



# ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

Τμήμα Στελέχων Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων

## «Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ ΝΤΑΓΙΟΥΚΛΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΝΤΟΒΑΣ ΒΑΣΙΛΗΣ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΝΤΟΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

2006

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αριθμ. Εισαγωγής

881

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	7
1.3 ΕΠΙΦΥΛΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	10
1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	12
1.5 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΗΓΕΣΙΑ</b>	
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	15
2.2 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	15
2.3 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	19
2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	20
2.5 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	22
2.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	23
2.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	24
2.8 ΜΑΖΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ</b>	
3.1 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	30
3.2 Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ	32
3.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	35
3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	39
3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</b>	
4.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	43
4.2 ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	44
4.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	46
4.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT	48
4.5 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ ΜΟΥΤΟΝ	52
4.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIELDER	55
4.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ADAIR	58
4.8 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON	60
4.9 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BONOMA SLEVIN	62
4.10 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ OHIO	64
4.11 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΑ	67

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

5.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	72
5.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	72
5.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	75
5.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	76
5.4.1 Βασικές Έννοιες	76
5.4.2 Ανάγκες	77
5.4.3 Αξίες	77
5.4.4 Στόχοι	78
5.4.5 Κίνητρα	79
5.4.6 Ανταμοιβές	79
5.5 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	80
5.5.1 Τα Πρωτογενή Κίνητρα	81
5.5.2 Τα Γενικά Κίνητρα	82
5.5.3 Τα Δευτερογενή Κίνητρα	88
5.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	83

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

6.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	86
6.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW	88
6.2.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (MASLOW)	89
6.2.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MASLOW ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	98
6.3 ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F. HERZBERG	99
6.3.1 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ HERZBERG	102
6.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VICTOR VROOM	104
6.5 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ MC GREGOR	106
6.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ERG ΤΟΥ ALDERFER	111
6.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ADAMS	113
6.8 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER-LAWLER	115
6.9 ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΤΟΥ Mc CLELLAND	119
6.10 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΤΟΥ KURT LEWIN	118

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΜΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ** 123**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** 125



## «ΕΙΣΑΓΩΓΗ»

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κάθε είδους οργανισμοί και επιχειρήσεις υφίστανται διότι ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες, παράγοντας προϊόντα ή και υπηρεσίες. Είναι ένα οργανωμένο σύνολο (των) συντελεστών παραγωγής. Έχουν στόχους, δομή και λειτουργούν με συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες. Ο καθορισμός στόχων, η δημιουργία αντίστοιχης δομής και η εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών για την επίτευξή τους, απαιτεί διοίκηση (Μάνατζμεντ), δηλαδή σειρά ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, μέσω της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης όλων των συντελεστών παραγωγής. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Ακόμη, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις σήμερα δημιουργούνται, δρουν και αντιδρούν σε ένα κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από ασυνέχεια, αλλαγές και οξύ ανταγωνισμό. Η προσαρμογή σ' αυτό το περιβάλλον απαιτεί ικανή και αποτελεσματική διοίκηση.

Γι' αυτό η διοίκηση στο ιδιαίτερο περιβάλλον της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, είναι ένα έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι σε θέσεις εξουσίας να λαμβάνουν αποφάσεις, να θέτουν στόχους, να οργανώνουν, να συντονίζουν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες των υφισταμένων-συνεργατών τους.

Είναι γνωστό ότι τα καθήκοντα στη διοίκηση της οργάνωσης καθορίζονται όχι μόνο από τους σκοπούς της και τη λειτουργία, αλλά και από τα διαφορετικά επίπεδα εξουσίας και υπευθυνότητας στα οποία αναφέρονται αυτά τα καθήκοντα.<sup>1</sup>

Η διοικητική ιεραρχία σε μια οργάνωση, χωρίζεται σε τρία επίπεδα:

- Διοίκηση στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας
- Διοίκηση στα μεσαία κλιμάκια της ιεραρχίας
- Διοίκηση στα χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχίας

---

<sup>1</sup>Κονταράτου Α., *Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων*, 2η έκδ., Εκδ. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1992.

Τα άτομα που ασκούν διοίκηση στα μεσαία κλιμάκια της ιεραρχίας δίνουν αναφορά στα άτομα που βρίσκονται πάνω από αυτούς, συντονίζουν τις προσπάθειες των προϊσταμένων και εποπτών που ασκούν διοίκηση στα χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχίας και τέλος είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των σχεδίων, την εκπλήρωση των σκοπών και τον έλεγχο της λειτουργίας της οργάνωσης. Τα άτομα που ασκούν την διοίκηση στα χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχίας δηλαδή οι επόπτες, παρακολουθούν την εφαρμογή των προγραμμάτων και τα αποτελέσματα της καθημερινής λειτουργίας της οργάνωσης. Συμβάλλουν άμεσα στην εκτέλεση και πραγματοποίηση των σχεδίων και των προγραμμάτων της επιχείρησης. Αποτελούν το κρίσιμο συνδετικό κρίκο μεταξύ της διοίκησης και των εργατών ή υπαλλήλων. Επομένως βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με δύο ομάδες ατόμων: με τους εργάτες ή υπαλλήλους που είναι και υφιστάμενοι τους και με τους διευθυντές τους που είναι οι ανώτεροι τους.<sup>1</sup>

## **1.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

Συνοψίζοντας τα βασικά συμπεράσματα για την πρακτική του διοικητικού στελέχους που προκύπτουν από τα θεωρητικά υποδείγματα της ηγεσίας, μπορούν να γίνουν τρεις χρήσιμες γενικές παρατηρήσεις.

---

<sup>1</sup>Χυτήρης Σ.Λ., Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.

Πρώτον, η ηγετική συμπεριφορά όπως ορίστηκε περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος αναπτύσσοντας ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων με τα μέλη της ομάδας του, επηρεάζει τη συμπεριφορά του προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Αυτό σημαίνει ότι ανεξαρτήτως του στυλ, σε όλες τις περιπτώσεις η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στην άσκηση των επιμέρους ρόλων ή λειτουργιών όπως για παράδειγμα η ενδυνάμωση των ατόμων, η καθοδήγηση, η ανάπτυξη της ομάδας κ.τ.λ.

Δεύτερον, από τα θεωρητικά υποδείγματα που παρουσιάστηκαν, γίνεται φανερό ότι το στέλεχος έχει στη διάθεσή του ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στυλ ηγεσίας μεταξύ των οποίων πρέπει να επιλέξει το πλέον αποτελεσματικό. Αυτή η επιλογή ασφαλώς δεν είναι τυχαία. Η ενδεχόμενη, κατά περίπτωση, προσέγγιση της ηγεσίας αποδεικνύει πλέον ότι ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μια περίπτωση και να μην είναι σε μια άλλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι το ικανό διοικητικό στέλεχος πρέπει να μπορεί να αξιολογεί την εκάστοτε περίπτωση και να εντοπίζει εκείνο το στυλ ηγεσίας που είναι το πλέον αποτελεσματικό. Αξιολόγηση της περίπτωσης σημαίνει τη διερεύνηση και την κατανόηση των χαρακτηριστικών της ομάδας και των ατόμων που την αποτελούν, του έργου που έχει να επιτελέσει, καθώς και του περιβάλλοντός μέσα στο οποίο



ασκείται η ηγεσία. Από αυτούς τους παράγοντες που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση, προκύπτει η αναγκαιότητα του στελέχους να μπορεί να αλλάζει την ηγετική συμπεριφορά του ανάλογα με την ιδιαιτερότητά της κάθε κατάστασης. Αυτό ασφαλώς σημαίνει την αναγκαιότητα για τον προϊστάμενο-ηγέτη να διαθέτει την ικανότητα ευελιξίας. Χωρίς αυτή είναι αδύνατον να φθάσει σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Είναι λογικό να αναρωτηθεί κανείς αν είναι ποτέ δυνατόν στην πράξη ο ίδιο ο προϊστάμενος να αλλάζει συνεχώς στυλ ηγεσίας από το αυταρχικό μέχρι το συμμετοχικό ή το εξουσιοδοτικό. Αν είναι δυνατόν δηλαδή την μια μέρα να συμβουλευεται τους υφισταμένους του, τη άλλη μέρα να διοικεί αυταρχικά, την άλλη μέρα να διοικεί αυταρχικά και να συνεχίζει το διαφορετικό στυλ κάθε μέρα. Αυτό σημαίνει, πρακτικά ότι κάθε ηγέτης πρέπει να επιλέξει ένα κυρίαρχο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με τις σχετικά σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση μέσα στην οποία ασκεί ηγεσία. Η αλλαγή αυτού του κυρίαρχου στυλ ηγεσίας σημαίνει τουλάχιστον στις περισσότερες περιπτώσεις μικρές διαφοροποιήσεις. Δηλαδή, υιοθέτηση των δορυφορικών ή συγγενικών στυλ ηγεσίας που βρίσκονται γύρω από τον ηγέτη. Για παράδειγμα ένας προϊστάμενος που λόγω της κατάστασής για να είναι αποτελεσματικός εφαρμόζει συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας, δεν χρειάζεται συχνά να μεταφέρεται στο αυταρχικό ή στο εξουσιοδοτικό. Και αυτό γιατί ούτε η ομάδα, ούτε οι άνθρωποι, ούτε το έργο αλλάζουν τόσο

πολύ, τουλάχιστον σε σύντομο χρονικό διάστημα. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν μπορεί να ακολουθήσει ένα εντελώς διαφορετικό στυλ από τα κυρίαρχο, όμως στην πράξη οι περιπτώσεις δεν είναι καθόλου και θα πρέπει να γίνονται κατανοητές και αποδεκτές από τους υφισταμένους της ομάδας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι στην πράξη ο κάθε προϊστάμενος ηγέτης πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό σε ό,τι αφορά το στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς.

### **1.3 ΕΠΙΦΥΛΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΗΓΗΣΙΑΣ**

Για τον ρόλο και την χρησιμότητα της ηγεσίας έχουν διατυπωθεί και αρνητικές επιπτώσεις. Υπάρχουν ειδικοί, τόσο στην επιστήμη της διοικήσεως όσο και στην πράξη, που πιστεύουν ότι η ηγεσία σαν μηχανισμός επιρροής ενός προσώπου επί των άλλων προσώπων είναι απαράδεκτη. Ο εντοπισμός και η λύση προβλημάτων μιας επιχείρησης, δεν είναι απαραίτητο να στηρίζεται σε μια τέτοια σχέση επιρροής, αλλά μπορεί να επιτευχθεί με τη χρησιμοποίηση ειδικών τεχνικών, συμβουλών και ενεργειών. Κατά την άποψη αυτή, τα μέλη κάθε ομάδας, είναι άτομα ισότιμα μεταξύ τους και ελεύθερα και κάθε έννοια και μορφή αλληλεπίδρασης είναι απορριπτέα. Άλλωστε, πάντοτε κατά την άποψη αυτή, η έννοια της ηγεσίας είναι απαράδεκτη και για το λόγο ότι έχει σαν σκοπό τη συγκέντρωση της μεγαλύτερης δυνατής δύναμης και την πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Οι

οργανισμοί αντί να ασχολούνται με την αναζήτηση και την ανάπτυξη ηγετών, με σκοπό να τους τοποθετήσουν επικεφαλής των διαφόρων ομάδων είναι προτιμότερο να στρέψουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους προς την ίδια ομάδα. Να καλλιεργούν μεταξύ των μελών πνεύμα συνεργασίας, ενότητας και αυτοπειθαρχίας. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, κάθε ομάδα είναι σε θέση να ανταποκριθεί ποσοτικά και ποιοτικά στα καθήκοντα που της ανατίθενται, στηριζόμενη αποκλειστικά στην αρμονική συνεργασία μεταξύ των μελών της. επίσης η είσοδος του 21ου αιώνα σήμανε την έναρξη μιας νέας εποχής για το χώρο των εργασιακών σχέσεων, την εποχή της εργασίας χωρίς καθοδήγηση. Αυτό προκύπτει από την επιθυμία του εργαζόμενου για περισσότερη συμμετοχή στις διαδικασίες που αφορούν τη διοίκηση του οργανισμού και λιγότερη υπακοή και συμμόρφωση σε διαταγές και υποδείξεις.

Η άποψη κατά την οποία, ο ρόλος του ηγέτη στη διοίκηση των οργανισμών είναι περιττός ή μειωμένης σπουδαιότητας, δεν είναι δυνατό να τύχει γενικής αποδοχής. Απεναντίας, πρέπει να τονιστεί ότι το κεντρικό πρόβλημα των σύγχρονων κοινωνικών ομάδων είναι η ανάπτυξη και η χρησιμοποίηση αποτελεσματικών ηγετών.

---

<sup>1</sup>Χυτήρης Σ.Λ., *Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.

#### **1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Ο άνθρωπος από την φύση του έχει την τάση αλλά και την ικανότητα να εργάζεται ομαδικά. Με την ομαδική εργασία είναι δυνατόν να επιτύχει σκοπούς πολύ πέρα από όσο οι δικές του προσωπικές τους επιδιώξεις επιτρέπουν. Ο αποτελεσματικότερος και κατά συνέπεια ο παραγωγικότερος τρόπος να επιτελεί τις ομαδικές του δραστηριότητες, που σχετίζονται πάντοτε με την επίτευξη κάποιου αντικειμενικού σκοπού, είναι να εφαρμόζει τις αρχές της οργάνωση και διοίκησης των επιχειρήσεων. Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων είναι τέχνη και επιστήμη μαζί. Με τον όρο οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων εννοούμε την ανθρώπινη δραστηριότητα που καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση αλλά και διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται μέσα σ' αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, με άλλα λόγια παραγωγικά, με σκοπό να επιτύχουν ορισμένους κοινούς αντικειμενικούς σκοπούς.

## 1.5 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων που εργάζονται μαζί την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού αποτελεί έναν οργανισμό. Ο κάθε οργανισμός έχει μια δομή και τα άτομα που εργάζονται μέσα στα πλαίσια του ονομάζονται και σε διοικητικά στελέχη. Όλοι όσο εργάζονται σε έναν οργανισμό δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα μέλη ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/bhmas.html](http://www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/bhmas.html)



**«ΗΓΕΣΙΑ»**

## **2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ**

Η ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμίας να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται. Ηγεσία σημαίνει πρακτικώς την δυνατότητα να διευθύνει τους άλλους, χρησιμοποιώντας μέσα όπως την παροχή κινήτρων και την ορθή επικοινωνία με τους υφισταμένους του. Η ηγεσία είναι ένα είδος τέχνης και χωρίς ηγεσία ένας οργανισμός είναι παρά μια σύγχυση ανθρώπων και μηχανών. Ο D. Keith παρατηρεί ότι η ηγεσία είναι ένας ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος συνδέει τα μέλη μιας ομάδας μεταξύ τους και τα υποκινεί για την πραγματοποίηση των σκοπών.

## **2.2 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Γύρω από την έννοια της ηγεσίας έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ένας από αυτούς περιγράφει την ηγεσία σαν την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με την θέληση τους ό,τι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν.

Ανεξάρτητα από την απλότητα του, ο ορισμός αυτός τονίζει τον πραγματικό λόγο για τον οποίο δίνεται τόση έμφαση στο σπάνιο αυτό προσόν.

Λέγεται συνήθως ότι ένας καλός ηγέτης είναι εκείνος που από την μια πλευρά συνδυάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους και από την άλλη να κερδίζει φίλους. Το τελευταίο όμως προσόν δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν απαραίτητα στοιχείο της ηγεσίας, γιατί πολλοί πραγματικοί ηγέτες ικανοποιούνται με τον σεβασμό του προσωπικού τους και με την επιθυμία τους να τους ακολουθεί. Από την άλλη πλευρά είναι φυσικό οι αποφάσεις που παίρνει κάθε φορά ο ηγέτης, να μην τους ευνοούν όλους.

Όπως γίνεται κατανοητό από τον ορισμό, οι λειτουργίες της ηγεσίας κάνουν τα μέλη μιας ομάδας να συνεισφέρουν με την θέλησή τους στην υλοποίηση των στόχων της. Τέτοιες λειτουργίες είναι η καθοδήγηση, η ανάπτυξη των ατόμων, η παρακίνηση, η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Οι σχέσεις ηγεσίας και παρακίνησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Για να επηρεαστεί η συμπεριφορά κάποιου ατόμου πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν κάποιες από τις ανάγκες του. Κατά συνέπεια μπορούμε να τονίσουμε ότι η επίτευξη των στόχων μιας οικονομικής μονάδας δεν μπορεί να λάβει χώρα χωρίς την επίτευξη των στόχων των ατόμων που αποτελούν μια ομάδα. Η ηγεσία θα πρέπει να δημιουργεί κάθε φορά τέτοιο κλίμα έτσι ώστε η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης να



περνά από την επίτευξη των στόχων των μελών της ομάδας.

Η ηγεσία απαιτεί κάποιες ικανότητες όπως την ικανότητα κατανόησης, ότι ο άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις παρακίνησης που ποικίλουν ανάλογα με τον χρόνο και τις εκάστοτε καταστάσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η ηγεσία δεν ταυτίζεται με την διοίκηση, αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα κομμάτι της. Έτσι ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης.

Η λέξη ηγεσία είναι παράγωγο του ρήματος ηγέομαι-ηγούμαι που σημαίνει αρχηγός και προπορεύομαι άλλων, οι οποίοι ακολουθούν με την θέληση τους. Το βασικό στοιχείο που προσδιορίζει στην ηγεσία την ουσιαστική της σημασία είναι η αποδοχή. Οι οπαδοί αποδέχονται τον ηγέτη επειδή πιστεύουν στις ιδιαίτερες ικανότητες του ηγέτη και τον ακολουθούν όχι επειδή υπάρχει κάποιος εξωτερικός εξαναγκασμός προς τούτο, αλλά γιατί ο ηγέτης διαφέρει από τους άλλους. Τον θεωρούν άξιο να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στα προβλήματα που τους απασχολούν είτε ως άτομα είτε ως κοινωνικές ομάδες, ακριβώς λόγω των ιδιαίτερων ικανοτήτων του και των προσόντων που διαθέτει ή οι ίδιοι έχουν πεισθεί που διαθέτει.

Συνεπώς, η ηγεσία είναι η σχέση υπακοής που συνδέει τον ηγέτη με τους οπαδούς και βασίζεται στην πίστη των οπαδών προς αυτόν και στην οικιοθελή προθυμία τους να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους προς τις αποδείξεις εκείνου και μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης κοινωνικής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Κάθε προϊστάμενος που κατέχει μια θέση στη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας, εκτός από τις βασικές ευθύνες που έχει σαν προϊστάμενος για την εκτέλεση της εργασίας που ανατίθεται σε αυτόν, δηλαδή για την εκτέλεση της εργασίας που ανατίθεται σε αυτόν, δηλαδή για τον σχεδιασμό της οργάνωσης, τον συντονισμό, βασική και πρώτιστη ευθύνη έχει να διοικεί τους ανθρώπους. Το γεγονός ότι ο προϊστάμενος ευθύνεται βασικά για την διοίκηση του προσωπικού του, δεν σημαίνει ότι δεν έχει ευθύνη για την παραγωγή του τμήματος στο οποίο προϊσταται. Αντίθετα, η κύρια αποστολή του είναι η παραγωγή, αλλά βασικοί παράγοντες δια μέσου των οποίων εξασφαλίζει την παραγωγή είναι οι άνθρωποι. Συνέπεια αυτού είναι ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι μόνο καλός προγραμματιστής, οργανωτής ή συντονιστής, αλλά πριν από όλα καλός ηγέτης.

## 2.3 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Η ηγεσία αποτελεί επιρροή ενός ατόμου επί άλλων ατόμων, δηλαδή δύναμη επηρεασμού της βούλησης τους. Ο επηρεασμός αυτός αποσκοπεί στην πλήρη αλλαγή ή τη μερική τροποποίηση της συμπεριφορά του ατόμου-οπαδού, με σκοπό να την προσανατολίσει προς την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού.
- Η ηγετική ικανότητα αποτελεί το θετικό χαρακτηριστικό της παρουσίας και του ρόλου του ηγέτη και διαφέρει από τον εξαναγκασμό ο οποίος στηρίζεται στον φόβο. Τα άτομα υπακούουν στις εντολές και τις αποδείξεις του ηγέτη, γιατί τα εμπνέει και τους δημιουργεί προσδοκίες, αισιοδοξία και εσωτερική διάθεση για συμβολή στην κοινή προσπάθεια.
- Πρέπει να ξεχωρίσουμε την έννοια της ηγετικής ικανότητας και της τυπικής εξουσίας. Η τυπική εξουσία παρέχει στο άτομο φορέα τη δυνατότητα να αποφασίζει και να δίνει εντολές προς τα μέλη της ομάδας τα οποία έχουν αντίστοιχη υποχρέωση για συμμόρφωση και εκτέλεση. Η εξουσία αυτή του προϊστάμενου είναι εξωτερική. Η ηγετική επιρροή διαφέρει κατά το ότι μπορεί να υφίσταται και να φέρει αποτελέσματα και σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ηγέτης στερείται τυπικής εξουσίας, όπως συμβαίνει άλλωστε με τους ηγέτες των άτυπων ομάδων.

- Ο ηγέτης κατευθύνει τις προσπάθειες της ομάδας προς την πραγματοποίηση στόχων. Αυτοί είναι καταρχήν, στόχοι του οργανισμού. Είναι δυνατόν στα πλαίσια των στόχων του οργανισμού, είναι δυνατόν να εντάσσονται και οι στόχοι των ατόμων.<sup>1</sup>

## **2.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Συχνά οι επιτυχίες και αποτυχίες των κοινωνικών οργανώσεων αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους. Σε κάθε μικρή ή μεγάλη, τυπική ή άτυπη κοινωνική οργάνωση, η ηγεσία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές παράμετρους που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία τους, τη λειτουργία τους και την εξέλιξή της.

Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί, αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους. Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά τους στο να ηγούνται και να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας.

---

<sup>1</sup>Wheatley M. J., *Ηγεσία και χάος*, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2003.

Οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτές που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν πρόθυμα, εθελοντικά και αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της. Κύριες τέτοιες λειτουργίες είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η πειθώ, η έμπνευση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος. Πρέπει να αναφέρουμε ότι κεντρικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η παρακίνηση και η ικανοποίηση των ατόμων τα οποία θα αναπτύξουμε και διεξοδικά. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς σε εθελοντική βάση προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου. Συνεπώς, η υλοποίηση των στόχων της ομάδας δεν μπορεί να γίνει ανεξάρτητα από την υλοποίηση ενός μέρους των ατομικών στόχων. Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς και τους στόχους των μελών του.

Η ηγεσία όπως έχει προσδιοριστεί, δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ, αλλά αποτελεί μέρος αυτού. Κατά συνέπεια ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι εξ ορισμού ηγέτης. Επίσης η ηγεσία δεν είναι ταυτόσημη έννοια με την δύναμη, την εξουσία και τη επιρροή.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>*Kontaratos A.N., The art of management and the traits of an effective administrator, Roswell Navigation Corporation, Athens 2001.*

## **2.5 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Όπως προαναφέραμε η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ. Η διαφορά όμως δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Δηλαδή ένα άτομο μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζερ και ηγεσία και έτσι να είναι ταυτόχρονα και μάνατζερ και ηγέτης, πράγμα που είναι και το επιθυμητό. Μπορεί όμως να ασκεί μόνο μάνατζμεντ ή μόνο ηγεσία και έτσι να είναι μόνο ηγέτης ή μόνο μάνατζερ. Για έναν προϊστάμενο ανεξαρτήτου ιεραρχικού επιπέδου, το ιδανικό από την άποψη της αποτελεσματικότητας είναι να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζερ και ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν.

Για τους μάνατζερ, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Για την ικανοποίηση του έργου, οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους, καινοτομικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που ξαφνιάζουν.

## 2.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Επικοινωνία είναι η διαδικασία που μεταβιβάζονται από πρόσωπο σε άλλα πρόσωπα, πληροφορίες, είναι το σύνολο των γραπτών, προφορικών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων που ρέουν στην επιχείρηση από τον ένα άνθρωπο στον άλλο, αμέσως ή εμμέσως και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμη και τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Και οι δύο διαστάσεις είναι σημαντικές, διότι αν μια επιχείρηση είναι κατάλληλα οργανωμένη, δηλαδή με σωστά κανάλια επικοινωνίας, ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία, χρειάζεται και τα άτομα να είναι ικανά να επικοινωνούν για να μεταδοθούν τα μηνύματα σωστά και να προκαλέσουν τις ανάλογες ενέργειες.

Η διαδικασία της επικοινωνίας, προβλέπει τη μεταβίβαση των πληροφοριών από το πομπό, δηλαδή τον αποστολέα του μηνύματος, στο δέκτη, δηλαδή τον παραλήπτη του μηνύματος, μέσα από τις φάσεις της παραγωγής, της αντίληψης και της επαναπληροφόρισης

Στη διοικητική πραγματικότητα υπάρχουν πολλές παρερμηνείες στην έννοια. Η επικοινωνία στη διοικητική δεν είναι η «ομιλία» προς τους ανθρώπους, δηλαδή τους εργαζόμενους, αλλά η ομιλία με τους ανθρώπους. Πολλοί

συσχετίζουν με την ροή των πληροφοριών στην λειτουργία ενός οργανισμού. Αυτή όμως μπορεί να θεωρηθεί σαν μηχανική άποψη για την επικοινωνία. Οι ανθρώπινες υπάρξεις μιλούν και ακούν η μια την άλλη και το φαινόμενο αυτό δεν μπορεί να εξεταστεί σαν ένα φυσικό φαινόμενο που το διέπουν φυσικές νομοτέλειες, που εύκολα εξηγούν και ερμηνεύουν τη διαδικασία. Τα φαινόμενο αυτό πρέπει να το δούμε σαν μια ανθρώπινη διαδικασία, που κάθε μια κρύβει τη δική της μοναδικότητα και θέλει ξεχωριστή ερμηνεία για να κατανοηθεί.<sup>1</sup>

## **2.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Τα προβλήματα που πιθανόν να εμφανιστούν στις επικοινωνίες θα πρέπει να αναζητηθούν:

- Στις διεργασίες παραγωγής του μηνύματος από τον πομπό, δηλαδή στο αν και κατά πόσο αποτελεσματικά μετατράπηκε το μήνυμα σε σήμα, ώστε να μπορέσει να το αντιληφθεί ο δέκτης και στις επιλογές που έγιναν για το χρόνο, το χώρο, τον τρόπο και το μέσο της μετάδοσης του μηνύματος.

---

<sup>1</sup>Hersey p., Blanchard K., *Management of organizational behavior, 5th edition, Prentice-Hall International editions, 1988.*



- Στις διεργασίες αντίληψης του μηνύματος από το δέκτη, δηλαδή στο αν υπήρχαν ασφαλείς συνθήκες παραλαβής του μηνύματος και στο αν υπήρχε κοινό γνωστικό πεδίο μεταξύ πομπού και δέκτη, ώστε να αποκωδικοποιηθεί σωστά το μήνυμα.

- Στην επαναπληροφόρηση, δηλαδή στο αν μεταφέρθηκαν οι αντιδράσεις του δέκτη του μηνύματος προς τον πομπό, δηλώνοντας έτσι ότι παρέλαβε και κατανόησε το μήνυμα και ότι θα προχωρήσει στις σχετικές ενέργειες.<sup>1</sup>

## **2.8 ΜΑΖΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.**

Μαζική επικοινωνία είναι η ταυτόχρονη επικοινωνία με δεκάδες, ή και περισσότερους εργαζόμενους-υπαλλήλους σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Η πείρα έχει διδάξει ότι στην ομαδική επικοινωνία είναι καλύτερο το μήνυμα να είναι όσο πιο δυνατό και συντομότερο για να είναι κατανοητό από τους αποδέκτες. Τα μαζικά μηνύματα στην επικοινωνία είναι ένα μέσο που εμφανίζει πολλά προβλήματα για την διοίκηση.

---

<sup>1</sup>Hersey p., Blanchard K., *Management of organizational behavior, 5th edition, Prentice-Hall International editions, 1988.*

Έχει να αντιμετωπίσει τη μαζικότητα των αποδεκτών, τη κοινή θέση, που αποτελεί συγκερασμό των ατομικών αναγκών των μελών μιας ομάδας.

Με το μαζικό μήνυμα η διοίκηση, ταυτόχρονα ενώνει θετικά ένα σύνολο αποδεκτών και τότε η δυσκολία του επηρεασμού είναι μεγαλύτερη, γιατί δεν έχει να διαγνώσει τις θέσεις ενός ατόμου, αλλά ενός συνόλου το οποίο έχει κοινή αντίληψη.

Η μαζική επικοινωνία προϊσταμένων-υφισταμένων πρέπει να αποφεύγεται, γιατί αποπροσωπίζει τις σχέσεις των και παράλληλα εξαφανίζει τη δυνατότητα ελέγχου των αντιδράσεων των φορέων. Από την άλλη όμως, η μαζικότητα, όπως υποστηρίζεται, έχει το πλεονέκτημα της πληρότητας, της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων και της βεβαιότητας της πληροφορίας. Σήμερα που στις περισσότερες επιχειρήσεις έχουμε συμμετοχική διοίκηση, η επικοινωνία είναι πιο εύκολη. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι η αποκέντρωση της λήψεως των αποφάσεων. Δηλαδή δεν είναι αρκετή η απόπειρα να πεισθούν οι εργαζόμενοι στην εφαρμογή κάποιας απόφασης, αλλά στο συμμετοχικό σύστημα αποκεντρώνεται η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων. Ο όρος συμμετοχική διοίκηση έχει αναπτυχθεί πάρα πολύ σήμερα. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη τους εργαζόμενους και αντίθετα. Ο προϊστάμενος θέτει στη διάθεση των υφισταμένων όλες τις πληροφορίες και αυτοί με τη σειρά τους ενθαρρυμένοι, παρέχουν σε αυτόν, χωρίς φειδώ, όλες τις πληροφορίες που διαθέτουν. Η ανταλλαγή αυτή των ανοιχτών

πληροφοριών θεμελιώνεται στο συμμετοχικό σύστημα διοικήσεως και επικοινωνίας και πάνω σε αυτή στηρίζεται η λήψη των αποφάσεων. Βέβαια, το σύστημα αυτό δεν είναι δυνατόν να φέρει αυτομάτως αποτέλεσμα, πάνω στο ηθικό και την ανάπτυξη και την ανάπτυξη του προσωπικού, γιατί ο άνθρωπος δεν μπορεί να αλλάξει από την μια μέρα στην άλλη, διότι δεν αλλάζει εύκολα τα πιστεύω του. Και τα πιστεύω των εργαζομένων ξεκινά από το σημείο εκείνο, που στο πρόσωπο κάθε ηγέτη υπάρχει κάτι το αυταρχικό, κάτι το αντίθετο με τις σκέψεις και τις προσδοκίες του. Ευτυχώς, η συμμετοχική διοίκηση, ελαττώνει αυτές τις σκέψεις γιατί έχει ανοίξει παράθυρο στην ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας σε κάποιο βαθμό μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, ώστε οι τελευταίοι να εμπιστεύονται σήμερα τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους.

Η τέχνη της επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς ειδικούς του μάνατζμεντ ως το βασικότερο προσόν του αποτελεσματικότερου ηγέτη. Για να μπορέσουμε να πούμε ότι ο ηγέτης κατέχει καλά αυτή την τέχνη θα πρέπει:

- Στις διαπροσωπικές σχέσεις να επιδεικνύει τις ακόλουθες αρετές:
  - ❖ Να μπορεί να ακούει προσεκτικά και να αντιλαμβάνεται τι ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά. Για να επιτύχει αυτό πρέπει να υπάρχει συναισθηματική προσέγγιση.
  - ❖ Να ομιλεί με σαφήνεια σε καταληπτή γλώσσα και να εκπέμπει

στο ίδιο μήκος κύματος επικαλύπτοντας κατά το δυνατόν το αντιληπτό πεδίο του συνομιλητή του. Τα μηνύματα πρέπει να είναι μεστά, απέρριπτα, απαλλαγμένα από περιπτή ορολογία και να δίνονται στο σωστό χρόνο. Η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας προκύπτει πάντα στον ηγέτη.

- Όσον αφορά στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, ο ηγέτης πρέπει να φροντίσει για τα εξής:

- ❖ Οι απαραίτητες για την επίτευξη του έργου πληροφορίες πρέπει να παρέχονται ελεύθερα και άπλετα.
- ❖ Να ενθαρρύνεται η διάχυση των πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις. Να γίνονται ανοικτοί, αμφίδρομοι δίαυλοι επικοινωνίας, οριζόντιοι και κάθετοι. Με αυτό τον τρόπο θα αποφεύγονται οι φήμες και οι παραποιήσεις.
- ❖ Να υπάρχει δεκτικότητα και σε αρνητικά μηνύματα. Έτσι υποβοηθείται η συνεχής βελτίωση.
- ❖ Να είναι προσβάσιμος έστω και από τηλεφώνου.
- ❖ Να κάνει σύντομες, αλλά τεχνικές επισκέψεις στους χώρους εργασίας και να μελετά από κοντά τις συνθήκες εργασίες και τυχόν προβλήματα.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Hersey p., Blanchard K., *Management of organizational behavior, 5th edition, Prentice-Hall International editions, 1988.*



**«ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ»**

### 3.1 ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Έχουν γίνει αρκετές συζητήσεις και έρευνες στην προσπάθεια εντοπισμού των προσόντων που πρέπει να συγκεντρώνει ένα άτομο για να έχει πιθανότητες να αναδειχθεί σε επιτυχημένο ηγέτη. Αυτός ο τρόπος προσέγγισης του θέματος θέτει σαν προϋπόθεση την ύπαρξη περιορισμένου αριθμού προσόντων, τα οποία αν κάποιο άτομο συγκεντρώνει, αναδεικνύεται αυτόματα σε αποτελεσματικό ηγέτη. Η έρευνα των προσόντων του ηγέτη γίνεται σύμφωνα με κανόνες ελέγχου προσόντων του προσωπικού που χρησιμοποιεί η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης. Επίσης, ακολουθούνται και άλλες μέθοδοι, όπως είναι η προσφυγή στη γνώμη των συνεργατών του με τη διενέργεια ψηφοφορίας, η υπόδειξη ή η εκτίμηση από ειδικούς παρατηρητές που γίνεται μετά από παρακολούθηση της συμπεριφοράς και των επιδόσεων του υποψηφίου, ή υπό δοκιμασία ηγέτη, καθώς και η ανάλυση των βιογραφικών του στοιχείων. Τα προσόντα που θεωρούνται ως θεμελιώδη για την ανάπτυξη του αποτελεσματικού ηγέτη είναι τα ακόλουθα:

- Η ευφυΐα
- Η προσωπικότητα
- Τα φυσικά χαρακτηριστικά
- Ικανότητα για εποπτεία

Ευφυΐα	Προσωπικότητα	Ικανότητα
<b>Κρίση</b> Αποφασιστικότητα	<b>Προσαρμοστικότητα</b> Εγρήγορση	<b>Ικανότητα των άλλων για συνεργασία</b>
<b>Γνώση</b> Ευγένεια	<b>Δημιουργικότητα</b> Ακεραιότητα	Συνεργασμότητα
	<b>Αυτοπεποίθηση</b> Συναισθηματική ισορροπία	<b>Δημοτικότητα &amp; κύρος</b> Κοινωνικότητα
	<b>Πνεύμα ανεξαρτησίας</b>	<b>Κοινωνική συμμετοχή</b> Διακριτικότητα & διπλωματία

Τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα, θεωρούνται από εκείνα τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στη συγκρότηση μιας ηγετικής φυσιογνωμίας. Το άτομο το οποίο είναι προικισμένο με αυτά τα χαρακτηριστικά αναδεικνύεται σε αποτελεσματικότερο ηγέτη, έναντι εκείνου του ατόμου το οποίο τα στερείται. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και συμπεράσματα επιστημονικών ερευνών τα οποία δημιουργούν επιφυλάξεις ως προς το μέτρο της ισχύος τους. Αυτό γιατί, ο αριθμός των χαρακτηριστικών τα οποία κατά πάσα πιθανότητα επηρεάζουν την ηγετική ικανότητα αυξάνει, όσο προχωρεί η περί το θέμα αυτό επιστημονική έρευνα. Η συνεχής ανακάλυψη νέων χαρακτηριστικών αυξάνει την αβεβαιότητα και δημιουργεί μεγαλύτερη σύγχυση σε εκείνους που ασχολούνται με την μελέτη του ζητήματος αυτού. Επίσης, γιατί τα αποτελέσματα των δοκιμασιών στα οποία υποβάλλονται κατά περιπτώσεις οι υποψήφιοι ηγέτες, προκειμένου να

διαπιστωθεί μέχρι ποιου βαθμού και ποια από τα παραπάνω προσόντα κατέχουν, δεν προδικάζουν με ασφάλεια και το βαθμό αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Και αυτό γιατί, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι τα μόνα στοιχεία που επηρεάζουν την ικανότητα επιρροής του ηγέτη, αλλά λειτουργούν πάντοτε σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες λιγότερο ή περισσότερο σταθμητούς. Ένας άλλος λόγος είναι ότι τα πρότυπα επιτυχημένης ηγετικής συμπεριφοράς διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Διαφορετικό θα είναι το πρότυπο συμπεριφοράς του επικεφαλής μιας ομάδας εργατών, από εκείνο του επικεφαλής μιας ομάδας προσώπων που προσφέρουν μια επιστημονική εργασία. Πρέπει να ξεκαθαρίσουμε όμως ότι η επισήμανση κάποιων αδυναμιών της «θεωρίας των χαρακτηριστικών», δεν αναιρεί τη χρησιμότητά της.<sup>1</sup>

### **3.2 Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ**

Όταν ένας ηγέτης προγραμματίζει στην ουσία, παίρνει αποφάσεις για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, επιλέγει τις πολιτικές ή τις στρατηγικές και αποφασίζει. Όταν ασχολείται με το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, στην ουσία παίρνει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή ευθυνών και

---

<sup>1</sup>Χυτήρης Σ.Α., *Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.



εξουσιών ή όταν ασχολείται με την οργάνωση της εργασίας, αποφασίζει για τους τρόπους απλοποίησης ή τυποποίησης της.

Το ίδιο κάνει όταν επιλέγει κίνητρα ή προβαίνει σε ενέργειες με τις οποίες θα αντιμετωπίσει τη δυναμική της ομάδας ή όταν θα επικοινωνήσει με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Άρα η λήψη των αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό πολλές φορές δεν αναφέρεται σαν ξεχωριστή λειτουργία του μάνατζμεντ. Όμως η αποτελεσματική άσκηση κάθε λειτουργίας εξαρτάται βασικά από την ορθολογική λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Η λήψη των αποφάσεων ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος. Ο ηγέτης παίρνουν διαφορετικά είδη αποφάσεων κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Έτσι, λαμβάνουν τυποποιημένες αποφάσεις που καλύπτουν επαναλαμβανόμενες αποφάσεις ή παίρνουν μη προγραμματισμένες αποφάσεις, οι οποίες καλύπτουν περιπτώσεις που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν προβλήματα ρουτίνας ή προβλήματα που είναι περισσότερο σύνθετα και απαιτούν συστηματική προσέγγιση όταν πρωτοεμφανίζονται.

Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν εμφανίζονται συχνά και γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία στην επίλυσή τους.

Μια άλλη κατηγορία αποφάσεων είναι αυτές που διακρίνονται ανάλογα με τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων και είναι οι στρατηγικές αποφάσεων, οι διαχειριστικές και οι λειτουργικές. Στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που αφορούν στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, όπως ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων και είναι βασικά οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις. Οι διαχειριστικές αποφάσεις είναι αυτές που αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι πιο συγκεκριμένες και πιο σαφείς από τις στρατηγικές και προσανατολισμένες στη δράση. Τέλος, οι λειτουργικές αποφάσεις αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεων.

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις είναι κυρίως αποφάσεις βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου. Κάτω από τις συνθήκες βεβαιότητας, όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης είναι γνωστές εκ των προτέρων. Άρα οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μικρές και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής αλληλουχίας ενεργειών και λύσεων είναι γνωστές εκ των προτέρων. Αυτές οι αποφάσεις που παίρνονται κάτω

από συνθήκες βεβαιότητας είναι συνήθως προγραμματισμένες αποφάσεις. Κάτω από τις συνθήκες αβεβαιότητας, οι μεταβλητές μιας απόφασης, οι επιπτώσεις της λύσης, η συμπεριφορά όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση και τη λύση του προβλήματος δεν μπορούν να προβλεφθούν, ούτε και να εκτιμηθούν αξιόπιστα οι πιθανότητες εμφάνισής τους. Στη περίπτωση αυτή, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης από τον ηγέτη είναι μεγάλες και οι αποφάσεις αυτές ανήκουν στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αποφάσεων.

Όταν όμως οι μεταβλητές της απόφασης, τα αποτελέσματά της, οι συνθήκες που επικρατούν δεν είναι ακριβώς γνωστά, αλλά μπορούν να προβλεφθούν οι πιθανότητες εμφάνισής τους από στατιστικά, συνήθως, στοιχεία του παρελθόντος, τότε οι αποφάσεις αυτές παίρνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου-risk.

### **3.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Η λήψη των αποφάσεων, ως μια διαδικασία μέσω της οποίας αναγνωρίζονται επιχειρησιακά προβλήματα και επιχειρείται η επίλυσή τους με συστηματικό τρόπο. Έτσι, η συστηματική προσέγγιση περιγράφει τη λήψη της απόφασης ως τη σύνθετη διαδικασία που αποτελείται από ορισμένες αποφάσεις, οι οποίες είναι:

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Προσδιορισμός του προβλήματος  
Καταγραφή γεγονότων  
Έρευνα αιτιών  
καταγραφή απαιτήσεων και περιορισμών της ιδανικής λύσης



## ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων  
Ανάλυση χαρακτηριστικών κάθε λύσης και οι περιορισμοί της  
Βαθμός προσέγγισης στην ιδανική



## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΛΥΣΗΣ



## ΑΠΡΟΟΡΘΩΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΥΣΗΣ



Σχέδιο εφαρμογής  
Δοκιμαστική εφαρμογή  
Συμμετοχή ενδιαφερομένων

(Πηγή: [http://www.dmreview.com/editorial/online/columnists/0303/032803\\_wu\\_1.gif](http://www.dmreview.com/editorial/online/columnists/0303/032803_wu_1.gif))

Φάση 1<sup>η</sup>: ανάλυση του προβλήματος

Φάση 2<sup>η</sup>: καταγραφή και ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων

Φάση 3<sup>η</sup>: αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης

Φάση 4<sup>η</sup>: προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχτηκε.

Η φάση της ανάλυσης του προβλήματος κατ' αρχάς προσδιορίζεται το πρόβλημα και καταγράφονται τα γεγονότα που οδηγούν σε αυτό. Τα στάδια αυτά στην ανάλυση του προβλήματος θεωρούνται απαραίτητα, διότι έτσι μόνο εξασφαλίζεται ότι εντοπίστηκε πραγματικά το πρόβλημα και δεν υπάρχει καμία άλλη παραπλάνηση. Πολλές φορές άλλο φαίνεται να είναι το πρόβλημα και άλλο στην πραγματικότητα. Η έρευνα των πιθανών αιτιών του προβλήματος και ο εντοπισμός των πραγματικών, στοχεύουν στη μεγαλύτερη ανάλυση του προβλήματος, ενώ ανοίγουν το δρόμο για την καταγραφή των απαιτήσεων της ικανοποιητικής λύσης που θα αναμένεται. Η αναμενόμενη ικανοποιητική λύση θα προσδιοριστεί περισσότερο, εάν καθοριστούν και οι περιορισμοί και τα όρια της λύσης του προβλήματος. Έτσι λοιπόν έχει περιγραφεί το πρόβλημα και τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης.

Στη φάση της καταγραφής και της ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων υπό το φως των περιορισμών της προηγούμενης φάσης, καταγράφονται κατά αρχάς όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Εντοπίζοντας τους περιορισμούς και τα όρια της κάθε λύσης καταγράφεται ο βαθμός προσέγγισης κάθε μιας στα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης. Τα επιμέρους αυτά στάδια της δεύτερης φάσης, προσφέρουν ευκαιρίες ελαστικότητας στη λήψη αποφάσεων και στα προγράμματα που περιλαμβάνουν αυτές τις ενέργειες. Η αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης θα γίνει απαντώντας στα τρία ερωτήματα:

- Κατά πόσο η κάθε εναλλακτική λύση βοηθάει στην επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού
- Αν υπάρχουν και ποιες είναι ανεπιθύμητες επιπτώσεις ή παρενέργειες
- Κατά πόσο είναι εφικτές.

Η λύση που θα απαντά περισσότερο θετικά, θα επιλεγεί από τον ηγέτη ως η καταλληλότερη και θα αποτελεί τη βέλτιστη λύση.

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της λήψης αποφάσεων κρίνεται κυρίως από την προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχτηκε, διότι όσο συστηματικά και να επιλέχτηκε η απόφαση, αν δεν εκτελεστεί σωστά, θα προκαλέσει πάλι την ανάγκη επανάληψης της ίδιας διαδικασίας. Αυτή

άλλωστε είναι και η χρησιμότητα της επαναπληροφόρησης, που και εδώ συναντάται να συνδέει όλες τις φάσεις της λήψης αποφάσεων. Η τελευταία αυτή φάση απαιτεί την κατάρτιση ενός σχεδίου εφαρμογής στην πράξη, την οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών, εκ των προτέρων, για την εκτέλεση της απόφασης. Η δοκιμαστική εφαρμογή μάλιστα, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, θα αύξανε τις πιθανότητες επιτυχίας.<sup>1</sup>

### **3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Ένας απλός ορισμός του ελέγχου είναι αυτός που τον θεωρεί ως τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης, και κατά συνέπεια ο ηγέτης, επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα. Πιο αναλυτικά, ο έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των προγραμματιζόμενων αποτελεσμάτων και η σύγκριση τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών. Με τον έλεγχο η διοίκηση έχει συνεχή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης.

---

<sup>1</sup> *Χυτήρης Σ.Λ., Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.*

Με το σύστημα της επαναπληροφόρησης, που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες από τον ηγέτη.

Ο έλεγχος και ο προγραμματισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους και γι' αυτό αποκαλούνται τα δίδυμα του μάνατζμεντ. Η μία λειτουργία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την άλλη. Η σημασία του ελέγχου για τον προγραμματισμό φαίνεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι προσδιορίζονται ή επαναπροσδιορίζονται μετά τις πληροφορίες που το σύστημα επαναπληροφόρησης της διαδικασίας του ελέγχου μεταφέρει. Με αυτή την έννοια, οι πληροφορίες για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην υλοποίηση των στόχων, αξιοποιούνται εκ νέου και βοηθούν στον ρεαλιστικότερο καθορισμό των νέων εφικτών αντικειμενικών στόχων και στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και ενεργειών δράσης.



### 3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου είναι:

- Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης
- Η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε
- Η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα
- Η επαναπληροφόρηση και η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Χυτήρης Σ.Λ., *Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.



## «ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ»

#### 4.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

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

Στο **αυταρχικό στυλ** ηγετικής συμπεριφοράς ο ηγέτης αντλεί δύναμη από την θέση την οποία κατέχει. Δεν είναι δημοφιλής μεταξύ των μελών της ομάδας, τα οποία διευθύνει υποκινούνται μόνο από το χρήμα και από κανένα άλλο παράγοντα και τέλος μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να δίνει διευκρινήσεις και παραπάνω οδηγίες στα μέλη της ομάδας του. Από την άλλη μεριά τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, αλλά εκτελούν μόνο τις οδηγίες. Η παραγωγή αυξάνεται μόνο αν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ η παραγωγή μειώνεται όταν ο ηγέτης είναι απών. Οι κριτικές είναι αντικειμενικές και δεν υπάρχουν παράπονα και διαφωνίες στην ομάδα.

Στο **δημοκρατικό στυλ** διοίκησης, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με την συμμετοχή της ομάδας. Όταν αναγκαστεί να πάρει μόνος του τις αποφάσεις εξηγεί τους λόγους στα μέλη της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας δεν διστάζουν να πάρουν τις ευθύνες όταν χρειαστεί. Υιοθετούν εύκολα τις αλλαγές και τις νέες ιδέες. Ακόμα, η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε με την παρουσία του προϊσταμένου, είτε με την απουσία του. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται

επιτυχημένη.

Στο **εξουσιοδοτικό στυλ** ηγεσίας, ο ηγέτης δεν παίρνει αρκετή από την ευθύνη, δεν έχει δηλαδή εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες. Η ομάδα δεν έχει στόχους και η έλλειψη στόχων είναι ένας αναποτελεσματικός παράγοντας για την πρόοδο της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, το ενδιαφέρον τους για την δουλειά είναι περιορισμένο, η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη, όπως και το αίσθημα της ομάδας, το ηθικό τους, από την άλλη μεριά είναι χαλαρό.

#### **4.2 ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Όπως αναφέραμε η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού και έμπνευσης των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων της ομάδας στην οποία ανήκουν. η άσκηση ηγεσίας στηρίζεται σε πέντε βασικές αρχές που διαχωρίζουν την επιτυχημένη από την αποτυχημένη ηγεσία και είναι οι ακόλουθες:

- **Εναρμόνιση αντικειμενικών σκοπών:** Τα ηγετικά στελέχη προσπαθούν να εναρμονίσουν τους προσωπικούς στόχους των υφισταμένων τους με εκείνους του οργανισμού. Όσο καλύτερα το πετυχαίνουν τόσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγεσία τους και η λειτουργία της ομάδας.

- **Παρότρυνσης:** Η παρότρυνση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού πρέπει να είναι πολύπλοκη και λεπτή διαδικασία. Η αποτελεσματική παρότρυνση εξαρτάται από τη ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζει το σύστημα επιβράβευσης ανάλογα με την περίπτωση και να το εφαρμόζει σε ολόκληρο το σύστημα διοίκησης.
- **Άσκηση ηγεσίας:** Η ηγεσία, εκτός από πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους, πρέπει να παρέχει δυνατότητες για την εξέλιξη τους. Οι άνθρωποι τείνουν να ακολουθούν τα άτομα, που τους προσφέρουν τα μέσα επίτευξης των προσωπικών τους στόχων. Η επιτυχία επομένως της ηγεσίας συνίσταται στην επίγνωση και κατανόηση των κινήτρων των υφισταμένων, μετατρέποντας τα σε κινητήρια δύναμη για τους στόχους του οργανισμού.
- **Αποσαφηνισμένης επικοινωνίας:** Η ηγεσία ασκείται μεταξύ όλων των επιπέδων ιεραρχίας. Επομένως, για να πετύχει τους στόχους της, απαιτείται ξεκάθαρη και σαφής επικοινωνία. Η μετάδοση μηνυμάτων κατανοητών στους παραλήπτες, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα άσκηση ηγεσίας.
- **Ακέραιης επικοινωνίας:** Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των οργανωτικών επιπέδων για την άσκηση ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματική, όταν τα γραπτά ή τα προφορικά μηνύματα που ανταλλάσσει είναι συνεπή και ακέραια.

- **Συμπληρωματικής χρήσης άτυπης οργάνωσης:** Τα ηγετικά στελέχη χρησιμοποιούν την άτυπη οργανωτική δομή για την παροχή πληροφοριών στους υφισταμένους τους, οι οποίες δεν μεταφέρονται αποτελεσματικά μέσω της τυπικής δομής.

Ταυτόχρονα, ο ηγέτης οφείλει να λειτουργεί με στόχο τον συνδυασμό των ακόλουθων δραστηριοτήτων:

- Αποτελεσματική και με υπεύθυνο τρόπο χρήση της ισχύος του.
- Επιλογή διαφορετικών ειδών παροτρύνσεων ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας.
- Έμπνευση για τους υφισταμένους του προς επίτευξη των στόχων.
- Ανάπτυξη κατάλληλου κλίματος και συνθηκών, ώστε η ομάδα να εργασθεί απερίσπαστα και παραγωγικά προς την επίτευξη των στόχων.

#### **4.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Μια από τις πρώτες αναλύσεις ανέδειξε τα είδη συμπεριφοράς ενός ηγέτη ως προς την χρήση εξουσίας. Οι ηγέτες κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες ως προς τον βαθμό, που εκμεταλλεύονται την εξουσία τους:

- Ο απολυταρχικός ηγέτης
- Ο δημοκρατικός ηγέτης
- Ο ηγέτης χαλαρών ηνίων

Ο απολυταρχικός ηγέτης δίνει διαταγές και απαιτεί συμμόρφωση σ' αυτές, είναι δογματικός και χρησιμοποιεί το προνόμιο του να παρέχει ή να στερεί αμοιβές και να επιβάλλει τιμωρίες.

Ο δημοκρατικός ηγέτης ή και συμμετοχικός ηγέτης, συνδιαλέγεται με τους υφισταμένους και αποζητά την συνεργασία τους, από απλή διατύπωση απόψεων μη δεσμευτικών για τον ίδιο έως και την ενεργό συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης των χαλαρών ηνίων χρησιμοποιεί την εξουσία του από πολύ λίγο έως καθόλου και δίνει στους υφισταμένους μεγάλη ελευθερία στην εργασία τους. Δρα ως σύνδεσμος της ομάδας με το εξωτερικό περιβάλλον και εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες για την λειτουργία της.

Να σημειώσουμε ότι υπάρχουν και διαφοροποιήσεις αυτών των κατηγοριών. Για παραλλαγή του δημοκρατικού ηγέτη είναι αυτός, που θεωρεί καθήκον του την ενεργό βοήθεια προς τους υφισταμένους για την επίτευξη των στόχων του. Το συμπέρασμα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι το ενδεδειγμένο είδος συμπεριφοράς ενός ηγέτη εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες. Σε καταστάσεις ανάγκης ο απολυταρχικός ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός και αντίθετα ο ηγέτης των χαλαρών ηνίων θα είναι πιο αποτελεσματικός σε μια ομάδα, που αποτελείται από επιστήμονες - ερευνητές. Όμως το τελικό συμπέρασμα και το ιδανικό είναι ότι το

δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

#### **4.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT**

Ο Likert, διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan για πολλά χρόνια ερεύνησε το φαινόμενο της ηγεσίας. Διαπίστωσε ότι τα κοινωνικά στελέχη που φτάνουν στα καλύτερα αποτελέσματα σε ότι αφορά την παραγωγή, το κόστος, την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης και την αποδοτικότητα ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας από τα στελέχη των οποίων τα αποτελέσματα είναι χειρότερα. Η κεντρική ιδέα των αποτελεσμάτων των ερευνών του Likert είναι ότι η δημοκρατική, ή συμμετοχική, ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας :

- Το αυταρχικό εκμεταλλευτικό
- Το καλοπροαίρετο αυταρχικό
- Το συμβουλευτικό
- Το συμμετοχικό



Στο **«αυταρχικό εκμεταλλευτικό»**, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζόμενους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη, υπάρχει έντονος συγκεντρωτικός έλεγχος και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Ακόμα η παραγωγικότητα είναι πολύ περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι περιορισμένες έως και ανύπαρκτες. Τα αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του προσωπικού και η χαμηλή παραγωγικότητα.

Κατά το **«καλοπροαίρετο αυταρχικό»** ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός όσο με αυτόν του πρώτου συστήματος αλλά έχει χαρακτήρα πατερναλιστικό. Δηλαδή προσπαθεί να πείθει τους υφισταμένους του τι είναι ικανός να κάνει και ό,τι κάνει είναι για το δικό τους συμφέρον. Επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας και χρησιμοποιεί λιγότερο το φόβο της τιμωρίας και περισσότερο της οικονομικές αμοιβές, από ότι ο ηγέτης του πρώτου συστήματος, για να κάνει τους υφισταμένους του να εργασθούν πιο παραγωγικά.

Κατά το **«συμβουλευτικό»**, εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του, παίρνει τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Σε αυτό το σύστημα η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

Κατά το **«συμμετοχικό»** σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη σε όλη την ομάδα. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και βασίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη μεταξύ του ηγέτη και τα μέλη της οργάνωσης. Επίσης η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ και το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και συλλογική εργασία.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό. Οι οργανώσεις που υιοθετούν αυτό το στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικές και πιο αποδοτικές. Οι αρχές του συμμετοχικού στυλ μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τύπους των οργανώσεων και καταστάσεων. Επίσης, υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών που κατά τον Likert ονομάζονται «παρεμβάλλουσες». Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε

δύο επιμέρους κατηγορίες: η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας, δηλαδή εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κ.τ.λ.

Έτσι συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι:

- Ομαδική εργασία. Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες από κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις.
- Παρακίνηση. Στην οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων.
- Θέσπιση υψηλών στόχων. Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει να τίθενται με δημοκρατικές διαδικασίες, αλλά και να είναι και αρκετά υψηλοί. Η θέσπιση υψηλών στόχων αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν με την επίτευξή τους.

➤ Συντονισμός της ομάδας. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της, αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός της ομάδας μεταξύ τους.<sup>1</sup>

#### **4.5 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ MOUTON**

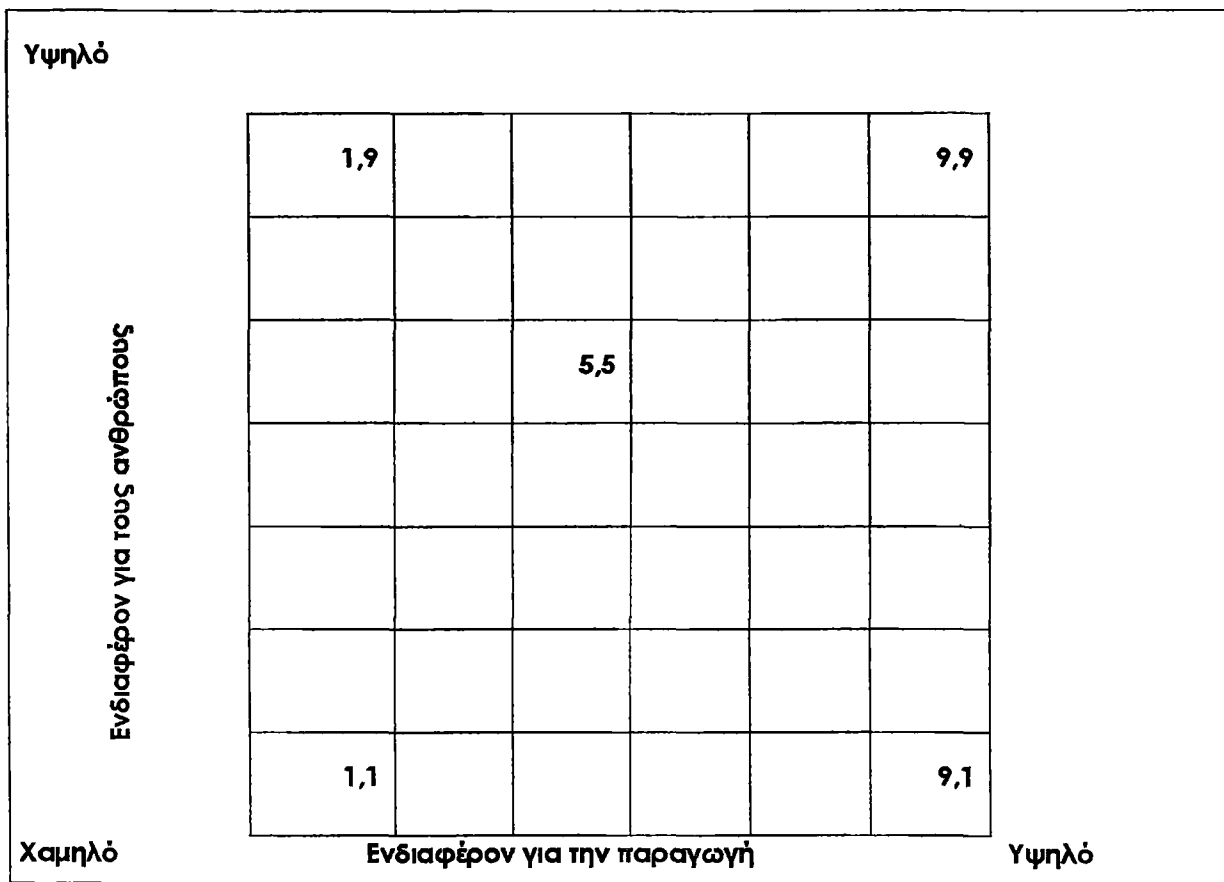
Οι ερευνητικές προσπάθειες των Blake και Mouton τους οδήγησαν στις αρχές της δεκαετίας του 1960 να καταλήξουν σε μια τυπολογία των συλληγεσιών πάνω σε μια σχάρα που έγινε γνωστή με το όνομα διοικητική σχάρα.

Η θεωρία των Blake-Mouton έχει δύο βασικούς προσανατολισμούς, δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων και σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή. Πιο συγκεκριμένα, αυτό το ενδιαφέρον αφορά τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή όπως οι διαδικασίες, η απόδοση, η παραγωγικότητα της εργασίας, η ποιότητα των επιτελικών υπηρεσιών κ.τ.λ. η δεύτερη διάσταση εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης.

---

<sup>1</sup> Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill

Οι δύο αυτές διαστάσεις της διοικητικής σχάρας παρουσιάζονται παρακάτω σε ένα διάγραμμα σε μορφή σχάρας όπου ο ένας άξονας είναι το ενδιαφέρον για την παραγωγή και ο άλλος το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο. Το διάγραμμα των Blake-Mouton παρουσιάζεται παρακάτω:



Κατά τους Blake και Mouton, τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας είναι πέντε. Ο ηγέτης ο οποίος υιοθετεί το στυλ 1,9 δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πιστεύει η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της. Από την άλλη μεριά ο ηγέτης του στυλ 9,1 και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή, εστιάζει

το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής, οι νέες διαδικασίες κ.τ.λ.

Το στυλ ηγεσίας 1,1 δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης δεν δείχνει ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά ούτε και για τους εργαζόμενους.

Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5 που ονομάζεται συμβιβαστική διοίκηση και δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ επικεντρώνεται στην παραγωγή και στους εργαζόμενους. Η έμφαση άλλοτε δίνεται στο άτομο-εργαζόμενο και άλλοτε στους εργαζόμενους.

Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake-Mouton είναι το 9,9 και αφορά το ομαδικό πνεύμα. Ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου και απορρίπτεται εδώ η άποψη, ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν ικανοποίηση από την επίτευξη του στόχου. Απορρίπτουν δηλαδή την άποψη που ισχυρίζεται ότι τα άτομα αρκεί να είναι ικανοποιημένα για να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγής. Επίσης απορρίπτουν και την αντίθετη άποψη ότι δηλαδή η επίτευξη των στόχων του έργου θα οδηγήσει ούτως ή άλλως στην ικανοποίηση των στόχων.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Blake R., Mouton J., *Ιδανική διοίκηση με το κλειδί GRID*, Αθήνα 1988.

#### 4.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIELDER

Ο Fielder εξετάζοντας την ηγεσία υπό το πρίσμα εξάρτησης από τις καταστάσεις, κατέληξε στην Θεωρία της Αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που σχετίζονται με την θεωρία.

- **Ισχύς της ηγετικής θέσης:** Πρόκειται για το επίπεδο ισχύος και εξουσίας τυπικής ή άτυπης, που εκχωρείται στον ηγέτη από τον οργανισμό. Η εξουσία αυτή συνίσταται στην δυνατότητα του να προχωρά στην αμοιβή ή την τιμωρία των υφισταμένων.
- **Δόμηση καθηκόντων:** Πρόκειται για το επίπεδο ισχύος στο οποίο τα καθήκοντα καθενός είναι αυστηρά ορισμένα, ώστε εύκολα να ελέγχεται η εκπλήρωση τους από τον ανώτερό του. Καθήκοντα με πλήρως καθορισμένη δομή –συνήθως απλές εργασίες ρουτίνας- υπόκεινται σε εύκολο έλεγχο βάσει συγκεκριμένων προτύπων τα οποία χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της επιθυμητής συμπεριφοράς των υφισταμένων. Από την άλλη, καθήκοντα περίπλοκα και ασαφώς καθορισμένα απαιτούν την ενεργό συμμετοχή του εργαζόμενου και ωθούν από μόνα τους τον ηγέτη σε πιο δημοκρατική συμπεριφορά.
- **Σχέσεις ηγέτη- υφιστάμενων:** Σημαντικός παράγοντας για τον ηγέτη, καθώς οι άλλοι δύο προσδιορίζονται κατά πολύ από παράγοντες, που διαφεύγουν του ελέγχου του. Είναι το επίπεδο ισχύος στο οποίο ο ηγέτης

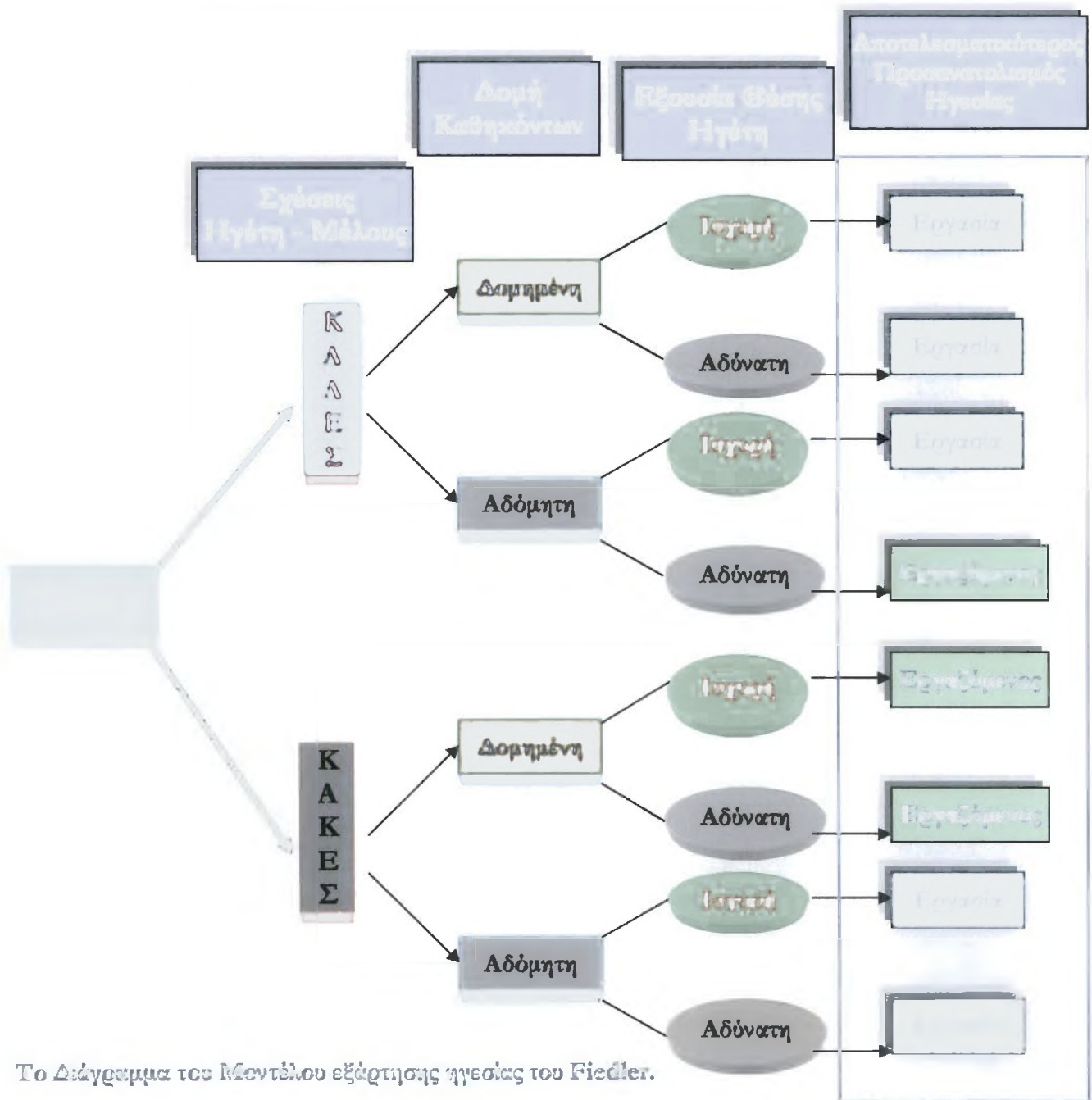
εξασφαλίζει την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη και πίστη των υφισταμένων στο πρόσωπο του. Χωρίς τα προαναφερθέντα η επιρροή του πάνω τους περιορίζεται μόνο στην απρόσωπη εξουσία, που του εκχωρεί ο οργανισμός.

Ο Fielder θεώρησε στην συνέχεια δύο είδη ηγεσίας: την προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα και την προσανατολισμένη προς τις σχέσεις. Χρησιμοποιώντας στατιστική μελέτη με ερωτηματολόγια, κατέληξε ότι η απόδοση ενός ηγέτη εξαρτάται τόσο από το περιβάλλον στο οποίο δρα ο οργανισμός όσο και από τα χαρακτηριστικά του ίδιου. Εκτός από ειδικές περιπτώσεις, δεν υφίσταται αποτελεσματικός ή μη ηγέτης, αλλά ηγέτης που αποδίδει ικανοποιητικά σε μια δεδομένη κατάσταση και όχι σε μια άλλη. Για να αυξηθεί η απόδοση της εργασίας πρέπει όχι μόνο να εκπαιδευτεί σωστά ο ηγέτης, αλλά επιπλέον να επικρατεί περιβάλλον στο οποίο αυτός δύναται να λειτουργήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Fiedler, F.E., A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1967*





(Πηγή: Fiedler & Garcia, 1987)

#### 4.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ADAIR

Ηγεσία κατά Adair, είναι η αλληλεπίδραση έργου, ομάδας και ατόμου. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι μπορεί να εκπαιδευτούν σε θέματα ηγεσίας αφού η ηγετική ικανότητα μπορεί να αποκτηθεί και δεν είναι κληρονομική. Η ηγεσία συνδέεται με επικοινωνία, λήψη αποφάσεων και management χρόνου.

Πρέπει να ξεκαθαρίσει κανείς ό,τι έχει να κάνει με το management και ό,τι με την ηγεσία. Το management έχει σχέση με το χέρι (manus), τη μηχανή, τα συστήματα, τον έλεγχο και την διοικητική υποδομή. Ο ηγέτης έχει να κάνει με την έμπνευση, τον ενθουσιασμό και τη μετάδοση.

Manager είναι εύκολο να διοριστεί κάποιος, αλλά ηγέτης όμως γίνεται μόνο, όταν ριζωθεί στην καρδιά και το μυαλό αυτών που θα ηγηθεί.

Ο Adair είπε ότι υπάρχουν τρεις ανάγκες. :

- Η ανάγκη αποπεράτωσης του έργου,
- Οι προσωπικές ανάγκες και
- Η ανάγκη να παραμείνουν δεμένοι σαν ομάδα.



(Πηγή: [https://www.researchgate.net/publication/328111111](#))

Η αποτυχία σε μια από τις τρεις αυτές περιοχές επηρεάζει τις άλλες δύο π.χ. η αποτυχία στην αποπεράτωση ενός έργου ή η έλλειψη ομαδικής συνεργασίας μπορεί να οδηγήσει στη διάλυση της ομάδας και στη μείωση των προσωπικών ικανοτήτων. Ακόμα, σύμφωνα με τον Adair, ηγετικές δραστηριότητες είναι ο προγραμματισμός, η ανάθεση δραστηριοτήτων, η αξιολόγηση, η αναγνώριση, η πληροφόρηση και το ομαδικό πνεύμα.

Σύμφωνα με τη Θεωρία αυτή, η παρακίνηση ξεκινάει από το εσωτερικό του ατόμου και από εξωτερικούς παράγοντες. Η ομάδα έχει ένα σκοπό, αντίθετα ο όχλος κανένα. Για παράδειγμα μια ποδοσφαιρική ομάδα έχει σκοπό. Αν μια εργασιακή ομάδα αποτύχει στο σκοπό της αποθαρρύνεται.

Πρέπει να κάνουμε το σύνολο μεγαλύτερο από το επιμέρους άθροισμα. Αυτό συνεπάγεται ικανότητες άμβλυνσης συγκρούσεων, δημιουργία,

συμμετοχικών διαδικασιών και υποστήριξης.

Τέλος, ο καθένας θέλει να ξέρει τις ευθύνες του, την εργασία που αναλογεί στις ικανότητές του, και ότι αναγνωρίζεται η προσφορά του. Χρειάζεται μια ισορροπημένη κάλυψη και των 3 αυτών πεδίων.<sup>1</sup>

#### **4.8 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON**

Οι Vroom-Yetton διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Οι Vroom-Yetton ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν αυτό το κενό. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα παρακάτω πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή όχι των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων.

- **Το πρώτο αυταρχικό στυλ:** Στο οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση με βάση της πληροφορίας που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του.

---

<sup>1</sup> Adair J., *Effective Strategic Leadership*, Macmillan Editions, London 2002

- **Το δεύτερο αυταρχικό στυλ:** Εδώ ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που αυτός ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους του.
- **Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ:** Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις αλλά συζητά πριν και συμβουλευέται τον κάθε υφιστάμενο του ατομικά.
- **Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ:** Εδώ ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά την γνώμη των ομάδων αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του.
- **Το δημοκρατικό στυλ ή συμμετοχικό:** Εδώ η λήψη των αποφάσεων είναι συλλογική, ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα όπου και συζητείται και λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις.

Οι Vroom-Yetton πιστεύουν ότι οι ηγέτες μπορούν κάθε φορά να υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας πρέπει να προσδιορίζεται από τις ακόλουθες αρχές:

- Τον ορισμό του προβλήματος
- Τις πληροφορίες οι οποίες είναι διαθέσιμες για το πρόβλημα
- Την σπουδαιότητα της συναίνεσης για το συγκεκριμένο πρόβλημα
- Την ύπαρξη συγκρούσεων που πηγάζουν από το συγκεκριμένο πρόβλημα
- Τον βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης.<sup>1</sup>

#### **4.9 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BONOMA SLEVIN**

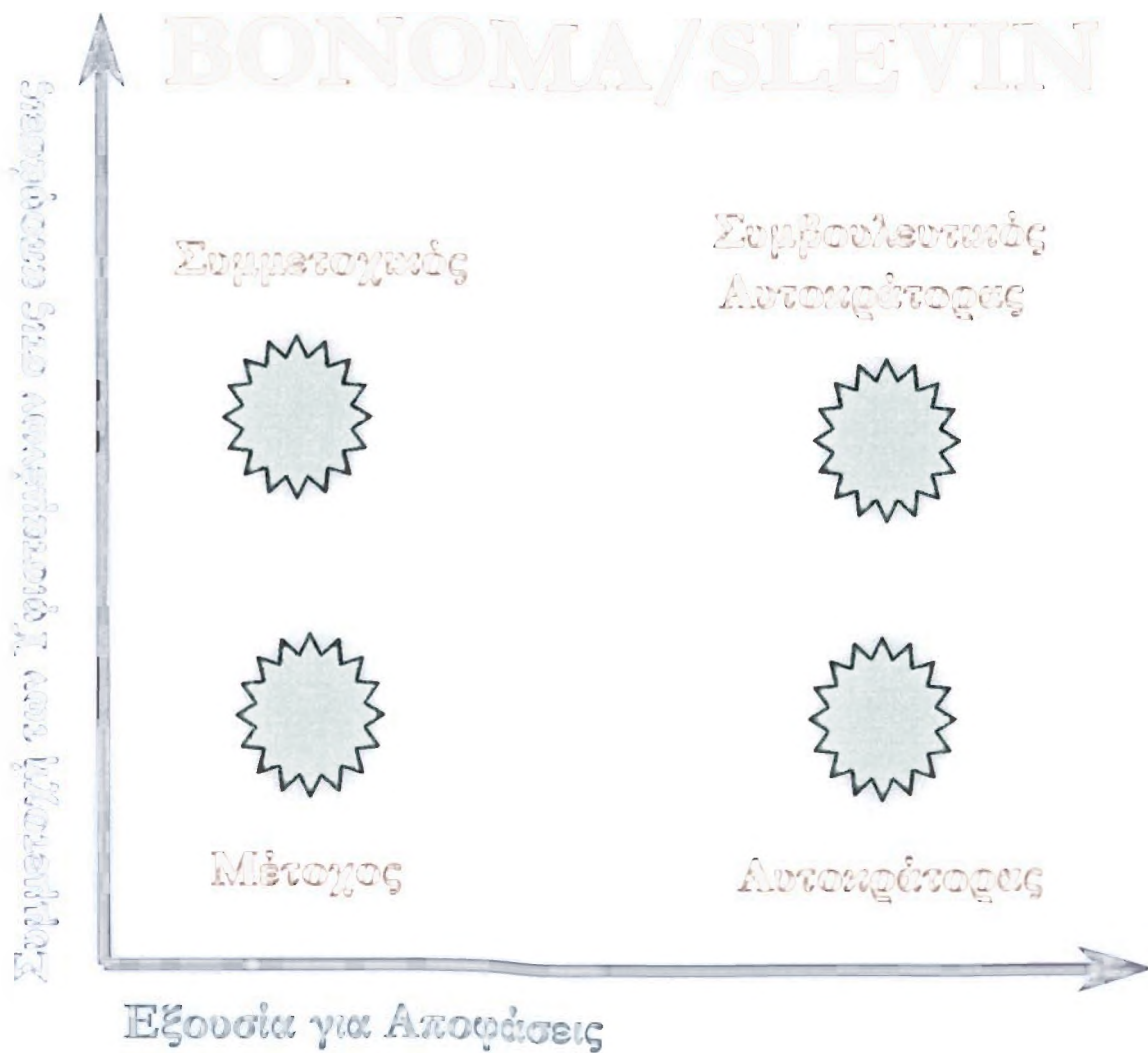
Σύμφωνα με τη θεωρεία αυτή υπάρχουν δύο άξονες. Ο ένας αφορά στο που βρίσκεται η εξουσία αποφάσεων και ο άλλος στο βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων.

Με βάση αυτό το σύστημα υπάρχουν τέσσερα στυλ:

- ο Συμμετοχικός - θέτει το θέμα στην ομάδα και αυτή αποφασίζει.
- ο Συμβουλευτικός Αυτοκράτορας - αποφασίζει μεν μόνος του αλλά παίρνοντας πληροφορίες και από την ομάδα.
- ο Αυτοκράτορας - αποφασίζει μόνος του χωρίς πληροφορίες
- ο Μέτοχος - δίνει την εξουσία για αποφάσεις στην ομάδα και δεν ασχολείται.

---

<sup>1</sup>*Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.*



Ενδιαφέρον παρουσιάζει σε αυτό το μοντέλο ένα τεστ βάσει του οποίου, ταξινομεί κανείς τις καταστάσεις και ανάλογα αποφασίζει πώς πρέπει να κινηθεί. Το ίδιο το τεστ δίνει οδηγίες και για το τι να κάνεις. Για παράδειγμα, αν λείπουν πληροφορίες να κινείσαι βόρεια, όταν λείπει χρόνος νοτιοανατολικά, όταν η απόφαση είναι κρίσιμη βόρεια, όταν η απόφαση είναι σημαντική για

σένα βόρια ανατολικά , όταν το πρόβλημα είναι πάρα πολύ σαφές νότια ανατολικά και όταν η εφαρμογή της απόφασης εξαρτάται από τους υφιστάμενους νοτιοδυτικά. Όταν ο ηγέτης έχει ανάγκη από ισχύ να κινείσαι ανατολικά, όταν έχει ανάγκη από αφοσίωση βορειοδυτικά, όταν είναι ιδιαίτερα ευφυής ανατολικά, όταν έχει ανάγκη από επιτεύγματα ανατολικά κ.λ.π.<sup>1</sup>

#### **4.0 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΟΗΙΟ**

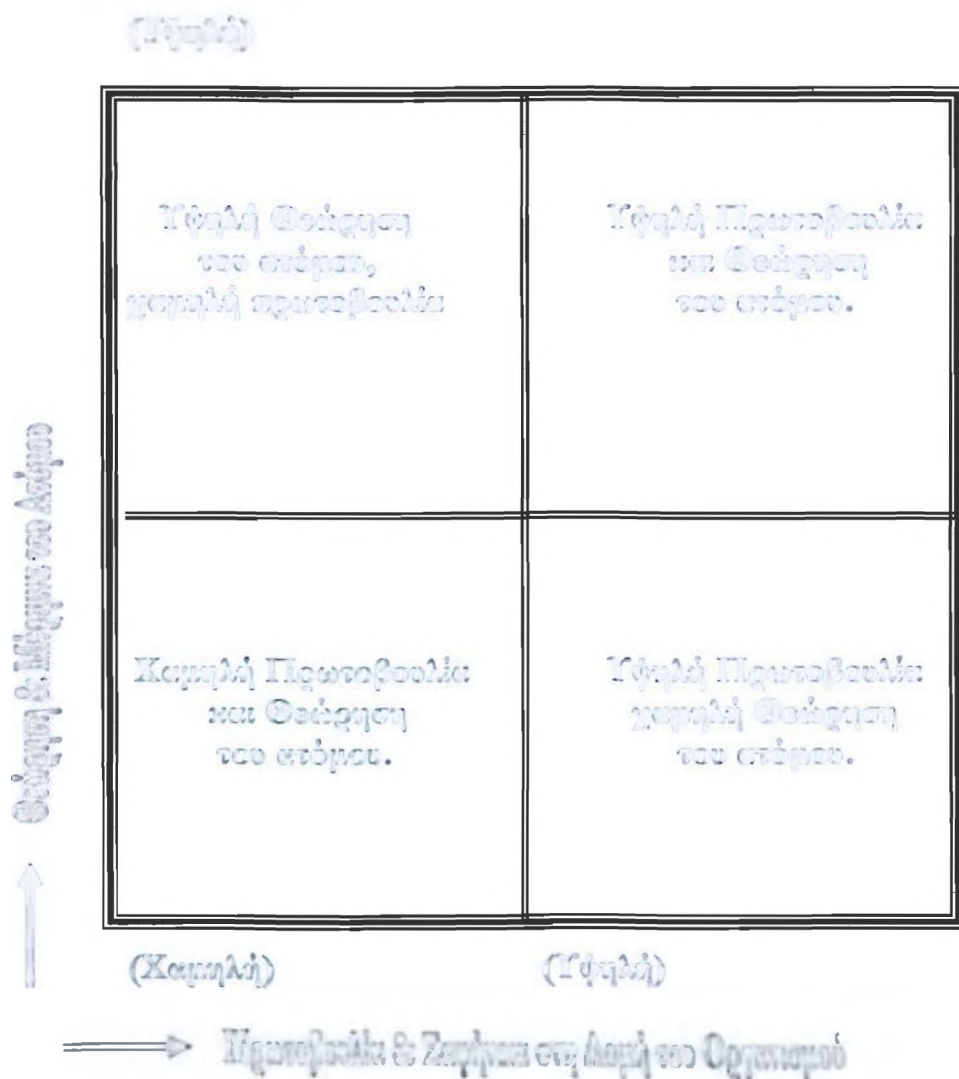
Οι δύο διαστάσεις της συμπεριφοράς του Ηγέτη, που αρχικά προσδιόρισαν οι μευνητές του Οχάιο αφορούσαν:

- › Το βαθμό ενδιαφέροντος του Ηγέτη για την πραγματοποίηση του έργου και ο παράγοντας αυτός ονομάστηκε «Πρωτοβουλία ή Σαφήνεια στη Δομή».
- › Το βαθμό ενδιαφέροντος του Ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις και ο παράγοντας αυτός ονομάστηκε «Θεώρηση και Μέριμνα του Ατόμου».

---

*Slevin, D. P., The Whole Manager. New York: Amacom Editions, 1987*





### Τα Τεταρτημόρια Ηγεσίας του Ohio.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι στην εκπαίδευση οι πιο αποτελεσματικοί Ηγέτες είναι αυτοί που είναι ικανοί και στις δύο αυτές περιοχές συμπεριφοράς. Κατά κανόνα οι Δάσκαλοι προτιμούν τους διευθυντές που ενδιαφέρονται και μελετούν τα θέματα τους, ενώ, τα διευθυντικά στελέχη προτιμούν

προϊσταμένους που ενδιαφέρονται για την πρωτοβουλία και τη σαφήνεια στη δομή.

Ένα ακόμα πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα από τις σχετικές έρευνες είναι ότι: Τους προϊσταμένους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνειας στη δομή, ενώ τους υφισταμένους η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου.<sup>1</sup>

#### **4.11 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΑ**

Όμως, πώς θα ήθελαν οι υφιστάμενοι να είναι οι προϊστάμενοί τους;

- Οι υφιστάμενοι απαιτούν από τον ηγέτη τους να έχει προσδιορίσει σαφώς τους στόχους τους. Αυτό δίνει στους υφιστάμενους την αίσθηση διεύθυνσης.
- Απαιτούν να έχει ένα καλά επεξεργασμένο πρόγραμμα για την πραγματοποίηση των στόχων του. Με αυτό τον τρόπο δίνει σε αυτούς την αίσθηση, ότι εφαρμόζουν ένα ρεαλιστικό πρόγραμμα.
- Απαιτούν να τους ενημερώνει για την πρόοδο των εργασιών, δίνοντας τους υφιστάμενους μια αίσθηση συμμετοχής και επιβράβευση των προσπαθειών τους.

---

<sup>1</sup> [https://www.researchgate.net/publication/312222222](#)

- Απαιτούν να τους μεταχειρίζονται ως άτομα. Ενστικτωδώς έχουν την άποψη, ότι ένας ηγέτης μπορεί να κινητοποιεί μια ομάδα, μόνο όταν έχει μάθει πώς να κινητοποιηθεί κάθε πρόσωπο, μέσα στην ομάδα.
- Έχουν την αξίωση να παραδεχτεί ότι δεν προσέφεραν λιγότερα, από όσο η καλύτερη προσπάθειά τους. Απαιτούν να τους σέβονται και οι ίδιοι δεν σέβονται έναν ηγέτη ο οποίος ικανοποιείται μόνο με επιτεύγματα, που δεν προκαλούν ενδιαφέρον.
- Τέλος, χρειάζονται την παρακολούθησή του, γνωρίζοντας ότι σε αυτό συνίσταται η αποστολή του.<sup>1</sup>

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ηγέτης της ομάδας έχει την τελική ευθύνη για την επιτυχία. Το θέμα είναι να χρησιμοποιεί τους πόρους της ομάδας αποτελεσματικά για να παράγει θετικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες ερμηνεύουν την εντολή της ευθύνης τους με διαφορετικούς τρόπους. Μερικοί πιστεύουν ότι πρέπει να ασκούν εξουσία για να αποσπάσουν συμμόρφωση. Άλλοι πάλι πιστεύουν ότι μια ευχαριστημένη ομάδα χωρίς συγκρούσεις, μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικοί. Τέλος, άλλοι ερμηνεύουν το ρόλο τους με ιεραρχικό τρόπο, ότι πρέπει να χειρίζονται τη ροή των μηνυμάτων και εντολών από τους ανώτερους.

---

<sup>1</sup> *Χυτήρης Σ.Α., Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006*

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ηγέτες έχουν συμφιλιωθεί με τους κινδύνους που υπάρχουν στην άσκηση εξουσίας. Έχουν μετριάσει την εξουσία τους ή την δικαιολογούν ή την ανταλλάσσουν με οφέλη ή κρύβουν τα πραγματικά τους κίνητρα.

Όταν τα μέλη της ομάδας ασκούν ηγεσία, εισέρχονται στο παιχνίδι και οι δικές τους αξίες. Αργά ή γρήγορα όμως, καθώς δημιουργούνται οι συνήθειες και κάθε μέλος της ομάδας αναπτύσσει πρότυπα απόδοσης και προσδοκίες για τον εαυτό του και τους άλλους, παίρνει μορφή το κλίμα της ομάδας. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να γίνει άνετα ή με συγκρούσεις, αλλαγές στα πρόσωπα και αντικαταστάσεις. Είναι επίσης δυνατόν να υπερβαίνει την εξουσία κατά την επιδίωξη των υψηλότερων στόχων.

Ο ηγέτης και τα μέλη έχουν μαγευτεί τόσο από το ιδανικό, που η δέσμευση τους να το επιδιώξουν γίνεται αχαλίνωτη. Η διαδικασία της μετάβασης από αυτό που είμαστε και από αυτό που μπορούμε να γίνουμε, δεν είναι απλή. Όμως όπως συμβαίνει σε όλες τις δουλειές υπάρχουν τρόποι που εξασφαλίζουν περισσότερη επιτυχία. Οι τελικές μετρήσεις της επιτυχίας είναι πολύ απλές:

- Η παραγωγικότητα που επιτυγχάνουν τα μέλη συνολικά.
- Η δημιουργικότητα και οι καινοτομίες που επιτυγχάνουν όταν κάνουν τα πράγματα σωστά.
- Η ικανοποίηση που αισθάνονται. Η διαδικασία είναι ίδια είτε ο ηγέτης είναι άμεσος προϊστάμενος, είτε γενικός διευθυντής. Και το καθήκον του ηγέτη προς την επιχείρηση και προς τα μέλη της ομάδας που θα εκτελεστεί.



## **«ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ»**

## **5.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά συστήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία αφοσίωση στην επιχείρηση-οργανισμό.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από αυτό το ζήτημα προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως «τι κάνει τον άνθρωπο να εργάζεται λιγότερο ή περισσότερο, ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να θέλει να αποδώσει περισσότερο;»<sup>1</sup>

## **5.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε ενέργειες με σκοπό να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους ή να πετύχουν επιθυμητούς στόχους, προκαλεί τη διαδικασία της παρακίνησης.

---

<sup>1</sup> <http://diakrasi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>

Η παρακίνηση, στη πράξη, αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στο άτομο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή που θα το κάνει να συμπεριφερθεί κατά το επιθυμητό τρόπο. Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες, επομένως, απαιτούν κίνητρα για να προκαλέσουν τη συμπεριφορά που θα οδηγήσει στην επιτυχία των ατομικών στόχων, και θα προσφέρει ικανοποίηση. Η διαδικασία που ενεργοποιεί το σύνολο αυτών των σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των αναγκών, κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς αποτελεί τη διαδικασία της παρακίνησης.

Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων της παρακίνησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και αυτό γιατί:

- Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επιζητούν διαφορετικά κίνητρα για να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες τους.
- Οι άνθρωποι επιζητούν διαφορετικά κίνητρα στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους.
- Τα κίνητρα τείνουν να χάσουν την παρακίνητική τους δράση, όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή παρεμποδίζεται η ικανοποίησή τους.

Το διοικητικό στέλεχος επομένως έχει το πρόβλημα του προσδιορισμού των κινήτρων που θα δώσει στους συνεργάτες του, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να επιδείξουν τέτοια συμπεριφορά που θα ικανοποιεί τους στόχους της επιχείρησης.



Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν, αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των συνεργατών τους, και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές. Παραδείγματα κινήτρων αποτελούν οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προαγωγές, το καλό περιβάλλον εργασίας, η βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται, οι ηθικές ανταμοιβές και η αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, οι ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του εργαζόμενου, το προκλητικό περιεχόμενο της εργασίας, οι αρμονικές σχέσεις συνεργασίας με τη ομάδα εργασίας, οι ευκαιρίες ικανοποίησης του εγωισμού, τις προβολής και της αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων κ.α. Η διαδικασία παροχής των κινήτρων πρέπει επίσης να αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στην αποτελεσματικότητα των κινήτρων η δύναμη της ανάγκης, η οποία προσδιορίζεται από τη προσδοκία της ικανοποίησης και τη διαθεσιμότητα των πόρων, η ικανοποίηση της ανάγκης, η δικαιοσύνη στη παροχή κινήτρων και ανταμοιβών κ.α. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Κονταράτου Α., Blanchard Κ., *Το μουσικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1994

### 5.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλικό όρο «motivation» ο οποίος προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ. Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση όμως αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη, πίεση- ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Η ανάγκη μπορεί να ορισθεί σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες και κατά συνέπεια τα κίνητρα μπορεί να είναι πρωτογενείς όπως η τροφή, ύπνος, οξυγόνο κ.τ.λ. ή δευτερογενείς όπως ο σεβασμός, το κύρος, η στοργή κ.τ.λ. στόχος είναι οτιδήποτε υλικό ή άυλο μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την ένταση του κινήτρου που αυτή προκαλεί. Για παράδειγμα, η έλλειψη θερμίδων (ανάγκη) έχει ως συνέπεια την πείνα (κίνητρο) που μπορεί να ικανοποιηθεί με τροφή (στόχος).

Η παρακίνηση είναι λοιπόν η διαδικασία της ενθάρρυνσης και της προτροπής ενός ατόμου να καταβάλει προσπάθεια προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του και γενικά να αποδώσει.

## **5.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό των στόχων και δράσης πράξεων για την υλοποίηση τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα από τις οποίες αυτές αναπτύσσονται. Επίσης συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς.

### **5.4.1 Βασικές έννοιες**

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε είναι για τα αίτιά του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της

οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς- που ορίσαμε ως παρακίνηση. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μια κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή. Οι βασικότερες και πιο συνηθισμένες χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των αναγκών, των αξιών και των στόχων.

#### **5.4.2 Ανάγκες**

Ανάγκη είναι ότι προϋποθέτει για την επιβίωση και την ευτυχία, δηλαδή το ζην και το ευ ζην ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο ευρείς κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτοεκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλοεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μίας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

#### **5.4.3 Αξίες**

Αξία είναι ότι το άτομο θεωρεί ως καλό ή μη ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει. Οι αξίες μπορεί να είναι θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα

φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφινοοσήμαντη. Διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη μέτρηση, δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

#### **5.4.4 Στόχοι**

Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη. Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

#### **5.4.5 Κίνητρα**

Κίνητρο είναι ό, τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση. Στην γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού, κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας μάθησης κτλ. Εξωτερικά κίνητρα, είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους για παράδειγμα, υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση, τα οποία στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

#### **5.4.6 Ανταμοιβές**

Οι ανταμοιβές είναι ό, τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή γενικότερα για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται και αυτές, σε εσωτερικές και εξωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα,

γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει όμως να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται, ενώ αντίθετα τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.<sup>1</sup>

## **5.5 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Όπως φαίνεται από τον ορισμό της έννοιας της παρακίνησης και της διαδικασίας, τα κίνητρα αποτελούν το πιο καθοριστικό της στοιχείο. Η ένωση τους αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολο της. Πρώτα οι James και Mc Dugall προσπάθησαν να αποδείξουν ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο συνειδητό ορθολογισμό, αλλά ένα αριθμό ενστίκτων που υπάρχουν έμφυτα όπως και στα ζώα. Η αγάπη, ο φόβος, η ζήλια, η περιέργεια, η μίμηση αποτελούν μερικά από τα ένστικτα που οι παραπάνω θεωρητικοί πίστευαν ότι προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

---

<sup>1</sup> Παπαδόπουλος Ν., Λεξικό Ψυχολογίας, Αθήνα 1994.

Σύμφωνα με την θεωρία των ενστίκτων υπάρχει μια εσωτερική προδιάθεση για κάθε μορφή συμπεριφοράς. Στην συνέχεια ο Freud τόνισε την σπουδαιότητα των υποσυνείδητων κινήτρων, που στην ουσία δεν διαφέρουν από τα ένστικτα. Σύμφωνα με τον Freud, ο άνθρωπος δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει παρά ένα μικρό μέρος από το σύνολο των επιθυμιών του.

Ο Hull υπήρξε ο πρώτος που έθεσε τη βάση για την ανάπτυξη των θεωριών της παρακίνησης, υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι συνάρτηση των κινήτρων και των συνηθειών. Η ταξινόμηση των κινήτρων χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

**5.5.1 Τα πρωτογενή κίνητρα.** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Αυτά συνήθως αποκαλούνται και στοιχειώδη κίνητρα και υπάρχουν στον άνθρωπο και στη φύση του δηλαδή δεν είναι επίκτητα αλλά έμφυτα και μεταξύ αυτών τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, το οξυγόνο κ.τ.λ.



**5.5.2 Τα γενικά κίνητρα.** Είναι τα μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με την φύση του ανθρώπου και είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Συνήθως είναι δύσκολο να διακριθούν από αυτά των δύο άλλων κατηγοριών. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- Κίνητρο της ικανότητας.
- Κίνητρο της περιέργειας.
- Κίνητρο της δραστηριότητας.
- Κίνητρο στοργής ή αγάπης.

**5.5.3 Τα δευτερογενή κίνητρα.** Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα από στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Η μορφή τους, η έντασή τους και η εξέλιξη τους προσδιορίζονται από τον χαρακτήρα και την εξέλιξη ιδιαίτερα του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι:

- Κίνητρο της κοινωνικής τάξης.
- Κίνητρο της ασφάλειας.
- Κίνητρο της επιτυχίας.
- Κίνητρο του κύρους.
- Κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερή η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο αριθμό κινήτρων και αναγκών που προσδιορίζονται όχι μόνο από την φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται. Η ένταση του κάθε κινήτρου όπως είναι φυσικό διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο σε διαφορετικό χρόνο και περιβάλλον. Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, συνήθως μειώνεται η ένταση του κινήτρου. Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές. Συμβατικές είναι οι σχέσεις μεταξύ των δύο κινήτρων όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασής της έχει ως συνέπεια την μείωση της έντασης και της άλλης. Όταν δύο κίνητρα είναι συμβιβαστικά, η κατεύθυνση προς την οποία ωθούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο πολύ η ίδια. Ενώ όταν είναι αντιθετικά ωθούν την συμπεριφορά προς διαφορετικές κατευθύνσεις και ασφαλώς δημιουργούν εσωτερική δυσαρμονία.<sup>1</sup>

## **5.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο και με την δημοσίευση του 1943 του πρώτου άρθρου του Maslow, αρχίζει η σύγχρονη περίοδος των θεωριών της παρακίνησης.

---

<sup>1</sup>Porter, Lyman W., Gregory Bigley, and Richard M. Steers. New York: 2002.

Τα διάφορα θεωρητικά παραδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα υποδείγματα που προσπαθούν να παρουσιάσουν αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν. Εξετάζουν δηλαδή τις ανάγκες και τα κίνητρα που κάνουν τους ανθρώπους να εργαστούν.

Τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα αυτή την κατηγορία είναι η ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, η θεωρία του Mc Gregor.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Κωσταρίδου Ευκλείδη Α., *Ψυχολογία κινήτρων*, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995.



**«ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ»**

## 6.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζόμενου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών, οικονομικές και μη οικονομικές. Αυτή η σύνδεση περιλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Αυτή η πράξη υλοποιείται μέσω των οικονομικών αμοιβών του εργαζόμενου ανάλογα με τις αποδόσεις του. Μια άλλη όμως διάσταση της σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης με μη οικονομικά μέσα. Βασικό στοιχείο εδώ είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζόμενου μέσω της συμπεριφοράς του προϊσταμένου αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Οι έπαινοι και οι άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και κάνουν τον εργαζόμενο να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στο στόχο.

- Οικονομικά κίνητρα

Παρά το γεγονός ότι στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης του δυτικού κόσμου οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας του πληθυσμού έχουν αναπτυχθεί σε σημαντικό βαθμό. Οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας, αν όχι παρακίνησης, μη δυσaréσκειας της συντριπτικής

πλειοψηφίας των εργαζομένων. Σημαντική σπουδαιότητα έχουν οι οικονομικές για εργαζόμενους που δεν προσδοκούν στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών στον χώρο της εργασίας. Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται από το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί μέσω για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών καθώς και αναγκών εκπλήρωσης των αναγκών του ατόμου εκτός του χώρου της εργασίας. Εκτός αυτού όμως, οι οικονομικές αμοιβές συνδέονται με την απόδοση και περιλαμβάνουν και την έννοια της αναγνώρισης από την εργασία και αποτελούν και ένα βασικό κίνητρο. Έτσι για την αποφυγή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τρόπους – οικονομικής φύσεως-

για την παρακίνηση των εργαζομένων όπως:

- Πριμ παραγωγικότητας
- Οικονομικά βραβεία
- Μισθολογικές προαγωγές
- Συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους
- Κοινωνικές δραστηριότητες

Υπάρχουν όμως και οι ενέργειες του μάνατζερ και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί για την παρακίνηση των συνεργατών του για υψηλή απόδοση, όπως:

- Αναγνώριση καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση
- Δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα
- Εκτίμηση και σεβασμός προς τους συνεργάτες του
- Ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.
- Συνεχής εξέλιξη των εργαζομένων
- Ελευθερία πρωτοβουλιών και ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις<sup>1</sup>

## **6.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW**

Η θεωρία του Maslow διαφέρει από πολλές θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων από το γεγονός ότι δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα ή έχοντας σαν βάση κάποια σειρά ανεξάρτητων παρορμήσεων.

---

<sup>1</sup>Κωσταρίδου Ευκλείδη Α., *Ψυχολογία κινήτρων*, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995.

Αντίθετα, κάθε ανθρώπινη ανάγκη που περιλαμβάνεται στη θεωρία, εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται και κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Δηλαδή μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα της ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα όν το οποίο συνεχώς επιθυμεί κάτι. Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις:

- Οι άνθρωποι όντα που έχουν ανάγκες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους, μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου, ενώ ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν ενεργούν ως κίνητρα.
- Οι ανάγκες ενός ατόμου ταξινομούνται σε μια σειρά ιεραρχικής σπουδαιότητας από τις πιο βασικές για παράδειγμα στέγη και τροφή, μέχρι τις πιο πολύπλοκες για παράδειγμα αυτογνωσία και επιτυχία.
- Το άτομο προχωρεί στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας ή από τη βασική στην πιο πολύπλοκη ανάγκη μόνο και όταν σχετικά τουλάχιστον ικανοποιηθεί η ανάγκη της κατώτερης βαθμίδας.

### **6.2.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (MASLOW)**

Ο Abraham Maslow προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς



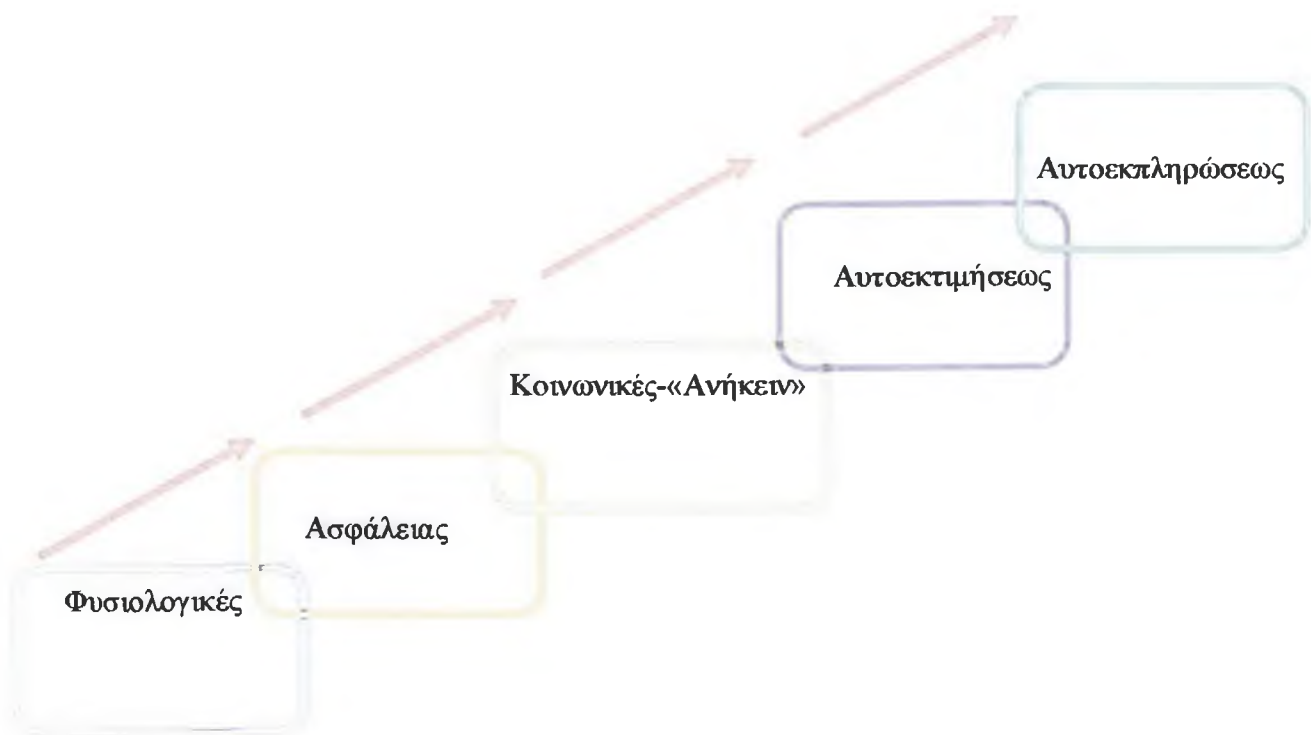
και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινομήσε σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες και η έννοια του «ανήκειν», ανάγκες αυτοεκτιμήσεως και οι ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγμάτωσης. Ο Maslow στηριζόμενος σε αυτή την ταξινόμηση, διατύπωσε τρεις βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση.

Πρώτον, ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα την ικανοποίηση των αναγκών του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα και αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που έχει. Δηλαδή, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από τον βαθμό της ικανοποίησής τους. Η προσπάθεια του κάθε ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι συνεχής και διαρκεί για όλη του την ζωή.

Δεύτερον, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν παράγει καμία παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει την θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί ξανά το κίνητρο της συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά για όσο διάστημα ικανοποιείται χάνει την παρακινητική της δύναμη.

Τρίτον, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με τη προτεραιότητα τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει την θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και μετά τις υπόλοιπες (ανάγκες σιγουριάς, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης κ.τ.λ.)

Όμως δεν πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη. Απλά πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό, έστω και ελάχιστο που ασφαλώς είναι υποκειμενικός και δύσκολα μετρήσιμος. Πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε το περιεχόμενο των πέντε κατηγοριών.



- **Φυσιολογικές ανάγκες**

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι ανάγκες που συνδέονται με τη ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλαδή με την επιβίωση του ατόμου. Το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η ένδυση, η υγεία είναι οι πιο βασικές ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους, γίνεται προβληματική η επιβίωσή του ατόμου. Όσο χρόνο μένουν οι φυσικές ανάγκες ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Μόνο όταν ικανοποιηθούν αυτές παύουν να επηρεάζουν την συμπεριφορά του ατόμου και παραμένουν στον οργανισμό σε «στάση αναμονής» για να εμφανιστούν, όταν σταματήσουν να υπάρχουν οι συνθήκες που τις ικανοποιούν.

- **Ανάγκες ασφαλείας**

Αμέσως μετά τις φυσιολογικές ανάγκες, βρίσκονται οι ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται μια σιγουριά για την ύπαρξη του και την ικανοποίηση των αναγκών του για το μέλλον. Επιθυμεί να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους και αβεβαιότητες του περιβάλλοντος. Επιδιώκει λοιπόν συγχρόνως ή αμέσως μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών του, την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας. Οι ανάγκες ασφαλείας συνδέονται με τα

συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για τα συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως.

Η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται, τουλάχιστον εν μέρει από την εργασία. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει την μορφή των απαιτήσεων για οικονομική σιγουριά, προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας. Η ανάγκη αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους και στην επιλογή του επαγγέλματος τους.

- **Κοινωνικές ανάγκες και η έννοια του « ανήκειν »**

Μετά τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας, ο άνθρωπος επιδιώκει την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να δέχεται αγάπη.

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό όν έχει λοιπόν την ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμηση του και να δέχεται και την εκτίμηση των άλλων. Παρά το γεγονός ότι είναι γνωστή η κατηγορία αυτή, ορισμένα ηγετικά στελέχη υποθέτουν,

καθώς οι ανάγκες αυτές και οι άτυπες σχέσεις και οι ομάδες που προκύπτουν από τις ανάγκες αυτές αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργανώσεως. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπό έλεγχο τις σχέσεις αυτές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν, να μην συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται ανοιχτά ή καλυμμένα. Τότε αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία των ενεργειών του ηγετικού στελέχους.

- **Ανάγκες αυτοεκτιμήσεως**

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη αυτοεκτιμήσεως, τόσο από τον ίδιο του τον εαυτό, όσο και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές τότε το άτομο αποκτά το αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο για τον κόσμο. Διαφορετικά είναι πολύ πιθανόν να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας.

Υποστηρίζεται ότι οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται ολοκληρωτικά, αντίθετα από τις ανάγκες των υπόλοιπων πεδίων, όμως αυτές οι ανάγκες αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη αφού ικανοποιηθούν οι προηγούμενες.

- **Ανάγκες αυτοεκπλήρωσεως ή αυτοπραγμάτωσης**

Ο Maslow υποστηρίζει ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο ή και δυσάρεστο εκτός και αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και η τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα και τις προσδοκίες του για να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί έτσι ώστε να φτάσει στο ιδανικό. Όπως ο Maslow αναφέρει ότι «να γίνει ο,τιδήποτε που είναι ικανός να γίνει». Έτσι λοιπόν αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν αυτή την ανάγκη διαφορετικά, με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανόν να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη με την επιθυμία να γίνει ένας σωστός γονέας, άλλος με την επιθυμία να γίνει σωστός στην εργασία του, άλλος με την επιθυμία να γίνει σπουδαίος αθλητής.

Η διαβάθμιση και η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι πάντα όπως εμφανίζεται στο σχήμα. Είναι απλά μια λογική σειρά ικανοποίησεως , μπορεί όμως να λάβει και μια διαφορετική μορφή ανάλογα με την προσωπική

αξιολόγηση και εκτίμηση. Είναι πιθανόν να υπάρχουν άτομα με διαφορετικές συνθήκες ζωής οι οποίοι επιθυμούν κάποιες από αυτές τις κατηγορίες όπως για παράδειγμα στις υποανάπτυκτες χώρες που επικρατούν κυρίως οι φυσιολογικές ανάγκες σύμφωνα με τα υπάρχοντα στοιχεία. Επίσης οι ανάγκες αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται. Επειδή η μια ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιάζεται μια άλλη, όλες οι ανάγκες τείνουν να είναι κάθε φορά μόνο κατά ένα μέρος τους ικανοποιητικές.

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του Maslow είναι γενικά αποδεκτή, οι αδυναμίες της δεν πρέπει να αγνοούνται. Μια αδυναμία αφορά την ταξινόμηση των αναγκών στις διάφορες κατηγορίες. Στην σημερινή εποχή, ο διαχωρισμός των αναγκών είναι πολλές φορές αδύνατος. Για παράδειγμα οι φυσιολογικές ανάγκες είναι δύσκολο να διαχωριστούν από τις κοινωνικές ανάγκες. Συνήθως η ανάγκη διατροφής είναι συγχρόνως φυσιολογική και κοινωνική ανάγκη. Ο άνθρωπος σε ανεπτυγμένες χώρες δεν έχει ανάγκη να καλύψει απλά τις ανάγκες του σε έλλειψη θερμίδων, αλλά έχει ανάγκη να καλύψει αυτή την έλλειψη του με συγκεκριμένους τύπους τροφίμων και σε συγκεκριμένο χώρο για παράδειγμα σε εστιατόριο πολυτελείας., πράγματα που αποτελούν συγχρόνως σύμβολα επικοινωνίας και ένταξη σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα. Ακόμα ένα παράδειγμα είναι όταν ένας άνθρωπος δηλώνει ότι έχει ανάγκη στέγασης, συνήθως σημαίνει ότι έχει ανάγκη μιας κατοικίας συγκεκριμένου τύπου και σε συγκεκριμένη περιοχή

που χαρακτηρίζουν την κάλυψη αναγκών στέγασης μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας. Αυτή η αδυναμία διαχωρισμού των αναγκών μειώνει κατά συνέπεια την ισχύ της κεντρικής πρότασης του Maslow που υποστηρίζει την ιεράρχηση των αναγκών και ότι ο άνθρωπος ικανοποιεί πρώτα τις βασικές του ανάγκες και μετά τις επόμενες.

Άλλη μια αδυναμία της θεωρίας του Maslow είναι ότι δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί ποιοτικά και ποσοτικά η ικανοποίηση μιας ανάγκης γιατί αυτή είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική. Υπάρχουν άτομα που ικανοποιούν μια ανάγκη σχετικά με μικρές απαιτήσεις ενώ άλλα άτομα με μεγαλύτερες. Υπάρχουν άνθρωποι που αδιαφορούν για τις βασικές ανάγκες γιατί τους αρκεί ένας ελάχιστος βαθμός ικανοποίησης, ενώ ανώτερες αποτελούν το βασικό τους κίνητρο. Επίσης, η θέση του Maslow ότι η παρακίνηση του ανθρώπου εξαρτάται κατά κύριο λόγο μόνο από μια κατηγορία αναγκών δεν φαίνεται να έχει γενική ισχύ. Πολλοί άνθρωποι παρακινούνται συγχρόνως από περισσότερες κατηγορίες αναγκών ανάλογα με την παιδεία τους, τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες. Άλλη μια αδυναμία είναι ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει αναγκαστικά τη μείωση της έντασης της. Πολλές φορές όσο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο πιο έντονη γίνεται. Αυτό όμως συμβαίνει περισσότερο στις ανώτερες ανάγκες. Η ευχαρίστηση που αισθάνεται ο άνθρωπος από την ικανοποίηση μιας ανάγκης μπορεί να αυξήσει την ένταση της. Ακόμα, η ιεραρχία των αναγκών



του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται από μια σειρά παραγόντων που επιδρούν σε αυτό και δεν είναι δεδομένη όπως ο Maslow υποστηρίζει. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι η προσωπικότητα του ατόμου, η οργάνωση και η ομάδα στην οποία εργάζεται. Όμως παρά τις αδυναμίες της θεωρίας του Maslow, έχει αναμφισβήτητη αξία και αποτελεί βασική γνώση για την αποτελεσματική διοίκηση.

### **6.2.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ MASLOW ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.**

Παρά τις αδυναμίες η θεωρία του Maslow, ως μια γενική θεωρία αναγκών, έχει μια αναμφισβήτητη αξία και αποτελεί βασική γνώση για την αποτελεσματική διοίκηση. Πρέπει να εξεταστούν όμως οι συνέπειες της θεωρίας για τα διοικητικά στελέχη. Μια σημαντική συνέπεια για την διοικητική πρακτική είναι οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων σε ότι αφορά την ένταση των αναγκών τους, πράγμα που συνεπάγεται την αναγκαιότητα σε πολλές περιπτώσεις, διαφορετικής συμπεριφοράς από την επιχείρηση και τους μάνατζερ σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων. Δεν μπορεί δηλαδή να αντιμετωπισθούν με τον ίδιο τρόπο εργαζόμενοι που οι βασικές τους ανάγκες είναι ιδιαίτερα έντονες με αυτούς των που οι ανώτερες ανάγκες είναι επικρατέστερες. Ακόμα η θεωρία του Maslow αφήνει να εννοηθεί ότι η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από φθίνουσα τάση, δηλαδή η αξία μιας

επιπλέον χρηματικής μονάδας είναι μικρότερη για τους υψηλόμισθους εργαζόμενους από την αξία της ίδιας μονάδας για τους χαμηλόμισθους .<sup>1</sup>

### **6.3 ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F. HERZBERG**

Η θεωρία του Herzberg είναι η πιο συζητημένη και αποδεκτή ίσως στο τομέα της Διοίκησης, παρά τις έντονες κριτικές που έχουν γίνει. Η αρχική έρευνα έγινε σε περίπου 200 μηχανικούς και λογιστές και βασίστηκε στη μέθοδο του «κρίσιμου περιστατικού» και στην συνέντευξη. Η ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες ήταν να σκεφτούν μια περίοδο της ζωής τους που αισθάνθηκαν αρκετά δυσαρεστημένοι ή ευχαριστημένοι για την δουλειά τους είτε την παρούσα ή την προηγούμενη. Το νόημα της ερώτησης ήταν να σκεφτούν οι ερωτηθέντες ένα περιστατικό από την δουλειά τους που τους έκανε να αισθανθούν ευχάριστα ή δυσάρεστα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι οι παράγοντες που ήταν συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ήταν διαφορετικοί από αυτούς που ήταν συνδεδεμένοι με δυσάρεστα γεγονότα.

---

<sup>1</sup> [www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_02\\_maslow.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_02_maslow.html)

[www.deepermind.com/20maslow.htm](http://www.deepermind.com/20maslow.htm)

[www.maslow.com](http://www.maslow.com)

<http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html>

Υπήρξαν λοιπόν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων, οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει δυσαρέσκεια στους ερωτηθέντες αφορούσαν το περιβάλλον της εργασίας και πιο συγκεκριμένα ήταν η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει ικανοποίηση ή ευχαρίστηση στους ερωτηθέντες και κατά συνέπεια διάθεση για αύξηση της απόδοσης, αφορούσαν την ίδια τη δουλειά και το ίδιο το άτομο. Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται κατά κύριο λόγο στα επιτεύγματα των ερωτηθέντων, την αναγνώρισή τους, την ευθύνη, την προαγωγή, τις δυνατότητες ανάπτυξης τους, τα ίδια τα καθήκοντα. Την πρώτη κατηγορία ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες υγιεινής δεν υποκινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η απουσία τους όμως είναι δυνατόν να οδηγήσει τα άτομα σε δυσαρέσκεια ενώ η παρουσία τους συντελεί μόνο σε μικρή απόδοση των εργαζομένων, γι' αυτό και οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται παράγοντες διατήρησης. Στην δεύτερη κατηγορία παραγόντων ο Herzberg κατέταξε ορισμένους παράγοντες ικανοποίησης που έχουν όλοι σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας όπως προαναφέραμε και την κατηγορία αυτή την ονόμασε παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι πραγματικοί παράγοντες παρακίνησης, επειδή έχουν την δυνατότητα να προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης. Η δε ύπαρξή τους κάνει τους εργαζόμενους να

έχουν την διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ Ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b>
<b>Πολιτική της επιχείρησης &amp; διοίκησης</b>	<b>Επιτεύγματα</b>
<b>Τρόπος εποπτείας</b>	<b>Αναγνώριση</b>
<b>Διαπροσωπικές Σχέσεις</b>	<b>Δυνατότητες ανάπτυξης</b>
<b>Ασφάλεια-Σιγουριά</b>	<b>Δυνατότητες προαγωγών</b>
<b>Συνθήκες εργασίας</b>	<b>Ενδιαφέρον της δουλειάς</b>
<b>Μισθός</b>	<b>Ευθύνη-ελευθερία πρωτοβουλιών</b>
<b>Θέση</b>	

Από την σύγκριση της θεωρίας του Herzberg με εκείνη της θεωρίας του Maslow προκύπτει ότι η θεωρία του Herzberg είναι βασικά μια επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg ασχολείται με τα κίνητρα ικανοποίησης αυτών των αναγκών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αναφέρονται στις φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές και στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες κίνητρα ουσιαστικά αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες και τις ανάγκες ολοκλήρωσης. Η ύπαρξη όμως της παραπάνω αντιστοιχίας μεταξύ των δύο θεωριών μπορεί να υποστηριχθεί μόνο στην περίπτωση που οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί. Διαφορετικά δεν υπάρχει, γιατί όπως υποστηρίζει ο Maslow οι κατώτερες ανάγκες όταν δεν έχουν ικανοποιηθεί, παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ενώ αντίθετα ο Herzberg την ικανοποίηση των εν λόγω αναγκών δεν την θεωρεί σαν παραγωγό παρακίνησης αλλά σαν μια κατάσταση που προκαλεί δυσaréσκεια. Για τον Herzberg το αντίθετο της

δυσαρέσκειας δεν είναι η ευχαρίστηση αλλά η μη δυσαρέσκεια και το αντίθετο της ευχαρίστησης η μη ευχαρίστηση. Υπάρχει δηλαδή μια ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ της δυσαρέσκειας και της ευχαρίστησης ή συγκίνησης.<sup>1</sup>

### **6.3.1 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ HERZBERG**

Παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg επαληθεύτηκαν και από άλλους ερευνητές σε διάφορες χώρες, η θεωρία του δέχτηκε αυστηρές κριτικές που στηρίχθηκαν κατά κύριο λόγο στην μεθοδολογία του «κρίσιμου περιστατικού» και στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε. Κύριο επιχείρημα για την αυστηρή κριτική ήταν ότι η μέθοδος του «κρίσιμου περιστατικού» είχε ως αποτέλεσμα οι ερωτηθέντες να αποδίδουν στους εαυτούς τους τα γεγονότα που τους ικανοποίησαν ενώ αυτά που τους δυσάρεστησαν σε παράγοντες έξω από αυτούς.

Ορισμένοι υποστηρίζουν πως τα ερωτήματα που έθεσε είχαν προδικάσει το αποτέλεσμα της έρευνάς του. Άλλοι υποστηρίζουν πως επειδή το δείγμα των ανθρώπων ήταν κυρίως λογιστές και μηχανικοί δηλαδή διοικητικά στελέχη και ως εκ τούτου δεν αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνόλου των

---

<sup>1</sup> Herzberg, Frederick, B. Mausner, and B. Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: McGraw-Hill, 1959.

εργαζομένων καθώς άμα ρωτούσε μόνο εργάτες το αποτέλεσμα της έρευνας θα ήταν διαφορετικό καθώς για τους οποίους οι κατώτερες ανάγκες δεν έχουν ικανοποιηθεί ακόμα. Κύρος υποστηρικτής της κριτικής ήταν ο Scott Meyers ο οποίος προσπάθησε να ελέγξει την εγκυρότητα της θεωρίας του Herzberg με έρευνα σε 282 μηχανικούς επιστήμονες, προϊσταμένους, τεχνικούς και εργάτες της εταιρίας Texas Instruments. Ο Meyers διαπίστωσε την ύπαρξη δύο κατηγοριών εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει αυτούς που αναζητούν ευκαιρίες και ανάπτυξη και γενικά ό,τι ο Herzberg ονομάζει παράγοντες παρακίνησης και ενδιαφέρονται λίγο για τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης όπως ασφάλεια, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις κ.τ.λ. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει αυτούς που ενδιαφέρονται κυρίως για τους παράγοντες υγιεινής. Ο Meyers υποστήριξε ότι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους προσδιορίζεται ουσιαστικά από την προσωπικότητα τους.

Η σημαντική αδυναμία της θεωρίας του Herzberg είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων ή ομάδων. Σε συγκεκριμένες κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες είναι μάλλον απίθανο οι εργάτες να παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες που παρακινούνται από τους ίδιους τους παράγοντες που παρακινούνται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Για μεγάλο αριθμό εργαζόμενων λόγω της φύσης της δουλειάς τους είναι δεδομένο ότι για όσο θα εργάζονται στην επιχείρηση,

δύσκολα θα υπάρξουν ουσιαστικές δυνατότητες προαγωγής, ανάπτυξης, ή ενδιαφέροντος της δουλειάς. Επίσης αγνοεί ότι κάθε άνθρωπος έχει περισσότερες εναλλακτικές ευκαιρίες ικανοποίησης ορισμένων αναγκών του. Για παράδειγμα ενδιαφέρεται μόνο για μεγαλύτερη οικονομική αμοιβή, σε μικρότερη χρονική διάρκεια.<sup>1</sup>

#### **6.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΟΥ VICTOR VROOM**

Η θεωρία του Vroom υποστηρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλή απόδοση εξαρτάται από τις προσωπικές τους προσδοκίες και προτιμήσεις για ανταμοιβές. Οι εργαζόμενοι για να έχουν διάθεση να αποδώσουν πρέπει να πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους θα ανταμειφθούν και ότι οι ανταμοιβές τους αυτές θα είναι ανάλογες με την απόδοσή τους. Για παράδειγμα ένας πωλητής παίρνει προμήθειες για τις πωλήσεις που κάνει, καταλαβαίνει ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στην απόδοσή και τις αμοιβές. Επομένως η προσδοκία του ότι οι αυξημένες πωλήσεις θα οδηγήσουν σε αύξηση των αμοιβών του αποτελεί ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για αύξηση της απόδοσής του.

---

<sup>1</sup>[www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html)

Η βασική λογική της θεωρίας των προσδοκιών υπάρχει στην απόδοση, η οποία εξαρτάται από την προσπάθεια να καταβάλλει όσο και στην ικανότητα να αποδίδει, ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεση του και από την υποστήριξη του από το περιβάλλον της οργάνωσης. Ο εργαζόμενος για να έχει την διάθεση να αποδώσει πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθεια του θα ανταμειφτεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Ακόμα οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Οι προϋποθέσεις παρακίνησης του εργαζόμενου για απόδοση είναι:

- η σύνδεση του εργαζόμενου με τις ανταμοιβές του, υλικές και άυλες
- ανάθεση των εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος
- κατανόηση από τον εργαζόμενο του τι περιμένει ο άλλος να κάνει
- δίκαιη μεταχείριση σχετικά με τις αμοιβές του
- προσαρμογή ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζόμενου, ώστε να έχουν αξία για αυτόν.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.



## 6.5 ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ MC GREGOR

Σύμφωνα με την άποψη του Mayo, πολλοί μάνατζερ υποθέτουν ότι η κοινωνία αποτελείται από επιθετικά και ανοργάνωτα άτομα που το μοναδικό τους ενδιαφέρον μέσα στο χώρο της εργασίας είναι τα χρήματα και το ατομικό τους συμφέρον. Υποθέτουν ότι τα άτομα ενδιαφέρονται μόνο για τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας και επιθυμούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα με λιγότερη προσπάθεια και κόπο.

Οι Douglas Mc Gregor και Chris Argyris αφού αναγνώρισαν αυτό το γεγονός, ανέπτυξαν τις δικές τους θεωρίες σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερ για τη φύση του ατόμου και του περιβάλλοντος της παρώθησης. Αυτές όμως οι θεωρίες δεν είναι θεωρίες παρώθησης όπως πίστευαν στην αρχή. Περιγράφουν μόνο τις υποθέσεις πάνω στις οποίες τα άτομα βασίζουν την άποψή τους σχετικά με την φύση του ανθρώπου και την συμπεριφορά του μέσα στην οργάνωση. Αυτό το «πιστεύω» που έχει ο μάνατζερ σχετικά με την φύση του ατόμου, καθορίζει τη φιλοσοφία του για τον τρόπο διοίκησης που θα ασκήσει στην οργάνωση και για τη συμπεριφορά που θα έχει με τους υφιστάμενους στην εργασία.

Η θεωρία X υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δεν θέλουν υπευθυνότητες και πάνω από όλα θέλουν την ασφάλεια. Οι μάνατζερ που ακολουθούν την φιλοσοφία αυτή, πιστεύουν ότι

τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας ή της απόλυσης. Οι μάνατζερ ή οι διευθυντές που δέχονται την θεωρία Χ, ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους. Ο Mc Gregor όμως θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας Χ είναι συχνά εσφαλμένες, γιατί οι διοίκηση που ακολουθεί τις υποθέσεις αυτές αποτυγχάνει να υποκινήσει πολλά άτομα στην εργασία. Με τα δεδομένα της σημερινής κοινωνίας, όπου το επίπεδο εκπαίδευσης και ζωής των ατόμων είναι ανεβασμένο, η θεωρία αυτή έχει πολλές αδυναμίες και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε άτομα που για παράδειγμα ασκούν το ιατρικό επάγγελμα, το εκπαιδευτικό, το ερευνητικό κ.τ.λ.

Γι' αυτό και ο Mc Gregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την ονόμασε θεωρία Υ. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα από την φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξίοπιστα. Αν στα άτομα αυτά δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικά στην εργασία τους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει αυτές τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στην οργάνωση.

### Υποθέσεις που δέχονται οι θεωρίες X & Y του McGregor σχετικά με την ανθρώπινη φύση

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία</li><li>• Τα περισσότερα άτομα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους</li><li>• Τα περισσότερα άτομα διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και αδυνατούν στην επίλυση προβλημάτων οργάνωσης</li><li>• Η παρώθηση παίζει ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφαλείας</li><li>• Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων. Είναι η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της οργάνωσης</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι σε περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες</li><li>• Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι στόχοι οργάνωσης</li><li>• Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων οργάνωσης υπάρχει σε πολλά άτομα</li><li>• Η παρώθηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρωπίνων αναγκών και λιγότερο για τα χαμηλότερα</li><li>• Τα περισσότερα άτομα μπορούν από μόνα τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικοί στην εργασία, αν παρακινηθούν κατάλληλα στη δουλειά τους</li></ul> |
|--|--|

Οι υποθέσεις – προτάσεις της διοίκησης για την θεωρία X είναι οι εξής:

- Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την οργάνωση όλων των στοιχείων αποτελούν μια παραγωγική επιχείρηση, δηλαδή τα χρήματα, τα υλικά, τα όργανα, τα άτομα. Η οργάνωση αυτή πρέπει να έχει σκοπό να προκαλεί το ενδιαφέρον της αγοράς.

- Σ' ότι αφορά τα άτομα, πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για την παρώθηση, έλεγχο των δραστηριοτήτων και μεταβολή της συμπεριφοράς τους, έτσι ώστε αυτά ν' ανταποκριθούν στις ανάγκες της οργάνωσης.

- Χωρίς αυτή την ενεργειακή επέμβαση από την διοίκηση τα άτομα θα ήταν παθητικά και γι' αυτό οι δραστηριότητές τους θα πρέπει να κατευθύνονται από την διοίκηση. Αυτό πρέπει να είναι έργο της διοίκησης που διοικεί υφιστάμενους, επόπτες, εργάτες.

Οι υποθέσεις προτάσεις της διοίκησης για την θεωρία Y είναι οι εξής:

- Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την οργάνωση όλων των στοιχείων που αποτελούν μια παραγωγική επιχείρηση, δηλαδή τα χρήματα, τα υλικά, τα όργανα, τα άτομα. Η οργάνωση αυτή πρέπει να έχει σκοπό να προκαλεί το ενδιαφέρον της αγοράς.

- Τα άτομα δεν είναι από τη φύση τους παθητικά και δεν αντιδρούν στις ανάγκες της οργάνωσης. Αν όμως έγιναν, αυτό οφείλεται στην πείρα που απέκτησαν από την ίδια την οργάνωση.

- Η παρώθηση, η δύναμη δηλαδή που διαθέτει μέσα του το άτομο για την ανάπτυξη του και η προθυμία του να παίρνει υπευθυνότητα υπάρχουν μέσα σε κάθε άτομο. Αυτά δεν τα παρέχει η διοίκηση, η οποία όμως είναι υπεύθυνη να δώσει την δυνατότητα στα άτομα να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν όλα αυτά τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που υπάρχουν μέσα τους.

Είναι στοιχειώδες καθήκον της διοίκησης η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών και μεθόδων λειτουργίας στο χώρο της οργάνωσης, που παρέχουν τη δυνατότητα στα άτομα να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς της οργάνωσης.

Η θεωρία X και Y είναι δύο διαφορετικές θεωρίες γιατί βασίζονται σε δύο διαφορετικές υποθέσεις και αντιλήψεις σχετικά με τη φύση του ατόμου. Το άτομο που είναι στη διοίκηση πιστεύει στη μία ή στην άλλη θεωρία. Επομένως η συμπεριφορά του είναι σύμφωνη με το πιστεύω και τις ενέργειές του επίσης ανάλογες με αυτό. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που οι μάνατζερ που πιστεύουν στις υποθέσεις της θεωρίας Y σχετικά με την φύση του ατόμου, αλλά βρίσκουν αναγκαίο να συμπεριφέρονται διαφορετικά σε μερικά άτομα και για μικρό χρονικά διάστημα, μέχρι τα άτομα αυτά μπορέσουν να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στις υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου της θεωρίας Y.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Κονταράτου Α., *Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων*, 2η έκδ., Εκδ. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1992.

## 6.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓ ΤΟΥ ALDERFER

Ο Alderfer προσπάθησε να αναπτύξει τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg και ιδιαίτερα του Maslow. Ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη εντάσσει όλες τις ανάγκες που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ανθρώπου και τις ονομάζει υπαρξιακές ανάγκες. Πρόκειται ουσιαστικά για τις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow δηλαδή τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφαλείας. Η δεύτερη κατηγορία αναγκών του Alderfer, που ο ίδιος τις ονομάζει ανάγκες ανάπτυξης αναφέρεται στην εσωτερικά επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη. Τέλος η τρίτη κατηγορία αναγκών αναφέρεται στην συνάφεια και ουσιαστικά περιλαμβάνει την ανάγκη κοινωνικοποίησης του Maslow.



(Πηγή: [https://www.researchgate.net/publication/328222222](#))

Οι κύριες διαφοροποιήσεις τις θεωρίας του Alderfer από αυτή του Maslow, οι οποίες την βελτιώνουν μέχρι κάποιο βαθμό είναι οι παρακάτω:

- Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να αποδίδει μεγάλη σημασία στην ιεράρχησή τους. Οι τρεις κατηγορίες αναγκών που προτείνει επιπυγχάνουν μια πιο συγκεκριμένη ταξινόμηση από αυτή του Maslow.
- Ο Alderfer πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, για να παίξει κύριο λόγο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία. Η παιδεία του ατόμου και το κοινωνικό του περιβάλλον είναι δυνατόν να καταστήσουν τις ανάγκες σχέσεων καθοριστικές για την παρακίνησή του, πριν ικανοποιηθούν αρκετά οι υπαρξιακές ανάγκες.
- Πιστεύει ακόμα ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανό η έντασή τους να αυξάνεται. Υποστηρίζει επίσης ότι οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους. Ενώ ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
- Όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειες του είναι δυνατόν να στραφούν προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών. Αντίθετα ο Maslow πιστεύει ότι το άτομο

επιμένει, καταβάλλοντας συνέχεια προσπάθειες στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.<sup>1</sup>

## **6.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ADAMS**

Η Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams υποστηρίζει πως ο κάθε ένας από εμάς αναζητεί μια δίκαιη ισορροπία μεταξύ της συνεισφοράς τους και των απολαβών που τους προσφέρει η εργασία. Επικεντρώνεται κυρίως στα συναισθήματα των υπαλλήλων ως προς πόσο δίκαια νομίζουν ότι τους συμπεριφέρονται στο χώρο εργασίας σε σχέση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Ο Adams πιστεύει πως οι υπάλληλοι θα έχουν αυξημένα κίνητρα αν τους συμπεριφέρονται δίκαια. Δηλαδή, η θεωρία της δικαιοσύνης αναφέρεται στην σχέση μεταξύ την παρακίνηση των υπαλλήλων και την ιδέα της ισότητας που έχουν αναπτύξει.

Το αναφερόμενο σαν συνεισφορά παραπέμπει στην εμπειρία, στα προσόντα, στην εξειδίκευση, και στις προσωπικές ικανότητες του υπαλλήλου.

---

<sup>1</sup> *Alderfer, Clayton P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York:*

*Free Press, 1972.*



Τα αναφερόμενα ως απολαβές παραπέμπουν στη δύναμη, το status, στις ευέλικτες εργασιακές διευθετήσεις, στην εργασιακή ποικιλία, στις αποζημιώσεις (υλικές), και στην ικανοποίηση.

Ένας υπάλληλος θεωρεί ότι ο εργοδότης του συμπεριφέρεται δίκαια όταν η συχνότητα της συνεισφοράς του είναι ίση με αυτή των γύρω του.

- Οι υπάλληλοι μετρούν διαφορετικά το σύνολο της συνεισφοράς τους και των απολαβών από την εταιρεία. Για παράδειγμα μια εργαζόμενη μητέρα μπορεί να δεχθεί λιγότερο μισθό για πιο ευέλικτες ώρες.
- Διαφορετικοί υπάλληλοι αποδίδουν τις προσωπικές αξίες τους στη συνεισφορά και στις απολαβές. Επίσης δυο υπάλληλοι ισάξιων προσόντων και ίδιας εμπειρίας που κάνουν την ίδια δουλειά για τον ίδιο μισθό μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις σε σχέση με την εντιμότητα και αμεροληψία της συμφωνίας.
- Οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να προσαρμοστούν σε δεδομένη αγοραστική δύναμη.
- Παρόλο που είναι γενικώς αποδεκτό για τους παλαιότερους υπαλλήλους να λαμβάνουν περισσότερη χρηματική αποζημίωση, πρέπει να θέτονται και κάποια όρια ως προς το ποσό, αφού πολλοί υπάλληλοι το θεωρούν ως άδικο.
- Ένας υπάλληλος που πιστεύει ότι δεν λαμβάνει τις ανάλογες απολαβές σε σχέση με την συνεισφορά του μπορεί να μειώσει την

συνεισφορά του στην εργασία.

- Ένας υπάλληλος που πιστεύει ότι λαμβάνει μεγαλύτερες απολαβές σε σχέση με την συνεισφορά του στην εργασία μπορεί να προσπαθεί περισσότερο για να αυξήσει την συνεισφορά του αλλά μπορεί και να προσαρμόσει τις ήδη υπάρχουσες αξίες του που αποδίδουν οι δικές του προσωπικές συνεισφορές.<sup>1</sup>

## 6.8 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER-LAWLER

Με βάση την θεωρία των προσδοκιών του Vroom ο Porter και ο Lawler στα τέλη της δεκαετίας του '60, προτείνουν ότι υπάρχουν δυο παράγοντες που καθορίζουν το ποσό της προσπάθειας και επίδοσης που καταβάλουν οι υπάλληλοι στην εργασία τους.

- Η αξία της ανταμοιβής που λαμβάνουν οι υπάλληλοι τόσο όσο να ικανοποιούν την ανάγκη ασφάλειας, αυτονομίας, εκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης
- Τις προσδοκίες των υπάλληλων από την σχέση ανάμεσα την προσπάθεια και ανταμοιβή

---

<sup>1</sup>Adams, J. Stacy. "Toward an Understanding of Equity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963, 422-436.

Με βάση την θεωρία των προσδοκιών κατά Porter και Lawler προτείνουν ότι η αυξημένη προσπάθεια δεν οδηγεί αυτομάτως σε βελτιωμένη απόδοση γιατί οι υπάλληλοι μπορεί να μην κατέχουν τις απαιτούμενες ικανότητες που χρειάζονται για να επιτύχουν τα υψηλά επίπεδα απόδοσης ή γιατί μπορεί να είναι ανεπαρκής ή ασαφής η αντίληψη του πώς να εκτελέσουν τα αναγκαία καθήκοντα. Χωρίς την κατανόηση του πώς να διοχετεύσουν την προσπάθεια με αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι μπορεί να πασχίσουν χωρίς την αντίστοιχη αύξηση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.<sup>1</sup>

## **6.9 ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΤΟΥ Mc CLELLAND**

Ο Mc Clelland προτείνει ότι τα άτομα μαθαίνουν από την κουλτούρα τους και προσδιόρισε διαφορετικές κατηγορίες ανθρώπινων κινήτρων με τις οποίες αν είναι δυνατή η εξακρίβωση σε ποια κατηγορία ανήκει ο κάθε άνθρωπος τότε είναι πιο εύκολη η εξακρίβωση του μοντέλου υποκίνησης που θα οδηγήσει στην αποτελεσματική επίδοση και επιτυχία στην εργασία.

---

<sup>1</sup>Porter, Lyman W., Gregory Bigley, and Richard M. Steers. *Motivation and Work Behavior*. 7th ed. New York:

McGraw-Hill/Irwin, 2002.

Οι τρεις κατηγορίες που προσδιορίζει ο Mc Clelland είναι οι εξής:

- Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και κοινωνική ένταξη – η οποία είναι η επιθυμία για καλή κοινωνική και προσωπική σχέση μεταξύ των ανθρώπων.
- Ανάγκη για Δύναμη – η οποία αντανακλά την επιθυμία για έλεγχο του περιβάλλοντος του ατόμου και την επιρροή που έχει στους γύρω του.
- Ανάγκη για επιτεύγματα – είναι η ανάγκη η οποία αντανακλά την επιμονή ενός ατόμου να αποζητά προκλητικές και δύσκολες εργασίες, και να απαιτεί υπευθυνότητα.

Το κύριο σημείο αυτής της θεωρίας είναι πως όταν μια από αυτές τις ανάγκες είναι μεγάλη σε ένα άτομο έχει την δυνατότητα να παρακινήσει την συμπεριφορά που οδηγεί στην ικανοποίηση. Επίσης οι μάνατζερ μπορούν να προσπαθήσουν να κατανοήσουν το βαθμό που υπάλληλοι τους έχουν σε μια ή σε όλες τις τρεις προαναφερόμενες κατηγορίες αναγκών και την ευρύτητα των εργασιών για να μπορέσουν να τους ικανοποιήσουν. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> McClelland, David C. "Business Drive and National Achievement." *Harvard Business Review*, July-August 1962.

## 6.10 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΤΟΥ KURT LEWIN

Η θεωρία του Δυναμικού Πεδίου, είναι μια τεχνική διοίκησης που ανέπτυξε ο Kurt Lewin, ένας πρωτοπόρος στον τομέα των κοινωνικών επιστημών για την διάγνωση καταστάσεων.

Θα ήταν χρήσιμο, όταν βλέπουμε τις παραμέτρους που σχετίζονται στον σχεδιασμό και στην πραγματοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής και χωρίς αμφιβολία θα χρησιμοποιηθεί σε έργα σχεδιασμού ομάδων, όταν προσπαθούν να αντεπεξέλθουν στην αντίσταση αλλαγής.

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin, ένα ζήτημα ισορροπεί με την παρεμβολή δύο δυνάμεων, αυτών που θέλουν την αλλαγή δηλαδή τις κινητήριες δυνάμεις και σε αυτές που θέλουν να διατηρήσουν το status quo. Ο Lewin έβλεπε τους οργανισμούς σαν συστήματα τα οποία στο παρών στάδιο δεν είχαν ένα σταθερό στατικό μοντέλο βασισμού στην ιδέα ότι οι δυνάμεις, άτομα, συνήθειες, έθιμα, συμπεριφορές, οδηγούν και συγκρατούν την αλλαγή παράλληλα.

Ο Lewin υποθέτει, ότι σε κάθε κατάσταση υπάρχουν κινητήριες δυνάμεις αλλά και κατασταλτικές δυνάμεις που εμποδίζουν ή συγκρατούν, επηρεάζοντας κάθε αλλαγή που μπορεί να συμβεί.

### **Κινητήριες δυνάμεις:**

Είναι οι δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν, σπρώχνοντας σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, και έχουν την τάση να δίνουν έναυσμα για αλλαγή αλλά και να την συνεχίσουν. Για παράδειγμα, η καλύτερευση της παραγωγικότητας σε μια ομάδα εργασίας, πίεση από τον προϊστάμενο, πριμ, ανταγωνισμός.

### **Κατασταλτικές Δυνάμεις:**

Είναι οι δυνάμεις που μειώνουν τις κινητήριες δυνάμεις. Για παράδειγμα, απάθεια, έχθρα, κακή συντήρηση εξοπλισμού. Η ισότητα ή η ισορροπία είναι κατορθωτή όταν το σύνολο των δυνάμεων που συγκροτούν. Στο παράδειγμα που δίνεται παρακάτω, η ισορροπία αντιπροσωπεύει το παρόν επίπεδο παραγωγικότητας.

### **Ισορροπία:**

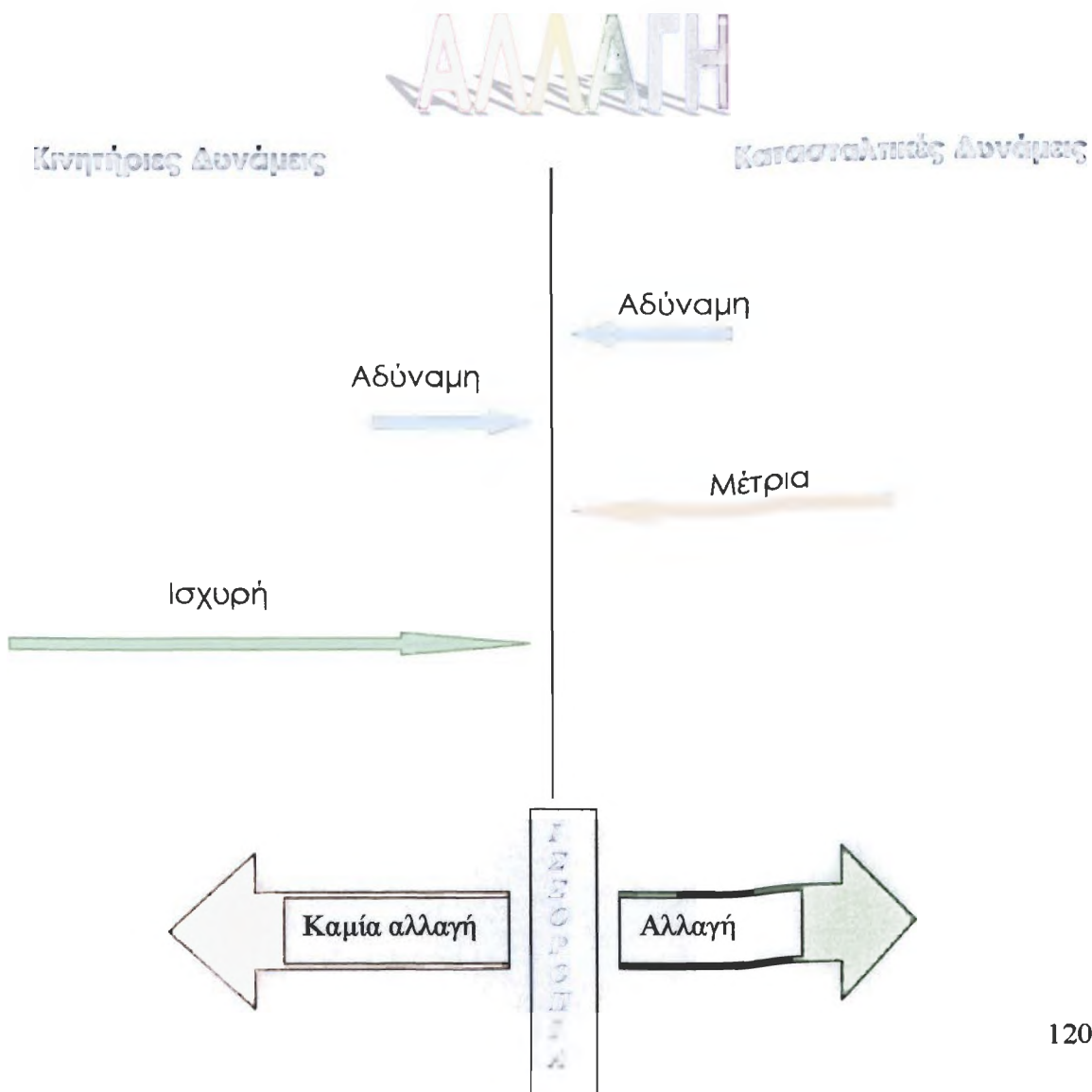
Η ισορροπία, ή το παρόν στάδιο της παραγωγικότητας μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ανάλογα με τις αλλαγές στην σχέση των κινητήριων και κατασταλτικών δυνάμεων.

Το παρακάτω διάγραμμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε επίπεδο (προσωπικό, εργασιακό, στον οργανισμό, στο δίκτυο) για να αναπαραστήσει τις δυνάμεις που μπορεί να λειτουργούν προς όφελος και κατά των αλλαγών. Το διάγραμμα βοηθά τον χρήστη να έχει μια εικόνα

ανάμεσα στον «πόλεμο» μεταξύ των δυνάμεων. Συνήθως είναι μια σχεδιασμένη αλλαγή στο πάνω μέρος και στις δύο στήλες κάτω. Οι κινητήριες δυνάμεις φαίνονται στην αριστερή στήλη, ενώ οι κατασταλτικές στην δεξιά. Τα βέλη είναι σχεδιασμένα στη μέση. Τα πιο μακριά δηλώνουν ισχυρές δυνάμεις. Η ιδέα είναι να καταλάβουν και να κατανοήσουν όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν ένα ζήτημα.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

(Πηγή: [http://www.accel-team.com/\\_img/graphs/forceFieldAnalysis.gif](http://www.accel-team.com/_img/graphs/forceFieldAnalysis.gif))



Η ανάλυση της θεωρίας του δυναμικού πεδίου, είναι μια μέθοδος για:

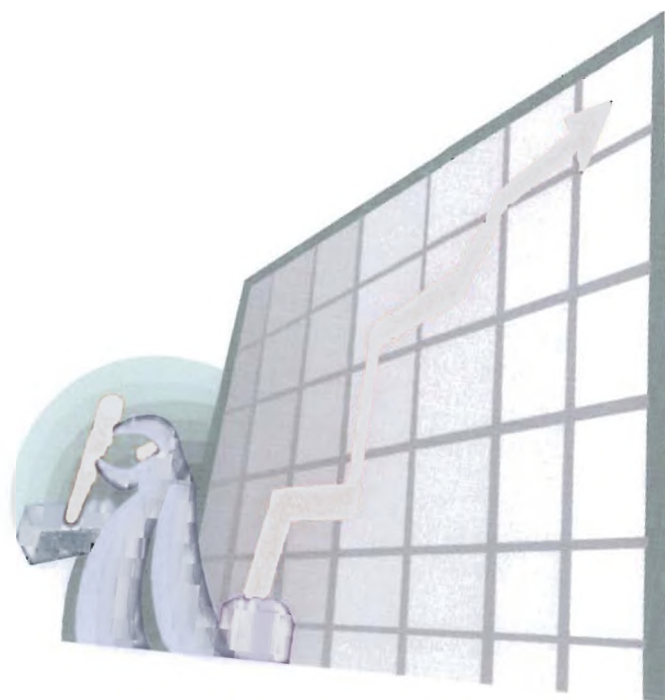
- Την έρευνα της ισοροπίας των δυνάμεων που αφορούν ένα θέμα
- Αναγνώριση των πιο σημαντικών παικτών και των στόχων των ομάδων
- Αναγνώριση των εχθρών και των συμμάχων
- Αναγνώριση για το πώς μπορεί να επηρεαστεί κάθε ομάδα.

Ο ηγέτης-μάνατζερ βρίσκεται συχνά στην θέση όπου πρέπει να λάβει υπόψη του όχι μόνο τη συνολική παραγωγή αλλά και τις παρεμβάσεις καθώς και τα βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Είναι ορατό λοιπόν ότι η θεωρία του Δυναμικού Πεδίου παρέχει το πλαίσιο το οποίο είναι χρήσιμο για την διάγνωση των συσχετισμών των δυνάμεων αυτών.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lewin, K. (1951) *Field theory in social science: selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed.). New York:





**«ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ»**

Η ηγεσία και οι ικανότητες παρακίνησης, είναι χαρακτηριστικά που συναντούνται όχι μόνο ανάμεσα στο ανώτερο μάνατζμεντ αλλά και ανάμεσα στους υπαλλήλους. Πολλοί άνθρωποι έχουν την τάση να γίνουν ηγέτες, ενώ κάποιοι άλλοι μπορούν να μάθουν τα μοτίβα της ηγετικής συμπεριφοράς. Ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει ένα άτομο την ομάδα. Ένας καλός ηγέτης μπορεί να καταλάβει τι παρακινεί την ομάδα.

Η παρακίνηση είναι μια ώθηση που δημιουργείται μέσα σε κάποιο άτομο με σκοπό να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του. Ο ηγέτης προσπαθεί να προσφέρει τα μέσα για την ικανοποίηση των αναγκών των άλλων. Δεν υποκινούν οι άλλοι. Ένας ηγέτης είναι πετυχημένος από τη στιγμή που κατανοήσει τις ανάγκες των άλλων και κατόπιν χρησιμοποιώντας την πειθώ του τους αποδεικνύει ότι θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους αν ακολουθήσουν τις οδηγίες του. Ένα άτομο μπορεί να υποκινηθεί χωρίς την παρουσία ηγέτη γύρω του. Όμως δεν μπορεί να είναι κάποιος ηγέτης χωρίς να μπορεί να υποκινήσει τους οπαδούς.

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι

μόνο από τη εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν.

Για να είναι εφικτή η ηγεσία και να προωθηθεί η παρακίνηση υπάρχουν αρκετές θεωρίες και τεχνικές που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει. Τα πιο βασικά που πρέπει κάποιος να θυμάται είναι : τις ανάγκες των ανθρώπων και το πως αντιδρούν σε προσωπικό επίπεδο. Επίσης δεν πρέπει ο ηγέτης να ζητά πράγματα που δεν θα ήθελε ο ίδιος για τον εαυτό του. Αντιθέτως ο καλύτερος τρόπος του να είναι κάποιος ηγέτης είναι να γίνει ένα παράδειγμα προς μίμηση.

**«Ο πιο κακός άρχοντας είναι αυτός  
που δεν μπορεί να κυβερνήσει  
τον εαυτό του»**

**ΣΩΚΡΑΤΗΣ**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

---

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Blake R., Mouton J., Ιδανική διοίκηση με το κλειδί GRID, 4η έκδ., Εκδ. ΓΑΛΑΙΟΣ, Αθήνα 1988.
- Κονταράτου Α., Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων, 2η έκδ., Εκδ. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1992.
- Κονταράτου Α., Blanchard K., Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1994
- Κωσταρίδου Ευκλείδη Α., Ψυχολογία κινήτρων, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995.
- Παπαδόπουλος Ν., Λεξικό Ψυχολογίας, Αθήνα 1994.
- Wheatley M. J., Ηγεσία και χάος, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2003.
- Χυτήρης Σ.Λ., Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.
- Χυτήρης Σ.Λ., Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Herzberg, Frederick, B. Mausner, and B. Snyderman. The Motivation to Work. New York: McGraw-Hill, 1959.
- Lewin, K., Field theory in social science; selected theoretical papers, New York: Harper & Row, 1959
- Likert, R., The human organization: Its management and value, New York: McGraw-Hill, 1967.
- McClelland, David C. "Business Drive and National Achievement." Harvard Business Review, July-August 1962, 99–112.

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

- <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/maslow.html>
- <http://diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html>
- <http://technology.ohio.edu/leadership/strategicplanning.html>
- [http://www.dmreview.com/editorial/online/columnists/0303/032803\\_wu\\_1.gif](http://www.dmreview.com/editorial/online/columnists/0303/032803_wu_1.gif)
- [www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_02\\_maslow.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_02_maslow.html)
- [www.accel-team.com/\\_img/graphs/forceFieldAnalysis.gif](http://www.accel-team.com/_img/graphs/forceFieldAnalysis.gif)
- [www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_05\\_herzberg.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html)
- [www.businessballs.com/action.htm](http://www.businessballs.com/action.htm)
- [www.deepermind.com/20maslow.htm](http://www.deepermind.com/20maslow.htm)
- [www.maslow.com](http://www.maslow.com)

- [www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/bhmas.html](http://www.pbs.org/wgbh/aso/databank/entries/bhmas.html)