημερωμένοι και οι ίδιοι.

Τρόποι για να έχει αποτελέσματα μια εκχώρηση

Ρεαλιστική ανάλυση της κατάστασης

Η μη ρεαλιστική αισιοδοξία για τις ικανότητες του προσωπικού και η εκχώρηση σοβαρών αρμοδιοτήτων, σε ανθρώπους που δεν μπορούν να τις χειριστούν μπορεί να αποβεί μοιραία. Ο βαθμός εκχώρησης πρέπει να είναι ανάλογος με την κατάσταση. Δηλαδή εξαρτάται από:

- Τη δουλειά που πρέπει να γίνει, τους στόχους που πρέπει να πραγματοποιηθούν, και το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί.
- Τους ανθρώπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.
- Το ρίσκο που παίρνουμε.

Γι' αυτό και τα στελέχη πρέπει να καταφέρουν να συνταιριάζουν την φύση του προβλήματος με τις ικανότητες του προσωπικού και τα παραγωγικά μέσα.

Να θυμόμαστε !!!

- Η εκχώρηση πρέπει να έχει συνέχεια για να είναι αποτελεσματική. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να μπερδευτεί αν οι προϊστάμενοι του εκχωρούν τη μια στιγμή απόλυτη εξουσία και την άλλη πολύ λίγη.
- Οι προϊστάμενοι από την άλλη μεριά πρέπει να μην ανακαλούν μια εκχώρηση όταν ο υφιστάμενος τους θεωρεί ότι η εκχώρηση αυτή απαιτεί την λήψη δύσκολων αποφάσεων. Σε αυτήν την περίπτωση ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθήσει να υποστηρίξει του υφιστάμενο για να βελτιώσει τις ικανότητες του. Να του δείξει ότι τον πιστεύει και να τον βοηθήσει να ανακαλύψει και να πιστέψει και ο ίδιος τον εαυτό του.

Παρακινούμε!!!

Δεν θα πρέπει να κάνουμε την εκχώρηση εξουσίας με σκοπό να αποφύγουμε την ευθύνη. Αντίθετα θα πρέπει να προσφέρουμε την κατάλληλη βοήθεια, όπως συντονισμό, παρακίνηση, συμβουλές για δύσκολα και μη ορατά προβλήματα.

Από την άλλη μεριά, δεν θα πρέπει να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι ανά πάσα στιγμή και για οποιονδήποτε λόγο και πρόβλημα παρουσιαστεί θα είμαστε εμείς που θα βοηθήσουμε να βρουν λύση.

Ενδυναμώνουμε την αίσθηση της προσωπικής ευθύνης

Πολλές φορές ο σωστότερος τρόπος για να βοηθήσουμε το προσωπικό είναι με το να κάνουμε ερωτήσεις και όχι με το να δίνουμε απαντήσεις. Αν κάποια στιγμή διαπιστώσουμε ότι η μέθοδος που ακολουθεί ο υφιστάμενός μας είναι λανθασμένη και δεν θα τον οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, έχοντας πάντα υπόψη μας ότι ο ρόλος μας είναι μάλλον συμβουλευτικός παρά καθοδηγητικός, δεν θα πρέπει να του υποδείξουμε τον σωστό κατά τη γνώμη μας δρόμο αλλά να προσπαθήσουμε να τον κάνουμε να το καταλάβει κάνοντας ερωτήσεις τέτοιες που θα τον βοηθήσουν να συνειδητοποιήσει ότι έχει ακολουθήσει λάθος δρόμο.

Αυτή η μέθοδος βοηθά και τις δύο πλευρές αλλά περισσότερο τον υφιστάμενο να συνειδητοποιήσει ότι έχει ακολουθήσει λάθος δρόμο στην αντιμετώπιση του προβλήματος και ότι χρειάζεται να δώσει περισσότερη προσοχή.

Επηρεάζει επίσης την αίσθηση της υπευθυνότητας από την πλευρά του υφιστάμενου. Αυτή η «μαιευτική» μέθοδος βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό να αντιληφθεί την ανάγκη για αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών και το οδηγεί στο να σκέφτεται και να λύνει μόνο του τα προβλήματα. Περισσότερα περί ευθύνης στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

Αντιμετώπιση σφαλμάτων.

Παρόλα αυτά, τα λάθη δεν πρέπει να περνούν απαρατήρητα, και θα πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες τέτοιες που να διευκολύνουν την αξιολόγηση και τον έλεγχό τους. Εμείς θα πρέπει να προσπαθήσουμε να εξισορροπήσουμε τα λάθη που μπορεί να γίνουν με τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μια εκχώρηση.

Ένας προϊστάμενος που προσπαθεί να κάνει μια εκχώρηση, να έχει περισσότερα αποτελέσματα, θα αντιμετωπίσει τα λάθη των υφισταμένων του όχι σαν μια κατάσταση κατά την οποία θα προσπαθήσει να επιβάλλει την πειθαρχία, αλλά σαν μια ευκαιρία για να μάθει κάτι καινούργιο.

Θεωρώντας τα λάθη σαν τα μέσα που θα οδηγήσουν στην βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων, θα μπορέσουμε να πείσουμε

τους εργαζόμενους ότι τους έχουμε εμπιστοσύνη και ότι πιστεύουμε στις ικανότητές τους. Όλα τα λάθη θα πρέπει να τα χειριζόμαστε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφισταμένων μας.

Πλάγια σκέψη

Κατά την εκχώρηση εκείνο που σκέφτονται οι περισσότεροι προϊστάμενοι είναι ότι η δουλειά θα μπορούσε να γίνει μόνο από αυτούς και ότι οι υφιστάμενοι τους δεν μπορούν να την κάνουν. Δεν θα πρέπει να ασχολούμαστε με το τι συμβαίνει στα παρακάτω κλιμάκια αλλά με τους ανθρώπους που έχουν αναλάβει μια εκχώρηση και με τη βαθμιαία προσέγγιση της δουλειάς τους με άλλα μέρη της εταιρίας.

Θα πρέπει να προσπαθήσουμε να ελαχιστοποιήσουμε τη δουλειά μας σαν εκτελεστικά όργανα και θα πρέπει αν διευρύνουμε τους ορίζοντες μας και να διατηρήσουμε μια σφαιρική άποψη για τα πράγματα καθώς οι αρμοδιότητές μας αυξάνονται καθημερινά.

Οι managers που δεν αφήνουν ελεύθερο το μυαλό τους, παρά μόνο θυσιάζονται στον βωμό της εξειδίκευσής τους, δεν μπορούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της πραγμάτωσης του οράματος του Οργανισμού τους.

ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ-ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΥΘΥΝΩΝ

Οι θεμελιώδεις ηγετικές αρχές, όπως λοιπόν προκύπτουν από τα προηγούμενα, ενός σύγχρονου manager με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας είναι οι εξής:

- ✓ Να μεταφέρει προσωπικές ευθύνες.
- ✓ Να δημιουργεί το περιβάλλον για ανάληψη ευθυνών, μέσα στο οποίο κάθε άτομο θα θέλει να είναι υπεύθυνο.
- ✓ Να βοηθά την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων.
- ✓ Να μαθαίνει γρήγορα και να ενθαρρύνει τους άλλους να κάνουν το ίδιο.

Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε αυτό το σύγχρονο ηγετικό πρότυπο ως καπιταλισμό της γνώσης. Και αυτό διότι οι managers δημιουργούν τις συνθήκες μέσα στις οποίες αυτοί που κατέχουν το κεφάλαιο της γνώσης, θα μπορούν να αναλάβουν σε μεγάλο ποσοστό την ευθύνη ικανοποίησης των πελατών τους.

Στη σύγχρονη Οργάνωση, πρέπει ο καθένας ξεχωριστά να είναι κι ένας ηγέτης της εργασίας του, για να μπορέσει να υπάρξει συνολικά αποτελεσματική ηγεσία και συνολική απόδοση, γιατί άλλωστε αυτή αποτελεί και το κλειδί για την Οργανωτική επιτυχία.

Σκοπός της Διοίκησης είναι να καθιερώσει τις συνθήκες, μέσα από τις οποίες η απόδοση θα υπηρετεί τόσο τα συμφέροντα της εταιρίας όσο και τα συμφέροντα του καθενός εργαζόμενου, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Είναι αδύνατο όμως να επιβάλουμε ξαφνικά ευθύνες στους εργαζόμενους και να περιμένουμε να τις αναλάβουν αδιαμαρτύρητα και να τις διεκπεραιώσουν με επιτυχία.

Στις περισσότερες μέχρι τώρα επιχειρήσεις, (στη συντριπτική τους πλειοψηφία όσον αφορά τις ελληνικές), το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως καλοί στρατιώτες που εργάζονται σκληρά για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του manager τους. Στη προσδοκία του όμως για ανάληψη ευθύνης από αυτούς, από την μια μέρα στην άλλη, είναι απόλυτα φυσικό να αδυνατούν να ανταποκριθούν.

Αυτό συμβαίνει γιατί πολύ απλά έχουν υποστεί μια υποσυνείδητη εκπαίδευση να περιμένουν από τους managers να λύσουν τα προβλήματά τους και να πάρουν τις περισσότερες αποφάσεις για λογαριασμό τους.

Έχει καλλιεργηθεί λοιπόν μια ανικανότητα των εργαζομένων από τους managers, μέσα από την προσδοκία τους να είναι ανίκανοι οι εργαζόμενοί τους. Και βέβαια οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με ευκολία σε αυτήν την προσδοκία.

Το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίνεται στην πρόκληση όταν η πρόκληση γίνει και δική του. Οι managers με υψηλή επίπεδο οργανωσιακής αυτογνωσίας που ανήκουν σε έναν Οργανισμό με σαφές Όραμα και Στρατηγική τολμούν να το μεταδώσουν χωρίς κανέναν ενδοιασμό σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους, κάνοντας και αυτούς να το νιώσουν ως δικό τους Όραμα, οπότε με αποφασιστικότητα αναλαμβάνουν τις ευθύνες που τους δίνονται.

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ισχυροί όταν έχουν τον έλεγχο και την επιρροή που χρειάζεται για να κάνουν ότι είναι αναγκαίο προκειμένου να γίνει η δουλειά. Θεωρούν ότι ελέγχουν οι ίδιοι τη μοίρα τους. Έχουν άμεση σχέση με την επιτυχία της επιχείρησης αλλά και με την αποτυχία, διότι ξέρουν πως είναι υπεύθυνοι και για τη μια και για την άλλη.

Εργάζονται όλοι για την επιτυχία ενός κοινού Οράματος. Κύρια δουλειά λοιπόν του σύγχρονου ηγέτη είναι να κάνει τους ανθρώπους να είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους.

Και ευτυχώς, τις μεθόδους αυτές έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν έστω και με αργά βήματα κάποιοι managers και στις ελληνικές επιχειρήσεις, απορρίπτοντας τα μέχρι τώρα ηγετικά συστήματα, τα οποία είναι μελετημένα για να ελέγχουν σχετικώς αμόρφωτους, κατά το πλείστον ανάξιους εμπιστοσύνης ανθρώπους, μέσα σε ένα περιβάλλον πολύ αργών αλλαγών.

Μέσα στην ελεύθερη και δημοκρατική κοινωνία μας, οι εργαζόμενοι αφήνουν τα δικαιώματά τους, όπως και το μυαλό τους στην πόρτα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι τα τελευταία απομεινάρια μιας φεουδαρχικού τύπου σκλαβιάς. Πάρα πολλοί άνθρωποι μέσα στις επιχειρήσεις υφίστανται μια εξουσιαστική και, όπως πιστεύουν παράλογη μεταχείριση. Γι' αυτό υπάρχει τόσο μικρή προσπάθεια για επιτεύγματα σε αυτές τις εξουσιαστικές επιχειρήσεις.

Όσο τα άτομα κατακρατούν το κεφάλαιο της γνώσης τους το αποτέλεσμα θα είναι μια μόνιμη οργανωτική υπολειτουργία. Οι αντιδράσεις των διοικήσεων με περικοπές δαπανών, αναδομήσεις και εξαγορές, θα αντικατοπτρίζουν το παλιό πρότυπο. Αποτελούν ενέργειες στις οποίες προχωρούν οι ηγέτες με στόχο την οργάνωση και τους ανθρώπους, για να λύσουν τα προβλήματα.

Αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα του υψηλού κόστους, της ανεπάρκειας, της κακής ποιότητας, των άθλιων υπηρεσιών, τη μη συμμόρφωση, αλλά όχι τη γενεσιουργό αιτία, το ακατάλληλο ηγετικό πρότυπο. Το πρότυπο που μεγιστοποιεί από τη μια τη συσσώρευση γνώσης και ευθύνης στους managers και από την άλλη την ευθυνοφοβία στο ανθρώπινο δυναμικό.

Όλοι μας μεγαλώσαμε μαθαίνοντας να ακολουθούμε την εξουσία: πρώτα τους γονείς μας, μετά τους δασκάλους μας και, τέλος, τα αφεντικά μας. Το πρώτο και συχνά το πιο έντονο μάθημα που παίρνουμε, είναι: "κάνε ό,τι σου λέει αυτός που έχει την ευθύνη". Οι σύγχρονοι όμως ηγέτες δουλεύουν στην πραγματικότητα για τους ανθρώπους που εργάζονται για τους ίδιους.

Στο παρελθόν, οι ηγέτες σχεδίαζαν προϊόντα, προϋπολογισμούς, εγκαταστάσεις, τις συγκεκριμένες οικονομικές παραμέτρους μιας επιχείρησης. Η αλαζονική νοοτροπία που επικρατούσε ήταν ότι οι

άνθρωποι θα ακολουθήσουν πιστά το σχεδιασμό τους. Η αλαζονική αυτή νοοτροπία δεν είναι πια ασφαλής. Τα σχέδια πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τη νοοτροπία και τη λογική των ανθρώπων, αν θέλουμε να πετύχουν και τα οικονομικά μας σχέδια.

Τα εργαλεία για την άσκηση ηγεσίας δεν έχουν αλλάξει σημαντικά. Όμως, έχει αλλάξει ο στόχος όταν τα χρησιμοποιούμε. Ο κύριος σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι απλά ο παραδοσιακός στρατηγικός προγραμματισμός για το μέλλον, αν και αυτός παραμένει ένας σημαντικός σκοπός της διαδικασίας.

Κυρίως όμως είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής διοικητικής νοοτροπίας σε κάθε άτομο μέσα στον Οργανισμό. Σκοπός της διαδικασίας δεν είναι μόνο να παραχθεί ένα σχέδιο, αλλά να παραχθεί ένα σχέδιο που θα κατανοήσουν και για το οποίο θα αναλάβουν την ευθύνη οι άνθρωποι που θα εμπλέκονται με οποιοδήποτε τρόπο στην εφαρμογή του.

Αυτό αποτελεί και τη μεγαλύτερη πρόκληση των σύγχρονων ηγετών. Να ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να ξεμάθουν όσα έχουν μάθει σε σχέση με την αποφυγή ανάληψης ευθύνης, και να μάθουν μια νέα συμπεριφορά που θα λέει ότι είμαι υπεύθυνος.

Πρακτικά το να είμαι υπεύθυνος μεταφράζεται στο είμαι ικανός να ανταποκριθώ αποτελεσματικά και σωστά. Η βοήθεια στους ανθρώπους για να επανακτήσουν την εξουσία και τη δύναμή τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σωστά στη δουλειά τους, αλλά και στη ζωή αποκαλύπτοντας στους ίδιους τον εαυτό τους, είναι μια από τις σημαντικότερες ηγετικές ικανότητες.

Ο πιο κατάλληλος άνθρωπος για να έχει την ευθύνη μιας δουλειάς, είναι αυτός που κάνει τη συγκεκριμένη δουλειά. Δεδομένου ότι αυτός που κάνει τη δουλειά είναι ο ειδικός σ' αυτήν την δουλειά, πρέπει να είναι και ο μόνος που θα αποφασίζει για το πώς μπορεί να γίνει καλύτερα και είναι αυτός που έχει την απόλυτη εξουσία.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η προπόνηση (Coaching) είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική υπόθεση. Οι μεγάλοι προπονητές γνωρίζουν ότι οι ομάδες με τις μεγαλύτερες δυνατότητες και ικανότητες έχουν και τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Πρωταρχικός σκοπός της προπόνησης είναι η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων. Ένας προπονητής σε βοηθά να κάνεις αυτό που ξέρεις πως πρέπει να κάνεις! Προπονεί το ίδιο άτομο να μάθει πως και που μπορεί να φτάσει και όχι τον πίνακα των αποτελεσμάτων.

Ο σύγχρονος ηγέτης προπονεί τους συνεταιίρους του, τους συνεργάτες του, τα μέλη του Οργανισμού που ανήκει, όταν χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη για να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Επίσης, προπονούν τους τελικούς πελάτες τους, όταν χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη για να δουν τι πρέπει να κάνουν για να πετυχαίνουν υψηλή απόδοση. Προπονούν ακόμα και τους ανθρώπους που προπονούν τους ίδιους, όταν χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη για να έχουν υψηλή απόδοση.

Οι μεγάλοι προπονητές, όπως έχουμε αναφέρει και στα προηγούμενα, κάνουν ερωτήσεις χωρίς όμως να δίνουν απαντήσεις αλλά δεν μένουν εκεί. Δίνουν και οδηγίες στους ανθρώπους έτσι που να μπορούν οι τελευταίοι να βρίσκουν τις «σωστές απαντήσεις», με τις συζητήσεις πάντα προσανατολισμένες στο τι αποτελεί υψηλή απόδοση.

Βοηθούν τους ανθρώπους να ανεβάζουν τις προσδοκίες σε τέτοιο ύψος που να ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη απόδοση σήμερα, και την ακόμη μεγαλύτερη αύριο.

Βοηθούν τους ανθρώπους να αναλύουν την απόδοσή τους αντικειμενικά, έτσι ώστε να μπορούν να βλέπουν αυτό που χρειάζεται να βελτιώσουν, προκειμένου να φτάσουν στους στόχους τους.

Οι σημαντικές ερωτήσεις είναι:

- ✓ Από όσα μπορείς να ξέρεις, τι σημαίνει υψηλή απόδοση για τους πελάτες σου; Το ερώτημα αυτό βοηθά τους ανθρώπους να δουν πέρα από αυτό που είναι σήμερα και ανεβάζει τις προσδοκίες τους σε σχέση με αυτό που πρέπει να είναι αύριο.
- ✓ Τι θέλετε να επιτύχετε στα επόμενα δύο ή τρία χρόνια; Οι άνθρωποι θα είναι πιο αφοσιωμένοι στην επίτευξη υψηλής απόδοσης, όταν δουν τη δουλειά που κάνουν ως το μέσον που εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τα μακροπρόθεσμα συμφέροντά τους.
- ✓ Πως θα μετρήσετε την απόδοσή σας; Η αποτίμηση είναι κίνητρο για βελτίωση, εφόσον η ευθύνη για τον τρόπο αποτίμησης ανήκει στους ίδιους τους εργαζόμενους.

- ✓ Τι χρειάζεται να μάθετε για να επιτύχετε τους στόχους σας; Η ανάπτυξη απαιτεί πάντα την κατάκτηση νέων ικανοτήτων. Κάντε τους ανθρώπους να συμμετάσχουν στον καθορισμό των ικανοτήτων που χρειάζονται προκειμένου να κατακτήσουν τους στόχους τους. Επικεντρωθείτε στις νέες ικανότητες που πρέπει να αποκτήσουν ή στην ενίσχυση των παλιών. Αυτό δίνει μια θετική τροπή στη συζήτηση.
- ✓ Τι είδους εργασιακή εμπειρία χρειάζεστε για να σας βοηθήσει να μάθετε αυτό που πρέπει προκειμένου να επιτύχετε τους στόχους σας; Η μάθηση είναι κάτι που κάνουμε, όχι που ακούσαμε. Οι προπονητές πρέπει να είναι ικανοί να βλέπουν όλες τις αποφάσεις, τα προβλήματα και τις ενέργειες που χρειάζονται να γίνουν ως ευκαιρίες για τους ίδιους και για τους άλλους να μάθουν και να εξελιχθούν.

Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης

Η βάση όμως για κάθε επιτυχημένη προσπάθεια εφαρμογής και διαχείρισης της αλλαγής είναι η εμπιστοσύνη. Μπορούμε να θεσπίσουμε τα καλύτερα προγράμματα λειτουργίας, να ανακοινώσουμε τις πιο προηγμένες πολιτικές, να ορίσουμε τα πιο σύγχρονα προγράμματα ελέγχου ποιότητας, να υιοθετήσουμε τα πιο αποτελεσματικά συστήματα Logistics, και μπορεί να νιώθουμε ότι όλα είναι καλά και θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κανείς όμως από τους ανθρώπους μας, δεν πρόκειται να εφαρμόσει κάτι με τρόπο σύντονο και πραγματικά αποτελεσματικό, εάν δεν το νιώθει και δεν θέλει.

Ένα λοιπόν από τα βασικά συστατικά αυτής της επιθυμίας είναι η εμπιστοσύνη. Η βάση της επαγγελματικής αφοσίωσης, είναι η εμπιστοσύνη. Για ποιο λόγο το ανθρώπινο δυναμικό να κάνει πράγματα για τον manager και τον Οργανισμό, εάν δεν νιώθουν εμπιστοσύνη; Εάν δεν νιώθουν ότι σας εμπιστεύονται και ότι τους εμπιστεύεστε;

Εάν δεν υπάρχει αυτή η βάση, κινδυνεύετε να χτίζετε τη δυσπιστία, την αποφυγή, την ειρωνεία, την κατηγορία. Η εμπιστοσύνη λοιπόν χτίζεται μέσα από:

- ✓ Δύναμη πειθούς.
- ✓ Υπομονή.
- ✓ Προστασία.
- ✓ Προθυμία για μάθηση.
- ✓ Ανοχή.
- ✓ Φιλικότητα.

- ✓ Ανοιχτή στάση.
- ✓ Εσωτερική & Εξωτερική σταθερότητα.
- ✓ Ακεραιότητα.
- ✓ Αντιπαράθεση με συμπάθεια.

Το παρακάτω προτεινόμενο μοντέλο Coaching προωθεί πέρα από τον αποτελεσματικό έλεγχο, και ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης.

Προσπαθεί να καλλιεργήσει την έννοια της συνεχούς ανάπτυξης κάθε εργαζόμενου, και προϋποθέτει ότι οι managers και ο Οργανισμός στον οποίο ανήκουν, πιστεύουν και αναπτύσσουν σαν **αξία** αυτήν την ανάπτυξη.

Το Coaching αφορά κάθε επαφή με τους εργαζόμενους και δεν περιορίζεται μόνο σε προκαθορισμένες συνεδρίες. Ο στόχος του είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων και ή έγκαιρη προσαρμογή των στόχων. Τα μεγαλύτερα μακροπρόθεσμα οφέλη θα προκύψουν από το σωστό Coaching.

Το μοντέλο

Είναι συνηθισμένο ένα μεγάλο μέρος της επίβλεψης να ασχολείται μόνο με τα αρνητικά σημεία (προειδοποιητικά σημεία, προβλήματα, αποκλίσεις από την επίδοση, κ. α.). Και αυτό συχνά συμβαίνει σε Οργανισμούς, όπου οι αποφάσεις είναι αποσπασμένες από την άμεση εμπειρία.

Ωστόσο η υψηλότερης ποιότητας πληροφορία είναι αυτή που παίρνουμε από την προσωπική επαφή και έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα, ότι αξιοποιεί τη βασική παραδοχή πως "όλοι είμαστε ανθρώπινα όντα που χρειάζονται την επαφή με άλλα ανθρώπινα όντα".

Είναι λοιπόν από αυτή τη θέση, που μπορούμε να δώσουμε "συμβουλή ειδικού", εκπαίδευση ή προσωπικές παρατηρήσεις για την επίδοση.

Το Coaching οφείλει να δίνει στα άτομα την ευκαιρία να εκφραστούν πλήρως ως ανθρώπινα όντα, μέσα από μια διαδικασία:

- ✓ Έκφρασης συναισθημάτων.
- ✓ Αντιπαράθεσης.

- ✓ Παροχής πληροφοριών σε σχέση με τις διαδικασίες και τους χειρισμούς.
- ✓ Προτείνει, ότι είναι δυνατό να επηρεάσουμε θετικά τους ανθρώπους και ότι καθένας έχει κάτι ιδιαίτερο να προσφέρει.
- ✓ Ενθαρρύνει την ενεργό ανάπτυξη των ατόμων, πάνω στη βάση της προσωπικής επαφής.

COACHING

- Καθορισμός του πλαισίου.
- Επαφή.
- Συλλογή πληροφοριών.
- Διαλέγοντας την κατάλληλη απάντηση: συμβουλή ειδικού, διόρθωση συμπεριφοράς, ενδυνάμωση & ανάπτυξη.
- Αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις.
- Checkpoints.
- Feedback και στοιχεία.
- Καταγραφή συνάντησης.

Καθορισμός πλαισίου

Κατανόηση της επαφής:

- Ποιος πλησιάζει ποιόν;
- Κοινή κατανόηση για τη συνάντηση-επαναδιατύπωση.
- Πότε είναι η στιγμή; (σύμφωνα με αυτό που νιώθετε: σύγχυση, διάψευση, αντίληψη για το άτομο).
- Διάλογος σε πρώτο πρόσωπο, εκφράστε τι πιστεύετε και πως νιώθετε.

Συνεχίστε περιγράφοντας τη διαδικασία:

- Διαθέσιμος χρόνος.
- Να εκθέσει το πρόβλημα.
- Ότι θα ακολουθήσουν ερωτήσεις.
- Πιθανώς ένα άλλο ραντεβού.

Εάν το κάνετε συχνά αυτό, οι άλλοι θα συνηθίσουν να σας πλησιάζουν, έχοντας ξεκαθαρίσει καλύτερα τη σκέψη τους, καθώς και το τι θέλουν από εσάς.

Συνοψίζοντας:

Προσοχή στο χρόνο. Εάν σε ένα με δύο λεπτά, νιώθετε ότι δεν καταλαβαίνετε, βάλτε ένα πλαίσιο:

⇒ “Δεν είμαι σίγουρος ότι καταλαβαίνω πως μπορώ να βοηθήσω. Νιώθω πολύ καλύτερα όταν ξέρω τι ακριβώς περιμένεις από εμένα, και προς τα πού πηγαίνουμε. Τι ακριβώς θα ήθελες από εμένα;”

⇒ “Θα ακούσω διαφορετικά αν μου ζητάς, μια απλή οδηγία, ή να λύσουμε κάποιο πρόβλημα, ή απλά να ακούσω μια αναφορά...”.

⇒ “Χρειάζομαι κάποιο πλαίσιο, για να λειτουργήσω αποτελεσματικά, θα σου πω τη δική μου εντύπωση γι’ αυτό που ζητάς, και πες μου εάν είναι αυτό ή όχι”.

Στη συνέχεια ξεκαθαρίστε τη διαδικασία:

⇒ “ Έχω τώρα 15 λεπτά στη διάθεσή μου, ας συνοψίσουμε την κατάσταση...”.

⇒ Ορίστε και 2^η συνάντηση αν είναι απαραίτητο.

Επαφή

✓ Εγκατάσταση ενός κλίματος αποδοχής, σεβασμού και κατανόησης. Η πρώτη ανταπόκριση που χρειάζεται, είναι στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Εάν σας πλησιάζω δεν είμαι το πρόβλήμά μου, δεν είμαι το γεγονός, είμαι πρώτα από όλα ΕΓΩ.

✓ Τόνος, στάση κ. τ. λ. π.: Η αναγνώριση αυτή είναι που έχει σημασία, ακόμα κι αν πρόκειται να πείτε “περίμενε δύο λεπτά, γιατί τώρα είμαι απασχολημένος”.

Προσοχή χρειάζεται όταν αρχίζουμε να εφαρμόζουμε κάτι νέο.

- ✓ Αυτοί που μας ξέρουν μπορεί να «ξενιστούν» αρχικά και να μην ανταποκριθούν αμέσως και ίσως αυτό να μας δημιουργήσει την τάση να επιστρέψουμε στην παλιά συμπεριφορά’. Στην περίπτωση αυτή οι αλλαγές πρέπει να γίνουν με ακόμα πιο ομαλό τρόπο.
- ✓ Εάν έχετε σοβαρούς λόγους να μη θέλετε να μιλήσετε εκείνη τη στιγμή, κάντε το σύντομα.
- ✓ Εάν αναβάλατε πάρτε την πρωτοβουλία της επόμενης συνάντησης.
- ✓ Δείτε μήπως γενικά δεν έχετε χρόνο, ή αν αυτό συμβαίνει μόνο με κάποιους από τους εργαζόμενους.
- ✓ Να θυμάστε πως **ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΚΑΝΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ, ΕΧΕΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΕΚΕΙΝΟΝ.**
- ✓ Όταν εγκατασταθεί η επαφή, διατηρείται με συνεχή ανταπόκριση στην εσωτερική κατάσταση των άλλων.
- ✓ Δεν πρέπει να πλησιάζουμε τους άλλους μόνο όταν υπάρχει πρόβλημα γιατί τότε αναπόφευκτα θα συνδυάσουν τις δύο

εμπειρίες. Παρατηρείστε ποιους πλησιάζετε περισσότερο και ποιους λιγότερο.

Συλλογή πληροφοριών

Η κύρια πηγή πληροφόρησης είναι η αισθητηριακή πληροφορία. Αυτή μας δίνει τα πιο πρώιμα προειδοποιητικά σημεία και την υψηλότερης ποιότητας πληροφορία. Προσοχή:

- Επιδείξτε ότι οι άσχημες πληροφορίες είναι εξ' ίσου σημαντικές με τις ευχάριστες.
- Κάντε ανοιχτές ερωτήσεις που να δείχνουν ενδιαφέρον για κάθε κατάσταση (εάν χρειαστεί, κάντε μετά τον καθορισμό του πλαισίου).
- Εάν παίρνετε γενικές απαντήσεις, ζητήστε συγκεκριμένες πληροφορίες.
- Αναζητήστε πληροφορίες που να βασίζονται στις εμπειρίες των άλλων.
- Δείξτε ότι καταλαβαίνετε (οι άλλοι το χρειάζονται για να σας δώσουν πληροφορίες υψηλής ποιότητας, οι οποίες σταδιακά θα σας διαφωτίσουν και θα καταλάβετε).
- Δεν θέλετε να μάθετε κάποια πράγματα, όταν θα είναι πολύ αργά.
- Χρησιμοποιείστε λέξεις και στάση, που να δείχνουν ότι δέχεστε τις άσχημες πληροφορίες.

Η συλλογή πληροφοριών δείχνει τα κενά που έχει ο εργαζόμενος, ή τον τρόπο που ίσως λανθασμένα, προσεγγίζει τα προβλήματα και αυτές είναι οι περιοχές που χρειάζονται βοήθεια και καθοδήγηση, για την προσωπική του ανάπτυξη. Οι σωστές ερωτήσεις στις οποίες έχουμε ήδη αναφερθεί, είναι αυτές που θα καθοδηγήσουν τον εργαζόμενο σε κατανόηση που θα οδηγήσει σε λύσεις.

Διαλέγοντας την κατάλληλη απάντηση

Συμβουλή

Η πιο συνηθισμένη απάντηση είναι το «ιατρικό μοντέλο», η συμβουλή του ειδικού. Αφορά στο περιεχόμενο και είναι αυτή που συμβάλλει λιγότερο στην ανάπτυξη των εργαζόμενων. Τι την κάνει λοιπόν την περισσότερο συχνή παρέμβαση;

- Χρόνος.
- Η αίσθηση του "ειδικού".
- Καταστάσεις κρίσης.

Ίσως μέσα από τις συμβουλές, κάποιιοι να αντιληφθούν τα βασικά πρότυπα και να μάθουν γενικότερους κανόνες και τρόπους σκέψης. Άλλοι πάλι μαθαίνουν να τα αφήνουν όλα στους managers όπως ήδη έχουμε αναφέρει.

Αν ωστόσο, είναι αναγκαίο να δωθεί συμβουλή "ειδικού" τότε:

- Σκεφτείτε δυνατά. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι μπορούν να ωφεληθούν από τον δικό σας τρόπο σκέψης.
- Συνεχίστε το συλλογισμό σας, χωρίς διακοπές.
- Αν χρειάζεται, καταγράψτε τη διαδικασία που ακολουθείτε σε έναν πίνακα.

Η χορήγηση συμβουλής λοιπόν θα πρέπει να γίνει η τελευταία επιλογή. Η μεγαλύτερη ανάγκη στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκπαίδευση στο πώς να σκέφτονται.

Η ανάγκη για μια καινούργια συμπεριφορά προκύπτει, όταν υπάρχει μια διαφορά στην αντίληψη του καθήκοντος, ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο, η οποία οδηγεί σε κάποια μετρήσιμη ελάττωση της απόδοσης. Σε όλη αυτήν τη διαδικασία είναι πολύ σημαντική η ποιότητα των πληροφοριών που δίνουμε και συλλέγουμε. Τα βήματα αυτής της διαδικασίας είναι:

Δίνουμε πληροφορίες για τη συμπεριφορά που μετρήθηκε και παρατηρήθηκε:

- Δεν αξιολογούμε τη συμπεριφορά.
- Αναζητάμε πληροφορίες για το πώς νοιώθει ο εργαζόμενος και το αναγνωρίζουμε.

- Αναζητάμε συναίνεση για τη συμπεριφορά που περιγράψαμε.

Περιγράφουμε την αρχική συμφωνία

- Εξετάζουμε κατά πόσο αυτή είχε γίνει κατανοητή και αναζητάμε συναίνεση.
- Ανιχνεύουμε αντιρρήσεις και διαφωνίες.
- Αναζητάμε συναίνεση για την απόκλιση που παρατηρήθηκε.

Ερμηνεύουμε την πρόθεση της συμφωνίας: Εξηγούμε το στόχο και το νόημα της συμφωνίας.

Συμφωνία για νέα συμπεριφορά: Αναζητάμε μια νέα συμπεριφορά, που να είναι σύντονη με τον εργαζόμενο και να έχει αξία γι' αυτόν.

Test: Εάν είναι δυνατόν, κάνουμε μια δοκιμή της νέας συμπεριφοράς που συμφωνήθηκε.

Αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις

Μερικές φορές, μπορεί να χρειαστεί να γίνουν μερικές τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις, οι οποίες να αφορούν και μόνο τον συγκεκριμένο εργαζόμενο.

Εάν οδηγηθείτε σε μια τέτοια συμφωνία, καταγράψτε την, ώστε η συναίνεση σας να είναι σαφής και δεδομένη. Αυτό διασφαλίζει και εσάς και τον εργαζόμενο, σε σχέση με την αξιολόγησή του.

Εάν αναγκάζεστε συχνά να κάνετε τέτοιες αλλαγές, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι συνεδρίες σχεδιασμού της επιχείρησης ίσως θα πρέπει να επαναοργανωθούν σε νέα βάση.

Ξαναβάλτε Checkpoints

Μια συνάντηση coaching αποτελεί στην ουσία ένα feedback ή αλλιώς μια επαναπληροφόρηση (κάθε είδους πληροφορία, που έχει να κάνει με την κατανόηση του μηνύματος που στέλνουμε ή λαμβάνουμε, σχετιζόμενη πάντα με τη συμπεριφορά του ατόμου) πάνω στη συμπεριφορά του εργαζόμενου και στο νόημα της συνάντησης.

Το να δίνουμε συχνό feedback βοηθά στις ανάγκες του εργαζόμενου και προετοιμάζει σωστά για την αξιολόγηση. Του δίνει πληροφορίες για το έργο αλλά και για τη σχέση.

Είναι πολύ χρήσιμο να δίνεται με θετική μορφή, για όλες τις συμπεριφορές του εργαζόμενου που είναι χρήσιμες και αποτελεσματικές. Όταν προσφέρει κανείς feedback με το σωστό τρόπο, αυτό βελτιώνει δραματικά την επίδοση.

Εάν μια συμπεριφορά σας αναγκάζει να δώσετε διορθωτικό feedback, τότε:

- Να βασίζεται σε αυτό που παρατηρείται και να περιγράφει τη συμπεριφορά με ακριβή και συγκεκριμένο τρόπο, χωρίς γενικεύσεις για το άτομο.
- Περιγράψτε την επίδραση που έχει στην επιχείρηση/ συναδέλφους/ πελάτες.
- Περιγράψτε την επίδραση που έχει σε εσάς σύμφωνα με την παρακάτω γενική αρχή: "Όταν κάνεις (κάτι συγκεκριμένο)... αυτό σημαίνει (τα αρνητικά αποτελέσματα)... και εγώ (συναισθήματα και ενέργειες)...".

Όλοι ξέρουμε ότι πίσω από κάθε τι που λέμε, υπάρχουν συναισθήματα. Το δύσκολο κομμάτι είναι να μαντέψουμε ποια είναι αυτά.

Όταν εκφράζετε τα συναισθήματά σας, κάντε το με τρόπο σύντομο. Φροντίστε αυτό που εκφράζετε να είναι συναίσθημα. Οι δηλώσεις του τύπου: "Νοιώθω ότι προσπαθείς να αποφύγεις τη δουλειά", αποτελούν σκέψεις και κρίσεις, όχι συναισθήματα.

Η παραπάνω γενική μορφή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για να αρχίσουν να δίνουν feedback, εκείνοι οι οποίοι δυσκολεύονται.

Καταγράψτε τη συνάντηση σε μια απλή μορφή

Σύνοψη:

Συγκέντρωση πληροφοριών:

- Είναι σημαντική η άμεση, οπτική και ακουστική συλλογή πληροφοριών, που έχει να κάνει με την παρακολούθηση των εργαζομένων στη δουλειά.
- Όταν ζητάτε πληροφορίες από τον εργαζόμενο:
- Δείξτε κατανόηση.
- Μην πηδάτε σε συμπεράσματα.

- Μην κάνετε άμεση καθοδήγηση.
- Ακούτε προσεκτικά για λέξεις που δηλώνουν όρια.
- Αποφύγετε τη στάση του τύπου "Δεν θέλω να ξέρω" με το να μη ρωτάτε προφανείς ερωτήσεις, να απαντάτε ενοχλημένα, να μη ρωτάτε για συναισθήματα, να κάνετε καθοδηγητικές ερωτήσεις του τύπου: "έτσι δεν είναι;".

Διαλέξτε την κατάλληλη παρέμβαση :

- Εάν δώσετε συμβουλή "ειδικού", σκεφτείτε δυνατά. Αυτό δείχνει τη διαδικασία που ακολουθείτε, και χρησιμεύει σαν ένα μοντέλο επίλυσης προβλημάτων:
- Ο εργαζόμενος είναι άνθρωπος που έχει τη δική του αξία. Ότι κάνει έχει σημασία για εκείνον, σύμφωνα με την κατανόηση που έχει, για την κατάσταση.
- Συγκεντρώστε πληροφορίες, για να σιγουρευτείτε ότι μοιράζετε την κατανόηση του τι έχει ζητηθεί.
- Συμφωνήστε ότι δεν επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα.
- Συνοψίστε την πρόθεση των στόχων και των κανονισμών (συναίνεση για το νόημα που έχουν).
- Συμφωνήστε για τη νέα συμπεριφορά.
- Κάντε ένα test, κάτω από ασφαλείς συνθήκες.

Τροποποιήστε τα σχέδια/ αναθεωρήστε:

- Καταγράψτε και ενημερώστε άλλους ανθρώπους/ τμήματα.
- Βάλτε νέα Checkpoints.
- Δώστε feedback.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Κουλτούρα Οργανισμού

Η κουλτούρα (culture) ενός Οργανισμού είναι παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού για τους εξής λόγους:

- Καθορίζει το κλίμα στον Οργανισμό.
- Επηρεάζει το οποιασδήποτε μορφής σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων.
- Αντανακλά τη δυναμική του Οργανισμού σε σχέση με την αλλαγή.

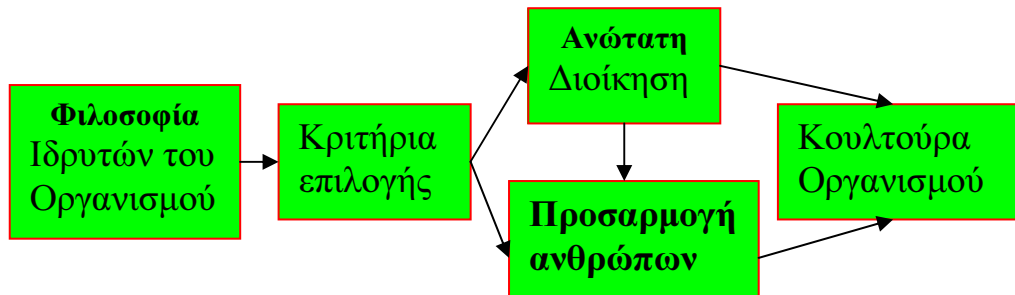
Ερμηνεία της λέξης κουλτούρα

- Αγωγή.
- Καλλιέργεια.
- Παιδεία.
- Πολιτισμός.

Τα σημεία προσδιορισμού της Κουλτούρας ενός Οργανισμού

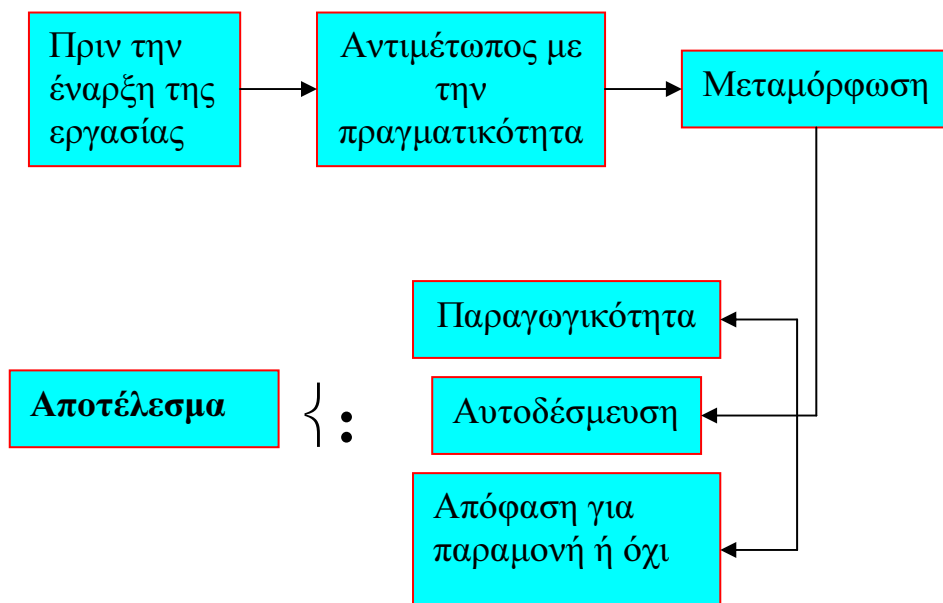
- Βαθμός ενθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού για καινοτομία και ανάληψη ρίσκου.
- Ανάλυση και σημασία στην ακρίβεια και τη λεπτομέρεια.
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.
- Προσανατολισμός στη σημασία της συμβολής των ανθρώπων.
- Ομαδική προσέγγιση έναντι της ατομικής.
- Επιθετικότητα και ανταγωνισμός.
- Προτίμηση στο κατεστημένο ή την ανάπτυξη.

Διαμόρφωση της Κουλτούρας του Οργανισμού



Η διεργασία της προσαρμογής των ανθρώπων στον Οργανισμό

Αφορά τον τρόπο ενσωμάτωσης των νεοπροσληφθέντων στον Οργανισμό και μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ακολουθεί το παρακάτω σχήμα:



Εναλλακτικοί Τρόποι Εισαγωγής Νεοπροσληφθέντων

Τυπικός: μέσω συγκεκριμένων ενεργειών προετοιμασίας (προγράμματα προσανατολισμού, εκπαίδευση).

Άτυπος: άμεση εμπλοκή με την εργασία, χωρίς καμία ειδική μεταχείριση ή φροντίδα.

Ατομικός: διαδικασία προσαρμογής του ατόμου.

Συλλογικός: προγράμματα προσαρμογής νεοπροσληφθέντων.

Πρόγραμμα προσαρμογής προκαθορισμένης διάρκειας.

Πρόγραμμα προσαρμογής που διαρκεί μέχρι ο νεοπροσληφθείς να είναι έτοιμος.

Προετοιμασία μέσα από μοντέλα ρόλων.

Ελεύθερη διαμόρφωση του νεοπροσληφθέντος.

Ενίσχυση ατομικών χαρακτηριστικών.

Αλλαγή ατομικών χαρακτηριστικών πριν τη μορφοποίηση στο νέο ρόλο.

Πώς οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα του Οργανισμού.

- Μέσα από ιστορίες.
- Μέσα από εκδηλώσεις που λειτουργούν σαν «ιεροτελεστίες».
- Μέσα από υλικά σύμβολα.
- Μέσα από ορολογία που χρησιμοποιείται ίσως και αποκλειστικά από τον Οργανισμό.

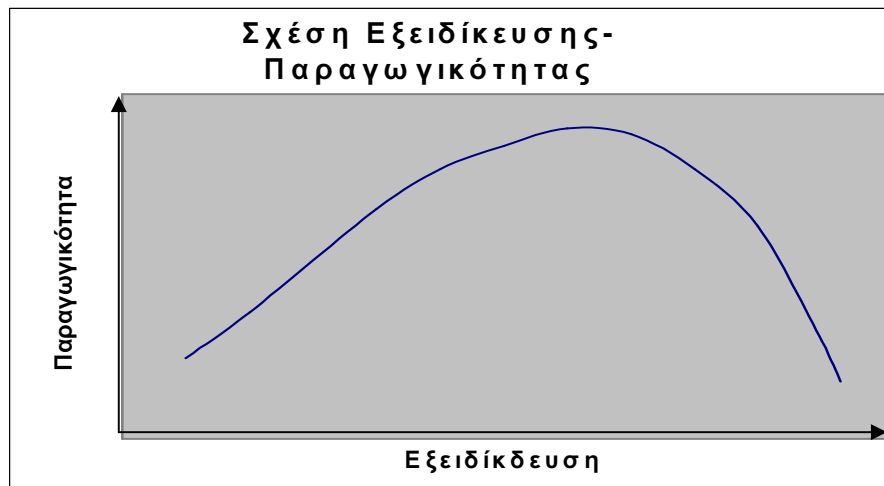
Τα 7 Συστατικά Στοιχεία της Οργάνωσης

- **Εξειδίκευση Εργασίας.**
- **Τμηματοποίηση.**
- **Αλυσίδα Αρμοδιοτήτων.**
- **Έκταση Ελέγχου.**
- **Συγκεντρωτισμός / Αποκεντρωτισμός.**
- **Ύπαρξη Συστήματος- Τυποποίηση.**
- **Ολοκλήρωση.**

Εξειδίκευση Εργασίας

Ο βαθμός διαχωρισμού των αντικειμένων / θεμάτων / εργασιών / διεργασιών / σε επιμέρους ενέργειες / υπό-διεργασίες, όσον αφορά την εκτέλεσή τους.

Υψηλή



Χαμηλή

Υψηλή

Τμηματοποίηση

Η βάση ή η λογική ομαδοποίησης των εργασιών. Οι εναλλακτικές τμηματοποιήσεις που μπορούν να παρουσιασθούν είναι οι εξής:

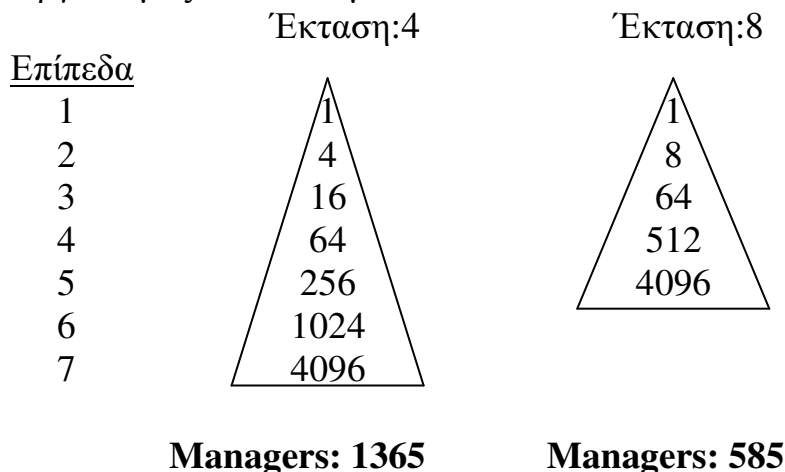
- Κατά λειτουργίες.
- Κατά προϊόν ή σειρά προϊόντων (Brands).
- Κατά γεωγραφική περιοχή.
- Κατά πελάτη.
- Μικτός τρόπος ο οποίος εμφανίζεται κυρίως σε μεγάλους Οργανισμούς ή Ομίλους.

Αλυσίδα Αρμοδιοτήτων

Συνεχής διοικητική διασύνδεση ατόμων και ομάδων διαμέσου των επιπέδων οργάνωσης.

Έκταση Ελέγχου

Το πλήθος των ατόμων που μπορεί ένας manager να διοικεί. Καθορίζει τα επίπεδα οργάνωσης ανάλογα με το μέγεθος του Οργανισμού. Ακολουθεί ένα παράδειγμα έκτασης ελέγχου. Οργανισμός 4.096 ατόμων:



Συγκεντρωτικός-Αποκεντρωτισμός

Βαθμός συγκέντρωσης της αρμοδιότητας για λήψη αποφάσεων σε μεμονωμένα σημεία του Οργανισμού.

Ύπαρξη Συστήματος-Τυποποίηση

Βαθμός τυποποίησης εργασιών-Ύπαρξη κανόνων και κανονισμών-τεκμηριωμένων διαδικασιών ακόμη και για τα μέλη της διοίκησης.

Ολοκλήρωση (Integration)

Βαθμός συντονισμού των διαφορετικών επιπέδων οργάνωσης (κάθετη ολοκλήρωση).

Βαθμός συντονισμού ανάμεσα σε λειτουργικούς κόμβους οργάνωσης (οριζόντια ολοκλήρωση).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



« Το να ηγείται κάποιος ανθρώπων, δεν είναι ούτε αδύνατον ούτε δύσκολο, εάν γνωρίζει και ενεργεί όπως πρέπει »

ΑΓΑΘΩΝ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που παρουσιάστηκαν μέχρι τώρα, είναι γεγονός ότι υιοθετούνται από ολοένα και περισσότερους managers, σε ολοένα και περισσότερους Οργανισμούς, στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

Αυτό βέβαια, δεν σημαίνει και ότι έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζονται πρακτικά μέσα στις επιχειρήσεις με την ίδια κλίμακα με την οποία γίνονται σταδιακά αποδεκτές από τους managers. Οι λόγοι της μη πρακτικής υιοθέτησης των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ευρεία κλίμακα, έχουν ήδη αναπτυχθεί στα προηγούμενα και οφείλονται κυρίως όπως ήδη έχουμε πει, στην γενικότερη αρνητική στάση των Οργανισμών στην αλλαγή και στον αποκεντρισμό, που έχει τις ρίζες της στο γενικότερο κλίμα ευθυνοφοβίας και ανυστεροβουλίας στο οποίο μεγαλώνουμε.

Το αποτέλεσμα είναι να χρησιμοποιούνται ακόμα και τώρα, στις περισσότερες επιχειρήσεις όσον αφορά τον ελληνικό τουλάχιστον χώρο, μέθοδοι διοίκησης παρωχημένες, στατικές και αναχρονιστικές, εγκλωβίζοντας το τόσο σημαντικό κεφάλαιο της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρ' όλα αυτά, στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, κατά παράδοξο τρόπο, το μεγάλο ερώτημα δεν είναι μόνο το κατά πόσο ανταποκρίνονται οι managers στις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά το κατά πόσο ανταποκρίνεται σε αυτές το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι managers όπως έχουμε ήδη αναφέρει τολμούν, ολοένα και μαζικότερα, στην υιοθέτηση αυτών των μεθόδων, αντιλαμβανόμενοι την απαίτηση για γενικότερη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι εργαζόμενοι όμως μπορούν να ανταποκριθούν; Είναι έτοιμοι για ενεργό ρόλο μέσα στους Οργανισμούς που απασχολούνται ή η παθητική χρησιμοποίησή τους, είναι τόσο καλά παγιωμένη στη συνείδησή τους, κάνοντας τους αρνητικούς στην ίδια τους την ανάπτυξη και αναβάθμιση.

Η προσπάθεια για απάντηση στα ερωτήματα αυτά, είναι και το αντικείμενο αυτής της ενότητας και θα βασιστεί σε μια έρευνα μέσω ερωτηματολογίων, που θα υπεισέλθουν μέσα στις ίδιες τις επιχειρήσεις, και θα μοιραστούν προς συμπλήρωση τόσο σε εργάτες διαφόρων ειδικοτήτων όσο και σε υπαλλήλους γραφείου. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 14 αντιπροσωπευτικές ερωτήσεις, ικανές να διαφωτίσουν τον κάθε manager για το πόσο έτοιμοι είναι οι εργαζόμενοί του να ανταποκριθούν στις σύγχρονες μεθόδους διοίκησής τους και είναι το εξής:

**ΘΕΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

1. Θέλετε να έχετε την ευθύνη της εργασίας που κάνετε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ:

2. Πιστεύετε ότι εξαντλείτε όλες τις δυνατότητες και ικανότητες που έχετε, στην εργασία στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΔΕΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ:

3. Παίρνετε πρωτοβουλίες να κάνετε κάτι περισσότερο ή διαφορετικό, από αυτό που σας ζητείτε καθημερινά;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΣΠΑΝΙΑ:

4. Σας ενδιαφέρει να εκπαιδεύεστε από την επιχείρηση για νέα θέματα που αφορούν την εργασία σας, ή αρκείστε στη γνώση που διαθέτετε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΛΙΓΟ:

5. Θα θέλατε μια σαφή ενημέρωση από τη Διοίκηση για το τι αποτελεί υψηλή απόδοση για την εργασία που κάνετε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:

6. Θα θέλατε μια σαφή ενημέρωση από τη Διοίκηση, για το τι αποτελεί υψηλή απόδοση για την επιχείρηση στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:

7. Θα θέλατε να ξέρετε τι αποτελεί υψηλή απόδοση, για τους πελάτες της επιχείρησης στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ΜΗ ονομαστική, και δεν επηρεάζει σε καμία περίπτωση τη θέση του εργαζόμενου στην επιχείρηση.

8. Θα θέλατε να πληροφορείστε για την απόδοση των ανταγωνιστών της επιχείρησής στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:

9. Θα θέλατε να συμμετέχετε στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα εργασίας σας;

ΝΑΙ: ΟΧΙ:

ΕΙΝΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:

10. Θα θέλατε να αμείβεστε βάση της παραγωγικότητας σας;

ΝΑΙ:

ΑΡΚΟΥΜΑΙ ΣΕ ΕΝΑ ΣΤΑΘΕΡΟ ΑΛΛΑ ΣΙΓΟΥΡΟ ΜΙΣΘΟ:

11. Θα θέλατε να ενημερώνεστε από τη Διοίκηση για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησής στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:

12. Θα θέλατε την ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσής σας, με το οποίο θα μετράται και θα καταγράφεται η απόδοσή σας ανά τακτά χρονικά διαστήματα;

ΝΑΙ: ΟΧΙ:

13. Πιστεύετε ότι μπορείτε να απασχοληθείτε αποδοτικά και σε άλλους τομείς εργασίας της επιχείρησής στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ:

ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΔΟΚΙΜΑΣΩ:

14. Υπάρχουν εμπόδια στην επιχείρησή στην οποία απασχολείστε, που δεν σας αφήνουν να αποδώσετε σύμφωνα με όλες σας τις δυνατότητες;

ΝΑΙ: ΟΧΙ:

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους εργαζομένους δύο εταιριών:

- **ΟΜΙΛΟΣ ΤΕΧΝΟΚΑΤ Α.Β.Ε.Τ.Ε.** , που δραστηριοποιείται στο χώρο της βιομηχανίας των δομικών μηχανημάτων, και συμμετείχαν 53 εργαζόμενοι και
- **SAM 0-13 Α.Ε.** , που δραστηριοποιείται στον χώρο της ένδυσης παιδιών έως 13 ετών, και συμμετείχαν 33 εργαζόμενοι.

ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

		ΤΕΧΝΟΚΑΤ 53 ΕΡΓ		
		α	β	γ
Ερώτηση	απάντηση			
1		41	1	11
2		23	21	9
3		28	10	15
4		38	6	9
5		39	6	8
6		37	7	9
7		33	8	12
8		24	12	17
9		36	5	12
10		32	21	-
11		29	10	14
12		30	23	-
13		26	10	17
14		23	30	-

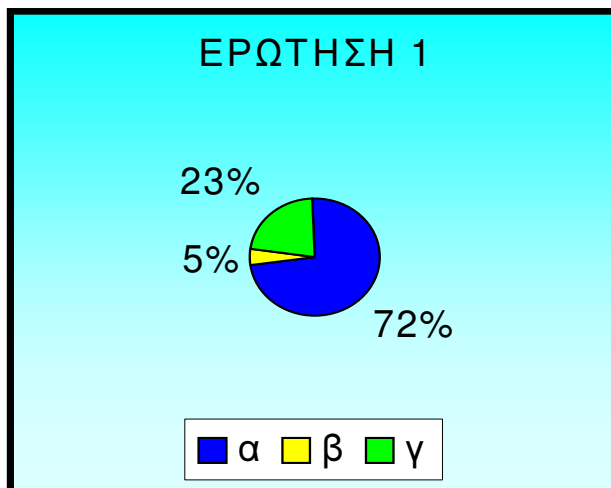
		SAM 33 ΕΡΓ		
		α	β	γ
ερώτηση	απάντηση			
1		21	3	9
2		12	21	0
3		21	0	12
4		30	0	3
5		30	3	0
6		30	0	3
7		27	3	3
8		24	9	0
9		27	3	3
10		21	12	-
11		18	12	3
12		21	12	-
13		6	12	15
14		18	15	-

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
ερώτηση \ απάντηση	α	β	γ
1	62	4	20
2	35	42	9
3	49	10	27
4	68	6	12
5	69	9	8
6	67	7	12
7	60	11	15
8	48	21	17
9	63	8	15
10	53	33	-
11	47	22	17
12	51	35	-
13	32	22	32
14	41	45	-

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ %			
ερώτηση \ απάντηση	α	β	γ
1	72,093	4,651	23,255
2	40,697	48,837	10,465
3	56,976	11,627	31,395
4	79,069	6,976	13,953
5	80,232	10,465	9,302
6	77,906	8,139	13,953
7	69,767	12,790	17,441
8	55,813	24,418	19,767
9	73,255	9,3023	17,441
10	61,627	38,372	-
11	54,651	25,581	19,767
12	59,302	40,697	-
13	37,20	25,581	37,209
14	47,674	52,325	-

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Θέλετε να έχετε την ευθύνη της εργασίας που κάνετε;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ: 

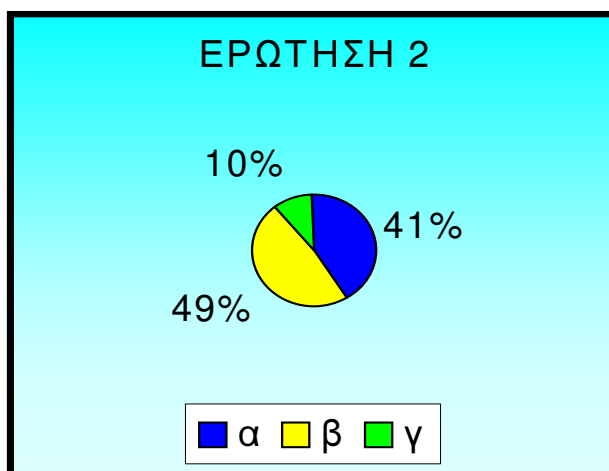
Παρατηρούμε ότι είναι ελάχιστο το ποσοστό των εργαζομένων που δεν θέλει καμία ευθύνη όσον αφορά την εργασία του. Προκύπτει λοιπόν μια σχεδόν καθολική ανάγκη για ανάληψη ευθύνης από τους εργαζόμενους.

2. Πιστεύετε ότι εξαντλείτε όλες τις δυνατότητες και ικανότητες που έχετε, στην εργασία στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

ΔΕΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ:



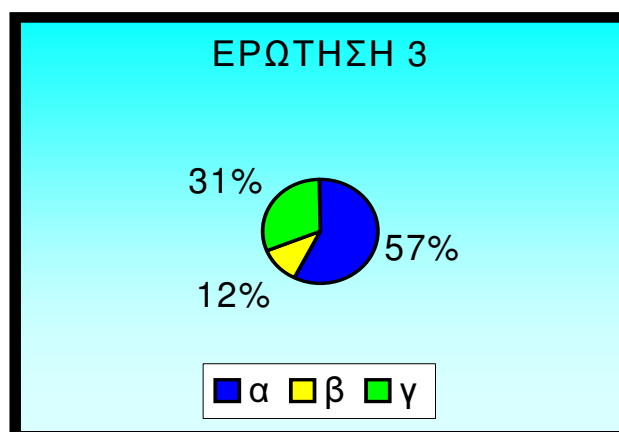
Το 60% περίπου των εργαζομένων γνωρίζει ότι διαθέτει αδρανείς γνώσεις και ικανότητες όσον αφορά την εργασία του, ενώ το υπόλοιπο και ομολογουμένως μεγάλο ποσοστό εργαζομένων πιστεύει ότι δεν έχει να δώσει κάτι παραπάνω.

3. Παίρνετε πρωτοβουλίες να κάνετε κάτι περισσότερο ή διαφορετικό, από αυτό που σας ζητείτε καθημερινά;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

ΣΠΑΝΙΑ:



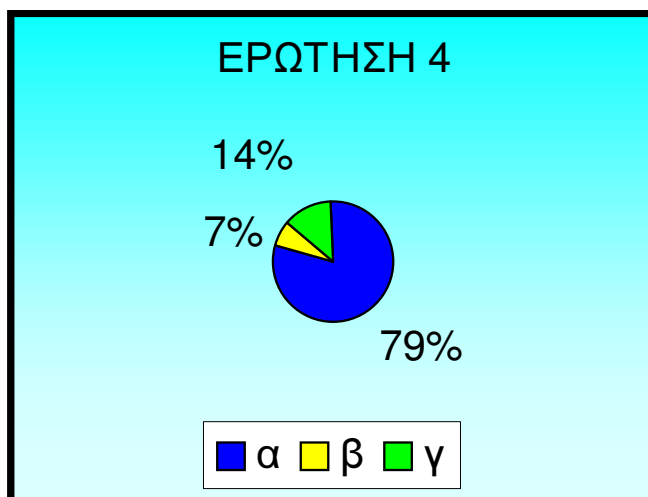
Παρατηρούμε ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων 12% δεν παίρνει ποτέ πρωτοβουλίες.

4. Σας ενδιαφέρει να εκπαιδευέστε από την επιχείρηση για νέα θέματα που αφορούν την εργασία σας, ή αρκείστε στη γνώση που διαθέτετε;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

ΛΙΓΟ:



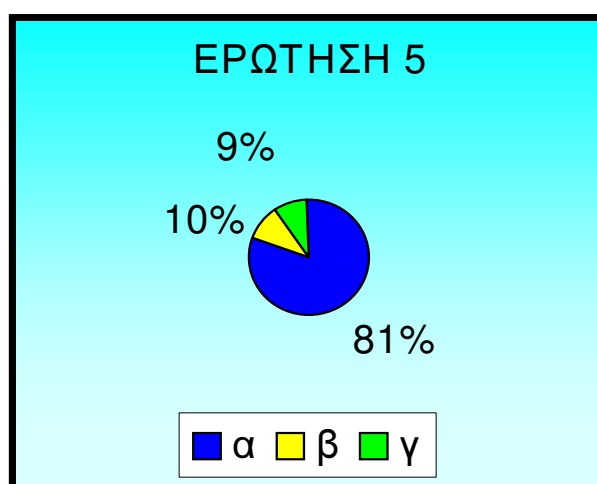
Ιδιαίτερος ενδιαφερόμενο για νέα γνώση εμφανίζεται το 80% περίπου των ερωτηθέντων, ενώ μόνο ένα 7% αδιαφορεί για περαιτέρω ειδίκευση.

5. Θα θέλατε μια σαφή ενημέρωση από τη Διοίκηση για το τι αποτελεί υψηλή απόδοση για την εργασία που κάνετε;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:



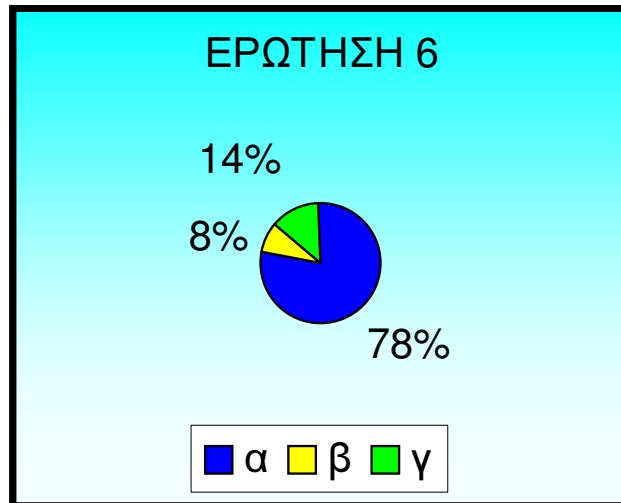
Το 80% περίπου των εργαζομένων θέλει να ξέρει ακριβώς πότε αποδίδει ικανοποιητικά και πότε όχι.

6. Θα θέλατε μια σαφή ενημέρωση από τη Διοίκηση, για το τι αποτελεί υψηλή απόδοση για την επιχείρηση στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:



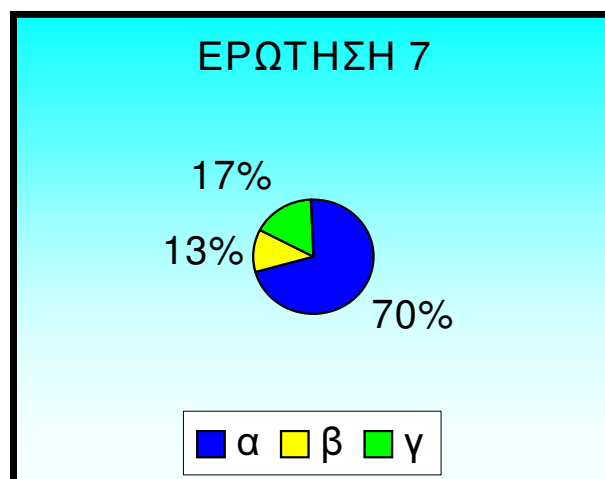
Το 80% περίπου των εργαζομένων ενδιαφέρεται για το τι αποτελεί υψηλή απόδοση όσον αφορά την ίδια την εταιρία.

7. Θα θέλατε να ξέρετε τι αποτελεί υψηλή απόδοση, για τους πελάτες της επιχείρησης στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:



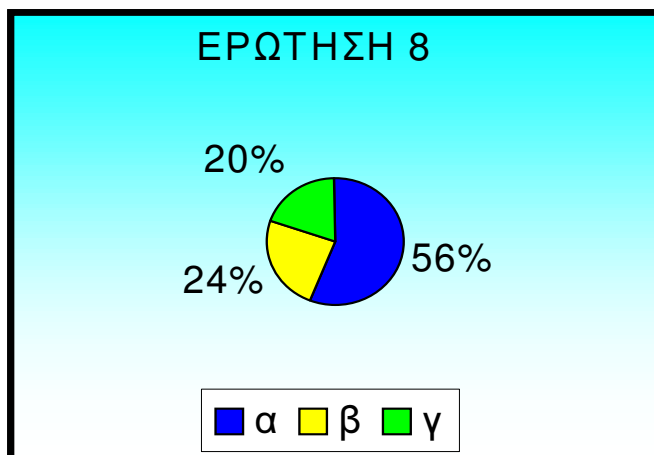
Το 70% των εργαζομένων θέλει να ξέρει πότε ο πελάτης της εταιρίας είναι ικανοποιημένος από αυτήν.

8. Θα θέλατε να πληροφορηθείτε για την απόδοση των ανταγωνιστών της επιχείρησής στην οποία απασχολείστε;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ:



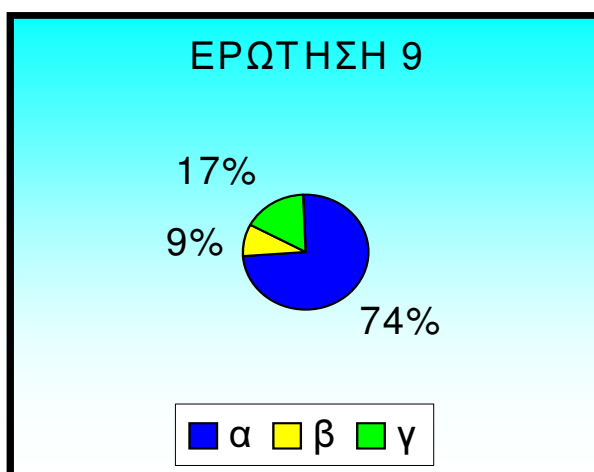
Ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (56%) ενδιαφέρεται να μάθει ακόμα και για την απόδοση των ανταγωνιστών της εταιρίας του.

9. Θα θέλατε να συμμετέχετε στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα εργασίας σας;

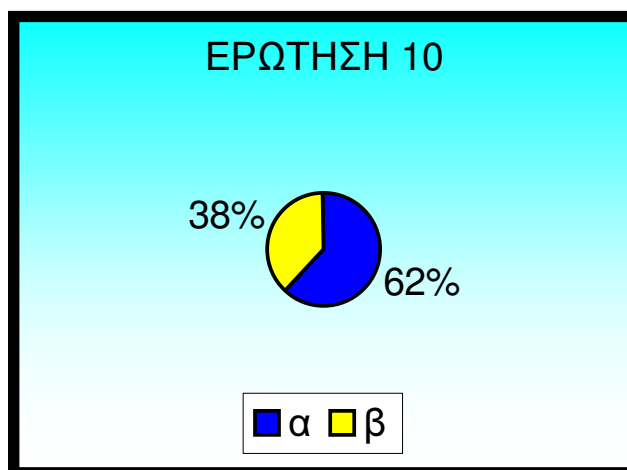
ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

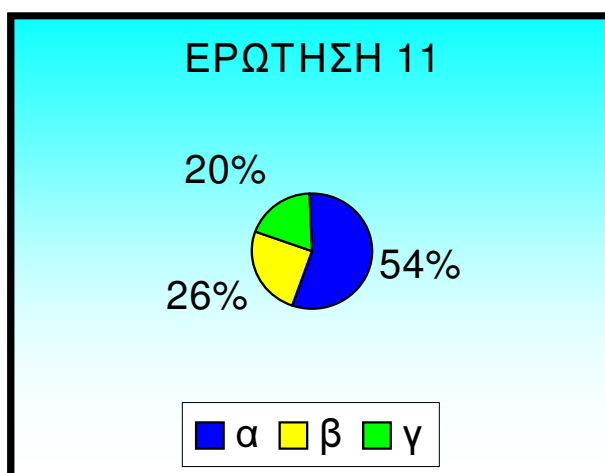
ΕΙΝΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:



Το 74% των εργαζομένων θέλει να έχει ρόλο στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν την εργασία του, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό μεταβιβάζει την αποκλειστική ευθύνη στη διοίκηση.

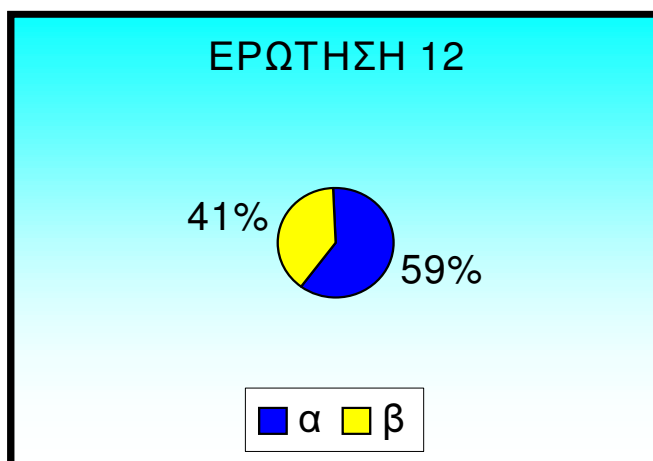
10. Θα θέλατε να αμείβεστε βάση της παραγωγικότητας σας;ΝΑΙ: ΑΡΚΟΥΜΑΙ ΣΕ ΕΝΑ ΣΤΑΘΕΡΟ ΑΛΛΑ ΣΙΓΟΥΡΟ ΜΙΣΘΟ: 

Το 60% περίπου των εργαζομένων τολμά να εγκαταλείψει τη σιγουριά ενός σταθερού μισθού, αμοιβώμενο πλέον βάση της παραγωγικότητάς του.

11. Θα θέλατε να ενημερώνεστε από τη Διοίκηση για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης στην οποία απασχολείστε;ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΔΕΝ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ: 

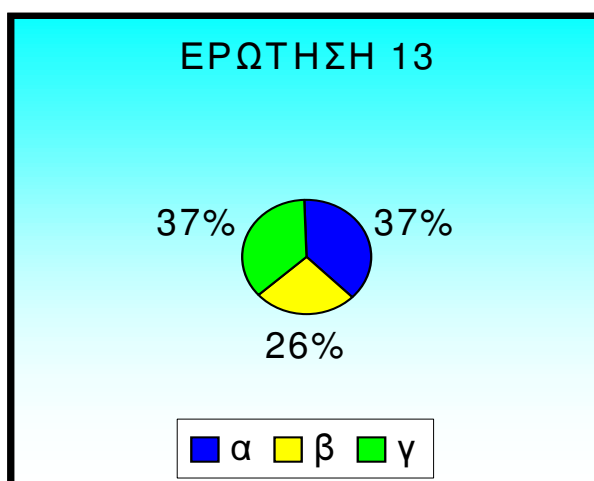
Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους θέλουν να γνωρίζουν τα οικονομικά μεγέθη που αφορούν την επιχείρηση.

12. Θα θέλατε την ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσής σας, με το οποίο θα μετράται και θα καταγράφεται η απόδοσή σας ανά τακτά χρονικά διαστήματα;

ΝΑΙ: ΟΧΙ: 

Το 60% περίπου θέλει την καταγραφή της αποδοσής του, ενώ το υπόλοιπο 40% εμφανίζεται διστακτικό σε κάτι τέτοιο.

13. Πιστεύετε ότι μπορείτε να απασχοληθείτε αποδοτικά και σε άλλους τομείς εργασίας της επιχείρησης στην οποία απασχολείστε;

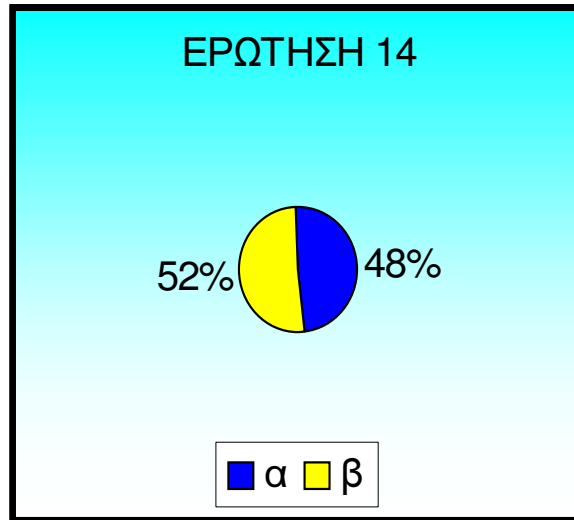
ΝΑΙ: ΟΧΙ: ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΔΟΚΙΜΑΣΩ: 

Μοιρασμένες οι απαντήσεις για απασχόληση και σε άλλους τομείς.

14. Υπάρχουν εμπόδια στην επιχείρηση στην οποία απασχολείστε, που δεν σας αφήνουν να αποδώσετε σύμφωνα με όλες σας τις δυνατότητες;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:



Μοιρασμένες οι απαντήσεις όσον αφορά τη συνεργασιμότητα της επιχείρησης, στη διαθεσιμότητα ικανοτήτων και γνώσεων από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού.

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Συμπεράσματα που μπορούν να θεωρηθούν ασφαλή από πλευράς αξιοπιστίας, μια και ξεπερνούν το 80% σε ποσοστό απαντήσεων είναι τα εξής:
 - ✓ Οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν την ευθύνη της εργασίας που κάνουν.
 - ✓ Θέλουν να εκπαιδεύονται περί θεμάτων του τομέα της εργασίας τους και να μην μένουν γνωστικά στάσιμοι.
 - ✓ Θέλουν να ξέρουν τι αποτελεί υψηλή απόδοση στο δικό τους τομέα εργασίας, προκειμένου να γνωρίζουν και οι ίδιοι πότε είναι παραγωγικοί και πότε όχι.
 - ✓ Θέλουν να ξέρουν τι αποτελεί υψηλή απόδοση για την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται.
 - ✓ Θέλουν να ξέρουν τι αποτελεί υψηλή απόδοση ακόμα και για τους πελάτες της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.
 - ✓ Θέλουν να έχουν συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα της εργασίας τους, και να μην είναι τυφλοί υπηρέτες συστημάτων και διαδικασιών που άμεσα τους αφορούν.
- Συμπεράσματα που προκύπτουν από ισορροπημένα ποσοστά απαντήσεων:
 - Μοιρασμένες οι απαντήσεις για το εάν οι εργαζόμενοι εξαντλούν όλες τους τις δυνατότητες στην εργασία στην οποία απασχολούνται.
 - Οι μισοί μόνον τολμούν να πάρουν πρωτοβουλίες κατά την διάρκεια της εργασίας τους.
 - Δεν υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τους εργαζόμενους για τα θέματα ανταγωνισμού της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.
 - Όχι ιδιαίτερα μεγαλύτερο το ποσοστό των εργαζομένων που θέλουν να αμείβονται βάση της παραγωγικότητάς τους, σε σχέση με αυτούς που αρκούνται σε ένα σταθερό αλλά σίγουρο μισθό.
 - Οι μισοί περίπου αδιαφορούν για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.
 - Μόνον λίγοι περισσότεροι εργαζόμενοι από τους μισούς θέλουν μια οργανωμένη καταγραφή της απόδοσής τους.
 - Δεν δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον οι εργαζόμενοι για απασχόληση και σε άλλους τομείς εργασίας.

- Οι μισοί μόνο δηλώνουν ότι υπάρχουν εμπόδια από την επιχείρηση στην οποία απασχολούνται, προκειμένου να αποδώσουν κατά το βέλτιστο τρόπο.

Σε ότι αφορά λοιπόν το θέμα της ανταπόκρισης των εργαζομένων στις Σύγχρονες Μεθόδους Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η συσχέτιση των συμπερασμάτων της παραπάνω έρευνας αναδεικνύει τις εξής αλήθειες:

- ❖ Το ανθρώπινο δυναμικό δείχνει την διάθεση για έναν πιο ενεργό και συμμετοχικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση, αλλά σίγουρα όχι στο βαθμό που θα περίμενε ένας σύγχρονος manager.
- ❖ Είναι εμφανής η διστακτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού να υιοθετήσει άμεσα το νέο αναβαθμισμένο ρόλο του, και να απαγκιστρωθεί από τα παλιά και καλά παγιωμένα στη συνείδησή του πρότυπα διοίκησης.
- ❖ Διαπιστώνεται τέλος, μια αξιοσημείωτη ωριμότητα από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι καταθέτουν την ανάγκη τους για έναν πιο αναβαθμισμένο ρόλο σύμφωνα με τη φιλοσοφία των Σύγχρονων Μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά δεν νιώθουν σίγουροι ότι θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις του σύγχρονου management. Θέλουν την αλλαγή, αλλά ομαλά και σταδιακά. Νιώθουν ικανοί, αλλά όχι άμεσα έτοιμοι για κάτι τέτοιο. Υπογράφουν θετικά τη νέα αυτή φιλοσοφία διοίκησης, δηλώνοντας όμως σαφέστατα και πολύ ώριμα στους managers ότι χρειάζονται τη βοήθειά τους για να τους δικαιώσουν.

ΕΠΙΛΟΓΙΚΑ

Η εργασία αυτή, αποτελούμενη από δύο όπως είδαμε διακριτά μέρη προσφέρει στους αναγνώστες της, τις παρακάτω δύο σημαντικές δυνατότητες:

- ✓ Ενημερώνει και πληροφορεί, για τις σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε επίπεδο Οργανισμού, αυτούς που μέχρι τώρα δεν γνωρίζουν περί του θέματος.
- ✓ Παρέχει μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, στον σύγχρονο manager, που έχει υιοθετήσει τις Σύγχρονες Μεθόδους Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μια μικρή ενδεικτική εικόνα, του βαθμού ετοιμότητας των εργαζομένων για αυτές. Κυρίως όμως του παρέχει μέσω του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, ένα αξιόπιστο εργαλείο για να διαπιστώνει και ο ίδιος άμεσα κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο καθημερινά συνεργάζεται είναι έτοιμο να υιοθετήσει τις μεθόδους αυτές.

Αυτός ο διπλός στόχος για την δημιουργία ενός πολύτιμου εργαλείου, γι' αυτούς που ασχολούνται με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής άποψης, είναι ο στόχος που με αυτήν την εργασία ευελπιστούμε να επιτευχθεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

1. Belasco, James A.; Stayer, Ralph C: *Το πέταγμα του βούβαλου* (Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2000)
2. Αντώνης Χατζηϊωάννου: *Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων* (Μάιος 2001)
3. Γιάννης Πυρνοκόκης: *Οργανωτική Συμπεριφορά* (Μάιος 2000)
4. Παναγιώτης Πατρίκιος: *Παραγωγή – Ολική Ποιότητα* (Ιανουάριος 2001)
5. Έκδοση του Ι.Ε.Κ.Α. Μακεδονίας: *Ανθρωποκεντρικά: Προβληματισμοί και προσεγγίσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα* (Θεσσαλονίκη 1998)
6. Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου: *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (Θεσσαλονίκη 2001)
7. Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη: *Οργάνωση και Διοίκηση* (1999)

ΞΕΝΗ:

8. Robbins, Stephen P.: *Essentials of Organizational Behavior* (Prentice-Hall, 2000)
9. Karen Legge: *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (1995)
10. Cook, Marshall J.: *Effective Coaching* (McGraw Hill, 1999)
11. Harrison, Nigel: *Improving Employee Performance* (Kogan Page, 2000)
12. Murrell, Kenneth L.; Meredith, Mimi: *Empowering Employees* (McGraw Hill, 2000)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Εισαγωγή

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης της ανθρώπινης απόδοσης

Ο χρόνος για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας δεν αποτελεί σταθερό μέγεθος. Ακόμα και στην περίπτωση που δύο εργαζόμενοι χρησιμοποιήσουν την ίδια τεχνολογία και μέθοδο εργασίας, εργασθούν δε κάτω από τις ίδιες συνθήκες εργασίας, την ίδια ώρα, θα χρειαστούν διαφορετικούς χρόνους για την εκτέλεση της ίδιας εργασίας. Η αιτία της απόκλισης αυτής βρίσκεται στην διαφορετική απόδοση, στις διαφορετικές ικανότητες και αντιλήψεις των ανθρώπων.

Η διασπορά της ανθρώπινης απόδοσης κάτω από γενικές συνθήκες όπως για παράδειγμα στο παιχνίδι, τον αθλητισμό, την εργασία κ. α. είναι μεγάλη, ενώ κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες όχι ιδιαίτερα μεγάλη.

Κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες εργασίας επιτυγχάνεται ένας συντελεστής διασποράς 1 προς 1.5 ή 1 προς 2, σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις αυξάνεται η διαφοροποίηση αυτή περισσότερο του 1 προς 2.

Βάση των αποκλίσεων αυτών, αν ένας εργαζόμενος χρειαζόταν για την εκτέλεση μιας εργασίας (παραγωγή ενός τεμαχίου) 10 min/τεμ, ένας άλλος εργαζόμενος με την ίδια εμπειρία θα χρειαζόταν στην ίδια θέση εργασίας για την παραγωγή του ίδιου τεμαχίου, 15 έως 20 min/τεμ. Στην περίπτωση αυτή προϋποτίθεται ότι τα συγκρινόμενα άτομα είναι τα ενδεδειγμένα για την εκτέλεση της εργασίας αυτής και εργάζονται με την ίδια μέθοδο εργασίας.

Λόγω των αποκλίσεων που παρουσιάζουν οι αποδόσεις όχι μόνο από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, αλλά και στον ίδιο εργαζόμενο σε διαφορετικές ώρες της ημέρας, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πραγματοποιηθέντες πραγματικοί χρόνοι (όταν φυσικά πρόκειται για επηρεαζόμενη εργασία) σαν θεωρητικοί χρόνοι, δίχως προηγουμένως να υποστούν κάποια επεξεργασία. Οι θεωρητικοί χρόνοι αναφέρονται σε ένα σύστημα εργασίας το οποίο βρίσκεται σε θεωρητική κατάσταση.

Αυτή η θεωρητική κατάσταση ορίζεται από την τεχνολογία και μέθοδο καθώς και τις συνθήκες εργασίας. Στις συνθήκες εργασίας

συμπεριλαμβάνεται και ο ορισμός μιας συγκεκριμένης απόδοσης αναφοράς στην οποία θα αναφέρεται και ο θεωρητικός χρόνος. Για να μπορέσει κανείς να μετατρέψει έναν πραγματικό χρόνο σε θεωρητικό είναι απαραίτητη η γνώση του βαθμού απόδοσης.

Ορισμοί

Η απόδοση στην οποία αναφέρεται ο θεωρητικός χρόνος ονομάζεται απόδοση αναφοράς και εκτιμάται με τον βαθμό απόδοσης 100%.

$$\text{Βαθμός απόδοσης} = \frac{\text{Παρατηρηθείσα πραγματική απόδοση}}{\text{θεωρητική απόδοση αναφοράς}} * 100\%$$

Αν ο βαθμός απόδοσης δεν εκφραστεί επί τοις εκατό αλλά σαν συντελεστής (π. χ. αντί 115%, 1.15) τότε προκύπτει η εξίσωση:

$$\text{Συντελεστής απόδοσης} = \frac{\text{Παρατηρηθείσα πραγματική απόδοση}}{\text{θεωρητική απόδοση αναφοράς}}$$

Οι εξισώσεις αυτές ισχύουν φυσικά μόνο όταν η μέθοδος ή η τεχνολογία και οι συνθήκες εργασίας κατά τον υπολογισμό και των δύο αποδόσεων, πραγματικής και θεωρητικής είναι ίδιες. Η απόδοση αναφοράς είναι όπως διαφαίνεται από τον χαρακτηρισμό της ένα μέτρο σύγκρισης.

Οι αποδόσεις στις οποίες αναφέρονται οι παραπάνω εξισώσεις, είναι ποσοτικές αποδόσεις, και σύμφωνα λοιπόν με την περιγραφή αυτή, οι παραπάνω εξισώσεις μπορούν να συμπληρωθούν ως εξής:

$$\text{Βαθμός απόδοσης σε \%} = \frac{\text{Επηρεαζόμενη πραγματική ποσοτική απόδοση της παρατηρηθείσας ροής}}{\text{Ποσοτική απόδοση αναφοράς της θεωρητικής ροής}} * 100\%$$

$$\text{Βαθμός απόδοσης σε \%} = \frac{\text{Θεωρητικός χρόνος}}{\text{Πραγματικός χρόνος}} * 100$$

Το παρακάτω παράδειγμα διευκρινίζει το περιεχόμενο των παραπάνω εξισώσεων.

Αν ο πραγματικός χρόνος είναι 12 min/τεμ ή η ποσοτική απόδοση του παρατηρούμενου συστήματος εργασίας είναι 5 τεμάχια την ώρα και ο βαθμός απόδοσης εκτιμήθηκε με 120 % τότε σύμφωνα με την εκτίμηση αυτή έχουμε μια ποσοτική απόδοση αναφοράς = $100/120*5= 4.17$ τεμάχια την ώρα και ένα θεωρητικό χρόνο = $120/100*12= 14.4$ min το τεμάχιο.

Ο πραγματικός χρόνος και κατά συνέπεια και η παρούσα απόδοση ενός συστήματος εργασίας μπορούν να μετρηθούν. Αντίθετα ο θεωρητικός χρόνος και η ποσοτική απόδοση αναφοράς ενός συστήματος εργασίας του οποίου το αποτέλεσμα μπορεί να επηρεασθεί από τον εργαζόμενο, δεν μπορεί να προκαθορισθεί.

Αν παρακολουθήσουμε την εργασία ενός μονταδόρου θα χαρακτηρίσουμε ως παρούσα ποσοτική απόδοση τα τεμάχια (όποια είναι αυτά) που μοντάρισε σε ένα συγκεκριμένο χρόνο π. χ. μια ώρα. Ο βαθμός απόδοσης όμως του εργαζόμενου εξαρτάται από τον αναμενόμενο αριθμό τεμαχίων, ή διαφορετικά από την θεωρητική απόδοση, που προκαθορίσαμε.

Αν περιμέναμε περισσότερα τεμάχια (υψηλή απόδοση αναφοράς) τότε ο βαθμός απόδοσης του εργαζόμενου είναι χαμηλός, αν περιμέναμε λιγότερα από τα αποδοθέντα, τότε ο βαθμός απόδοσης είναι υψηλός.

Στην περίπτωση για παράδειγμα που η ίδια εργασία δεν γινόταν από άνθρωπο αλλά από ένα αυτόματο μηχάνημα, ο συντελεστής απόδοσης, ονομάζεται μηχανικός βαθμός απόδοσης και μπορεί να υπολογισθεί εκ των προτέρων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν μετά από όλα αυτά ότι το πρόβλημα της εκτίμησης του βαθμού απόδοσης συναντάται μόνο σε περιπτώσεις που η εργασία επηρεάζεται από τον άνθρωπο. Μετά από όλα αυτά μπορεί να ορισθεί:

Ο βαθμός απόδοσης είναι ο λόγος της επηρεαζόμενης πραγματικής προς την θεωρητική (αναμενόμενη) απόδοση, και εκφράζεται σε ποσοστά επί τοις εκατό.

Η εκτίμηση του βαθμού απόδοσης γίνεται ως εξής : Ο μελετητής της εργασίας ή ο χρονομετρητής παρατηρεί τη ροή των κινήσεων εργασίας μιας ορισμένης φάσης και την συγκρίνει με τη θεωρητική ροή

που έχει κατά νου και που αναφέρεται στην ίδια φάση. Από την σύγκριση αυτή προκύπτει η βαθμολόγηση της παρούσας απόδοσης έχοντας σαν συγκριτικό μέγεθος την θεωρητική ροή.

Από τον παραπάνω περιγραφέντα τρόπο εκτίμησης του βαθμού απόδοσης γίνεται φανερό, ότι ο μελετητής της εργασίας πρέπει να γνωρίζει την εργασία τόσο καλά, ώστε να έχει μια σαφή εικόνα της ταχύτητας (έντασης), και αυτοκυριαρχίας (αποτελεσματικότητας) των κινήσεων και της αλληλοδιαδοχής των.

Με αυτή τη θεωρητική εικόνα γίνεται σύγκριση με την πραγματική ροή. Η διαφορά μεταξύ της θεωρητικής και της πραγματικής εικόνας διατυπώνεται με τη μορφή ποσοστού απόδοσης, και ουσιαστικά είναι το αυτό σαν τη σύγκριση μεταξύ της πραγματικής και θεωρητικής ποσοτικής απόδοσης, χωρίς βεβαίως να έχει κανείς κανένα ποσοτικό στοιχείο.

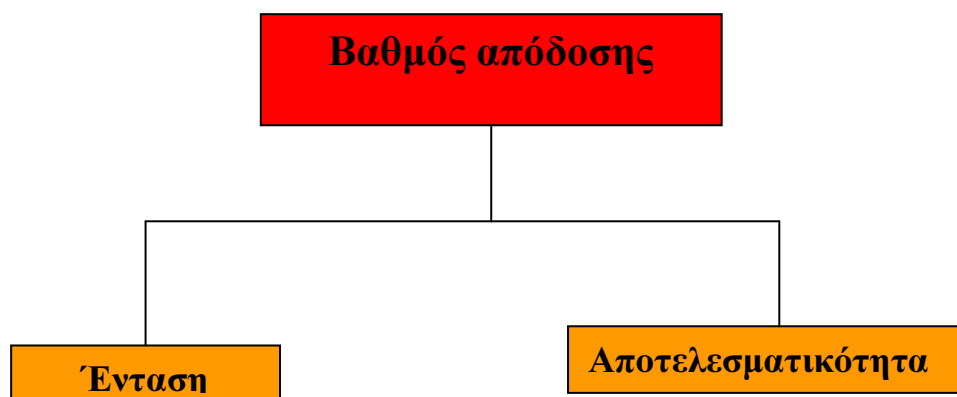
Μόνο αν πράγματι υπάρχει η γνώση αυτή μπορεί να γίνει σωστή εκτίμηση του βαθμού απόδοσης, διότι όπως έγινε από τα μέχρι στιγμής λεχθέντα αντιληπτό, η εκτίμηση του βαθμού απόδοσης στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο σε ποιοτικά κριτήρια. Η αποδοθείσα ποσότητα κατά την παρατήρηση και χρονομέτρηση της εξεταζόμενης φάσης δεν επηρεάζει σε καμία περίπτωση την εκτίμηση του βαθμού απόδοσης.

Η ποιότητα της εκτίμησης εξαρτάται από την καταλληλότητα, την εκπαίδευση και την πείρα του μελετητή της εργασίας. Υποκειμενικές επιρροές κατά την εκτίμηση μειώνουν την ποιότητα αυτής, είναι δε δυνατόν με τη βοήθεια εντατικής εκπαίδευσης να αποφευχθούν.

Βασικές γνώσεις

Η βάση της εκτίμησης του βαθμού απόδοσης είναι ουσιαστικά η εκτίμηση της ροής των κινήσεων.

Κάθε ανθρώπινη εργασία έχει ουσιαστικά δύο παραμέτρους που χαρακτηρίζουν τη ροή των κινήσεών της: Την ένταση και την αποτελεσματικότητα.



Η ένταση και η αποτελεσματικότητα των κινήσεων δεν μπορεί πάντα να διαχωριστεί διότι υπεισέρχεται η μια παράμετρος στην άλλη. Παρ' όλα αυτά όμως υπάρχουν κινήσεις οι οποίες είναι περισσότερο εντατικές και άλλες οι οποίες είναι περισσότερο αποτελεσματικές.

Στη γλώσσα των συστημάτων προκαθορισμένων χρόνων, οι στοιχειώδεις κινήσεις «απλώνω» και «φέρνω» είναι περισσότερο εντατικές. Αντίθετα οι κινήσεις «πιάνω» και «μοντάρω» περισσότερο αποτελεσματικές.

Ενώ στην πρώτη περίπτωση «απλώνω», «φέρνω» έχουμε σαφείς ευδιάκριτες κινήσεις, στη δεύτερη περίπτωση «μοντάρω», «πιάνω» έχουμε διάφορες μικρές σε μήκος και αριθμό διορθωτικές κινήσεις.

Αυτές οι δύο χαρακτηριστικοί παράμετροι εκτίμησης των κινήσεων θα αναλυθούν στη συνέχεια περισσότερο, παρ' όλα αυτά όμως η εξοικειώσει με αυτές επιτυγχάνεται καλύτερα στην πράξη. Σαφές γίνεται το ανώτερο μόνο στη πράξη παρά στη θεωρία.

Αξιολόγηση της έντασης

Η ένταση εκφράζεται στην ταχύτητα και στη δύναμη με την οποία εκτελούνται οι κινήσεις εργασίας.

Η ταχύτητα ή διαφορετικά ο ρυθμός της εργασίας προσφέρουν ένα καλό κριτήριο εκτίμησης της κινητικής ροής, υπό την προϋπόθεση φυσικά ότι η παρατηρούμενη εργασιακή ροή επιτρέπει την αντίληψη κάποια ταχύτητας. Μια τέτοια φάση εργασίας θα μπορούσε π. χ. να περιέχει σαν κίνηση το βάδισμα ή τη φόρτωση πακέτων. Η πείρα έχει δείξει ότι σε τέτοιου είδους ροές η ταχύτητα των κινήσεων είναι ένα ευδιάκριτο μέγεθος το οποίο μπορεί να αποτελέσει και αποτελεί κριτήριο εκτίμησης της έντασης. Κατά την εκτίμηση της έντασης θα πρέπει να προσεχθεί, κατά πόσο η ταχύτητα επηρεάζεται από την τελική σκοπευτική ακρίβεια της κίνησης, αλλά και από την προσοχή με την οποία εκτελείται.

Στην εκτίμηση της έντασης παράλληλα με την εκτίμηση της ταχύτητας, εκτιμάται και η δύναμη με την οποία διεξάγονται οι κινήσεις. Κινήσεις οι οποίες επηρεάζονται από βάρη όπως π. χ. μεταφορά τεμαχίων, εξελίσσονται με χαμηλότερους ρυθμούς από ότι κινήσεις δίχως την επιβάρυνση κάποιου βάρους όπως π. χ. η μετακίνηση ενός μοχλού. Η εκτίμηση κινήσεων στις οποίες καταναλώνεται δύναμη απαιτεί από τον εκτιμητή μεγαλύτερη πείρα και για τον λόγο αυτό είναι δύσκολη. Προϋποθέτει ότι ο μελετητής της εργασίας έχει σαφή εικόνα και της εργασίας, λόγω βάρους, καθυστέρησης των κινήσεων.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας

Η αποτελεσματικότητα είναι μια πολύπλοκη έννοια για την επεξήγηση της οποίας δεν αρκούν λίγες λέξεις.

Η αποτελεσματικότητα εκφράζει την ποιότητα του τρόπου εργασίας του εργαζόμενου, αναγνωρίζεται δε από την ευχέρεια, τη συνέχεια, τη γνώση, την αρμονία, τη σιγουριά, την υποσυνείδητη εκτέλεση της εργασίας αλλά και από την ηρεμία του ρυθμού εργασίας του εργαζόμενου.

Όλες αυτές οι χαρακτηριστικές ιδιότητες εκφράζονται στον τρόπο εργασίας. Ο δε τρόπος εργασίας εκφράζει τον ατομικό τρόπο υλοποίησης της προκαθορισμένης μεθόδου εργασίας.

Αν συγκριθούν οι τρόποι εργασίας πολλών εργαζόμενων, θα διαπιστωθεί ότι οι κινήσεις μεγάλων αποστάσεων εξελίσσονται στον χώρο και στον χρόνο περίπου ίδια. Αντίθετα οι διαφορές σε ασχολίες δυσαναγνωρίσιμων κινήσεων όπως π. χ. «πιάνω» και «τοποθετώ» είναι μεγάλες. Ο προσωπικός τρόπος εργασίας και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα, εκφράζονται κατά κύριο λόγο σε αυτές τις δύο χαρακτηριστικές κινήσεις.

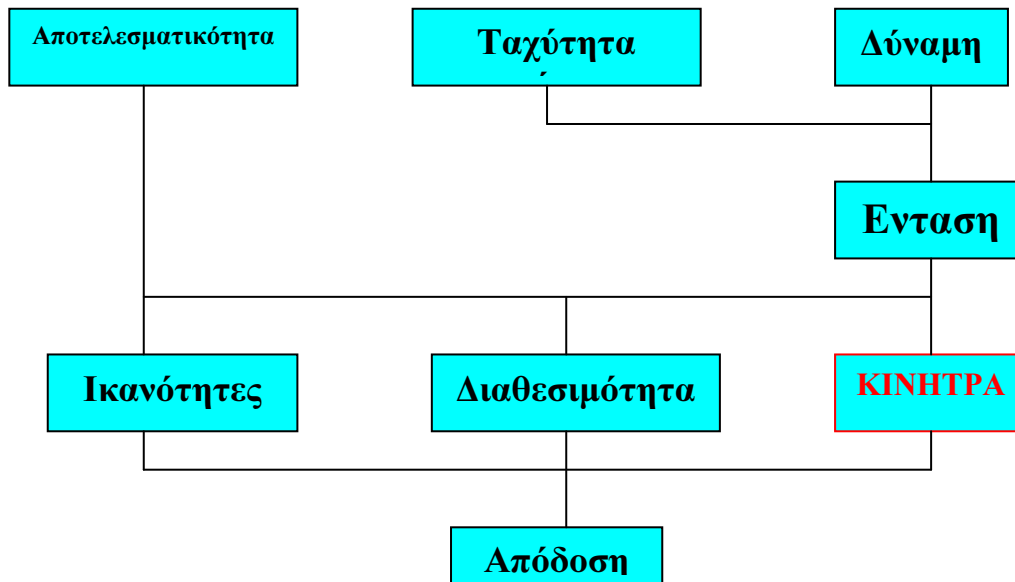
Στους πίνακες προκαθορισμένων χρόνων, οι χρόνοι των στοιχειωδών κινήσεων «πιάνω» και «τοποθετώ», δίνονται σε συνάρτηση με το μέγεθος, την φόρμα, τις ανοχές των αντικειμένων αλλά και σε συνάρτηση με τον τρόπο (με ένα ή δύο χέρια) εκτέλεσης αυτών. Αυτοί οι παράμετροι επιρροής ορίζουν και διαμορφώνουν τον βαθμό δυσκολίας της κίνησης. Όσο δυσκολότερη είναι η κίνηση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος που δίνεται στον πίνακα κινήσεων.

Πριν από την εκτίμηση λοιπόν της αποτελεσματικότητας μιας κίνησης είναι σκόπιμο να εξετασθεί η δυσκολία εκτέλεσης της κίνησης αυτής, βρίσκοντας τα μεγέθη επιρροής που ορίζουν τη δυσκολία της. Κατά τον τρόπο αυτό δημιουργεί ο παρατηρητής μια θεωρητική, επιθυμητή εικόνα της αποτελεσματικότητας την οποία οφείλει να έχει η κίνηση και συγκρίνει αυτήν, με την πραγματική εικόνα.

Παράλληλα με τη γνώση εκτέλεσης των μεμονωμένων στοιχειωδών κινήσεων, έχει σημασία για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και ο τρόπος σύνδεσης των κινήσεων αυτών μεταξύ τους. Η αποτελεσματικότητα στη διεξαγωγή μιας εργασίας εξαρτάται λοιπόν και από την αρμονία που παρουσιάζει το σύνολο των κινήσεων αυτών.

Εργονομική σχέση μεταξύ απόδοσης, έντασης και αποτελεσματικότητας

Η παρακάτω εικόνα εξηγεί τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη απόδοσης από πλευράς ανθρώπου.



Οι ικανότητες και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα που χαρακτηρίζει τις κινήσεις κάποιου εργαζόμενου, εξαρτάται από το ταλέντο, την εξάσκηση, την πείρα, την προσαρμογή και την συνήθεια στην κάθε εργασία. Η ένταση που διακρίνει ο παρατηρητής στον ρυθμό εργασίας και την μυϊκή ένταση του εργαζόμενου, προκύπτει από **εσωτερικά κίνητρα** όπως π. χ. το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση για την εργασία, τις συνθήκες εργασίας, την προσπάθεια για αύξηση της αμοιβής του. Η διάθεση (κούραση και βιορυθμός) επηρεάζει ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα αλλά και την ένταση των κινήσεων.