



# **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«ΤΕΧΝΙΚΕΣ – ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ  
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ : ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ»**

**ΙΩΑΝΝΗΣ ΕΜΜ. ΒΙΤΖΙΛΑΙΟΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009**



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
 ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«ΤΕΧΝΙΚΕΣ – ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ  
 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ : ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	
ΣΟΜΠ.	
ΤΑΞΗ	
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΙΩΑΝΝΗΣ ΕΜΜ. ΒΙΤΖΙΛΑΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -  
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Διπλωματική Εργασία

*Τεχνικές - Στιλ Ηγεσίας για τη βελτίωση της Οργανωσιακής  
Συμπεριφοράς: Μια στρατηγική θεώρηση*

Ιωάννης Εμμ. Βιτζιλαίος

Πειραιάς, 2009

Αφιερώνεται στους γονείς μου  
για την αμέριστη συμπαράσταση  
και βοήθεια που μου έχουν προσφέρει  
σε όλες τις προσπάθειές μου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΤΑ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ, Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ιωάννης Εμμ. Βιτζιλιάος

**Σημαντικοί όροι:** Ηγεσία, Συναλλακτική Ανάλυση, Στιλ Ηγεσίας, Δομική Ανάλυση, Καταστάσεις του Εγώ, Ανάλυση των Συναλλαγών, Θετική – Αρνητική Αναγνώριση, Οργανωσιακή Συμπεριφορά.

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα Διπλωματική Εργασία παρουσιάζονται και αναλύονται τα στιλ ηγεσίας όπως τα όρισε ο καθηγητής Daniel Goleman και συνδυάζονται με τη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης. Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στιλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις. Στην παρούσα εργασία αναλύονται διεξοδικά τα στιλ ηγεσίας, τα τέσσερα πρώτα χαρακτηρίζονται ως αρμονικά και τα δύο τελευταία (κατευθυντικό και προστακτικό) ως δυσαρμονικά.

Σκοπός της εργασίας είναι η σύνδεση των στιλ ηγεσίας με τη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, τις δομικές καταστάσεις του Εγώ και τις συμπεριφορές που αναπτύσσει ο ηγέτης με βάση τις κύριες ψυχολογικές θέσεις που αναλύονται διεξοδικά. Προτείνεται η χρήση της Συναλλακτικής Ανάλυσης ως εργαλείο για την αναγνώριση των κυρίαρχων θέσεων του Εγώ, την ενίσχυση του Ενήλικου Εγώ του ηγέτη και την υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς. Από τη σύνδεση των στιλ ηγεσίας και της Συναλλακτικής Ανάλυσης συμπερασματικά καταδεικνύεται πως ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να αναλύει την υφιστάμενη κατάσταση και να επιλέγει την θέση του Εγώ που σχετίζεται με το κατάλληλο στιλ ηγεσίας, βασισμένο στην ανάλυση του οργανισμού, της φύσης των στόχων και των προβλημάτων που υπάρχουν μέσα σε αυτόν.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας προτείνονται οι τρόποι για την προσαρμογή των ηγετικών στιλ σε συνδυασμό με τις διάφορες καταστάσεις του Εγώ από τη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης με στόχο τη βελτίωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

## Ευχαριστίες

*Ευχαριστώ τους καθηγητές μου κο Κρονδύλη Εμμανουήλ, κο Σφρακκιανάκη Μιχαήλ και κο Γεωργόπουλο Νικόλαο για την βοήθεια που μου πρόσφεραν μέχρι και σήμερα.*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Πίνακας Περιεχομένων

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	9
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	10
Εισαγωγή.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	13
Συνοπτική παρουσίαση των σπιλ ηγεσίας του D. Goleman .....	13
1.1 Το Σπιλ Ηγεσίας βασισμένο στο Όραμα (Authoritative) .....	14
1.2 Το Υποστηρικτικό σπιλ - Coaching.....	15
1.3 Το Συνεργατικό σπιλ - Affiliative .....	16
1.4 Το Δημοκρατικό σπιλ - Democratic .....	17
1.5 Το Κατευθυντικό σπιλ – Pacesetting .....	18
1.6 Το Προστακτικό σπιλ - Coercive.....	19
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	22
Ανάλυση των Σπιλ Ηγεσίας σύμφωνα με το μοντέλο του D. Goleman .	22
Ηγεσία βασισμένη στο Όραμα .....	22
2.1.1 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη - Οραματιστή.....	23
2.1.2 Ικανότητες του Ηγέτη .....	24
2.1.3 Θετικά Σημεία .....	24
2.1.4 Αρνητικά Σημεία .....	25
2.1.5 Πότε είναι Χρήσιμο .....	26
Συμπεράσματα .....	27
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	28
Υποστηρικτικό Σπιλ Ηγεσίας .....	29
2.2.1 Χαρακτηριστικά του υποστηρικτικού Ηγέτη .....	30
2.2.2 Ικανότητες του Ηγέτη .....	31
2.2.3 Θετικά Σημεία .....	32
2.2.4 Αρνητικά Σημεία .....	33
2.2.5 Πότε είναι Χρήσιμο .....	34
Συνεργατικό Σπιλ Ηγεσίας .....	36
2.3.1 Χαρακτηριστικά του Συνεργατικού Ηγέτη.....	37
2.3.2 Ικανότητες του Συνεργατικού Ηγέτη.....	37

2.3.3 Θετικά Σημεία .....	39
2.3.4 Αρνητικά Σημεία .....	39
2.3.5 Πότε είναι Χρήσιμο .....	40
Συμπεράσματα .....	40
Δημοκρατικό Στιλ Ηγεσίας .....	41
Ηγεσία βασισμένη στη Δημοκρατική Διοίκηση .....	41
2.4.1 Χαρακτηριστικά του Δημοκρατικού Ηγέτη .....	42
2.4.2 Ικανότητες του Δημοκρατικού Ηγέτη .....	43
2.4.3 Θετικά Σημεία .....	44
2.4.4 Αρνητικά Σημεία .....	45
2.4.5 Πότε είναι Χρήσιμο .....	46
Συμπεράσματα .....	46
Κατευθυντικό Στιλ Ηγεσίας .....	48
2.5.1 Χαρακτηριστικά του Κατευθυντικού Ηγέτη .....	49
2.5.2 Ικανότητες του Κατευθυντικού Ηγέτη .....	49
2.5.3 Αρνητικά Σημεία .....	50
2.5.4 Θετικά Σημεία .....	52
2.5.5 Πότε είναι Χρήσιμο .....	52
Συμπεράσματα .....	53
Προστακτικό Στιλ Ηγεσίας .....	54
2.6.1 Χαρακτηριστικά του Προστακτικού Ηγέτη .....	55
2.6.2 Αρνητικά Σημεία .....	56
2.6.3 Θετικά Σημεία .....	56
2.6.4 Πότε είναι Χρήσιμο .....	57
Συμπεράσματα .....	58
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	61
Η Συναλλακτική Ανάλυση και ο ρόλος της στους οργανισμούς .....	61
Εισαγωγή.....	62
3.1 Η Συναλλακτική Ανάλυση (Transactional Analysis) .....	62
3.2 Οι καταστάσεις του «Εγώ» .....	64
3.2.1 Ο Τροφοδοτικός Γονέας .....	66
3.2.2 Ο Ενήλικος .....	67



3.2.3 το Φυσικό Παιδί .....	68
3.2.4 Ο Μικρός Καθηγητής .....	69
3.2.5 Ο Γονέας Πρότυπο ή Κριτικός Γονέας .....	69
3.2.6 Το Προσαρμοσμένο - Υπάκουο Παιδί.....	70
3.2.7 Το Προσαρμοσμένο - Υποταγμένο Παιδί.....	70
3.2.8 Το Προσαρμοσμένο - Επαναστατημένο Παιδί .....	71
3.3 Οι 4 βασικές ψυχολογικές (συναισθηματικές) θέσεις της Συναλλακτικής Ανάλυσης .....	74
3.3.1 Θέση 1 <sup>η</sup> , Δεν είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ.....	75
3.3.2 Θέση 2 <sup>η</sup> , Δεν είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ.....	76
3.3.3 Θέση 3 <sup>η</sup> , Είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ.....	76
3.3.4 Θέση 4 <sup>η</sup> , Είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ.....	77
3.4 Οι Συναλλαγές στη Συναλλακτική Ανάλυση .....	79
3.4.1 Η Συμπληρωματική Συναλλαγή.....	80
3.4.2 Η Σταυροειδής Συναλλαγή.....	81
3.4.3 Η Καλυμμένη Συναλλαγή.....	82
3.4.4 Η Ακρογωνιαία Συναλλαγή.....	83
3.4.5 Η Εφαπτόμενη Συναλλαγή.....	84
3.5 Η Ανάλυση των Σεναρίων.....	85
3.6 Η θετική – αρνητική αναγνώριση (Strokes) στη Συναλλακτική Ανάλυση .....	87
3.6.1 Πολύ θετικά strokes .....	88
3.6.2 Λίγο θετικά strokes .....	88
3.6.3 Πολύ αρνητικά strokes.....	88
3.6.4 Λίγο αρνητικά strokes .....	89
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	92
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	93
Τα Στιλ Ηγεσίας και η Συναλλακτική Ανάλυση στους οργανισμούς .....	93
Εισαγωγή.....	94
4.1.1 Προστακτικό στιλ και η κατάσταση του Εγώ – Γονέα.....	95
4.1.2 Κατευθυντικό στιλ και η κατάσταση του Εγώ -Γονέα. ....	96
4.1.3 Συμβουλευτικό στιλ και η κατάσταση του Εγώ Ενήλικου – Γονέα. .....	96
4.1.4 Συμμετοχικό στιλ και η κατάσταση του Εγώ – Ενήλικου. ....	96

3.2.3 το Φυσικό Παιδί .....	68
3.2.4 Ο Μικρός Καθηγητής .....	69
3.2.5 Ο Γονέας Πρότυπο ή Κριτικός Γονέας .....	69
3.2.6 Το Προσαρμοσμένο - Υπάκουο Παιδί .....	70
3.2.7 Το Προσαρμοσμένο - Υποταγμένο Παιδί .....	70
3.2.8 Το Προσαρμοσμένο - Επαναστατημένο Παιδί .....	71
3.3 Οι 4 βασικές ψυχολογικές (συναισθηματικές) θέσεις της Συναλλακτικής Ανάλυσης .....	74
3.3.1 Θέση 1 <sup>η</sup> , Δεν είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ .....	75
3.3.2 Θέση 2 <sup>η</sup> , Δεν είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ .....	76
3.3.3 Θέση 3 <sup>η</sup> , Είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ .....	76
3.3.4 Θέση 4 <sup>η</sup> , Είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ .....	77
3.4 Οι Συναλλαγές στη Συναλλακτική Ανάλυση .....	79
3.4.1 Η Συμπληρωματική Συναλλαγή .....	80
3.4.2 Η Σταυροειδής Συναλλαγή .....	81
3.4.3 Η Καλυμμένη Συναλλαγή .....	82
3.4.4 Η Ακρογωνιαία Συναλλαγή .....	83
3.4.5 Η Εφαπτόμενη Συναλλαγή .....	84
3.5 Η Ανάλυση των Σεναρίων .....	85
3.6 Η θετική – αρνητική αναγνώριση (Strokes) στη Συναλλακτική Ανάλυση .....	87
3.6.1 Πολύ θετικά strokes .....	88
3.6.2 Λίγο θετικά strokes .....	88
3.6.3 Πολύ αρνητικά strokes .....	88
3.6.4 Λίγο αρνητικά strokes .....	89
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	93
Τα Στιλ Ηγεσίας και η Συναλλακτική Ανάλυση στους οργανισμούς .....	93
Εισαγωγή .....	94
4.1.1 Προστακτικό στίλ και η κατάσταση του Εγώ – Γονέα .....	95
4.1.2 Κατευθυντικό στίλ και η κατάσταση του Εγώ –Γονέα. ....	96
4.1.3 Συμβουλευτικό στίλ και η κατάσταση του Εγώ Ενήλικου – Γονέα. .....	96
4.1.4 Συμμετοχικό στίλ και η κατάσταση του Εγώ – Ενήλικου. ....	96

4.1.5 Δημοκρατικό στίλ και η κατάσταση του Εγώ Ενήλικου – Παιδιού. ....	97
4.1.6 Ελεύθερο στίλ και η κατάσταση του Εγώ - Παιδιού. ....	97
Συμπεράσματα .....	98
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	100
Στίλ Ηγεσίας και βελτίωση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς .....	100
5.1 Τρόποι βελτίωσης του ηγετικού στίλ .....	101
5.1.1 Βελτίωση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στις επιχειρήσεις	102
5.1.2 Βελτίωση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα .....	103
5.2 Οι καταστάσεις του Εγώ στον ηγέτη. ....	105
5.3 Η ενίσχυση του Ενήλικου Εγώ.....	106
5.4 Οι θέσεις του Εγώ στους υφισταμένους.....	107
5.5 Οι καταστάσεις του Εγώ που απαιτούνται από την κατάσταση. ...	108
5.6 Νέα προσόντα και ικανότητες του ηγέτη .....	109
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	111
Κεφάλαιο 6 .....	112
Επίλογος .....	112

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Στιλ Ηγεσίας βασισμένο στο Όραμα – Authoritative	σελ. 14
Πίνακας 2 Υποστηρικτικό στιλ Ηγεσίας – Coaching	σελ. 15
Πίνακας 3 Συνεργατικό στιλ Ηγεσίας – Affiliative	σελ. 16
Πίνακας 4 Δημοκρατικό στιλ Ηγεσίας – Democratic	σελ. 17
Πίνακας 5 Κατευθυντικό στιλ Ηγεσίας – Pacesetting	σελ. 18
Πίνακας 6 Προστακτικό στιλ Ηγεσίας – Coercive	σελ. 19
Πίνακας 7 Ταξινόμηση των Strokes	σελ. 89

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1

Τα Εγώ της ανθρώπινης προσωπικότητας και η δομική σχέση ΓΕΠ σελ. 66

Διάγραμμα 2 Μόλυνση στη Συναλλαγή σελ. 72

Διάγραμμα 3 Οι θέσεις του ατόμου στη Συναλλακτική Ανάλυση σελ. 78

Διάγραμμα 4 Συμπληρωματική συναλλαγή σελ. 81

Διάγραμμα 5 Σταυροειδής Συναλλαγή σελ. 82

Διάγραμμα 6 Καλυμμένη Συναλλαγή σελ. 83

Διάγραμμα 7 Ακρογωνιαία συναλλαγή σελ. 84

Διάγραμμα 8 Εφαπτόμενη Συναλλαγή σελ. 85

Διάγραμμα 9 Το Δραματικό Τρίγωνο σελ. 86

Διάγραμμα 10 Συνέχεια της Ηγετικής Συμπεριφοράς σελ. 94

Διάγραμμα 11 Προσωπικότητα και Ηγετική συμπεριφορά σελ. 95

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Εισαγωγή

Οι πρόσφατες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο θέμα της Ηγεσίας κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν μια συλλογή από ξεχωριστά στιλ ηγεσίας – το κάθε ένα από αυτά στην κατάλληλη αναλογία – και στην κατάλληλη χρονική στιγμή.

Αυτή η ευελιξία είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη, αλλά αποσβένεται με την βελτιωμένη απόδοση. Το καλύτερο είναι πως αυτό μπορεί να διδαχθεί<sup>1</sup>.

Τα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων στην ερώτηση «τι κάνει τελικά ο αποτελεσματικός ηγέτης;» δίνουν πληθώρα απαντήσεων: ο ηγέτης θέτει τη στρατηγική, δίνει κίνητρα, δημιουργεί την αποστολή του οργανισμού, χτίζει την κουλτούρα. Όμως αν ρωτήσουμε «τι είναι αυτό που θα έπρεπε να κάνει ο αποτελεσματικός ηγέτης;» η πιο πιθανή απάντηση είναι «να φέρνει αποτελέσματα». Το τι θα πρέπει να κάνει ένας ηγέτης για να πάρει τον καλύτερο εαυτό από τους εργαζομένους του είναι ένα ερώτημα που μέχρι σήμερα δεν έχει απαντηθεί.

Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων που ασχολούνται ανά τον κόσμο με την εκπαίδευση στελεχών έχουν στόχο να μετατρέψουν τους «απλούς» εργαζόμενους σε σύγχρονα στελέχη επιχειρήσεων, τα οποία υλοποιούν δύσκολους στρατηγικούς, οικονομικούς ή /και οργανωσιακούς στόχους σε πραγματικό έργο. Κι όμως μέχρι σήμερα η πραγματικά αποτελεσματική ηγεσία λείπει από πολλούς οργανισμούς. Μέχρι σήμερα, ουσιαστικά καμία ποσοτική έρευνα δεν έχει καταδείξει ποιες ακριβείς συμπεριφορές ηγεσίας παράγουν θετικά αποτελέσματα. Οι περισσότεροι ειδικοί υποστηρίζουν πως η ηγεσία βασίζεται στην εμπειρία, στα συμπεράσματα και στο ένστικτο των διευθυντών. Οι

---

<sup>1</sup> Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000, σελ. 2.

ηγέτες προσφέρουν συμβουλές με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά· κάποιες φορές έχουν αποτελέσματα και κάποιες φορές όχι.

Η έρευνα της Hay/ McBer που διενεργήθηκε με δείγμα 3.871 στελεχών αφαιρέσε το πέπλο μυστηρίου που υπήρχε σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν έξι ξεχωριστά στιλ ηγεσίας, τα οποία πηγάζουν από διαφορετικά συστατικά μέρη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Κάθε ένα από αυτά τα στιλ ηγεσίας έχει μια άμεση και μοναδική επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρίας, ενός τμήματος ή μιας ομάδας και φυσικά στα οικονομικά αποτελέσματα. Ένα πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι οι ηγέτες με την καλύτερη απόδοση δεν βασίζονται μόνο σε ένα στιλ ηγεσίας αποκλειστικά. Χρησιμοποιούν μέρη από διάφορα στιλ σε συγκεκριμένη ποσότητα, ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζουν. Σύμφωνα με τον αμερικανό καθηγητή ψυχολογίας Daniel Goleman, ο ηγέτης μοιάζει με τον παίκτη του γκολφ που κατά τη διάρκεια ενός αγώνα χρησιμοποιεί διαφορετικά μπάστουνα ανάλογα με τα χτυπήματα που πρέπει να δώσει<sup>2</sup>. Η αίσθηση του επαγγελματισμού και η πρόκληση της επίτευξης του στόχου οδηγεί τον ηγέτη να επιλέγει τα κατάλληλα εργαλεία για να λειτουργήσει.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζουμε συνοπτικά τα έξι στιλ ηγεσίας και στα επόμενα κεφάλαια θα αναλύσουμε σε βάθος τα θετικά και αρνητικά στοιχεία καθενός από αυτά. Στη συνέχεια θα τα συνδέσουμε με την θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης και τις καταστάσεις του Εγώ για να αναδείξουμε τις πτυχές της προσωπικότητας που θα πρέπει να υιοθετεί ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός σε κάθε περίπτωση.

---

<sup>2</sup> Daniel Goleman, ό.π., σελ. 4.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Συνοπτική παρουσίαση των στιλ ηγεσίας του D. Goleman

"In the new workplace, with its emphasis on flexibility, teams and a strong customer orientation, this crucial set of emotional competencies is becoming increasingly essential for excellence in every job in every part of the world."

*Daniel Goleman*



## 1.1 Το Στιλ Ηγεσίας βασισμένο στο Όραμα (Authoritative)

Ο οραματιστής ηγέτης δείχνει ενθουσιασμό, χαράζει το όραμα και κινητοποιεί τα άτομα προς αυτή την κατεύθυνση. Το όραμα αυτό είναι ορατό - κατανοητό σε όλους και σε γενικά πλαίσια θέτει τα στελέχη προ των ευθυνών τους ώστε με τη συμμετοχή τους να υλοποιηθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού. Δίνει τις απαιτούμενες πληροφορίες και καθιστά σαφές πως μόνο κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης είναι το αν οι ενέργειες όλων προωθούν το όραμα που έχει οριοθετηθεί.

Ως κύριο σύνθημα έχει τη φράση «Ελάτε μαζί μου» και δίνει χώρο στα στελέχη να τολμήσουν, να πειραματιστούν και να αναλάβουν υπολογισμένα ρίσκα για επιτύχουν τους στόχους τους.

Ουσιαστικά αυτός ο ηγέτης «πουλάει» το όραμα στους ανθρώπους που τον ακολουθούν. Το συγκεκριμένο στιλ είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη κατεύθυνση για τον οργανισμό. Η γενική του επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Πίνακας 1.

Στιλ Ηγεσίας βασισμένο στο Όραμα – Authoritative	
Τρόπος συμπεριφοράς	Κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα όραμα, εξηγεί πως οι προσπάθειες συνεισφέρουν στο όραμα
Σύνθημα	«Ελάτε μαζί μου».
Κύριες ικανότητες	Αυτοπεποίθηση, κατανόηση, διαχείριση αλλαγών
Πότε αποδίδει καλύτερα	Όταν οι αλλαγές απαιτούν ένα νέο όραμα, όταν χρειάζεται μια ξεκάθαρη κατεύθυνση ή δραστηκές λύσεις
Γενική επίδραση στο εργασιακό κλίμα	Συνήθως θετική

Προσαρμογή από: Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000, σελ. 7.

Η ικανότητα του ηγέτη να αισθάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοεί την άποψη τους τον βοηθά να διατυπώσει ένα πραγματικά εμπνευσμένο όραμα. Το συγκεκριμένο στίλ δεν αποδίδει όταν ο ηγέτης καλείται να συνεργαστεί με μια ομάδα εμπειρογνομένων η συναδέλφων πολύ πιο έμπειρων από αυτόν, οι οποίοι μπορεί να θεωρήσουν το όραμα του πομπώδες ή απλά αταίριαστο με τις ανάγκες της στιγμής.

## 1.2 Το Υποστηρικτικό στίλ - Coaching

Το υποστηρικτικό στίλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και ο ηγέτης διακρίνεται από ενσυναίσθηση και αυτεπίγνωση. Έχει τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενεργητικής ακρόασης και της συμβουλευτικής. Το στίλ συνοψίζεται στη φράση «Δοκιμάστε αυτό» και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του. Μολονότι η χρησιμότητα του είναι περιορισμένη όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα, αυτό το στίλ έχει εκπληκτικά θετικό αντίτυπο στην ατμόσφαιρα της ομάδας.

Πίνακας 2.

Υποστηρικτικό στίλ Ηγεσίας – Coaching	
<b>Τρόπος συμπεριφοράς</b>	Βελτιώνει τους ανθρώπους για το μέλλον, ακούει και βοηθά, αναγνωρίζει δυνάμεις και αδυναμίες, συνδιαλέγεται
<b>Σύνθημα</b>	«Δοκιμάστε αυτό».
<b>Κύριες ικανότητες</b>	Βελτίωση των δεξιοτήτων, κατανόηση, αυτεπίγνωση, ενθάρρυνση
<b>Πότε αποδίδει καλύτερα</b>	Για αύξηση απόδοσης των υπαλλήλων, για τη δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών
<b>Γενική επίδραση στο εργασιακό κλίμα</b>	Θετική

Προσαρμογή από: Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000, σελ. 7.

Το εν γένει θετικό κλίμα που δημιουργεί το καθιστά κατάλληλο για κάθε περίπτωση που απαιτεί συντονισμό. Ο ηγέτης το εφαρμόζει

ειδικότερα όταν προσπαθεί να αυξήσει την αρμονία μέσα στην ομάδα, να ανεβάσει το ηθικό, να ανοίξει διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρει τη χαμένη εμπιστοσύνη.

### 1.3 Το Συνεργατικό στυλ - Affiliative

Ο συνεργατικός ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους ανθρώπους, τη δημιουργία αρμονικού κλίματος και λιγότερο για την επίτευξη των στόχων. Διοικεί μέσα από τις συναισθηματικές σχέσεις που αναπτύσσει με τους ανθρώπους, προωθεί την επικοινωνία και το σύνθημα του είναι «οι άνθρωποι προηγούνται». Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμψύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης.

Το μειονέκτημα στην περίπτωση που ο ηγέτης βασίζεται αποκλειστικά στη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων είναι ότι πρωταγωνιστούν τα συναισθήματα και η εργασία δεν αξιολογείται αντικειμενικά με βάση την απόδοση. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται να είναι αρεστός στους άλλους, συχνά εις βάρος των αποτελεσμάτων. Παρά τα θετικά του οφέλη δεν πρέπει να εφαρμόζεται κατά αποκλειστικότητα, γιατί οδηγεί σε μέτρια επίπεδα την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Πίνακας 3.

Συνεργατικό στυλ Ηγεσίας – Affiliative	
Τρόπος συμπεριφοράς	Δημιουργεί αρμονία και χτίζει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς, επιλύει συγκρούσεις
Σύνθημα	« Οι άνθρωποι προηγούνται».
Κύριες ικανότητες	Κατανόηση, ανάπτυξη σχέσεων, επικοινωνία
Πότε αποδίδει καλύτερα	Σε ομάδες που βρίσκονται σε σύγκρουση, για παρακίνηση στελεχών υπό συνεχή πίεση, για σύσφιξη σχέσεων
Γενική επίδραση στο εργασιακό κλίμα	Θετική

Προσαρμογή από: Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000, σελ. 8.



Η έλλειψη καθοδήγησης και οι συμβουλές βελτίωσης σπάνια παρέχονται από τον ηγέτη που το χρησιμοποιεί συνεχώς. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε δύσκολη θέση γιατί δεν λαμβάνουν σαφείς οδηγίες και θα πρέπει να ενεργήσουν μόνοι τους χωρίς κατευθυντήρια γραμμή.

Ο συνδυασμός που προτείνεται είναι ένα μείγμα από το συνεργατικό και αυτό που βασίζεται στο όραμα. Η εναλλαγή των δύο σtil μπορεί να οδηγήσει σε μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά με ευεργετικά αποτελέσματα για το προσωπικό και τον οργανισμό.

#### 1.4 Το Δημοκρατικό σtil - Democratic

Το δημοκρατικό σtil οδηγεί στη συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και στα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνουμε τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Όσοι διαπρέπουν στην επικοινωνία είναι και άριστοι ακροατές, και η δύναμη του δημοκρατικού ηγέτη είναι να ξέρει να ακούει. Τέτοιου είδους ηγέτες δημιουργούν την αίσθηση οφείλουν ειλικρινά να ακούσουν τις σκέψεις και τα προβλήματα των υπάλληλων τους.

Πίνακας 4.

Δημοκρατικό σtil Ηγεσίας – Democratic	
Τρόπος συμπεριφοράς	Πρωθεί τη συναίνεση μέσα από τη συμμετοχή, ακούει με προσοχή, επηρεάζει
Σύνθημα	«Εσείς τι πιστεύετε;»
Κύριες ικανότητες	Συνεργασία, ομαδική ηγεσία, επικοινωνία, δέσμευση μέσα από τη συμμετοχή
Πότε αποδίδει καλύτερα	Όταν επιδιώκεται συναίνεση, ή λήψη πληροφοριών από αξιόλογους υπαλλήλους
Γενική επίδραση στο εργασιακό κλίμα	Θετική

Προσαρμογή από: Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000, σελ. 8.

Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να



εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων δημοκρατική προσέγγιση είναι άριστη λύση ειδικά σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες των άλλων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική. Βεβαίως το δημοκρατικό στιλ παρουσιάζει και συγκεκριμένα μειονεκτήματα.

Όταν ο ηγέτης το εφαρμόζει κατά αποκλειστικότητα, οι συσκέψεις μπορεί να διαρκούν πάντα, οι ιδέες να αναμασιούνται, η συναίνεση να παραμένει ανέφικτη και το μόνο ορατό αποτέλεσμα να είναι ο προγραμματισμός περαιτέρω συναντήσεων. Το τίμημα όλων αυτών ενδέχεται να είναι ο αποπροσανατολισμός, η βραδύτητα και συχνά η κλιμάκωση των συγκρούσεων.

### 1.5 Το Κατευθυντικό στιλ – Pacesetting

Το κατευθυντικό στιλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στιλ συνοψίζεται στη φράση «κάντε ό,τι κάνω, τώρα» και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Μολονότι ότι επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, όταν εφαρμόζεται επιφέρει θετική συναισθηματική ανταπόκριση και καλύτερα αποτελέσματα.

Πίνακας 5.

Κατευθυντικό στιλ Ηγεσίας – Pacesetting	
Τρόπος συμπεριφοράς	Θέτει υψηλά επίπεδα απόδοσης, ανάληψη πρωτοβουλιών, κοιτάζει τους αριθμούς
Σύνθημα	«Κάντε ό,τι κάνω, τώρα»
Κύριες ικανότητες	Ευσυνειδησία, ώθηση προς το στόχο, ανάληψη πρωτοβουλίας
Πότε αποδίδει καλύτερα	Όταν ζητούνται γρήγορα αποτελέσματα από μια ικανή ομάδα με υψηλά κίνητρα
Γενική επίδραση στο εργασιακό κλίμα	Αρνητική

Προσαρμογή από: Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000, σελ. 8.

Μπορεί να αποτύχει όταν ο εργαζόμενος δεν έχει τα απαιτούμενα κίνητρα ή χρειάζεται προσωπική καθοδήγηση. Όταν δεν εφαρμόζεται σωστά, η συγκεκριμένη προσέγγιση καταλήγει να μοιάζει περισσότερο με απλή διαχείριση και ατομική επιθεώρηση. Κάτι τέτοιο μπορεί να υπονομεύσει την αυτοπεποίθηση του υφιστάμενου και στην πορεία να οδηγήσει σε πτώση της απόδοσης του. Ένα ακόμη μειονέκτημα είναι ότι μερικές φορές το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ασφυξίας.

### 1.6 Το Προστακτικό στυλ - Coercive

Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το συγκεκριμένο στυλ με μια λέξη συνοψίζεται στη φράση «κάντε αυτό που σας λέω» και είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μιας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι.

Πίνακας 6.

Προστακτικό στυλ Ηγεσίας – Coercive	
Τρόπος συμπεριφοράς	Απαιτεί άμεση υποταγή, απόλυτο έλεγχο
Σύνθημα	«Κάντε αυτό που σας λέω»
Κύριες ικανότητες	Ανάληψη πρωτοβουλίας, ώθηση προς το στόχο, αυτοέλεγχος
Πότε αποδίδει καλύτερα	Σε καταστάσεις κρίσης, ανάκαμψης, με προβληματικούς υπαλλήλους
Γενική επίδραση στο εργασιακό κλίμα	Αρνητική

Προσαρμογή από: Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000, σελ. 8.

Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι συνήθως είναι το

λιγότερο αποτελεσματικό και έχει αρνητικές επιπτώσεις στο κλίμα του οργανισμού. Δεν αφήνει περιθώρια ευελιξίας στο προσωπικό, καταπνίγει κάθε δημιουργική σκέψη και εξαφανίζει κάθε αίσθηση υπευθυνότητας και διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλίας. Επίσης πλήττει άμεσα και το σύστημα κινήτρων – αμοιβών. Πέρα από τις οικονομικές αμοιβές, τα στελέχη έχουν και την υπερηφάνεια για το έργο που επιτελούν. Σε αυτό το σημείο ένας προστακτικός ηγέτης μπορεί να «χτυπήσει» ευαίσθητες χορδές και να στρέψει ικανούς εργαζόμενους εναντίον του.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα απ' αυτά τα στιλ, αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στιλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Τα τέσσερα στιλ ηγεσίας αποτελούν σίγουρες μεθόδους για την εδραίωση της αρμονίας. Το καθένα από αυτά έχει το δικό του ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο συναισθηματικό κλίμα της επιχείρησης.

Ο Goleman θεωρεί ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στιλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται διεξοδικά τα στιλ ηγεσίας, τα τέσσερα πρώτα χαρακτηρίζονται ως αρμονικά και τα δύο τελευταία (κατευθυντικό και προστακτικό) ως δυσαρμονικά.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- © Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Pr.num. 4487, March 2000

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ανάλυση των Στιλ Ηγεσίας σύμφωνα με το μοντέλο του D. Goleman

#### Ηγεσία βασισμένη στο Όραμα

"The leaders who work most effectively, it seems to me, never say "I." And that's not because they have trained themselves not to say "I." They don't think "I." They think "we"; they think "team." They understand their job to be to make the team function. They accept responsibility and don't sidestep it, but "we" gets the credit. This is what creates trust, what enables you to get the task done."

*Peter Drucker*

### 2.1.1 Χαρακτηριστικά του Ηγέτη - Οραματιστή

Στην ηγεσία που βασίζεται στο όραμα ο ηγέτης διατυπώνει ένα σκοπό αληθινό για τον ίδιο, τον οποίο εναρμονίζει με τις κοινές αξίες της ομάδας του. Ο ηγέτης πιστεύει στο όραμά του, μοιράζεται το πάθος του με τους εργαζόμενους και τους δραστηριοποιεί προς αυτό με σταθερότητα ώστε εκείνοι να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την υλοποίηση του κοινού σκοπού<sup>3</sup>. Τότε τα μέλη άτομα της επιχείρησης - οργανισμού προσπαθούν για την πραγματοποίηση του κοινού οράματος και των κοινών στόχων.

Για να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι-ες προς την υλοποίηση του κοινού οράματος, ο ηγέτης αρχικά μιλάει με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και προσπαθεί να καταλάβει πώς βλέπει την εργασία, για ποιο μέρος της αισθάνεται ικανοποιημένος και για ποιο δυσαρεστημένος και να αντιληφθεί τους φόβους και τις ανησυχίες του. Οι εργαζόμενοι κατ' αυτό τον τρόπο αισθάνονται ικανοποιημένοι που έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν για την εργασία τους και πιστεύουν ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους και για το πως εκείνοι βλέπουν τις καθημερινές δραστηριότητες, αφού έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν για σχετικά θέματα και πιθανές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν.

Ο ηγέτης – οραματιστής ενδιαφέρεται και ρωτάει συνεχώς τους εργαζόμενους αν ζουν την αποστολή τους και αν πιστεύουν ότι η συμβολή τους είναι σημαντική στον οργανισμό. Η συνεχής επικοινωνία του ηγέτη με τους εργαζόμενους μεταφέρει την αίσθηση ότι ο ίδιος ενδιαφέρεται προσωπικά για την εκπλήρωση των δικών τους στόχων και ότι οι ίδιοι αποτελούν σημαντικό παράγοντα της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το όραμα της επιχείρησης συμβαδίζει και είναι σύμφωνο με τους δικούς τους στόχους, τις στάσεις, τις αξίες και την κουλτούρα τους, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκπλήρωση του οράματος και αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Ο ηγέτης – οραματιστής τους προτρέπει να παρατηρήσουν ότι με τη δουλειά τους βοηθούν σημαντικά την επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της. Αυτό βοηθάει τους εργαζόμενους να

<sup>3</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *Ο Νέος Ηγέτης*, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ.79

καταλάβουν ποιες πρακτικές διαχείρισης δυσχεραίνουν το έργο τους και τι πρέπει να αλλάξει.

### 2.1.2 Ικανότητες του Ηγέτη

Ο ηγέτης - οραματιστής προσανατολίζει τους εργαζόμενους προς τους στόχους του οργανισμού διατηρώντας το ομαδικό πνεύμα, ώστε οι ίδιοι να γνωρίζουν τι πρέπει να πετύχουν. Ο ηγέτης - οραματιστής έχει δει το όραμα και εμπνέει τα στελέχη - εργαζόμενους να επινοήσουν τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να εφαρμοστεί το όραμα και να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού.

Ο ηγέτης - οραματιστής βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν ότι η εργασία τους αποτελεί ουσιαστική συνεισφορά στα πλαίσια της ανάπτυξης και ευημερίας της επιχείρησης και τους υπενθυμίζει πόσο σημαντικοί είναι ως μέλη του οργανισμού. Η αίσθηση ότι όλοι εργάζονται για τον κοινό σκοπό εδραιώνει την ομαδική δέσμευση: οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται στο συγκεκριμένο οργανισμό<sup>4</sup>.

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το σπιν ηγεσίας που βασίζεται στη δημιουργία οράματος γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας του και καταλαβαίνει πως το κάθε μέρος συνδέεται με τα υπόλοιπα και δίνει στους εργαζόμενους την απαιτούμενη διαύγεια. Ενίοτε είναι αρκετά κατευθυντικός, αφού αποφασίζει το όραμα και τους στόχους, αλλά ταυτόχρονα ενημερώνει τους εργαζόμενους και τους παρέχει τη δυνατότητα να αυτοσχεδιάσουν, να καινοτομήσουν και να ρισκάρουν, ώστε να επιτύξουν το σκοπό. Ο ηγέτης - οραματιστής αντιλαμβάνεται τις προσδοκίες των εργαζομένων από τον ίδιο, και καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την υλοποίηση του κοινού σκοπού.

### 2.1.3 Θετικά Σημεία

Ο ηγέτης - οραματιστής μοιράζεται το όραμά του με τους εργαζόμενους - μέλη του οργανισμού. Τους ενισχύει την αίσθηση της πρωτοβουλίας και την πεποίθηση ότι οι απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματα που έχουν βρίσκονται μέσα τους. Οι εργαζόμενοι εκμεταλλεύονται τις δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτουν, καινοτομούν, αναλαμβάνουν

<sup>4</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ. 80



κινδύνους και ανελίσσονται μέσα στον οργανισμό. Ο ηγέτης ακούει τους εργαζόμενους, τις φιλοδοξίες, τις ελπίδες, τους φόβους και τα όνειρά τους, κι εκείνοι σέβονται αυτή τη σχέση και αναγνωρίζουν το όραμα του. Παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση προσπαθώντας για την υλοποίηση του κοινού οράματος, τις περισσότερες φορές με επιτυχή αποτελέσματα. Το σίλ ηγεσίας που βασίζεται στο όραμα επιφέρει κυρίως θετικά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται, «ανεβάζει» δυναμικά τη συναισθηματική ατμόσφαιρα και μεταμορφώνει τον οργανισμό σε όλα σχεδόν τα επίπεδά του<sup>5</sup>.

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων αναζητώντας αποδοτικότερους τρόπους εργασίας ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση<sup>6</sup>.

Ο ηγέτης με όραμα κάνει τον κάθε εργαζόμενο να αισθάνεται μοναδικός, ότι ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και ότι αυτό που κάνει είναι σημαντικό για την επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μεγιστοποιείται η γενική εσωτερική προσπάθεια για τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Υπενθυμίζει συστηματικά στους υπαλλήλους του τον ευρύτερο σκοπό της εργασίας τους και τους βοηθάει να ξεπεράσουν τη συχνά κουραστική ρουτίνα της καθημερινότητας. Οι εργαζόμενοι κατανοούν τους κοινούς στόχους σαν να είναι συνυφασμένοι με τα δικά τους συμφέροντα και το αποτέλεσμα είναι εμπνευσμένη εργασία<sup>7</sup>.

Οι επιτυχημένοι εργαζόμενοι συνδέονται με την εταιρία και όταν εναρμονίζονται με τις αξίες, τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης, τότε αυτή η τελευταία μετατρέπεται σε επιθυμητό εργοδότη. Το όραμα και η αποστολή ενός οργανισμού δίνουν στους εργαζομένους της την αίσθηση της μοναδικότητας, ότι τα στελέχη και ο οργανισμός διαφέρει από άλλους του ίδιου τομέα.<sup>8</sup>

#### 2.1.4 Αρνητικά Σημεία

Αν και το συγκεκριμένο σίλ ηγεσίας θεωρείται το πλέον αποτελεσματικό<sup>9</sup> είναι πιθανό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα σε μία επιχείρηση - οργανισμό. Όταν ο άνθρωπος που καλείται να ηγηθεί ενός συνόλου εργαζομένων και δεν μπορεί να εμπνεύσει και να μεταδώσει το

<sup>5</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ. 80

<sup>6</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ. 80

<sup>7</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π. σελ. 81

<sup>8</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ. 81

<sup>9</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ. 78



όραμα και την αποστολή, δεν γίνεται αποδεκτός. Αν οι εργαζόμενοι δεν πιστέψουν και δεν ενστερνιστούν τις απόψεις που μεταφέρει ο νέος ηγέτης, δεν θα ακολουθήσουν τις όποιες κατευθύνσεις δοθούν.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό για τον ηγέτη – οραματιστή είναι η ενσυναίσθηση. Εκείνος που δεν μπορεί να διαβάσει σωστά τους ανθρώπους, δεν μπορεί και να τους εμπνεύσει – καθοδηγήσει<sup>10</sup>. Επίσης, όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα εμπειρογνομώνων ή όταν οι συνάδελφοί του είναι πολύ πιο έμπειροι από τον ίδιο, το όραμα του μπορεί να θεωρηθεί πομπώδες ή αταίριαστο με τις ανάγκες της συγκεκριμένης κατάστασης. Αυτό ενδέχεται να αποθαρρύνει τους συμμετέχοντες να ακολουθήσουν το όραμα του ηγέτη.

Όταν ο ηγέτης αντί για οραματιστής είναι αυταρχικός και καταπιεστικός προσπαθώντας απλά να επιβληθεί στους υφιστάμενους του, είναι πολύ πιθανό να υπονομευτεί το πνεύμα ισότητας στην ομάδα και να μειωθεί το ηθικό των εργαζομένων<sup>11</sup>. Ως φυσική συνέπεια έχουμε την μείωση της αποτελεσματικότητας και της προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

### 2.1.5 Πότε είναι Χρήσιμο

Το σπιλ ηγεσίας που βασίζεται στο όραμα θεωρείται το πλέον χρήσιμο και μπορεί να επιδράσει θετικά στον οργανισμό σε πολλές περιπτώσεις. Χρησιμοποιείται με επιτυχία όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών ή όταν υπάρχει ανάγκη για ένα νέο όραμα<sup>12</sup>. Ο ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και για την υλοποίηση του οράματος. Αυτό το σπιλ ηγεσίας μοιάζει να προκύπτει με φυσικό τρόπο στους «μεταμορφωτές», τους ηγέτες που επιδιώκουν τη ριζική αλλαγή ενός οργανισμού<sup>13</sup>.

Βασικός παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτού του σπιλ ηγεσίας είναι η αποδοχή του ηγέτη από την ομάδα και η σταδιακή μετάβαση από την κατάσταση «Αυτό δεν γίνεται» στην προσπάθεια για επίτευξη αποτελεσμάτων και την σκέψη «Μα φυσικά μπορούμε»<sup>14</sup>. Ο εμπνευσμένος

<sup>10</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ.82

<sup>11</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ.80

<sup>12</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, ό.π., σελ.80

<sup>13</sup> James McGregor Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.

<sup>14</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, "Primal Leadership: The Hidden Driver of great Performance", *Harvard business Review*, Pr.num. 8296, December 2001, σελ. 44.

ηγέτης καθοδηγεί και επηρεάζει με την καλή του διάθεση το σύνολο των ανθρώπων που τον παρατηρεί να συμπεριφέρεται ως χαρακτήρας - πρότυπο.

### **Συμπεράσματα**

Ο ηγέτης που εφαρμόζει το στίλ ηγεσίας που βασίζεται στο όραμα ενεργοποιεί τους εργαζόμενους να εντείνουν τις προσπάθειες τους προς την κατεύθυνση που εκείνος υποδεικνύει, συχνά όταν οι καταστάσεις δεν είναι τόσο ευνοϊκές για την επιχείρηση – οργανισμό. Η εφαρμογή αυτού του στίλ επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως τη δημιουργία συναισθηματικής ατμόσφαιρας, την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και την ομαδική δέσμευσή τους στην επίτευξη των σκοπών –στόχων που έχουν τεθεί. Είναι πιθανό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα, αν το όραμα του ηγέτη θεωρηθεί πομπώδες και οι υφιστάμενοι δεν έχουν τη διάθεση να το ακολουθήσουν ή ο ηγέτης προσπαθεί να επιβάλλει το όραμά του στην ομάδα και προκαλεί ανομοιογένεια στην ομάδα και μείωση του ηθικού.

Το στίλ ηγεσίας που βασίζεται στο όραμα είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών ή όταν υπάρχει η ανάγκη για ένα νέο όραμα. Επίσης, είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους σαφείς κατευθύνσεις.

Το συγκεκριμένο στίλ αποτελεί την πιο κλασική μορφή ηγεσίας, η οποία εφαρμόζεται και διδάσκεται στη Διοίκηση Επιχειρήσεων παγκοσμίως.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Ⓢ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002.
- Ⓢ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, "Primal Leadership: The Hidden Driver of great Performance", Harvard business Review, Pr. No. 8296, December 2001.
- Ⓢ James McGregor Burns, Leadership, New York: Harper & Row, 1978.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## Υποστηρικτικό Στιλ Ηγεσίας

"Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it".

*Dwight Eisenhower*



## Υποστηρικτικό Στιλ Ηγεσίας

### 2.2.1 Χαρακτηριστικά του υποστηρικτικού Ηγέτη

Ο ηγέτης – υποστηρικτής συζητά με τους εργαζόμενους και συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες τους με τους στόχους του οργανισμού. Τους ενθαρρύνει να ανακαλύψουν πιθανά δυνατά και αδύνατα σημεία στο χαρακτήρα τους ώστε να συνδυάσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες με τους στόχους του οργανισμού<sup>15</sup>. Κύριο μέλημα του ηγέτη είναι να γνωρίσει σε βάθος τις σκέψεις των ανθρώπων που φέρνουν τα αποτελέσματα, τις φιλοδοξίες, τους φόβους τους, για να καλλιεργήσει ειλικρινείς σχέσεις επικοινωνίας και εμπιστοσύνης.

Οι εργαζόμενοι μέσα από την επικοινωνία αντιλαμβάνονται αυτή τη συναισθηματική ανταπόκριση από τον ηγέτη και προθυμοποιούνται να θέσουν συγκεκριμένους μακροπρόθεσμους στόχους και να καθορίσουν το πρόγραμμα για την επίτευξή τους<sup>16</sup>. Ο ηγέτης – υποστηρικτής βασίζεται στον άνθρωπο και συνδέει την καθημερινή εργασία των ατόμων με τους μακροπρόθεσμους στόχους καλλιεργώντας και διατηρώντας την υψηλή κινητοποίηση των εργαζομένων<sup>17</sup>.

Εκείνοι εργάζονται με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και θέληση για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, διότι μέσα από αυτή τη διαδικασία έχουν τη δυνατότητα να εκπληρώσουν και τα δικά τους όνειρα, στόχους και φιλοδοξίες.

Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας διευκολύνεται ο καταμερισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων: οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αποστολές και όχι απλές υποστηρικτικές εργασίες. Το είδος αυτό της «ειδικής αποστολής» έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στη διάθεση, οι άνθρωποι γλυκαίνουν και καμαρώνουν όταν επιτυγχάνουν κάτι που νόμιζαν ότι ήταν υπεράνω των δυνατοτήτων τους<sup>18</sup>.

Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμμετέχουν στην εκπλήρωση των κοινών στόχων. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να ανεχθεί κάποιες αποτυχίες της στιγμής, κατανοώντας ότι ο εργαζόμενος του ακόμη δεν έχει αφομοιώσει την νέα αποστολή – στόχο που του δόθηκε.

<sup>15</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *Ο Νέος Ηγέτης*, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ 83

<sup>16</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *ό.π.*, σελ 83

<sup>17</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *ό.π.*, σελ 84

<sup>18</sup> Cynthia D. Fisher & Christopher R. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis". ανακοίνωση Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000.

Ο ηγέτης – υποστηρικτής χρησιμοποιεί τα κίνητρα και τις ανταμοιβές υποκινώντας θετικά τους εργαζόμενους, ώστε να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Ως έμπειρος σύμβουλος γνωρίζει ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στα θετικά κίνητρα, ιδιαίτερα στις ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως στην αναγνώριση και την υπευθυνότητα.

## 2.2.2 Ικανότητες του Ηγέτη

Ο υποστηρικτικός ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους να υλοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού, αφού κατ' αυτόν τον τρόπο θα επιτύχουν και τους ατομικούς τους στόχους. Εκείνος επιλέγει ποιοι υλικοί και άυλοι πόροι θα χρησιμοποιηθούν (ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνικοί ή φυσικοί) για την υλοποίηση του έργου και τους οργανώνει για να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους. Σημαντικός παράγοντας είναι η εμπειρία και οι γνώσεις του ηγέτη αναφορικά με τον τρόπο που επικοινωνεί τα όσα ζητά από τους εργαζόμενους προκειμένου να τους ενεργοποιήσει προς την επιθυμητή κατεύθυνση και να ενισχύσει τη συμμετοχή μέσα στον οργανισμό.

Η υποστήριξη παρέχεται από τον ηγέτη μέσα σε ένα ευρύ φάσμα ,με προκλήσεις, εντάσεις και ενίοτε ιδιαίτερες καταστάσεις. Από την ίδια τη φύση της, η υποστήριξη είναι μια ευέλικτη, προσαρμόσιμη και ρευστή διαδικασία για να λάβει η διοίκηση μετρήσιμα αποτελέσματα. Η χημεία, η εξειδίκευση και η εμπειρία είναι πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά για την επιτυχή άσκηση του στιλ υποστηρικτικής ηγεσίας.

Ο ιδανικός ηγέτης - υποστηρικτής συνοπτικά θα πρέπει να έχει:

### α) Τεχνικές Δεξιότητες

- ⇒ Να θέτει τα θεμέλια για δέσμευση των εργαζομένων σε αυτή τη διαδικασία, να θεσπίζει τους βασικούς κανόνες, το πλαίσιο αναφοράς και τα όρια, χτίζοντας σχέσεις εχεμύθειας και εμπιστοσύνης.
- ⇒ Να αξιολογεί την τρέχουσα κατάσταση πλήρως και με ακρίβεια.
- ⇒ Να επιτυγχάνει ευθυγράμμιση και συμφωνία με τους εργαζόμενους γύρω από τις κρίσιμες ανάγκες και τους επιτεύξιμους στόχους.
- ⇒ Να αναπτύσσει και να προσεγγίζει την κατάσταση με τρόπο που θα οδηγήσει σε επιτυχή έκβαση.

- Να αναγνωρίζει τα αναδυόμενα προβλήματα και τις ευκαιρίες εκ των προτέρων και ρυθμίζει το σχέδιο αναλόγως.
- + Να παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση, όποτε χρειαστεί, ώστε να εξασφαλίζει διαρκή υποστήριξη από τους εργαζομένους.

### **β) Εμπειρία και υπόβαθρο**

- + Να διαθέτει καλή γνώση της βιομηχανίας - κλάδου και το είδος του οργανισμού που δραστηριοποιείται.
- + Να κατανοεί τα διαφορετικά επίπεδα υποστήριξης που χρειάζονται οι εργαζόμενοι και τις σχετικές πιέσεις, ευθύνες και σχέσεις που υφίστανται στον οργανισμό.
- + Να έχει επίγνωση του που σταματούν οι γνώσεις και η εμπειρία του και πώς αυτός θα τα συνδυάσει με τις ανάγκες του οργανισμού.
- + Να διακρίνει εάν οι εργαζόμενοι έχουν συνειδητοποιήσει και θέλουν να εργαστούν προς την κατεύθυνση που εκείνος θέλει να τους οδηγήσει.
- + Να αξιολογεί και να επιλέγει το προσωπικό κατάλληλα και να ελίσσεται ανάλογα με την κατάσταση.
- + Να επιδεικνύει πειθαρχία και οργανωτικότητα για να διαχειριστεί τη σχέση υποστήριξης - προγύμνασης για τις ανάγκες του ατόμου, είτε τις αναγνωρίζουν πλήρως είτε όχι.
- Να φιλτράρει πλήθος πληροφοριών και αναγνωρίζει τις σημαντικές για την συνέχιση και επίτευξη του σκοπού.
- + Να διακρίνει τα θέματα που χρήζουν άμεσης προσοχής και επίλυσης από αυτά που έχουν μέσο - μακροπρόθεσμο ορίζοντα αντιμετώπισης.
- + Να διατηρεί σχέση εχεμύθειας και διαχωρίζει τα προσωπικά από τα επαγγελματικά θέματα.

### **2.2.3 Θετικά Σημεία**

Στο υποστηρικτικό στίλ ηγεσίας ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι για την ολοκλήρωση του έργου και των καθηκόντων. Το συγκεκριμένο στίλ ηγεσίας, όταν χρησιμοποιείται, επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, ανεξάρτητα από τα άλλα στίλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Οι εργαζόμενοι να ενεργοποιούνται ανταποκρινόμενοι συναισθηματικά απέναντι στους στόχους του οργανισμού γιατί κατανοούν ότι αν τους επιτεύξουν θα ωφεληθούν και οι ίδιοι σε προσωπικό επίπεδο.



Ο ηγέτης συζητά με κάθε ένα από τους εργαζόμενους και προσπαθεί να τους γνωρίσει καλύτερα, να κατανοήσει τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες τους. Σκοπός είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ειλικρινούς επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους υφισταμένους του είναι πραγματικό και δείχνει ότι αντιμετωπίζονται σαν άνθρωποι με ξεχωριστή προσωπικότητα και προσωπικές φιλοδοξίες και όχι όπως τα αναλώσιμα μέρη μιας παραγωγικής διαδικασίας.

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας καθιερώνεται ο διαρκής αμοιβαίος διάλογος, ο οποίος επιτρέπει στους εργαζόμενους να δέχονται πιο εύκολα την ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους και να τη θεωρούν ως μια ευκαιρία για βελτίωση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν σαν να ταυτίζεται και με τις δικές τους προσδοκίες και όχι μόνο με τις προσδοκίες και τα συμφέροντα της διοίκησης.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών και δίνει στους εργαζόμενους αποστολές που τους αφυπνίζουν το ενδιαφέρον για την εργασία και δεν την αντιμετωπίζουν ως μια ανιαρή διαδικασία που πρέπει να περατωθεί.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στη διάθεση των ανθρώπων και όταν εφαρμόζεται σωστά δεν ενισχύει μόνο τις ικανότητες των εργαζομένων, αλλά και την αυτοπεποίθησή τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με μεγαλύτερη αυτονομία και αποτελεσματικότητα<sup>19</sup>.

## 2.2.4 Αρνητικά Σημεία

Αν το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας δεν εφαρμοστεί κατάλληλα μπορεί να καταλήξει σε «απλή διαχείριση» προσωπικού και ατομική επιθεώρηση. Αυτό μπορεί να υπονομεύσει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, να χάνουν το ενδιαφέρον τους για εργασία και να σταδιακά να μειώνεται η απόδοσή τους. Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν ότι πολλά στελέχη δεν έχουν εξοικειωθεί, ή απλώς δεν τους αρέσει αυτό το στιλ ηγεσίας, ειδικά όταν χρειάζεται να προσφέρουν συνεχή ανατροφοδότηση που ενισχύει τα κίνητρα, αντί για το φόβο ή την απάθεια με την οποία αντιμετωπίζουν τώρα τα πράγματα<sup>20</sup>.

Όταν ο ηγέτης είναι επικεντρωμένος αποκλειστικά στην επίτευξη υψηλής απόδοσης, συχνά νομίζει ότι ενεργεί ως υποστηρικτής, ενώ στην πραγματικότητα ασχολείται απλώς με τη διαχείριση ή με το να λέει στους

<sup>19</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. ό.π., σελ. 85.

<sup>20</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. ό.π., σελ. 84



εργαζόμενους πώς να κάνουν τη δουλειά τους. Ο ηγέτης που λειτουργεί με βραχυπρόθεσμους στόχους, εστιάζει συνήθως στην αύξηση των πωλήσεων.

Η προσήλωσή του σε αυτό το στόχο δεν του επιτρέπει να ανακαλύψει με φιλοδοξίες των υφισταμένων και να τους βοηθήσει να τις πραγματοποιήσουν. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι αρχίζουν να πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους βλέπει μόνο σαν εργαλεία για να ολοκληρώσει το έργο του. Το γεγονός αυτό λειτουργεί ως αντικίνητρο για τους εργαζόμενους, οι οποίοι αισθάνονται υποβαθμισμένοι και υποτιμημένοι<sup>21</sup>.

### 2.2.5 Πότε είναι Χρήσιμο

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να εφαρμόζεται από τον ηγέτη σε ομάδες εργαζομένων που έχουν ικανότητες – δεξιότητες αλλά δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή ενθουσιασμό. Τότε ο ηγέτης οφείλει να υποστηρίξει τις προσπάθειές τους και να τους ενθαρρύνει μέσα από αμφίδρομη επικοινωνία (ενεργή ακρόαση, εντοπισμό σημείων που χρήζουν βελτίωσης).

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί και όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροχρόνιων ικανοτήτων.

Το συγκεκριμένο στιλ αποδίδει θετικά, όταν οι εργαζόμενοι έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα και δεν χρειάζονται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση και ανατροφοδότηση. Επίσης, επιφέρει θετικά αποτελέσματα όταν ο ηγέτης έχει την πείρα και την ευαισθησία να βοηθήσει τους εργαζόμενους σε προσωπικό επίπεδο παρακάμπτοντας τις τυπικές σχέσεις ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό.

### Συμπεράσματα

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να κάνουν ό, τι τους ζητήσει ο ηγέτης, αλλά δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή ενθουσιασμό, όταν χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και όταν έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα και δεν χρειάζονται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση.

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης συνδέει τις προσωπικές φιλοδοξίες των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού και τους παρακινεί να τους επιτεύξουν ώστε να πραγματοποιηθούν και οι προσωπικοί τους στόχοι.

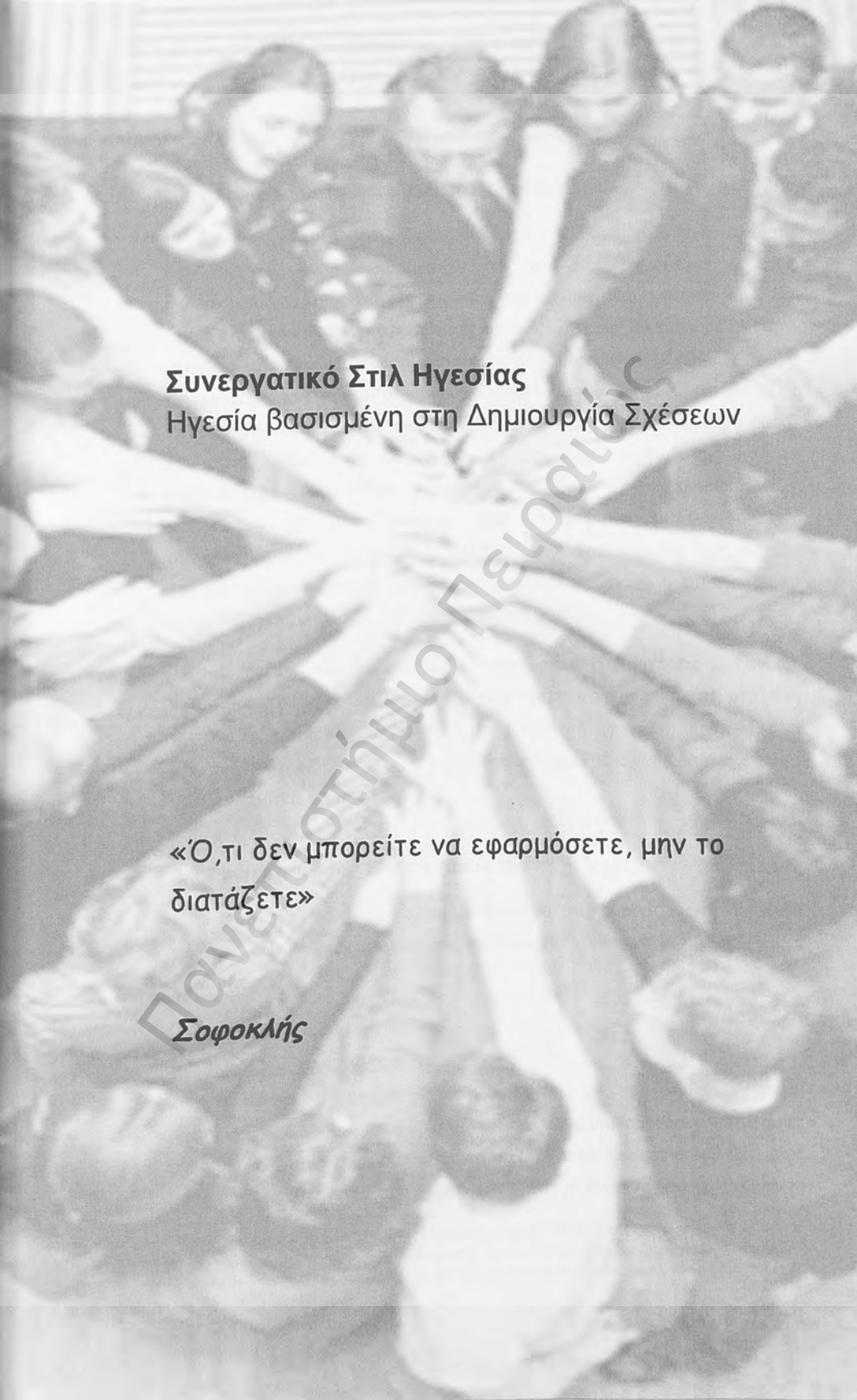
<sup>21</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 84

Τα απαιτούμενα συστατικά από τον ηγέτη είναι ένα σύνολο τεχνικών δεξιοτήτων, η εμπειρία και το κατάλληλο υπόβαθρο για να υποστηρίξει με επιτυχία το συγκεκριμένο σιλ ηγεσίας.

Η χρήση του υποστηρικτικού σιλ ηγεσίας όταν εφαρμόζεται κατάλληλα επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στην επιχείρηση, την καθιέρωση ενός διαρκούς αμοιβαίου διαλόγου, τη διευκόλυνση του καταμερισμού ευθυνών και τη δημιουργία θετικής επίδρασης στη διάθεση των ανθρώπων. Όταν όμως δεν χρησιμοποιείται σωστά, είναι δυνατό να επιφέρει και αρνητικές συνέπειες, όπως την υπονόμηση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και τη μείωση της απόδοσής τους.

Είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να νιώσουν ότι απλά χρησιμοποιούνται από τον ηγέτη για την επίτευξη των στόχων, με αποτέλεσμα να αισθανθούν υποβαθμισμένοι και υποτιμημένοι.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**Συνεργατικό Στιλ Ηγεσίας**  
Ηγεσία βασισμένη στη Δημιουργία Σχέσεων

«Ό,τι δεν μπορείτε να εφαρμόσετε, μην το  
διατάζετε»

**Σοφοκλής**

### 2.3.1 Χαρακτηριστικά του Συνεργατικού Ηγέτη

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων, στη συνδεση των ανθρώπων μεταξύ τους και στη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας. Ο προσανατολισμός προς τις σχέσεις είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ έχει προσωπικές σχέσεις εργασίας. Χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα αισθήματα των υπαλλήλων<sup>22</sup>. Ο συνεργατικός ηγέτης μοιράζεται τις ιδέες και τα συναισθήματά του και προσπαθεί να δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό και συναδελφικό στον οργανισμό. Εκτιμάει τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους: δίνει μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων του. Επιδιώκει να τους κρατάει ευχαριστημένους και ευτυχισμένους, δημιουργεί αρμονία και επιτυγχάνει το συντονισμό της ομάδας<sup>23</sup>.

Ο ηγέτης που εφαρμόζει το συνεργατικό στιλ ηγεσίας εξηγεί την κατάσταση που επικρατεί και το θέμα που πρέπει να αντιμετωπιστεί στα μέλη της ομάδας και ζητάει πληροφορίες και ιδέες από αυτά. Στη συνέχεια, όλοι μαζί συζητούν το θέμα και ο ηγέτης αποφασίζει μαζί με την ομάδα τι πρέπει να γίνει για την αντιμετώπισή του.

### 2.3.2 Ικανότητες του Συνεργατικού Ηγέτη

Ο ηγέτης που συνεργάζεται με τα άτομα μιας ομάδας για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης χρησιμοποιεί τις ακόλουθες ικανότητες<sup>24</sup>:

#### 1) Την Κοινωνική Δύναμη

Η Κοινωνική Δύναμη είναι η ικανότητα με την οποία το άτομο χρησιμοποιεί διάφορες μορφές επηρεασμού για να δημιουργήσει συνεργασίες και ομάδες. Στην περίπτωση αυτή, το άτομο βλέπει τον εαυτό του ως μέλος μιας ομάδας. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί την κοινωνική δύναμη θεωρεί τη

<sup>22</sup> Κανελλόπουλος Χ., "Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση", Αθήνα, 1980, σελ. 188.

<sup>23</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ.87.

<sup>24</sup> Boyatzis Richard, "The Competent Manager, A model, for effective performance", Wiley, 1982, σελ.122



σχέση του με τους υφισταμένους σημαντική και προσπαθεί να δημιουργήσει δέσμευση των μελών της ομάδας για να συμπεριφέρονται με την επιθυμητή συμπεριφορά. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης κατορθώνει να επιλύσει τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στην ομάδα.

## 2) Τη Θετική Εκτίμηση

Η Θετική Εκτίμηση είναι η ικανότητα του ατόμου να πιστεύει στους άλλους. Το άτομο που έχει θετική εκτίμηση πιστεύει στον εαυτό του και τις ικανότητές του. Ο ηγέτης που έχει θετική εκτίμηση είναι αισιόδοξος και χρησιμοποιεί λεπτές και μη λεπτές ικανότητες που κάνουν τους άλλους να αισθάνονται ότι έχουν αξία. Θεωρεί ότι οι άλλοι έχουν καλές προθέσεις και ότι όταν τους δίνεται η ευκαιρία κάνουν αυτό που πρέπει και αυτό που είναι σωστό.

## 3) Τη Διοίκηση Ομαδικών Διαδικασιών

Η διοίκηση ομαδικών διαδικασιών είναι η ικανότητα με την οποία το άτομο παρακινεί τους άλλους να συνεργαστούν και να εργαστούν αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης κάνει γνωστή στην ομάδα την ανάγκη για συνεργασία και δημιουργεί εμπιστοσύνη. Επιπλέον, ο ηγέτης χρησιμοποιεί προσωπική επαφή και φιλικότητα για να δημιουργήσει δέσμευση των ατόμων για ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη του έργου.

## 4) Την Ακριβή Αυτοεκτίμηση

Η ακριβής αυτοεκτίμηση είναι η ικανότητα του ατόμου να έχει μια ρεαλιστική εικόνα του εαυτού του, να καταλαβαίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, να ξέρει τα όριά του. Ο ηγέτης που έχει την ικανότητα ακριβούς αυτοεκτίμησης μπορεί να υπολογίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Ο ηγέτης με αυτά τα χαρακτηριστικά έχει θετικές προσδοκίες από τους άλλους, θετική άποψη για τον εαυτό του και συνεργάζεται με τους άλλους για την επίτευξη του έργου.

### 2.3.3 Θετικά Σημεία

Παρά το ότι το συνεργατικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται σε περιορισμένο βαθμό, όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα αυτό το στυλ ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα της ομάδας. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ηγεσίας, βλέπει στον εργαζόμενο τον άνθρωπο και του προσφέρει συναισθηματική υποστήριξη π.χ. όταν περνάει δύσκολες καταστάσεις στην ιδιωτική του ζωή. Η επιτυχής εφαρμογή του επιτυγχάνει πλήρη αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και να ενισχύει το αίσθημα της δέσμευσης με την επιχείρηση.

Χάρη στην αποτελεσματικότητά του όταν χρησιμοποιείται, το συνεργατικό στυλ κατατάσσεται τρίτο σε σπουδαιότητα πίσω από το στυλ της ηγεσίας με όραμα και αυτό της υποστηρικτικής ηγεσίας<sup>25</sup>. Ο ηγέτης που συνδυάζει την συναισθηματική υποστήριξη με την ενσυναίσθηση μπορεί να ανυψώσει το πεσμένο ηθικό μιας ομάδας και καθοδηγήσει στη δημιουργία ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος.

### 2.3.4 Αρνητικά Σημεία

Ένα από τα κυριότερα αρνητικά σημεία αυτού του στυλ είναι ότι εστιάζει κατά κύριο λόγο στον έπαινο των εργαζομένων. Ο ηγέτης στην προσπάθειά του να χτίσει κλίμα συνεργασίας μέσα στην ομάδα είναι δυνατό να παραβλέψει τυχόν μειωμένη απόδοση. Τα συναισθήματα πρωταγωνιστούν και η ίδια η εργασία έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Η υπερβολική χρήση αυτού του στυλ από τον ηγέτη μπορεί να τον κάνει αρεστό στην ομάδα, αλλά δεν προσφέρει επαρκή ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των επιδόσεων. Πολλές φορές αυτό το στυλ μπορεί να επιδεινώσει το εργασιακό κλίμα αντί να το βελτιώσει.<sup>26</sup>

Αν ο ηγέτης δεν προσφέρει στους εργαζόμενους εποικοδομητικές συμβουλές σχετικά με την εργασιακή τους απόδοσή, τότε ουσιαστικά δεν παίρνουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και προσπαθούν να ανταπεξέλθουν μόνοι τους στις απαιτήσεις των καταστάσεων με αβέβαια αποτελέσματα.

<sup>25</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ.87

<sup>26</sup> Stephen P. Kelner, "Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious", Boston University, 1991.

### 2.3.5 Πότε είναι Χρήσιμο

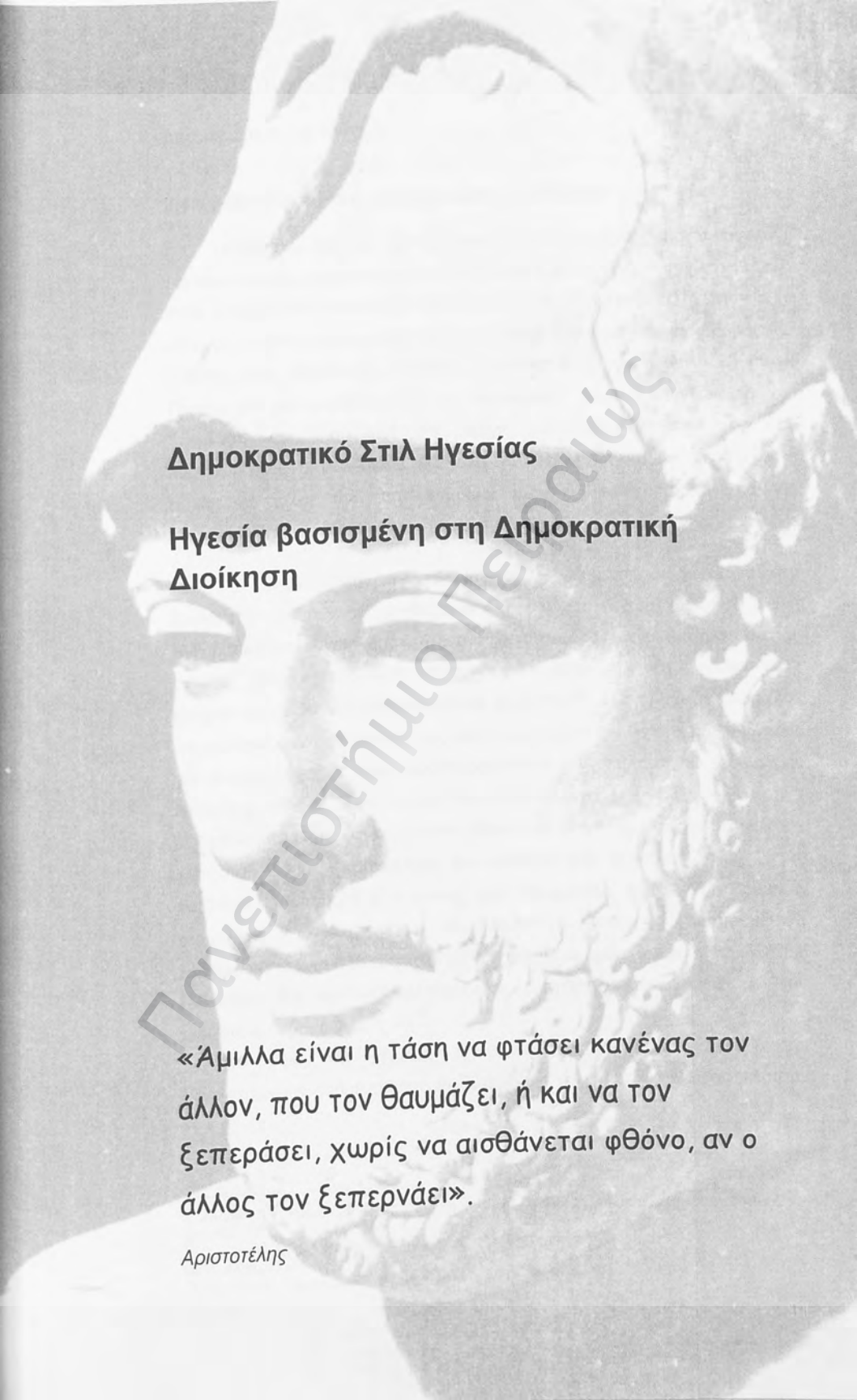
Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας δημιουργεί συνήθως θετικό κλίμα· επομένως είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται για κάθε περίπτωση που απαιτεί συντονισμό. Αυτό το στιλ αποδεικνύεται χρήσιμο όταν ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την αρμονία μέσα στην ομάδα, να ανεβάσει το ηθικό, να ανοίξει διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρει τη χαμένη εμπιστοσύνη.

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα και σε καταστάσεις κατά τις οποίες ο ηγέτης καλείται να διαχειριστεί πιθανές συγκρούσεις μέσα στην ομάδα ή να συγκροτήσει μια αρμονική ομάδα εργασίας από ετερόκλητα – ανταγωνιστικά μεταξύ τους – άτομα.

### Συμπεράσματα

Στο συνεργατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει τις πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας και αποφασίζει μαζί με αυτά τις κατάλληλες πρακτικές για την αντιμετώπιση διάφορων εργασιακών θεμάτων. Οι ικανότητες που απαιτούνται από τον ηγέτη είναι η χρήση της Κοινωνικής Δύναμης, η Θετική Εκτίμηση, η Διοίκηση Ομαδικών Διαδικασιών και η Ακριβής Αυτοεκτίμηση.

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας είναι χρήσιμο όταν επιφέρει αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οδηγεί σε ομαδικό, αρμονικό εργασιακό κλίμα στον οργανισμό. Στα αρνητικά του σημεία καταλογίζονται η εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι στην απόδοση της εργασίας με συνέπεια την αναποφασιστικότητα των εργαζομένων. Αυτό το στιλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό για περιπτώσεις που απαιτούν συντονισμό, διαχείριση συγκρούσεων ή δημιουργία ομάδων από διαφορετικά άτομα.



**Δημοκρατικό Στιλ Ηγεσίας**

**Ηγεσία βασισμένη στη Δημοκρατική  
Διοίκηση**

«Άμιλλα είναι η τάση να φτάσει κανένας τον άλλον, που τον θαυμάζει, ή και να τον ξεπεράσει, χωρίς να αισθάνεται φθόνο, αν ο άλλος τον ξεπερνάει».

*Αριστοτέλης*



## Δημοκρατικό Στιλ Ηγεσίας

### 2.4.1 Χαρακτηριστικά του Δημοκρατικού Ηγέτη

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν την απόδοση μιας ομάδας στην επιτυχία και τελικά στην επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού<sup>27</sup>. Ο δημοκρατικός ηγέτης και τα μέλη της ομάδας έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, και ο ρόλος του έγκειται στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Προσμετρά και συνυπολογίζει τη συνεισφορά όλων επιτυγχάνοντας τη δέσμευσή τους μέσα από την ενεργή συμμετοχή. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι συλλογικές και μετά από δημοκρατικές διαδικασίες με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών. Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας.

Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Η συμμετοχή εδώ ορίζεται ως η πνευματική και συναισθηματική ανάμειξη του ατόμου σε μια κατάσταση της ομάδας, που το ενθαρρύνει να συνεισφέρει στην επίτευξη των ομαδικών στόχων και να αναλάβει υπευθυνότητα για αυτούς<sup>28</sup>. Ο ηγέτης αποτελεί μέλος της ομάδας, συνεργάζεται με τους εργαζόμενους και ζητάει τη συμμετοχή τους για θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Ο βαθμός ανάμειξης των μελών της ομάδας διαφέρει ανάλογα με το πόσο καθοριστικά επιτρέπει ο ηγέτης να λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων. Στον ελάχιστο βαθμό, η συμμετοχή των υφισταμένων σημαίνει ότι ο ηγέτης λαμβάνει πληροφορίες από αυτούς πριν αποφασίσει. Στο μέγιστο βαθμό, η συμμετοχή των υφισταμένων σημαίνει ότι ο ηγέτης τους επιτρέπει να λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις μέσα σε αποδεκτά όρια. Καθώς η περιοχή της ελευθερίας των υφισταμένων αυξάνεται, ο ηγέτης συμπεριφέρεται με έναν τρόπο πιο συμμετοχικό<sup>29</sup>.

Τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό και συγκεντρώνουν ανάμεσά τους τη δύναμη για να επηρεάσουν δραστικά στον

<sup>27</sup> Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., and Marks, M. A. "Team Leadership." *Leadership Quarterly*, 2001, 12, 451-483.

<sup>28</sup> Chrudden Herbert, Sherman Arthur. "Readings in Personnel Management". South-Western Publishing, 1972, σελ. 271.

<sup>29</sup> Garry Johns, "Organizational Behavior", Harper Collins, 1996, σελ. 319

οργανισμό<sup>30</sup>. Οι λειτουργίες της ηγεσίας μοιράζονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ώστε να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, στον καθορισμό της πολιτικής της επιχείρησης και στην εφαρμογή των συστημάτων και των διαδικασιών.

#### 2.4.2 Ικανότητες του Δημοκρατικού Ηγέτη

Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά το ίδιο ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ονομάζεται και ομαδική λήψη αποφάσεων και περιλαμβάνει: α) τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων, β) ένα φιλικό και υποστηρικτικό διαπροσωπικό στιλ απέναντι στους υφισταμένους. Όταν η απόφαση που πρόκειται να λάβει ο ηγέτης συνδέεται άμεσα με την πορεία της εργασίας των υφισταμένων του, τότε το θέμα επικοινωνείται σε αυτούς και όλοι μαζί από κοινού:

1. ορίζουν τις παραμέτρους του θέματος καθαρά,
2. δημιουργούν εναλλακτικές λύσεις και
3. επιλέγουν τη δράση που θα ακολουθήσουν.

Ο ηγέτης διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας, αλλά ο ρόλος του στις αποφάσεις δεν διαφέρει από αυτόν που έχουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας<sup>31</sup>. Ο ηγέτης είναι ανοιχτός σε κάθε πληροφορία και είδηση, δυσάρεστη ή ευχάριστη, προκειμένου να βρεθεί μια αποδεκτή λύση από το σύνολο των μελών της ομάδας.

Ο επιτυχημένος δημοκρατικός ηγέτης λειτουργεί τηρώντας τις βασικές αρχές του Likert για την ορθή εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος<sup>32</sup>: Παρακίνηση, Υποστήριξη, Ομαδική Εργασία, Επιδίωξη Προκλητικών Στόχων, Αποτελεσματικότητα και Συντονισμός της Ομαδικής Εργασίας.

**Παρακίνηση:** Οι συνθήκες μέσα στον οργανισμό πρέπει να επιτρέπουν την ικανοποίηση τόσο των κατωτέρων όσο και των ανωτέρων αναγκών των μελών του.

<sup>30</sup> Hackman, J. R. "The Design of Work Teams." In J. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1987.

<sup>31</sup> Gilmer Haller, Deci Edward, "Industrial and Organizational Psychology", McGraw-Hill, 1977, σελ. 254.

<sup>32</sup> Μπουραντάς Δ., "Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά", Team, 1992, σελ. 213-214.

**Υποστήριξη:** Όλες οι σχέσεις των μελών με τον οργανισμό πρέπει να είναι τέτοιες, ώστε να αντιλαμβάνονται ότι διατηρώντας την προσωπικότητά τους, τις αξίες τους, τις επιδιώξεις τους, αποτελούν ζωτικό μέρος του οργανισμού και θέλουν να τον υποστηρίξουν.

**Ομαδική Εργασία:** Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί στον οργανισμό ένα ευνοϊκό κλίμα για ομαδική εργασία. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος και η επιδίωξη συναίνεσης.

**Επιδίωξη Προκλητικών Στόχων:** Η επιδίωξη προκλητικών στόχων, οι οποίοι καθορίζονται με δημοκρατικές διαδικασίες δημιουργούν υψηλό ηθικό και αυξάνουν την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.

**Αποτελεσματικότητα και Συντονισμός:** Σύμφωνα με τον Likert ο οργανισμός μοιάζει σαν ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από αλληλοεξαρτώμενες ομάδες. Ο συντονισμός αυτών των ομάδων είναι προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας.

### 2.4.3 Θετικά Σημεία

Όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας επιφέρει κυρίως θετικά αποτελέσματα και συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Αφού οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων, ο ηγέτης αποκτά τις καλύτερες πληροφορίες και ιδέες. Έρχονται στην επιφάνεια τρόποι και τακτικές για την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού, ενώ τα μέλη της ομάδας δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές και έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης. Όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, οι συζητήσεις που γίνονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ακόμα και αν είναι χρονοβόρες, βοηθούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία οδηγούν στη λήψη μιας κοινά αποδεκτής απόφασης.

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και έχουν κάποιο βαθμό ελευθερίας, επομένως εργάζονται με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και κατά συνέπεια έχουν καλύτερη απόδοση. Η επιτυχημένη εφαρμογή του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και τα μέλη της ομάδας αισθάνονται το ότι είναι σημαντικά.

Ο ηγέτης διατηρεί το ηθικό των υφισταμένων ακμαίο, γιατί αφιερώνει χρόνο να ακούσει τις απόψεις τους και τους επιτρέπει να εκφράσουν τους



προβληματισμούς τους. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και διαχέεται σε όλη την κλίμακα του οργανισμού.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων. Σε μερικές περιπτώσεις τους επιτρέπει να συμβάλλουν στον καθορισμό των στόχων και να αποφασίσουν πώς μπορούν να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Προστίθεται ποικιλία στην εργασία και προωθείται η αυτονομία, όταν αυξάνονται τα όρια δικαιοδοσίας που έχουν οι υφιστάμενοι για λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των αποφάσεων, γιατί τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν άμεση δράση για την επίλυση των προβλημάτων, χωρίς να ζητάνε κάθε φορά την άδεια του ηγέτη. Ακόμα και όταν το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας δεν προωθεί την παρακίνηση των εργαζομένων ή δεν βελτιώνει την ποιότητα της απόφασης, είναι δυνατό να αυξήσει την αποδοχή των υφιστάμενων για την απόφαση. Αυτό συμβαίνει, όταν περιλαμβάνονται θέματα δικαιοσύνης. Σε μια τέτοια περίπτωση, ο ηγέτης μπορεί να λάβει μια απόφαση υψηλής ποιότητας και χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων.

#### 2.4.4 Αρνητικά Σημεία

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται εν γένει αποτελεσματικό, μπορεί όμως να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό, αν δεν εφαρμοστεί σωστά ή εφαρμοστεί με ακατάλληλο τρόπο.

Πολλές φορές ο χρόνος για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι περιορισμένος και η εφαρμογή του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας απαιτεί πολύ χρόνο για να ακουστούν όλες οι απόψεις. Δεν είναι αποτελεσματικό σε συνθήκες χρονικής πίεσης κι αν χρησιμοποιηθεί από τον ηγέτη, οι συζητήσεις και οι απόψεις που ανταλλάσσονται ενδέχεται να μην καταλήγουν σε συμπέρασμα, οι ιδέες να ανακυκλώνονται, να μην υπάρχει ομόφωνη απόφαση.

Αν μια κρίσιμη απόφαση δεν λαμβάνεται επειδή όλοι περιμένουν να συμφωνήσουν και διαρκώς αναβάλλεται, οι πιθανές αρνητικές συνέπειες είναι πολλές: καθυστέρηση στην εφαρμογή στρατηγικής, απώλεια χρόνου και πόρων και ενδεχομένως δημιουργία συγκρούσεων<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ.91.



Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας δεν ενδείκνυται για εφαρμογή σε περιόδους κρίσεων, όταν απαιτείται άμεση λήψη μέτρων και ταχύτατοι χειρισμοί. Το συγκεκριμένο στιλ δεν βοηθά τον ηγέτη που δεν αναλαμβάνει ευθύνες και τις μεταθέσει σε άλλους, αντιθέτως έχει δυσμενή αποτελέσματα. Ενδέχεται να οδηγήσει στην απώλεια ελέγχου της κατάστασης από τον ηγέτη, αν δεν χρησιμοποιηθεί με προσοχή.

Στα πλαίσια της συμμετοχής θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε άτομα που συμμετέχουν στη λήψη μιας απόφασης, ενώ δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις - ικανότητες. Σαφώς θα οδηγήσουν τους υπόλοιπους σε λάθος κατεύθυνση.

#### 2.4.5 Πότε είναι Χρήσιμο

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι χρήσιμο, όταν υπάρχει άνεση χρόνου, η οποία επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συζητήσουν, επαναδιατυπώσουν τις απόψεις τους πριν την οριστική λήψη αποφάσεων.

Έχει θετικά αποτελέσματα όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά το αντικείμενό τους και έχουν τις ικανότητες, την ευφυΐα, τις γνώσεις και τις κατάλληλες δεξιότητες για να συμμετέχουν αποτελεσματικά στη λήψη των αποφάσεων. Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν οι υφιστάμενοι έχουν εγνωσμένες επικοινωνιακές ικανότητες. Τότε μπορούν να ανταλλάξουν απόψεις και πληροφορίες με τον ηγέτη ώστε να ληφθεί η πλέον συμφέρουσα απόφαση για τον οργανισμό.

Αυτό το στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο όταν τα μέλη της ομάδας θεωρούν τη συμμετοχή ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η δημοκρατική προσέγγιση είναι η άριστη λύση ειδικά σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται τις ιδέες των άλλων<sup>34</sup>.

#### Συμπεράσματα

Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης εμπιστεύεται τα μέλη της ομάδας και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από συλλογικές διαδικασίες. Σε αυτό το στιλ ο ηγέτης αποτελεί μέλος της ομάδας και ζητάει τη συμμετοχή των εργαζομένων για την ανεύρεση κατάλληλων λύσεων και τη λήψη αποφάσεων.

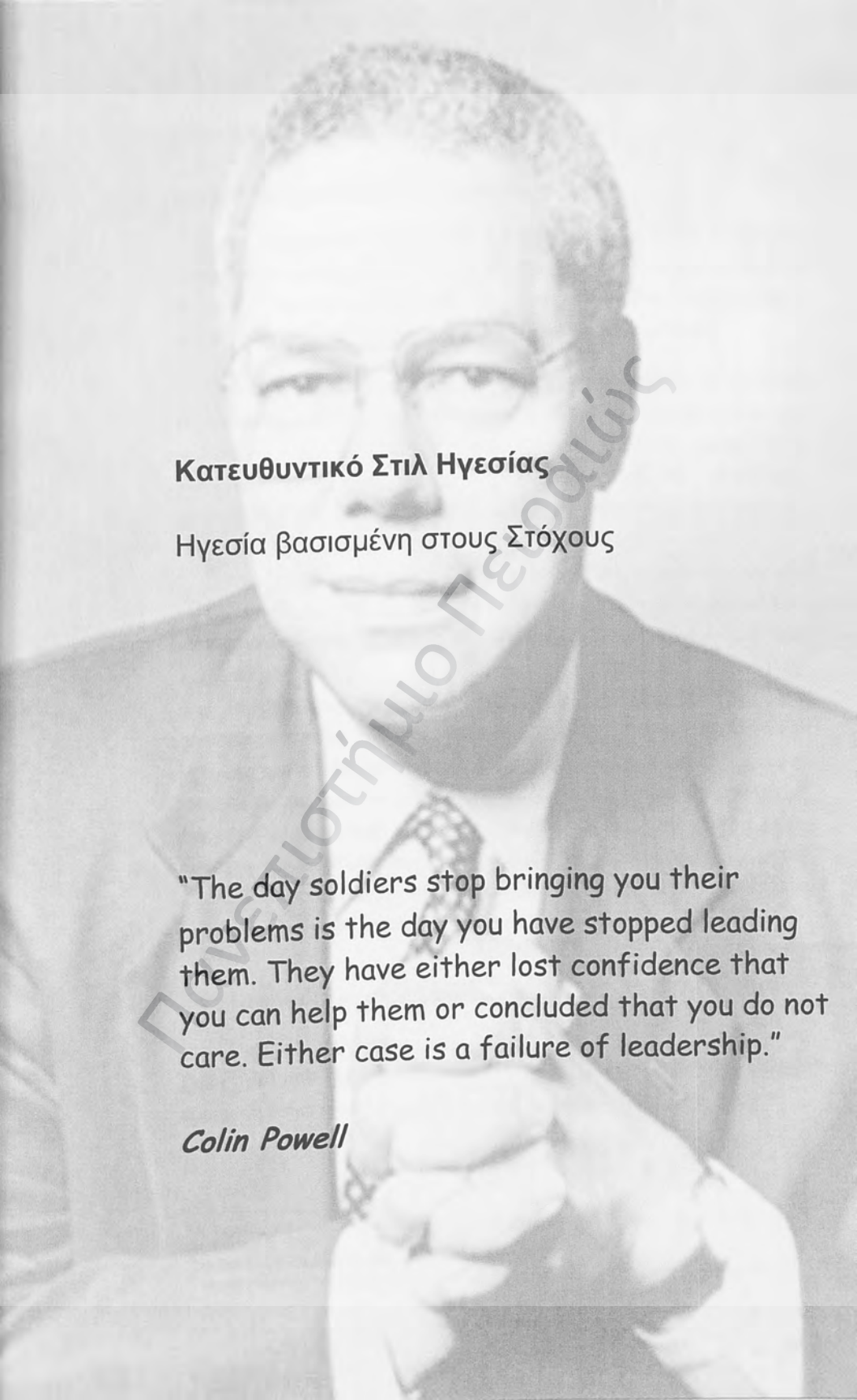
<sup>34</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ.90.

Στα πλαίσια του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας περιλαμβάνονται εκείνες οι ενέργειες των μελών που βοηθούν την ομάδα να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους. Οι βασικές αρχές που ακολουθούνται για την ορθή εφαρμογή του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας είναι η Παρακίνηση, η Υποστήριξη, η Ομαδική Εργασία, η Επιδίωξη Προκλητικών Στόχων, η Αποτελεσματικότητα και ο Συντονισμός της Ομαδικής Εργασίας.

Είναι χρήσιμο όταν οδηγεί στη δημιουργία καλού κλίματος και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και της συνολικής παραγωγικότητας. Επίσης, αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων και βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας δεν είναι κατάλληλο όταν δεν υπάρχει πολύς χρόνος για λήψη απόφασης και μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό, βραδύτητα και κλιμάκωση των συγκρούσεων ή να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν υπάρχει αρκετός χρόνος, οι εργαζόμενοι έχουν τις ικανότητες να συμμετέχουν ουσιαστικά στη διαδικασία και ο ηγέτης χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.



**Κατευθυντικό Στιλ Ηγεσίας**

**Ηγεσία βασισμένη στους Στόχους**

**"The day soldiers stop bringing you their problems is the day you have stopped leading them. They have either lost confidence that you can help them or concluded that you do not care. Either case is a failure of leadership."**

***Colin Powell***

## Κατευθυντικό Στιλ Ηγεσίας

### 2.5.1 Χαρακτηριστικά του Κατευθυντικού Ηγέτη

Στο κατευθυντικό στιλ ηγεσίας (ηγεσία βασισμένη στους στόχους) ο ηγέτης προσανατολίζεται προς την επίτευξη των στόχων και χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό ως εργαλείο, όπως τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές: κεφάλαιο, μέσα παραγωγής, μεθόδους, πρώτες ύλες<sup>35</sup>.

Ο κατευθυντικός ηγέτης γνωρίζει άριστα το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται σε τεχνικό και διοικητικό επίπεδο. Οδηγεί ο ίδιος την ομάδα στην κατεύθυνση που έχει επιλέξει, ασκεί έντονη πίεση σε όλους, θέτει χρονοδιαγράμματα που πρέπει να τηρηθούν από το προσωπικό. Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να ελέγχει την πρόοδο των εργασιών και επεμβαίνει δυναμικά όσες φορές κρίνει απαραίτητο.

Είναι σχεδόν ψυχαναγκαστικός με την καλύτερη ποιότητα και την ταχύτητα και έχει τις ίδιες απαιτήσεις και από τους υφισταμένους του. Αντιλαμβάνεται αμέσως όσους έχουν χαμηλή αποδοτικότητα και ζητά περισσότερα.

Ακολουθώντας το μοντέλο της θεωρίας X του Mc Gregor, ο κατευθυντικός ηγέτης δεν εμπιστεύεται τις ικανότητές των άλλων, θεωρεί ότι τα μέλη της ομάδας δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν ενδιαφέρονται για την εργασία τους και αποφεύγουν να πάρουν ευθύνες. Αυτές οι εσφαλμένες αντιλήψεις<sup>36</sup> τον ωθούν στο να λειτουργεί μόνος του χωρίς να αφήνει συχνά περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών στους υφισταμένους του. Προτιμά να ελέγχει μόνος του τις προσπάθειες των εργαζομένων και σε κάθε πρόβλημα να επεμβαίνει ως από μηχανής θεός για να δώσει την λύση σώζοντας την κατάσταση.

### 2.5.2 Ικανότητες του Κατευθυντικού Ηγέτη

Ο κατευθυντικός ηγέτης ενεργεί με άξονα την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την διοίκηση και την εκτέλεση του έργου. Για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του στιλ ηγεσίας απαιτούνται τέσσερις κύριες ικανότητες<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> Ν. Σκουλάς, Ε. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς, 1998, σελ. 180.

<sup>36</sup> Ν. Σκουλάς, Ε. Οικονομάκη, ό.π., σελ. 181.

<sup>37</sup> Boyatzis Richard, "The Competent Manager, A model, for effective performance", Wiley, 1982, σελ.61.



1) Ο προσανατολισμός προς την αποδοτικότητα, η προσπάθεια που καταβάλλει ο ηγέτης να κάνει τα πράγματα με τον πλέον αποδοτικό τρόπο.

Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς την επίτευξη στόχων, είναι αποτελεσματικός στον καθορισμό στόχων, στο σχεδιασμό και την αποτελεσματική οργάνωση των πόρων. Γνωρίζει πώς να θέτει προκλητικούς – και ταυτόχρονα ρεαλιστικούς – στόχους και χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα μέσα για να τους επιτύχει.

2) Υπερενεργητικότητα, η οποία αντιπροσωπεύει τη διάθεση του ατόμου να αναλάβει δράση για να πετύχει κάτι. Οι υπερενεργητικοί άνθρωποι αναλαμβάνουν μια δραστηριότητα για να πετύχουν κάποιο σκοπό. Ο υπερενεργητικός ηγέτης κάνει το πρώτο βήμα από αυτό που φαίνεται ως μια λογική σειρά δραστηριοτήτων και αν εμφανίζονται εμπόδια στην πραγματοποίηση του έργου προσπαθεί να τα ξεπεράσει, χωρίς να αλλάζει το στόχο του. Έχει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και συλλογής πληροφοριών.

3) Διαγνωστική χρήση ιδεών, ο τρόπος σκέψης με τον οποίο το άτομο δοκιμάζει τις πληροφορίες με τη συστηματική εφαρμογή τους σε μια ιδέα. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί τη διαγνωστική χρήση ιδεών, συνήθως έχει ένα μοντέλο ή μια θεωρία που τον βοηθάει να ερμηνεύει τα γεγονότα.

4) Ενδιαφέρον με επίδραση, το οποίο αντιπροσωπεύει ενδιαφέρον με σύμβολα δύναμης που επιδρά στους άλλους. Ο ηγέτης σε αυτήν την περίπτωση θεωρεί τον εαυτό του σημαντικό και οι άλλοι τον θεωρούν ως ένα άτομο κύρους.

Το συγκεκριμένο στιλ κατατάσσεται στα δυσαρμονικά στιλ ηγεσίας και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την εφαρμογή του. Όπως θα αναφέρουμε σε επόμενη ενότητα εμφανίζει πολλά μειονεκτήματα και αρνητικά σημεία διότι δεν είναι καθόλου ευέλικτο και επηρεάζει αρνητικά το εργασιακό κλίμα<sup>38</sup> προκαλώντας πολλές φορές τα αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν χρησιμοποιηθεί χωρίς να συνδυαστεί με κάποιο άλλο στιλ ηγεσίας είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε αδιαφορία και χαμηλό ηθικό<sup>39</sup>.

### 2.5.3 Αρνητικά Σημεία

Το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας ως δυσαρμονικό πρέπει να εφαρμόζεται με πολύ προσοχή και σε σπάνιες περιπτώσεις (διαχείριση κρίσεων έκτακτες

<sup>38</sup> Goleman Daniel, Leadership That Gets Results, Article HBR Press, 2000, σελ. 4.

<sup>39</sup> Goleman Daniel, ό.π., σελ. 4

καταστάσεις). Αν εφαρμοστεί λανθασμένα ή υπερβολικά ή σε ακατάλληλο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθανθούν υπερβολικά πιεσμένοι από τις συνεχείς απαιτήσεις του ηγέτη<sup>40</sup>.

Ο κατευθυντικός ηγέτης συνήθως δεν δίνει σαφείς οδηγίες στους υφισταμένους του σχετικά με το τις προσδοκίες που έχει από αυτούς. Θεωρεί ότι εκείνοι οφείλουν να γνωρίζουν εκ των προτέρων ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους αρχίζουν τις εικασίες με τελικό αποτέλεσμα την κατακόρυφη πτώση της απόδοσης και του ηθικού τους. Νιώθουν ότι είναι ανίκανοι να ανταπεξέλθουν, ότι ο αρχηγός τους δεν τους εμπιστεύεται να εργαστούν όπως εκείνοι γνωρίζουν.

Αυτό που προβληματίζει ιδιαίτερα είναι η εστίαση του κατευθυντικού ηγέτη στην επίτευξη των στόχων και στην εκτέλεση του έργου με συνέπεια την πλήρη αδιαφορία για τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτούς τους στόχους.

Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι τις περισσότερες φορές το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας δηλητηριάζει το εργασιακό κλίμα, ειδικά λόγω του συναισθηματικού κόστους που μπορεί να έχει η αποκλειστική εφαρμογή του<sup>41</sup>. Το ουσιαστικό πρόβλημα που προκύπτει από τη χρήση του είναι ότι όσο μεγαλύτερη η πίεση για αποτελέσματα, τόσο εντονότερο το άγχος που προκαλεί. Αν και ένας μέτριος βαθμός πίεσης λειτουργεί κινητοποιητικά, η διαρκής και αφόρητη ένταση μπορεί να αποβεί διαλυτική. Το όραμα ξεχνιέται και η επιβίωση αναγορεύεται σε υπ' αριθμόν ένα ζήτημα. Η μεγάλη πίεση παρεμποδίζει και την καινοτομική σκέψη<sup>42</sup>.

Ο κατευθυντικός ηγέτης μπορεί να επιτύχει για βραχύ χρονικό διάστημα τη συμμόρφωση των εργαζομένων και την αυξημένη απόδοση, όμως δεν είναι σε θέση να βγάλει στην επιφάνεια τον καλύτερό εαυτό τους.

Η αποκλειστική εφαρμογή αυτού του στιλ «σκοτώνει» το όραμα και εύκολα μετατρέπει ένα ουδέτερο εργασιακό κλίμα σε αρνητικό (προστριβές, συγκρούσεις, αδιαφορία, χαμηλό ηθικό, μείωση επιδόσεων) με εμφανή σημάδια στον οργανισμό.

<sup>40</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ.94

<sup>41</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ.94.

<sup>42</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ.95.

## 2.5.4 Θετικά Σημεία

Το κατευθυντικό στίλ ηγεσίας είναι δυνατό να επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε συγκεκριμένες περιπτώσεις όταν χρησιμοποιηθεί σωστά και στο κατάλληλο περιβάλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής αυτού του στίλ έχουμε στο στρατό, όπου ένας έμπειρος και αποφασιστικός διοικητής μπορεί να καλλιεργήσει το αίσθημα του καθήκοντος και να επιτύχει εγρήγορση, ταχύτητα και ακριβή αποτελέσματα<sup>43</sup>.

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν μέσα τους την αίσθηση του νικητή μπορούν να λάβουν πρωτοβουλίες και να αξιοποιήσουν κάθε δυνατή ευκαιρία για την έγκαιρη και ακριβή εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Η επιτυχής εφαρμογή αυτού του στίλ εξαρτάται από το βαθμό ετοιμότητας που παρουσιάζει η ομάδα εργασίας και την υπάρχουσα δυναμική, η οποία διαχειρίζεται από τον κατευθυντικό ηγέτη με άμεσο και δυναμικό τρόπο. Τα δοκιμασμένα – έμπειρα – στελέχη μπορούν να αντέξουν την πίεση και τη σκληρή συμπεριφορά του ηγέτη δουλεύοντας προς την επίτευξη των στόχων χωρίς συναισθηματισμούς με «στρατιωτικό» επαγγελματισμό και χειρουργική ακρίβεια<sup>44</sup>.

## 2.5.5 Πότε είναι Χρήσιμο

Το κατευθυντικό στίλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή και μόνο σε περιβάλλον που είναι βέβαιο ότι θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Αποδεικνύεται πολύ χρήσιμο σε κάποιες φάσεις της επιχείρησης όπου το πλέον σημαντικό είναι η ανάπτυξη της<sup>45</sup>.

Η εφαρμογή του κατευθυντικού στίλ έχει θαυμάσια αποτελέσματα σε ομάδες εργαζομένων με μεγάλες ικανότητες, υψηλά κίνητρα, εμπειρία, ελάχιστη ανάγκη για καθοδήγηση.

Η επιτυχία οφείλεται συνήθως στα μέλη της ομάδας που ανέλαβαν πρωτοβουλίες και εκμεταλλεύτηκαν ευκαιρίες για βελτίωση. Τα μέγιστα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν συνδυαστεί το κατευθυντικό στίλ με κάποια χαρακτηριστικά από άλλα στίλ, όπως το πάθος της ηγεσίας με όραμα ή την ομαδικότητα του συνεργατικού στίλ ηγεσίας<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> William G. Pagonis, *Leadership in a Combat Zone*, HBR School Press, 2001, σελ. 106.

<sup>44</sup> William G. Pagonis, *ό.π.*, σελ. 111.

<sup>45</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ.94.

<sup>46</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, *ό.π.*, σελ. 96.



## Συμπεράσματα

Στο κατευθυντικό σιλι ηγεσίας ο ηγέτης επιδιώκει την επίτευξη των στόχων και πιέζει τους υφιστάμενους χρησιμοποιώντας τους ως εργαλεία. Οι ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή είναι: προσανατολισμός προς την αποδοτικότητα, υπερενεργητικότητα και διαγνωστική χρήση ιδεών, καθώς και ενδιαφέρον με επίδραση.

Το κατευθυντικό σιλι ηγεσίας κατατάσσεται στα δυσαρμονικά και έχει συνήθως αρνητικά αποτελέσματα καθώς προκαλεί δυσμενείς εργασιακές συνθήκες. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιεσμένοι και ότι ο ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται και όσο μεγαλύτερη πίεση ασκείται, τόσο εντονότερο είναι το άγχος και η δυσαρμονία στον οργανισμό.

Το κατευθυντικό σιλι ηγεσίας είναι χρήσιμο όταν εφαρμόζεται υπό ορισμένες συνθήκες και σε συνδυασμό με κάποιο από τα αρμονικά σιλι ηγεσίας (Ηγεσία με όραμα, δημοκρατικό, συνεργατικό).



# Do It

Προστακτικό Στιλ Ηγεσίας

Ηγεσία βασισμένη στις Διαταγές

"Most of the important things in the world have been accomplished by people who have kept on trying when there seemed to be no hope at all".

*Dale Carnegie*

## Προστακτικό Στιλ Ηγεσίας

### 2.6.1 Χαρακτηριστικά του Προστακτικού Ηγέτη

Στο προστακτικό στιλ ηγεσίας η δύναμη ο ηγέτης αντιλεί την εξουσία του από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης, από τις γνώσεις του και από το δικαίωμά του να ανταμείβει ή να τιμωρεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση τους.

Ο προστακτικός ηγέτης έχει ως μοναδικό στόχο την εκτέλεση της αποστολής που του έχει τεθεί μέσα στα χρονικά περιθώρια και με ακρίβεια. Δεν ενδιαφέρεται για τις σχέσεις του με το υπόλοιπο προσωπικό, συνήθως αυτές παραμένουν τυπικές<sup>47</sup>. Σπάνια λαμβάνει υπόψη τις γνώμες των υφισταμένων του, διότι γνωρίζει τη εξουσία που του παρέχει η θέση του στον οργανισμό και την χρησιμοποιεί στο έπακρο.

Δεν δίνει εξηγήσεις για τις αποφάσεις του<sup>48</sup> και δεν ενδιαφέρεται για το αν οι συνεχείς παρεμβάσεις του ενδέχεται να προκαλέσουν προστριβές ή εντάσεις στα μέλη της ομάδας. Αρνείται να αναθέσει αρμοδιότητες στα μέλη της ομάδας και προτιμά να ελέγχει μόνος του την πορεία των εργασιών. Ακόμα και η ανατροφοδότηση που δίνει εστιάζει στα σφάλματα και όχι στα επιτεύγματα των εργαζομένων.

Ο προστακτικός ηγέτης παρέχει στους υφισταμένους ανταμοιβές με βάση την απόδοσή τους στο έργο και τους διαφοροποιεί ανάλογα με την απόδοσή τους στην ομάδα. Τους δίνει υποστήριξη μόνον όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους στόχους που έχει καθορίσει ο ίδιος και όταν είναι ικανοποιημένος με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Ο προστακτικός ηγέτης χρησιμοποιεί την παρακίνηση με αρνητικό τρόπο απέναντι στους υφισταμένους. Προκειμένου να τους παρακινήσει για μεγαλύτερη απόδοση και υψηλή παραγωγικότητα, χρησιμοποιεί ποινές, όπως την απώλεια της εργασίας τους, την επίπληξή τους μπροστά σε άλλους.

Είναι ελάχιστες οι φορές που επαινεί, ενώ αντιθέτως έχει επικριτική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του. Οι εργαζόμενοι χάνουν το ηθικό, την υπερηφάνεια και την ικανοποίηση από την εργασία τους, δηλ. τα βασικά στοιχεία που κινητοποιούν έναν εργαζόμενο να λειτουργήσει μέσα στον

<sup>47</sup> Ν. Σκουλας, Ε. Οικονομάκη, ό.π. σελ. 193.

<sup>48</sup> Α. Brown, C. Swaney, A Study of Leadership Styles in Higher Education and Business Leaders, Pepperdine University, 2004, σελ. 6.

οργανισμό<sup>49</sup>. Το προστακτικό στιλ ηγεσίας έχει ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες στο εργασιακό κλίμα. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αποκλειστικά αυτό το στιλ συνήθως βρίσκεται και αυτός σε σύντομο χρονικό διάστημα εκτός του οργανισμού γιατί βλάπτει περισσότερο από όσο ωφελεί.<sup>50</sup>

### 2.6.2 Αρνητικά Σημεία

Το προστακτικό στιλ ηγεσίας κατατάσσεται στα δυσαρμονικά και είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από όλα τα στιλ ηγεσίας.

Όταν χρησιμοποιείται το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, οι υφιστάμενοι υπακούουν στις διαταγές του ηγέτη χωρίς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες για την επίτευξη του έργου. Η αποδοτικότητα των υφισταμένων είναι καλή μόνον όταν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ όταν απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή και οι εργαζόμενοι αδιάφοροι.

Με δεδομένο ότι τα συναισθήματα μεταδίδονται πιο εύκολα από την κορυφή της ιεραρχίας στη βάση, ο προστακτικός ηγέτης μολύνει γρήγορα την θετική διάθεση και κάμπτεται η ηθική της ομάδας<sup>51</sup>. Το δυσάρεστο είναι ότι ο προστακτικός ηγέτης αφαιρεί μόνος του ένα βασικό εργαλείο παρακίνησης: την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι ότι η εργασία που προσφέρουν είναι πολύτιμη για την επίτευξη του στόχου στο σύνολο του οργανισμού. Αντίθετα, με τη συμπεριφορά του απομακρύνει – αποξενώνει – τους υφιστάμενους, οι οποίοι εργάζονται χωρίς κίνητρα και διάθεση.

### 2.6.3 Θετικά Σημεία

Το προστακτικό στιλ ηγεσίας έχει θετικά αποτελέσματα σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις, όπως διαχείριση κρίσεων, άμυνα σε εχθρική εξαγορά, ριζική αλλαγή στρατηγικής. Ο ηγέτης δίνει τον τόνο στην ομάδα και είναι πιθανό η υπερβολική πίεση να ωθήσει τους εργαζόμενους πέρα από τα εγνωσμένα όρια των δυνατοτήτων τους. Οι αποφασιστικές, γρήγορες κινήσεις που ακολουθούνται πιστά σώζουν καταστάσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας θέτει κατευθύνσεις και οδηγεί στην επίτευξη των στόχων.

<sup>49</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 98

<sup>50</sup> Goleman Daniel, Leadership That Gets Results, Article HBR Press, 2000, σελ. 4.

<sup>51</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie. "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 98



Επίσης, σε στιγμές που επικρατεί σύγχυση και οι εργαζόμενοι έχουν ακινητοποιηθεί χωρίς να γνωρίζουν προς ποια κατεύθυνση να πάνε, ο προστακτικός ηγέτης δίνει ξεκάθαρες οδηγίες και ζητά άμεση εφαρμογή.

Η επιτυχία σε αυτό το στιλ έγκειται στο ότι οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες που έχουν και σε εξαιρετικές συνθήκες μπορούν να ενεργοποιηθούν πετυχαίνοντας ασυνήθιστα θετικά αποτελέσματα<sup>52</sup>.

#### 2.6.4 Πότε είναι Χρήσιμο

Το προστακτικό στιλ μπορεί να φανεί χρήσιμο σε εκείνο τον ηγέτη που το εφαρμόζει δίκαια. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν ο ηγέτης έχει σκοπό να καταργήσει παλιές συνήθειες και να εδραιώσει νέες μεθόδους εργασίας<sup>53</sup>. Αυτό το στιλ ενδείκνυται και στις περιπτώσεις που έχουν δοκιμαστεί όλα τα άλλα στιλ ηγεσίας με ανεπιτυχή αποτελέσματα. Τότε ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει το προστακτικό στιλ για να συνετίσει και να διαχειριστεί προβληματικούς υπαλλήλους, οι οποίοι είναι δύσκολο να ελεγχθούν και δεν ανταποκρίνονται στα άλλα στιλ ηγεσίας.

Το προστακτικό στιλ ηγεσίας μπορεί να εφαρμοστεί ακόμη όταν υπάρχουν νέοι εργαζόμενοι ή προσωρινοί υπάλληλοι, οι οποίοι δεν γνωρίζουν το έργο και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να λάβουν αποφάσεις. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του έργου και χρειάζονται σαφείς οδηγίες και επίβλεψη, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται το προστακτικό στιλ ηγεσίας. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης ορίζει τους ρόλους και λέει στους υφισταμένους τι να κάνουν, πότε και πώς.

Ο έμπειρος ηγέτης που συνδυάζει ιδιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (επιρροή, επίτευξη, πρωτοβουλία) είναι σε θέση να εφαρμόσει με επιτυχία το προστακτικό στιλ όπου, όταν και όσο χρειάζεται. Το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή αυτού του στιλ είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη<sup>54</sup>. Αυτός του επιτρέπει να ελέγξει την οργή και την ανυπομονησία του, ή ακόμη να ξεσπάσει το θυμό του με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει αμέσως την προσοχή και να στρέψει τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

<sup>52</sup> Pardey David, *Introducing Leadership*, Elsevier Linacre House, 2007, σελ. 180.

<sup>53</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο νέος ηγέτης", *Ελληνικά Γράμματα*, 2002, σελ.99.

<sup>54</sup> Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 101.



## Συμπεράσματα

Στο προστακτικό στιλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στον ηγέτη, ο οποίος δίνει εντολές στους εργαζόμενους για το τι πρέπει να γίνει.

Αυτό το στιλ ηγεσίας είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από όλα τα στιλ ηγεσίας και επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα (πτώση του ηθικού των εργαζόμενων, μείωση της αποδοτικότητας, απώλεια του ενδιαφέροντος για την εργασία, λανθασμένες αποφάσεις), τα οποία οφείλονται κυρίως στην ακατάλληλη εφαρμογή του.

Το προστακτικό στιλ ηγεσίας είναι χρήσιμο όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις και ο ηγέτης διαθέτει εμπειρία και ικανότητες να το συνδυάσει με άλλα στιλ ηγεσίας ώστε να έχει θετικές επιδράσεις στα μέλη του οργανισμού.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Ⓢ Chruden Herbert, Sherman Arthur, "Readings in Personnel Management", South - Western Publishing, 1972
- Ⓢ Boyatzis Richard, "The Competent Manager, A model, for effective performance", Wiley, 1982.
- Ⓢ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002.
- Ⓢ Cynthia D. Fisher & Christopher R. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis", ανακοίνωση Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000
- Ⓢ Κανελλόπουλος Χ., "Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση", Αθήνα, 1980
- Ⓢ Stephen P. Kelner, "Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious", Διδακτορική διατριβή, Boston University, 1991.
- Ⓢ Grint Keith, "Leadership", Oxford University Press, 1997
- Ⓢ Μπουραντάς Δ., "Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά", Team, 1992
- Ⓢ Gilmer Haller, Deci Edward, "Industrial and Organizational Psychology", McGraw-Hill, 1977
- Ⓢ Chruden Herbert, Sherman Arthur, "Readings in Personnel Management", South-Western Publishing, 1972
- Ⓢ Garry Johns, "Organizational Behavior", Harper Collins, 1996
- Ⓢ Hicks Herbert, Powel James Donald, "Management, Organizations, and Human Resources", McGraw-Hill, 1976
- Ⓢ Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., and Marks, M. A. "Team Leadership." *Leadership Quarterly*, 2001.
- Ⓢ Hackman, J. R. "The Design of Work Teams." In J. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1987
- Ⓢ Gibson, Ivancevich, Donnelly, "Organizations", International Edition, 2000
- Ⓢ Hicks Herbert, Powel James Donald, "Management, Organizations, and Human Resources", McGraw-Hill, 1976

- Ⓢ Ν. Σκουλάς, Ε. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς, 1998
- Ⓢ Goleman Daniel, Leadership That Gets Results, Article HBR Press, 2000
- Ⓢ Brown, C. Swaney, A Study of Leadership Styles in Higher Education and Business Leaders, Pepperdine University, 2004.
- Ⓢ WILLIAM G. PAGONIS, Leadership in a Combat Zone, HBR School Press, 2001
- Ⓢ Χυτήρης Λ., "Οργανωσιακή συμπεριφορά", Interbooks, 1996
- Ⓢ Pardey David, Introducing Leadership, Elsevier Linacre House, 2007.
- Ⓢ A. Brown, C. Swaney, A Study of Leadership Styles in Higher Education and Business Leaders, Pepperdine University, 2004

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η Συναλλακτική Ανάλυση και ο ρόλος της στους οργανισμούς.

"Each person designs his own life, freedom gives him the power to carry out his own designs, and power gives the freedom to interfere with the designs of others."

*Eric Berne*



## Εισαγωγή

Είναι πολύ σημαντικό για έναν ηγέτη να είναι σε θέση να επικοινωνεί αποτελεσματικά μέσα σε έναν οργανισμό, δηλαδή να ανταλλάσει πληροφορίες με άλλους ανθρώπους (συνεργάτες, υφισταμένους, πελάτες). Πολλές φορές είναι απαραίτητο να μεταφέρει πληροφορίες για ενέργειες, αποφάσεις που πρέπει να εφαρμοστούν καθώς και για τον τρόπο που πρέπει να λάβουν χώρα. Κάθε τέτοιο επικοινωνιακό συμβάν ονομάζεται **Συναλλαγή**<sup>55</sup>.

Επίσης, ο σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί συνεχώς (κατανόηση, φιλτράρισμα, εγκυρότητα, αλήθεια ή ψέμα) τον όγκο πληροφοριών που δέχεται από το σύνολο των ανθρώπων που εμπλέκονται στον οργανισμό.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων τα πράγματα δεν είναι πάντοτε ρόδινα. Σε περιόδους κρίσεων εμφανίζονται προβλήματα όπως μείωση παραγωγικότητας, συγκρούσεις, αδυναμία ορθής επικοινωνίας, αδράνεια, συνέχιση εσφαλμένων στρατηγικών, έλλειψη προσαρμογής στις συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στον κλάδο και στον ίδιο τον οργανισμό.

Ο πραγματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει μάθει να αναγνωρίζει την πολύπλοκη ανθρώπινη λειτουργία της επικοινωνίας και έτσι να μπορεί να αντιδρά ανάλογα σε κάθε περίπτωση. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να εξάγει τα σωστά συμπεράσματα από κάθε συναλλαγή που πραγματοποιεί με τα μέλη της ομάδας. Τα συμπεράσματα εξάγονται από τα λεκτικά μηνύματα (περιεχόμενο επικοινωνίας, λέξεις, προτάσεις) και τα μη λεκτικά (γλώσσα σώματος, εκφράσεις, βλέμμα, χειρονομίες)<sup>56</sup>. Για να εξάγει ο ηγέτης τα κατάλληλα συμπεράσματα, θα πρέπει να έχει γνωρίσει την έννοια της **Συναλλακτικής Ανάλυσης**.

### 3.1 Η Συναλλακτική Ανάλυση (Transactional Analysis)

Η θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης αναπτύχθηκε στην Αμερική ανάμεσα στις δεκαετίες 1950 και 1960 από τον Καναδό ψυχαναλυτή Ερίκ

<sup>55</sup> Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο". Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.99.

<sup>56</sup> Παντελή Σμαρούλα, Σημειώσεις για τη Θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.

Berne (1910-1970). Ξεκίνησε αρχικά ως εργαλείο ερμηνείας της συμπεριφοράς ψυχασθενών και στη συνέχεια εξελίχθηκε σε ένα ισχυρό βοήθημα ανάπτυξης ικανοτήτων για πιο αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις.

Η δύναμη της συναλλακτικής ανάλυσης έγκειται στο γεγονός ότι όλα τα επικοινωνιακά συμβάντα (συναλλαγές)<sup>57</sup> μπορούν να αναλυθούν με τη χρήση της, και ότι ως θεωρία είναι εύκολη στην κατανόηση της.

Η συναλλακτική ανάλυση είναι ένα σύνολο εργαλείων, και περιλαμβάνει μέχρι και «σφυριά». Μερικοί θα θελήσουν να τα χρησιμοποιήσουν για να χτυπήσουν τα δάχτυλα των άλλων, ενώ άλλοι θα βρουν κάποια ικανοποίηση να χτυπούν τα ίδια τους τα δάχτυλα. Μερικοί λόγοι για να προσεγγίσουμε τη συναλλακτική ανάλυση είναι:

1. Προσφέρει μια σειρά απλών αλλά όχι απλοϊκών εννοιών, ικανών να αναλύσουν τη δυσλειτουργία στην επικοινωνία, είτε πρόκειται για διαπροσωπικές σχέσεις είτε για σχέσεις εκπαιδευτή - εκπαιδευόμενων ή προϊσταμένου - υφισταμένου.
2. Δεν είμαστε υποχρεωμένοι να βιώσουμε τη συναλλακτική ανάλυση ως αγχογόνο κατάσταση, καθώς επιτρέπει να κάνουμε τον απολογισμό των επικοινωνιακών ικανοτήτων μας και να μη βγούμε χαμένοι, αλλά κερδισμένοι.

Πρόκειται για μια ψυχολογική θεωρία που μας επιτρέπει να αναλύσουμε με μεθοδικό τρόπο την ανθρώπινη συμπεριφορά και πάνω απ' όλα μας επιτρέπει να τη βελτιώσουμε.

Η κινητήρια δύναμη που οδήγησε τον Berne στη σύλληψη αυτής της θεωρίας ήταν η μέχρι τότε μεγάλη αρνητική κριτική για τις διάφορες ψυχοθεραπευτικές επιστήμες λόγω της έλλειψης μιας βασικής μονάδας για σπουδή, έρευνα και παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Berne κατάφερε να απομονώσει και να καθορίσει αυτή την βασική μονάδα που την ονόμασε συναλλαγή (transaction)<sup>58</sup>.

"Αν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι βρεθούν στον ίδιο χώρο ... αργά ή γρήγορα ένας απ' αυτούς θα μιλήσει ή θα δώσει κάποια άλλη ένδειξη αναγνώρισης της παρουσίας του άλλου, ή των άλλων. Αυτό ονομάζεται **συναλλακτικό ερέθισμα (transactional stimulus)**.

Ένα από τα άλλα πρόσωπα τότε θα πει ή θα κάνει κάτι που είναι με κάποιον

<sup>57</sup> Josien Michel, Γ. Βαγιάτης - Μ. Γιαννούλας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.100.

<sup>58</sup> Berne Eric, Games People Play, Grove Press, New York (reprint), 1996, σελ. 10.

τρόπο σχετικό με το ερέθισμα. Αυτό ονομάζεται συναλλακτική ανταπόκριση (transactions/ response)<sup>59</sup>."

Οι συναλλαγές δεν λαμβάνουν χώρα μόνο μεταξύ των ανθρώπων αλλά και μέσα στο μυαλό ενός ατόμου ανάμεσα στα διάφορα κομμάτια της προσωπικότητας που τα ονομάζουμε διαφορετικά εγώ (ego states).

Ενώ η Συναλλακτική Ανάλυση ξεκίνησε σαν μια μορφή ψυχοθεραπείας με τον καιρό εξελίχθηκε σ' ένα χρήσιμο εργαλείο στο χώρο της εκπαίδευσης μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Γενικότερα, έχει αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο μελέτης και αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε όλους τους χώρους όπου οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους.

### 3.2 Οι καταστάσεις του «Εγώ»

Οι άνθρωποι που αποτελούν το σύνολο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έχουν τακτική επικοινωνία μεταξύ τους όπως και με τον ηγέτη και σχηματίζουν ποικίλες εντυπώσεις. Οι εικόνες αυτές ποικίλουν όσο και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν και συμπεριφέρονται.

Μερικές συμπεριφορές είναι πιο οικείες από άλλες, ο ηγέτης και οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν τάσεις συμπεριφοράς ενός αδέξιου και ένοχου παιδιού που φοβάται την τιμωρία ή, ακόμα, κυριαρχικές ή και προστατευτικές συμπεριφορές.

Οι άνθρωποι έχουν υιοθετήσει από το παρελθόν τους συγκεκριμένες στάσεις: προστατευτική, απολυταρχική, υποταγμένη, επαναστατική, ενεργητική, αποστασιοποιημένη. Στάσεις που εκδηλώνονται με συμπεριφορές συγκεκριμένων ρόλων. Αυτές τις στάσεις προσπάθησε να μορφοποιήσει ο Eric Berne, μιλώντας για τις τρεις καταστάσεις του «ΕΓΩ» που συνιστούν την προσωπικότητα κάθε ατόμου.

Κατά τη διάρκεια της ζωής μας αναπτύσσεται μέσα μας μια ομάδα από 6 διαφορετικές προσωπικότητες, τα διαφορετικά Εγώ. Το κάθε Εγώ έχει τις δικές του αρχές, τη δική του συμπεριφορά και επομένως ανταποκρίνεται διαφορετικά στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Στη διάρκεια της παιδικής μας ζωής έχουμε ανάγκη και από τα 6 αυτά

<sup>59</sup> Berne Eric, ό.π., σελ. 10.



Εγώ που μας βοηθούν στην επιβίωση και στο να πάρουμε αυτό που χρειαζόμαστε.

Στην ενήλικη ζωή μας όμως, μόνο 3 από αυτά μας βοηθούν αποτελεσματικά στην επικοινωνία και γι' αυτό τα λέμε «Ο.Κ. Εγώ». Τα άλλα 3 μπορεί να μας δημιουργούν προβλήματα με τους άλλους ανθρώπους ή και με τον εαυτό μας. Πολλά από τα προβλήματά μας ξεκινούν όχι μόνο από την ακούσια και ξαφνική μεταφορά μας από το ένα εγώ στο άλλο, αλλά και από την χρήση των διαφορετικών Εγώ που κουβαλούν αρχές και πρότυπα συμπεριφοράς που δεν αρμόζουν στην περίπτωση. Γι' αυτό είναι σημαντικό να μπορούμε ν' αναγνωρίζουμε τα διαφορετικά Εγώ που κουβαλάμε μέσα μας, καθώς και με ποιον τρόπο μπορούμε να σταματήσουμε τη δράση του ενός προκειμένου να επιτρέψουμε τη δράση κάποιου άλλου.

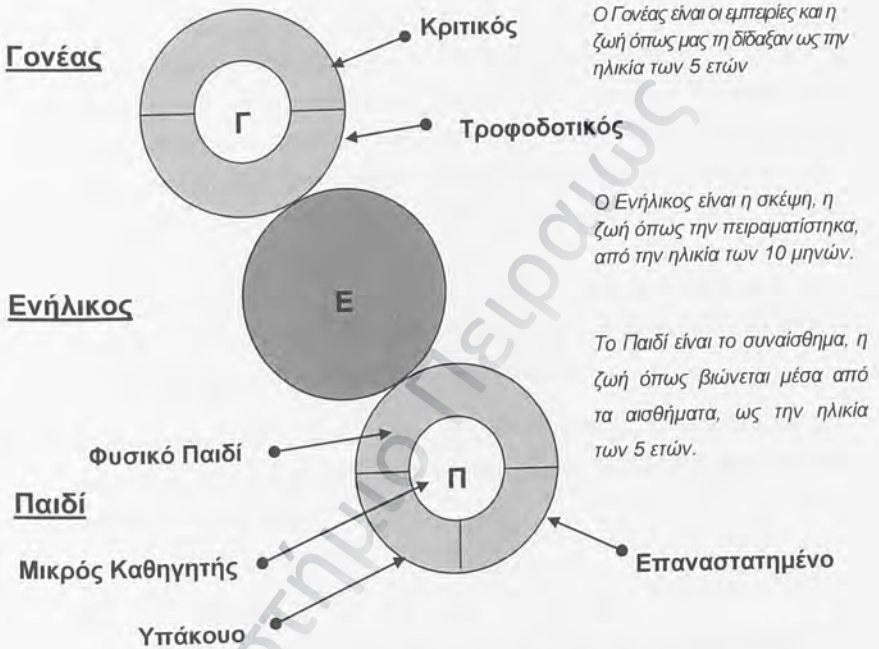
Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Eric Berne, γύρω στα 1950, η ανθρώπινη προσωπικότητα έχει δομηθεί σύμφωνα με **τρεις καταστάσεις**, τις οποίες ορίζει ως «συγκεκριμένα σύνολα από παρατηρήσιμα στοιχεία συνδεδεμένα με συγκεκριμένες εσωτερικές δομές συναισθημάτων, σκέψεων και απόψεων».

Το σύνολο των έξι διαφορετικών προσωπικοτήτων Εγώ αποτελούν ένα σύνολο που ονομάζεται **ΓΕΠ** και το οποίο απεικονίζεται στο σχήμα 1 που ακολουθεί.



## Διάγραμμα 1

### Τα έξι «Εγώ» της ανθρώπινης προσωπικότητας και η δομική σχέση ΓΕΠ



Προσαρμογή από Παντελή Σμ, Σημειώσεις ΣΑ, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2005, Josien M., Βαγιάτη Γ., Γιαννουλέα Μ..

Οι αποτελεσματικές καταστάσεις του «Εγώ» (είμαι ΟΚ) είναι 1) ο Τροφοδοτικός Γονέας, 2) ο Ενήλικος, 3) το Φυσικό Παιδί και 4) Ο Μικρός Καθηγητής.

### 3.2.1 Ο Τροφοδοτικός Γονέας

Ο ηγέτης που υιοθετεί τα χαρακτηριστικά του τροφοδοτικού - νοουθετικού γονέα βοηθάει, υποστηρίζει, ακούει και προσέχει τους άλλους, ενθαρρύνει, ανακουφίζει και προστατεύει τους υφισταμένους του<sup>60</sup>. Αναγνωρίζουμε τη

<sup>60</sup> Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο". Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.104.

συμπεριφορά αυτή από τα καθησυχαστικά λόγια όπως: «Δεν είναι τίποτα, άσε με να σε βοηθήσω, θα το κάνω εγώ στη θέση σου», από την ενθαρρυντική του στάση, από το μαλακό τόνο της φωνής του, τρυφερό και θερμό, με ενδιαφέρον για τον άλλο, από την προστατευτική του στάση και από το βλέμμα του που είναι γεμάτο τρυφερή συμπάθεια.

Ο Τροφοδοτικός-νουθετικός Γονέας είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που κατανοεί και νοιάζεται για τις ανάγκες των άλλων. Ο ηγέτης με τα χαρακτηριστικά του Τροφοδοτικού Γονέα είναι υποστηρικτικός, κατανοητικός, προστατευτικός και στοργικός και βάζει όρια με ένα λογικό, απλό και αποτελεσματικό τρόπο. Δείχνει ενδιαφέρον και κατανόηση, ενώ ταυτόχρονα βάζει συγκεκριμένα όρια. Για παράδειγμα αντί να λέει «απαγορεύεται...», λέει «επιτρέπεται...»<sup>61</sup>.

Ένας ηγέτης με τέτοια προσωπικότητα μπορεί να γίνει αποτυχημένος με την άμετρη γενναιοδωρία του, αλλά από τη φύση του έχει πολλά προτερήματα όπως την δύναμη να προστατεύει και να παρηγορεί.

Ο αρνητικός ηγέτης (Γονέας τροφός) θα πει: «Μη μάθεις να ψαρεύεις, θα σου φέρνω κάθε μέρα ψάρια». Ο θετικός ηγέτης (Τροφοδοτικός Γονέας) λέει: «Θα σου μάθω να ψαρεύεις».

### 3.2.2 Ο Ενήλικος

Ο Ενήλικος που εμφανίζεται στη συμπεριφορά του ηγέτη ως μέρος της προσωπικότητας του αντιπροσωπεύει την ορθολογική σκέψη, τη λογική και τη γνώση. Συλλαμβάνει και επεξεργάζεται πληροφορίες, είναι ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής, η νοητική και λογική διάσταση του ατόμου - αναλύει και ελέγχει - διαχειρίζεται το λειτουργικό τομέα και τον τομέα των σχέσεων, επικεντρώνεται στη λύση των προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων<sup>62</sup>.

Ο «καταγραφέας» του Ενήλικου ξεκινά από την ηλικία των δέκα μηνών. Έχει τις ρίζες του στην προσπάθεια του ατόμου να εξερευνήσει τον κόσμο και να μάθει για τον εαυτό του χωρίς τη βοήθεια των άλλων. Ο Ενήλικος είναι αντικειμενικός και χωρίς συγκινησιακές εμπλοκές. Επίσης έχει την ικανότητα να αναλύει πληροφορίες που έχουν καταγραφεί από τα μέρη του Γονέα και του Παιδιού, να τις αξιολογεί και να τις αναθεωρεί.

<sup>61</sup> Παντελή Σμαρούλα, Σημειώσεις για τη Θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.

<sup>62</sup> Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννούλας, ό.π., σελ.105.

Συνηθίζει να αναδιατυπώνει: «Αν σας κατάλαβα καλά...», να υποθέτει και να πιθανολογεί: «Πιστεύω ότι..., σχετικά..., πιθανά...». Θέτει ερωτήσεις, αφαιρεί και συνθέτει.

Από κινητική άποψη, συμπεριφέρεται χωρίς υπερβολική ακαμψία και ανταλλάσσει συχνά βλέμματα με τους συνομιλητές του. Ο ηγέτης π.χ. ένας διευθυντής προσωπικού ο οποίος αφού συμβουλευτεί πλήρως τους αριθμούς, αναγγέλλει όχι ότι «πρέπει να γίνουν απολύσεις» ή «είναι λυπηρό να αποχωριστούμε», αλλά ότι «είναι απαραίτητο να προχωρήσουμε σε μείωση του προσωπικού». Είναι πιθανό να θέλει να φερθεί ως Ενήλικος εμφανίζοντας όμως τα αρνητικά χαρακτηριστικά όπως ψυχρότητα και αδιάφορη, τυπική συμπεριφορά.

Ο Ενήλικος αντλεί τις πληροφορίες του από τον εξωτερικό κόσμο, από το Γονέα και από το Παιδί και αν δεν είναι καλά πληροφορημένος, μπορεί να παραπλανηθεί. Επιπλέον, θέλοντας να γίνει τέλειος Ενήλικος, επιθυμεί το αδύνατο, κάτι που δεν είναι καθόλου λογικό. Ο ηγέτης που «βγάζει» περισσότερο τον Ενήλικο έχει τόσο προτερήματα, όσο και μειονεκτήματα: οργανώνει, συγκεκριμενοποιεί και είναι κυρίως ένας ανεκτίμητος φορέας αλλαγής προσωπικότητας.

### 3.2.3 το Φυσικό Παιδί

Το Φυσικό Παιδί είναι εκείνο το κομμάτι της προσωπικότητας που αντιπροσωπεύει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα συναισθήματα. Οι επιθυμίες είναι μεταβλητές ενώ οι ανάγκες παραμένουν σταθερές. Ο ηγέτης που φέρει αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι μισητός ή αγαπητός ανάμεσα στους υφισταμένους του, παρορμητικός, αυθόρμητος ή παιχνιδιάρης, τρυφερός, αισθησιακός, ασυλλόγιστος, περίεργος και ορισμένες φορές εγωκεντρικός.

Όπως ένα μωρό που απαντά με ζεστή τρυφερότητα και φιλικότητα, όταν ικανοποιούνται οι επιθυμίες και οι ανάγκες του ή με θυμό, θλίψη και φόβο, όταν δεν ικανοποιούνται. Το Φυσικό Παιδί δημιουργεί στον ηγέτη μια αίσθηση ελευθερίας και τον ωθεί πράξει αυθόρμητα όπως εκείνος νομίζει. Εκδηλώνει χωρίς συστολή τις διαθέσεις και τα συναισθήματα του: χαρά, φόβο, θυμό και λύπη. Αντιδρά αυθόρμητα και συναισθηματικά. Ο τρόπος ομιλίας του είναι επιφωνηματικός. Φωνάζει «θέλω», εκδηλώνει την ανυπομονησία του. Τον αναγνωρίζει κανείς από τα δάκρυα και τα γέλια του - αναπηδά, χειροκροτάει,



χασμουριέται και τεντώνεται, το βλέμμα του είναι ζωντανό και η φωνή του ενεργητική χωρίς κανέναν ενδοιασμό<sup>63</sup>.

Μπορεί να είναι εγωκεντρικός, κάποιες φορές να διστάζει και γενικά να είναι ακατάστατος σε ό,τι αφορά στην οργάνωση της εργασίας. Όμως έχει κι αυτός τα προτερήματά του: διαθέτει ενθουσιασμό, ζωντάνια, δημιουργικότητα και αποτελεί είναι πηγή ενέργειας – έμπνευσης για τους άλλους.

### 3.2.4 Ο Μικρός Καθηγητής

Ο Μικρός Καθηγητής είναι η ευφυΐα που διαθέτει το Φυσικό Παιδί. Ο ηγέτης που έχει στοιχεία από τον Μικρό Καθηγητή παίρνει τις κρίσιμες αποφάσεις που σχετίζονται με τη δυνατότητα των εργαζομένων να ανταποκριθούν σε μια κατάσταση. Ο Μικρός καθηγητής αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να σκέπτεται, να εκμεταλλεύεται, να δημιουργεί ή να επινοεί λειτουργώντας με τη διαίσθηση του.

Ο ηγέτης αυτός είναι γρήγορος, εύστροφος, δίνει τις σωστές συμβουλές την κατάλληλη στιγμή. Είναι καλός στο να υπολογίζει διάφορα πράγματα και είναι τρομερά δημιουργικός με μια ιδιαίτερη διαισθητική ικανότητα να αντιλαμβάνεται τον πραγματικό χαρακτήρα των συνεργατών του, ακόμα και αν αυτοί πιστεύουν πως κρύβονται καλά<sup>64</sup>. Οι μη αποτελεσματικές καταστάσεις του «Εγώ» (δεν είμαι ΟΚ) είναι 1) ο Γονέας Πρότυπο ή Κριτικός Γονέας, 2) το Προσαρμοσμένο Παιδί που αναλύεται στο Υποταγμένο Παιδί και στο Επαναστατημένο Παιδί.

### 3.2.5 Ο Γονέας Πρότυπο ή Κριτικός Γονέας

Ο Γονέας Πρότυπο ή Κριτικός Γονέας είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που ωθεί τον ηγέτη να κατευθύνει τις συμπεριφορές των άλλων και ορίζει το δίκαιο, την ηθική, τις αρχές και τις αξίες<sup>65</sup>.

Προσπαθεί να καθοδηγήσει τους άλλους εφαρμόζοντας μεθόδους αξιολόγησης και τιμωρίας, δείχνοντας τι επιτρέπεται και τι απαγορεύεται. Έχει την τάση να λέει «μην κάνεις αυτό» αντί να λέει «μπορείς να κάνεις εκείνο». Πολλές φορές γίνεται αυταρχικός, δίνει το μήνυμα «δεν είσαι εντάξει» και

<sup>63</sup> Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, ό.π., σελ.106.

<sup>64</sup> Παντελή Σμαρούλα, Σημειώσεις για τη Θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.

<sup>65</sup> Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, ό.π., σελ.103.



δείχνει πως τα ξέρεi όλα εξηγώντας στους άλλους με σαρκασμό τα λάθη που κάνουν<sup>66</sup>. Συχνά, έχει την τάση να γενικεύει, να υπερβάλλει και να επεμβαίνει για να σώσει τους άλλους κάνοντας πράγματα που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι από μόνοι τους. Ακόμα και όταν έχει καλοπροαίρετη διάθεση να σώσει κάποιον, στην πραγματικότητα του στερεί τη δυνατότητα να αναλάβει τις ευθύνες του και τον οδηγεί σε ψυχολογικά παιχνίδια.

### 3.2.6 Το Προσαρμοσμένο - Υπάκουο Παιδί

Το Προσαρμοσμένο Παιδί αναλύεται στο **Υπάκουο** και το **Επαναστατημένο**. Το Προσαρμοσμένο Παιδί αναπτύχθηκε από την ανάγκη του μικρού παιδιού να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των γονιών. Το παιδί μαθαίνει να προσαρμόζεται είτε υπακούοντας είτε επαναστατώντας. Οι προσαρμογές αυτές των φυσικών παρορμήσεων έρχονται σαν απάντηση στα τραύματα, τα βιώματα, την εκπαίδευση και πρώτα από όλα στις απαιτήσεις των σημαντικών προσώπων της εξουσίας. Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι ένα εκπαιδευμένο παιδί που αναπτύσσει κοινωνική συνείδηση, αλλά που πολύ συχνά νιώθει όχι ΟΚ.

Το παιδί έχει όλα τα αισθήματα: φόβο, αγάπη, χαρά, λύπη και συχνά κατηγορείται ότι δημιουργεί προβλήματα στους ανθρώπους, γιατί είναι εγωκεντρικό, συναισθηματικό, ισχυρό και αντέχει την καταπίεση που έρχεται με την ωρίμανση. Η παιδική κατάσταση του Εγώ ενεργοποιείται όταν κάποιος άλλος παίζει το ρόλο του γονέα. Μπορεί ακόμη να ενεργοποιηθεί σε κατάσταση έξαρσης ή πανικού. Στη Συναλλακτική Ανάλυση το παιδί αντιμετωπίζεται σαν πηγή δημιουργικότητας, ψυχαγωγίας και ως η μοναδική πηγή ανανέωσης στη ζωή.

### 3.2.7 Το Προσαρμοσμένο - Υποταγμένο Παιδί

Το Προσαρμοσμένο - Υποταγμένο Παιδί είναι το μέρος της παιδικής κατάστασης του Εγώ που αποκλίνει από τη συμπεριφορά του Φυσικού Παιδιού. Ένας ηγέτης με τέτοια στοιχεία ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες των άλλων, κυρίως όταν πρόκειται για πρόσωπα με κύρος. Θέλοντας να είναι σωστός στη συμπεριφορά του, προσπαθεί να προλαβαίνει ό,τι οι άλλοι θα

<sup>66</sup> Παντελή Σμαρούλα, ό.π., Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.

μπορούσαν να του ζητήσουν<sup>67</sup>. Η στάση του είναι διστακτική. Ενοχοποιεί τον εαυτό του και δικαιολογείται: «Έκανα ό,τι μπορούσα», με μια χαμηλή, παραπονετική και μουρμουριστή φωνή, γεμάτη σεβασμό. Τα μειονεκτήματα που εμφανίζει στη συμπεριφορά του είναι δειλία και ντροπαλότητα, ο ίδιος συνάπτει σχέσεις που διέπονται από σεβασμό και φόβο και χαρακτηρίζονται από υποτέλεια.

Μοιάζει με τον καθηγητή που αρχίζει το μάθημα λέγοντας: «Δεν ξέρω ακριβώς πώς να αρχίσω, θα προσπαθήσω να σας εξηγήσω...» βάζει τον εαυτό του σε θέση προσαρμοσμένου υποταγμένου Παιδιού, για να αποφύγει ίσως μια πιθανή επιθετικότητα του ακροατηρίου, διατρέχει όμως τον κίνδυνο να χάσει την αξιοπιστία του. Έτσι γίνεται ο χαρακτηριστικός αποδιοπομπαίος τράγος, θύμα της προσπάθειας του να εγκλιματιστεί μέσα στον εργασιακό χώρο.

Διατηρεί όμως και κάποια πλεονεκτήματα: η ευκολία προσαρμογής βοηθά στην κοινωνικοποίηση του, είναι ευκίνητος και ευέλικτος μέσα στον εργασιακό χώρο και συναναστρέφεται με πλήθος συνεργατών.

### 3.2.8 Το Προσαρμοσμένο - Επαναστατημένο Παιδί

Το Προσαρμοσμένο - Επαναστατημένο Παιδί είναι προσαρμοσμένο, με την έννοια ότι η εξέγερση του είναι μια μορφή προσαρμογής σε ένα περιβάλλον στο οποίο αυτή η στάση είναι απαραίτητη για να λάβει σημεία αναγνώρισης<sup>68</sup>.

Ο ηγέτης που εμφανίζει αυτή την πλευρά του Εγώ τείνει να φέρεται αδιάφορα προς στους συνεργάτες – υφισταμένους του. Δεν υπάρχει τίποτε χειρότερο από την αδιαφορία. Ουσιαστικά συμπεριφέρεται όπως το παιδί που βαριέται, κάνει ανοησίες, κι όταν γι' αυτό το λόγο ασχοληθούμε μαζί του, αντιλαμβάνεται ότι αν συμπεριφέρεται ιδιότροπα και πηγαίνει ενάντια στους κανόνες θα αποφύγει την ανωνυμία. Θυμώνει, σηκώνει τους ώμους, αντιμιλά, αρνείται κάθε επιρροή και εκφράζεται με «ναι, αλλά», «δεν έχετε το δικαίωμα».

Είναι ο μόνιμος αντιρρησίας που αναζητά αρνητικά στοιχεία σε κάθε πρόταση, καλλιεργεί τη διαφορά του, κινδυνεύει να γίνει αντιδραστικός, να μπει στο περιθώριο και να γίνει σωματικά, ηθικά ή λεκτικά βίαιος. Μπορεί πιθανά να

<sup>67</sup> Josien Michel. Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, ό.π., σελ.106.

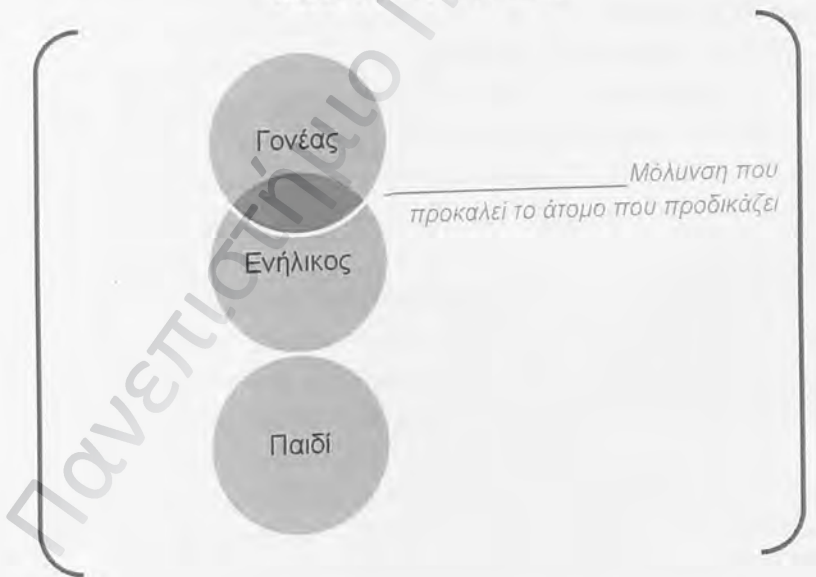
<sup>68</sup> Josien Michel. Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, ό.π., σελ.107.

ασκήσει βία και στον ίδιο του τον εαυτό. Στα προτερήματα αυτού του ηγέτη είναι ότι έχει την ικανότητα να ανακαλύπτει ό,τι πάει στραβά: δε δέχεται παθητικά τις επιρροές, τείνει προς την αυτονόμηση και μπορεί να θέτει τέλος στις τραυματικές σχέσεις εξάρτησης. Το Φυσικό Παιδί, ο Μικρός Καθηγητής, ο Ενήλικος και ο Τροφοδοτικός Γονιός αποτελούν τις αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ. Ο Κριτικός Γονιός και το Προσαρμοσμένο Παιδί αποτελούν τις μη αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ.

Στον επιχειρηματικό κόσμο οι ηγέτες καλούνται συχνά να λάβουν αποφάσεις για την εργασία τους, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν την πορεία των υφισταμένων τους, τη δική τους και ίσως ολόκληρου του οργανισμού που υπηρετούν. Η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει τον ηγέτη να φοβηθεί να πράξει, να δείξει αναποφασιστικότητα

### Διάγραμμα 2.

#### Μόλυνση στη συναλλαγή



Προσαρμογή από: Thomas A. Harris. "I'm OK, You're OK", Avon Books, New York, 1969, σελ. 46.

ή να κατηγορήσει τον εαυτό του ότι δεν έχει την απαιτούμενη κρίση να καθοδηγήσει τους ανθρώπους και να χειριστεί σωστά τις καταστάσεις.



Μπορεί να διαθέτει και τις τρεις καταστάσεις του Εγώ, αλλά όταν βρίσκεται σε σύγχυση (καταστάσεις κρίσεων, υπερπληροφόρηση ή έλλειψη στοιχείων για λήψη απόφασης, πίεση χρόνου) είναι πιθανό να μην είναι σε θέση να συνδυάσει τις αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ ή να τις μπερδέψει. Όταν συμβαίνει αυτό έχουμε «μόλυνση»<sup>69</sup>, π.χ. όταν προτού ολοκληρωθεί η λήψη πληροφοριών ή ακουστούν όλες οι απόψεις ο ηγέτης παραμερίζει το ενήλικο Εγώ του και με την κατάσταση του Κριτικού Γονέα προδικάζει γεγονότα ή προαποφασίζει χωρίς να λαμβάνει υπόψη του όλες τις παραμέτρους.

Ο στόχος της Συναλλακτικής Ανάλυσης είναι να καταστήσει ικανό το άτομο να έχει ελευθερία στη λήψη αποφάσεων και να θέλει να αλλάζει ανταποκρινόμενο στα συνεχή ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό προϋποθέτει τη χρήση κάθε μιας από τις έξι διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ ή συνδυασμού αυτών ανάλογα με την επικρατούσα κατάσταση.

Το κάθε άτομο μπορεί να αντιδράσει σε ένα ερέθισμα με εντελώς διαφορετικό τρόπο ανάλογα με την κατάσταση του Εγώ στην οποία βρίσκεται. Ενίοτε οι καταστάσεις του Εγώ συνεργάζονται και συμφωνούν ενώ άλλες φορές συγκρούονται. Η Συναλλακτική Ανάλυση χρησιμοποιείται για να αναγνωριστεί η κατάσταση του Εγώ που το κάθε άτομο ακολουθεί και εφαρμόζει στις συναλλαγές του, και τις συνέπειες που υπάρχουν όταν τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να βελτιωθεί η επικοινωνία.

Οι τρεις καταστάσεις του ΕΓΩ έχουν εξ ορισμού τόσα προτερήματα, όσα και μειονεκτήματα: όλα εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο τις χρησιμοποιούμε και από τις συνθήκες με τις οποίες ερχόμαστε αντιμέτωποι. Δεν υπάρχει γενικά καλό ΓΕΠ, απόλυτα καλό πρότυπο, αλλά πάντα σε σχέση με ένα στόχο, με μια σχέση ή με έναν τύπο επαγγέλματος.

Η επιλογή της κατάστασης του Εγώ για μια συγκεκριμένη κατάσταση εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται το ρόλο του και από τα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει. Η αντίληψη του ρόλου είναι ο τρόπος με τον οποίο το άτομο πιστεύει ότι θα πρέπει να αντιδράσει σε ένα σύνολο καταστάσεων στο οποίο εμπλέκονται και άλλα άτομα.

Επίσης, τα αποτελέσματα που θέλει το άτομο να πετύχει παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή της κατάστασης του εγώ. Γενικά, η αντίληψη του ρόλου και τα επιθυμητά αποτελέσματα θα βρίσκονται σε συμφωνία. Όταν

<sup>69</sup> Thomas A. Harris, "I'm Ok, You're Ok", Avon Books, New York, 1969, σελ. 46.



όμως δεν βρίσκονται σε συμφωνία, είναι πιο πιθανό τα αποτελέσματα που επιθυμεί το άτομο να επιδράσουν περισσότερο στην επιλογή της κατάστασης του Εγώ.

### 3.3 Οι 4 βασικές ψυχολογικές (συναισθηματικές) θέσεις της Συναλλακτικής Ανάλυσης

Μια από τις πιο ξεκάθαρες τοποθετήσεις για την βελτίωση των συναισθηματικών θέσεων ήταν αυτή του Αμερικανού ψυχαναλυτή Lawrence S. Kubie (1896–1973) σύμφωνα με την οποία μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ο άνθρωπος από τα πρώτα στάδια της ζωής του, μερικές φορές μέσα στους πρώτους μήνες της ζωής του διαμορφώνει μια κεντρική συναισθηματική θέση...

Κλινικά αποτελέσματα ερευνών έδειξαν ότι μόλις διαμορφωθεί μια κεντρική συναισθηματική θέση στα πρώτα στάδια της ζωής, το άτομο έχει την τάση να επιστρέφει αυτόματα σε αυτήν για το υπόλοιπο της ζωής του<sup>70</sup>. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να αποτελέσει τη μεγαλύτερη προστασία ή τη μεγαλύτερη ευπάθεια της ζωής του.

Στην πραγματικότητα η καθιέρωση μιας κεντρικής συναισθηματικής θέσης μπορεί να αποδειχθεί μία από τις πρώτες ανάμεσα στο σύνολο των θέσεων κατά τη διάρκεια της εξέλιξης που έχει η ανθρώπινη νευρωτική διαδικασία, δεδομένου ότι μπορεί να αρχίσει ακόμη από τις προ-λεκτικές και κατά ένα μεγάλο μέρος από τις προ-συμβολικές ημέρες της παιδικής ηλικίας. Όποτε η κεντρική συναισθηματική θέση είναι επίτονη...

Το άτομο μπορεί να περάσει ολόκληρη τη ζωή του υπερασπιζόμενο τον εαυτό του ενάντια σε αυτήν χρησιμοποιώντας πάλι τις συνειδητές, υπερσυνειδητές και υποσυνειδητές «συσσκευές» με στόχο να αποφύγει αυτή την επίτονη κεντρική θέση.

Ο Kubie έθεσε στη συνέχεια το ερώτημα ως προς το εάν αυτές οι θέσεις είναι μεταβλητές αργότερα στη ζωή. Το συμπέρασμα είναι πως αυτό είναι δυνατό. Αν και οι πρόωρες εμπειρίες που καταλήγουν στην πρώτη συναισθηματική θέση δεν μπορούν να διαγραφούν, πιστεύεται ότι στην πορεία

<sup>70</sup> Thomas A. Harris, "I'm Ok, You're Ok", Avon Books, New York, 1969, σελ. 37.

της ζωής αυτές οι θέσεις μπορούν να αλλάξουν. Αυτό που αποφασίστηκε μια φορά μπορεί να αλλάξει.

Η Συναλλακτική Ανάλυση ταξινομεί τις τέσσερις πιθανές θέσεις ζωής που μπορεί να υιοθετήσει το άτομο σε σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους:

1. Δεν είμαι Οκ - Είσαι Οκ
2. Δεν είμαι Οκ - Δεν είσαι Οκ
3. Είμαι Οκ - Δεν είσαι Οκ
4. Είμαι Οκ - Είσαι Οκ

Πριν την ανάλυση των θέσεων θα πρέπει να επισημάνουμε μερικές γενικές παρατηρήσεις σχετικά με τις θέσεις. Σύμφωνα με τον Thomas A. Harris<sup>71</sup> το παιδί έχει αποφασίσει στα τέλη του δεύτερου έτους ή κάπου κατά τη διάρκεια του τρίτου έτους της ζωής του ποια από τις τρεις κύριες συναισθηματικές θέσεις θα υιοθετήσει. Η θέση (στάση) Δεν είμαι Οκ - Είσαι Οκ είναι η πρώτη προσωρινή επιλογή που βασίζεται στις εμπειρίες του πρώτου έτους ζωής. Ως το τέλος του δεύτερου έτους είτε επιβεβαιώνεται και σταθεροποιείται είτε αλλάζει με την 2<sup>η</sup> (Δεν είμαι Οκ - Δεν είσαι Οκ) ή την 3<sup>η</sup> θέση (Είμαι Οκ - Δεν είσαι Οκ).

Μόλις οριστικοποιηθεί η όποια θέση, όλες οι αποφάσεις του παιδιού γίνονται βάσει της θέσης που έχει επιλέξει. Το άτομο παραμένει με αυτή τη θέση για το υπόλοιπο της ζωής του εκτός αν μεταγενέστερα θελήσει συνειδητά να αλλάξει και να υιοθετήσει την 4<sup>η</sup> θέση (Είμαι Οκ - Είσαι Οκ). Οι άνθρωποι δεν αλλάζουν συνεχώς θέσεις και η απόφαση για αλλαγή σε μία από τις τρεις κεντρικές θέσεις εξαρτάται από τη θετική ή την αρνητική αναγνώριση (strokes).

### 3.3.1 Θέση 1<sup>η</sup>, Δεν είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ

Είναι η συνηθισμένη θέση του ατόμου από τη γέννηση ως τη βρεφική ηλικία. Το «είμαι Οκ» ενισχύεται όταν το παιδί λαμβάνει θετική αναγνώριση, αυτό συμβαίνει απλά γιατί κάθε παιδί λαμβάνει την αμέριστη φροντίδα των γονέων γιατί αλλιώς δεν θα επιβίωνε. Υπάρχει και η θέση «Δεν είμαι Οκ», η οποία είναι το συμπέρασμα που βγάζει το παιδί για τον εαυτό του. Νιώθει ανίσχυρο όταν συγκρίνει τον εαυτό του με τους άλλους, αισθάνεται ότι δεν μπορεί να κάνει τίποτα χωρίς την βοήθεια των μεγάλων, ενώ οι μεγάλοι μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνοι τους. Έτσι, το μικρό παιδί εξαρτάται από

<sup>71</sup> Thomas A. Harris, ό.π., σελ. 38.

τους μεγάλους και δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς τη βοήθειά τους, αλλά ούτε μπορεί να αναπτυχθεί ψυχολογικά χωρίς τη θετική αναγνώριση. Αυτή είναι η κατάσταση της ανεπάρκειας. Οι άνθρωποι με αυτή τη θέση σκέφτονται «Η ζωή μας δεν αξίζει και πολλά πράγματα», υποτιμούν τις ικανότητες και τον εαυτό τους. Τα συναισθήματα που τους χαρακτηρίζουν είναι ο φόβος και η λύπη. δέχονται παθητικά τις αποφάσεις των άλλων<sup>72</sup> Η θέση αυτή κάνει το άτομο να αποσύρεται, να νιώθει κατάθλιψη και σε ακραίες περιπτώσεις να έχει τάσεις αυτοκτονίας.

### 3.3.2 Θέση 2<sup>η</sup>, Δεν είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ

Όταν το παιδί ξεπεράσει το στάδιο της βρεφικής ηλικίας και έχει διαμορφώσει – υιοθετήσει την πρώτη από τις κεντρικές θέσεις «Δεν είμαι Οκ – είσαι Οκ» δεν χρειάζεται πια την φροντίδα των γονέων. Η θετική αναγνώριση δεν υπάρχει πια και επιπλέον αυξάνεται η τιμωρία όσο το παιδί κινείται και προσπαθεί να ανακαλύψει πράγματα τώρα που στέκεται στα πόδια του. Αν οι γονείς αρχίσουν να τιμωρούν αυστηρά το παιδί που στα πρώτα βήματα κάνει ζημιές επειδή προσπαθεί να αυτονομηθεί και αν η θετική αναγνώριση σταματήσει ξαφνικά γιατί «το παιδί μεγάλωσε», τότε το παιδί συμπεραίνει ότι «Δεν είμαι οκ – δεν είσαι Οκ» και υιοθετεί αυτή τη θέση.

Το άτομο σε αυτή τη θέση παραδίδεται και παύει να τρέφει ελπίδες και αισιόδοξες σκέψεις<sup>73</sup>. Απλώς βρίσκεται μέσα στη ζωή και σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να καταλήξει σε συμπεριφορές που χρήζουν ψυχιατρικής παρακολούθησης. Είναι πιθανό να παραιτηθεί πλήρως από την παρούσα κατάσταση και να απορρίπτει και τη θετική αναγνώριση από τους τρίτους. Επίσης, να εμφανίσει συμπτώματα κατατονικής σχιζοφρένειας προσπαθώντας να επιστρέψει στην προηγούμενη κατάσταση όπου είχε λάβει κάποια θετική αναγνώριση. Τα συναισθήματα που κυριαρχούν είναι η αδιαφορία, η περιφρόνηση και οι αυτοκαταστροφικές τάσεις.

### 3.3.3 Θέση 3<sup>η</sup>, Είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ

Όταν ένα παιδί έχει κακοποιηθεί από τους γονείς του για αρκετό χρονικό διάστημα θα αλλάξει θέση δηλώνοντας με τη συμπεριφορά του πια «Είμαι Οκ Δεν είσαι Οκ». Η θέση αυτή πηγάζει από τη θετική αναγνώριση που δίνει το

<sup>72</sup> Thomas A. Harris, ό.π., σελ. 39.

<sup>73</sup> Thomas A. Harris, ό.π., σελ. 40.



ίδιο το παιδί στον εαυτό όταν θεραπεύει τις πληγές του από τις τραυματικές εμπειρίες που του έχουν προκληθεί.

Η ανακούφιση και το υποκατάστατο του χαδιού βρίσκονται στην ηρεμία που επικρατεί μετά από μια έντονη καταπιεστική, σκληρή, κακή συμπεριφορά. Το άτομο αυτό-θεραπεύεται φτάνει να το αφήσουν ήσυχο και μόνο του<sup>74</sup>. Μόλις εμφανιστούν οι βίαιοι γονείς, το παιδί φοβάται, συρρικνώνεται και νομίζει ότι η βίαιη συμπεριφορά θα επαναληφθεί. Η αλυσίδα σκέψης είναι: «Θα με χτυπήσεις! Δεν είσαι Οκ – Είμαι Οκ».

Παρότι έχει υποστεί βίαιες συμπεριφορές το άτομο αυτό έχει επιβιώσει, δεν παραιτείται και όσο δυναμώνει, αρχίζει να ανταποδίδει τα χτυπήματα που έχει δεχθεί.

Τα άτομα με αυτή τη θέση υποφέρουν από έλλειψη θετικής αναγνώρισης. Δεν υπάρχουν καλοί άνθρωποι, άρα δεν υπάρχουν και οι αντίστοιχες συμπεριφορές. Τα συναισθήματα που κυριαρχούν είναι το μίσος, το οποίο μπορεί να μάθει να κρύβει κάτω από το προσωπείο μιας τεχνητής υποτυπώδους ευγένειας. Άλλα συναισθήματα που πιθανόν να εμφανίσει το άτομο σε αυτή τη θέση είναι τάσεις περιφρόνησης των άλλων, επιθετικότητα, λύπη και φόβος.

### 3.3.4 Θέση 4<sup>η</sup>, Είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ

Οι υπόλοιπες τρεις θέσεις είναι υποσυνείδητες και δημιουργούνται στα πρώτα στάδια της ζωής του ατόμου. Η τέταρτη θέση είναι η μόνη που επιλέγεται συνειδητά από το άτομο, ενώ οι προηγούμενες βασίζονται αποκλειστικά στα παιδικά συναισθήματα. Για να επιλέξει αυτή τη θέση το άτομο χρειάζεται όχι μόνο μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών για τον εαυτό του και τους άλλους, αλλά και να ενσωματώσει τις ανεξερεύνητες πιθανότητες που υπάρχουν π.χ. από τη φιλοσοφία ή τη θρησκεία<sup>75</sup>. Οι τρεις πρώτες θέσεις απαντάνε με ένα «γιατί», ενώ η τέταρτη απαντά με ένα «γιατί όχι».

Αυτή η θέση βασίζεται στη σκέψη, την πίστη και στη δοκιμασία της δράσης. Στη θέση αυτή το άτομο έχει θετική εικόνα για τον εαυτό του και για το περιβάλλον. Η θέση αυτή είναι δυναμικά μια ψυχικά υγιής θέση, αφού η θετική εικόνα του ατόμου για τον εαυτό του και το περιβάλλον είναι αυθεντική. Αν είναι ρεαλιστική, οι άνθρωποι που έχουν πάρει αυτή τη θέση πάνω στον εαυτό

<sup>74</sup> Thomas A. Harris, ό.π., σελ. 41.

<sup>75</sup> Thomas A. Harris, ό.π., σελ. 42.



τους και τους άλλους μπορούν να λύσουν τα προβλήματά τους εποικοδομητικά.

Η θέση «Είμαι Οκ – είσαι Οκ» είναι μια συνειδητή κατάσταση κι όχι ένα συναίσθημα. Οι προηγούμενες «Δεν είμαι Οκ» θέσεις που είχε το παιδί δεν διαγράφονται με τη λήψη της απόφασης για μετάβαση στη θέση «Είμαι Οκ». Ο στόχος είναι το άτομο να συγκεντρώσει τις κατάλληλες ώστε να σχηματιστεί με επιτυχία η θέση «είμαι Οκ» στις συναλλαγές του με τους άλλους.

Η επιτυχία της συναλλαγής έγκειται στον ορθό υπολογισμό προβλεψιμότητας των συμπεριφορών και στην εκπλήρωση ενεργειών με νόημα. Οι ενέργειες έχουν προγραμματιστεί από το ενήλικο Εγώ του ατόμου και όχι από το Γονέα ή το Παιδί.

### Διάγραμμα 3.

#### Οι θέσεις του ατόμου στη ΣΑ

Δεν είμαι Οκ - Είσαι Οκ	Δεν είμαι Οκ - Δεν είσαι Οκ
<p>Υποτίμηση της προσωπικότητας, υπερτίμηση των άλλων. Για τα προβλήματα φταίει το άτομο, τάσεις φυγής</p> <p>Συνήθεις συμπεριφορές: θαυμασμός, ντροπή, ενοχή. Τα γεγονότα μεταφράζονται σε όρους αγάπης. Χαρακτηριστικά συναισθήματα: φόβος, λύπη.</p>	<p>Αν το άτομο δεν είναι καλό, τότε και οι άλλοι δεν είναι. Αδυναμία αντιμετώπισης καταστάσεων. Για τα προβλήματα όλοι είμαστε υπεύθυνοι. Συνήθεις συμπεριφορές: εγκατάλειψη, παραίτηση, βιαιότητα, τάσεις αυτοκτονίας και αυτοκαταστροφής, φαινόμενα σχιζοφρένειας. Θεατές της ζωής, παθητική στάση Χαρακτηριστικά συναισθήματα: περιφρόνηση, αδιαφορία.</p>
Είμαι Οκ - Δεν είσαι Οκ	Είμαι Οκ - Είσαι Οκ
<p>Υπερτίμηση της προσωπικότητας, υποτίμηση των άλλων. Για τα προβλήματα φταίνε πάντα οι άλλοι. Συνήθεις συμπεριφορές: επιθετικότητα, μίσος, συναισθηματικές εκρήξεις, τάσεις κυριαρχίας. Τα γεγονότα μεταφράζονται σε τρόπους εξουσίας. Χαρακτηριστικά συναισθήματα: περιφρόνηση, λύπη και θυμός.</p>	<p>Συνεκτίμηση καταστάσεων, αποδοχή των άλλων, προσπάθεια για δημιουργικές σχέσεις. Για τα προβλήματα αναζητούνται λύσεις, μια συνέργια, μια συνεργασία. Χειρισμός των καταστάσεων με συμπεριφορά νικητή. Χαρακτηριστικά συναισθήματα: φόβος, χαρά, θυμός, λύπη, και πράξεις Ενήλικου.</p>

Προσαρμογή από: Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.136.

Τα άτομα που έχουν αυτή τη θέση νιώθουν πως «Η ζωή αξίζει να τη ζήσουμε», και αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις με αισιοδοξία.

Η βελτίωση σε ατομικό ή κοινωνικό επίπεδο δεν έρχεται αμέσως μετά την αλλαγή θέσης. Το Παιδί θέλει να δει ταχύτατα αποτελέσματα και δεν υπάρχουν εγγυήσεις ή άμεση ανακούφιση. Ο ενήλικος μπορεί να αντιληφθεί πως η θέση «Είμαι Οκ – Είσαι Οκ» απαιτεί υπομονή και πίστη. Η θέση δεν συνεπάγεται και τα αντίστοιχα συναισθήματα και εναπόκειται στην κρίση του ενήλικου να αναγνωρίσει τις πιθανές συμπεριφορές του παιδιού και να τις αγνοήσει. Ο χρόνος θα φέρει τα νέα αποτελέσματα και τις καλύτερες στιγμές στην προσωπική ζωή ή στην εργασία.

Όταν το άτομο έχει ενηλικιωθεί και διατηρεί μια από τις πρώτες τρεις θέσεις, προσπαθεί μέσα από την καθημερινή πρακτική να επιβεβαιώσει αυτή την επιλογή και για το λόγο αυτό παίζει τα ψυχολογικά παιχνίδια.

Τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι καθημερινές συναλλαγές μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι βγαίνουν κρατώντας για τρόπαιο ένα αρνητικό συναίσθημα. Είναι συναλλαγές με προδιαγεγραμμένο τέλος το οποίο το άτομο γνωρίζει από πριν αλλά δεν μπορεί ν' αντισταθεί να βιώσει. Μέσα από τα ψυχολογικά παιχνίδια, το άτομο μαζεύει κουπόνια τα οποία είναι αρνητικά συναισθήματα που μπορούν να δικαιολογήσουν μια αυτοκαταστροφική πράξη. Για παράδειγμα, μια απόλυση, ένα διαζύγιο, ένας νευρικός κλονισμός, μια κατάθλιψη κλπ.<sup>76</sup>

### 3.4 Οι Συναλλαγές στη Συναλλακτική Ανάλυση

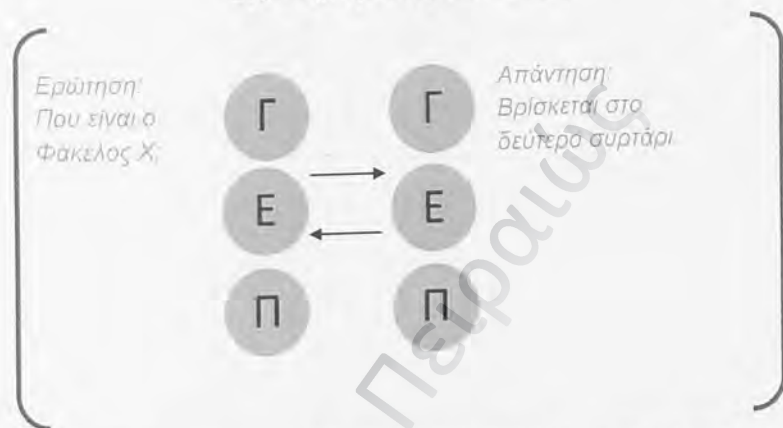
Οι συναλλαγές αναφέρονται στην επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ των ατόμων. Η λέξη «συναλλαγή» προϋποθέτει μια ανταλλαγή, με την έννοια του «πήγαινε - έλα», αλλά επίσης ερμηνεύεται και ως οικονομικός - εμπορικός όρος. Στη Συναλλακτική Ανάλυση οι άνθρωποι συναλλάσσονται σε σχέση με το ΓΕΠ τους και τις υπάρχουσες συνθήκες. Το να γνωρίζει κάποιος τις συναλλαγές και να παίζει μαζί τους, του επιτρέπει να ρυθμίζει την επικοινωνία και την ισορροπία της σχέσης σε προσωπικό ή κοινωνικό επίπεδο. Οι καταστάσεις του Εγώ έλκονται ή απωθούνται όπως οι πόλοι ενός μαγνήτη.

<sup>76</sup> Παντελή Σμαρούλα, Σημειώσεις για τη Θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.

εγκυμονεί τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου τρόπου σχέσης κι έτσι ο παραγωγικός χαρακτήρας του δεν είναι εξασφαλισμένος.

#### Διάγραμμα 4

#### Συμπληρωματική συναλλαγή



Πηγή: Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλάς, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.116.

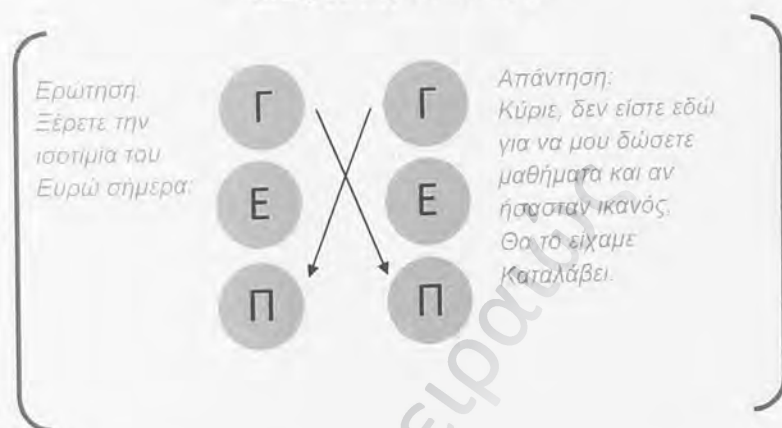
Ο Berne περιγράφει τη συμπληρωματική συναλλαγή, λέγοντας ότι είναι «εύστοχη και αναμενόμενη και ακολουθεί τη φυσική σειρά των υγιών ανθρωπίνων σχέσεων». Μια συμπληρωματική συναλλαγή μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε δυο οποιεσδήποτε καταστάσεις του Εγώ.

#### 3.4.2 Η Σταυροειδής Συναλλαγή.

Η συναλλαγή είναι σταυροειδής όταν είναι μια άλλη κατάσταση «ΕΓΩ» απ' αυτήν που ζητήθηκε, που απαντά σε εκείνον που τη ζήτησε, με την έννοια ότι το ερέθισμα και η απόκριση στο διάγραμμα ΓΕΠ σχηματίζουν τεμνόμενα βέλη. Όταν η επικοινωνία είναι ανοιχτή, οι απαντήσεις που δίνονται από το άτομο είναι οι αναμενόμενες και είναι ανάλογες προς το ερέθισμα. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πάντα, γιατί μερικές φορές ένα ερέθισμα δέχεται μια απρόσμενη ή δυσανάλογη απάντηση. Όταν συμβαίνει αυτό, οι γραμμές της επικοινωνίας διασταυρώνονται. Όταν δηλαδή ένα ερέθισμα παίρνει μια απρόσμενη απάντηση, ενεργοποιείται μια ακατάλληλη ή ανεπιθύμητη κατάσταση του Εγώ και οι γραμμές της συναλλαγής ανάμεσα στους ανθρώπους διασταυρώνονται.

## Διάγραμμα 5

### Σταυροειδής συναλλαγή



Πηγή: Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.118.

Στο σημείο αυτό οι άνθρωποι έχουν την τάση να αποσύρονται, να απομακρύνονται ο ένας από τον άλλο, ή να στρέφουν τη συζήτηση σε μια άλλη κατεύθυνση. Οι σταυρωτές συναλλαγές είναι μια συχνή πηγή στεναχώριας ανάμεσα στους ανθρώπους. Εκείνος που ξεκινάει μια συναλλαγή περιμένοντας μια απάντηση δεν την παίρνει, μπερδεύεται και συχνά νιώθει πως τον ταπεινώνουν και τον παρανοούν.

#### 3.4.3 Η Καλυμμένη Συναλλαγή

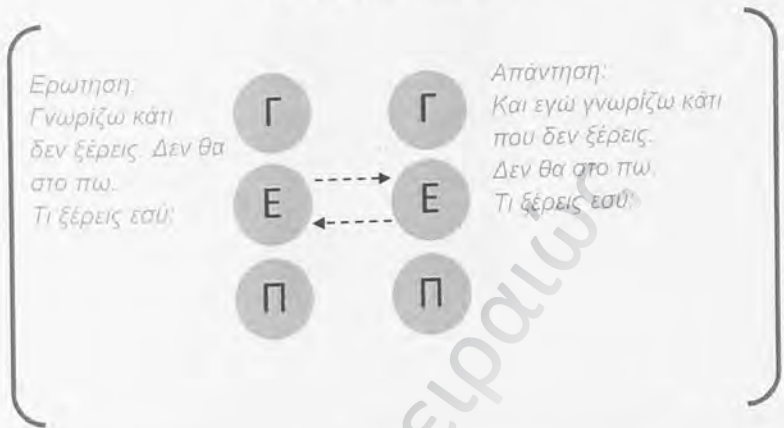
Μια καλυμμένη συναλλαγή φαίνεται επιφανειακά εντάξει, αλλά περιέχει κρυμμένα μηνύματα. Οι λέξεις που τη συνθέτουν είναι σε κοινωνικό επίπεδο, αλλά οι έννοιες είναι σε ψυχολογικό. Οι καλυμμένες συναλλαγές παρουσιάζονται με διακεκομμένες γραμμές (βέλη).

Οι καλυμμένες συναλλαγές είναι συχνά μισο-εχθρικές, μισο-φιλικές. Το μήνυμα είναι κρυμμένο μέσα σε κάποιο λογοπαίγνιο. Πρόκειται φανερά για μια ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά μόλις και μετά βίας κρύβεται μια κριτική στάση και μια εν γενέσει διαμάχη. Οι καλυμμένες συναλλαγές είναι η αιτία των σχέσεων με τρεις ρόλους: Διώκτης, Θύμα και Σωτήρας, οι οποίοι μπορεί να κοστίσουν σε ενέργεια.



## Διάγραμμα 6

### Καλυμμένη συναλλαγή



Πηγή: Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλάς, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.120.

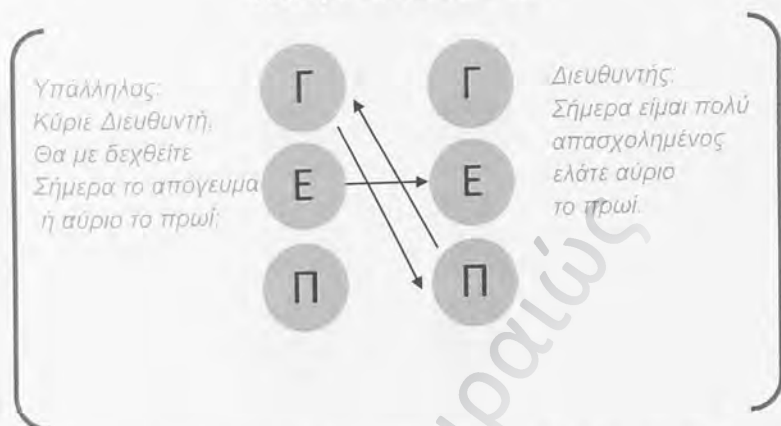
Αν η συναλλαγή κρύβει μια συναισθηματική επικοινωνία στο κοινωνικό επίπεδο, μπορεί να πρόκειται για χιούμορ. Αν η συναλλαγή κρύβει μια κριτική στάση στο κοινωνικό επίπεδο, μπορεί να πρόκειται για ειρωνεία όπως φαίνεται από το παράδειγμα που ακολουθεί.

#### 3.4.4 Η Ακρογωνιαία Συναλλαγή

Με τη χρήση της ακρογωνιαίας συναλλαγής ο άνθρωπος στοχεύει συνειδητά σε δύο επίπεδα. Ο Ενήλικος χειρίζεται την κατάσταση για να εξαπατήσει όπως εκείνος επιθυμεί. Μια συναλλαγή χαρακτηρίζεται ως είναι «εξαπάτηση» όταν ο ένας από τους δύο δε γνωρίζει τους απώτερους σκοπούς. Όταν και οι δύο είναι πληροφορημένοι, τότε πρόκειται για «επιρροή». Δυστυχώς αυτός ο διαχωρισμός, που μοιάζει σαφής, ανάμεσα σε «επιρροή» και «εξαπάτηση», και που επιτρέπει να έχει κανείς ήσυχη τη συνείδηση του, χάνει τη σαφήνεια του γιατί μπορούμε λίγο ως πολύ να πληροφορηθούμε για τους σκοπούς του άλλου. Για παράδειγμα, ο κατώτερος υπάλληλος, ο οποίος ζητά να έχει μια συνάντηση με το πολυάσχολο αφεντικό του, θα δεχτεί πολύ πιθανά μια άρνηση αν χρησιμοποιήσει μια άνιση συναλλαγή που θα προκαλέσει μια απάντηση Γονέα. Χρησιμοποιώντας την ακρογωνιαία συναλλαγή, αυξάνει τις πιθανότητες να γίνει δεκτός.

## Διάγραμμα 7

### Ακρογωνιαία Συναλλαγή



Πηγή: Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλάς, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.123.

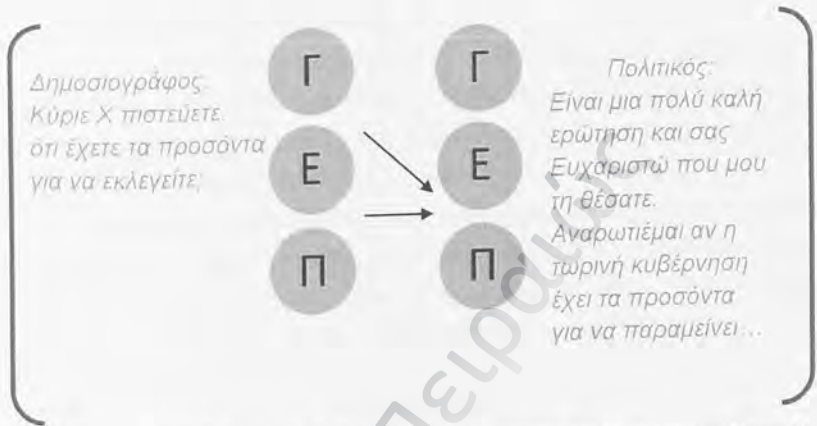
### 3.4.5 Η Εφαπτόμενη Συναλλαγή

Η εφαπτόμενη συναλλαγή αποτελεί μέρος των υστερόβουλων συναλλαγών. Οι υστερόβουλες συναλλαγές είναι πολύπλοκες και διαφέρουν από τις συμπληρωματικές και τις σταυρωτές, γιατί απαιτούν περισσότερες από δύο καταστάσεις του Εγώ. Στις υστερόβουλες συναλλαγές λειτουργούν ταυτόχρονα δύο παράλληλες επικοινωνίες. Η μία επικοινωνία γίνεται σε κοινωνικά παραδεκτό επίπεδο, ενώ η άλλη γίνεται σε ένα ψυχολογικό, υποσυνείδητο επίπεδο. Όταν ένα άτομο στέλνει ένα υστερόβουλο μήνυμα, το μεταμφιέζει κάτω από μια κοινωνικά αποδεκτή συναλλαγή. Οι συναλλαγές με υστερόβουλο κίνητρα είναι συνηθισμένη περίπτωση μεταξύ των χαμένων και τις χρησιμοποιούν για να προωθήσουν τα ψυχολογικά τους παιχνίδια.

Ακολουθώντας την εφαπτόμενη συναλλαγή, ο συνομιλητής προσπαθεί να βγει από μια δύσκολη κατάσταση και να ξαναπάρει την εξουσία στα χέρια του. Αυτή η συναλλαγή συναντάται συνήθως στο χώρο της πολιτικής, αλλά έχει και ευρύτερη εφαρμογή.

## Διάγραμμα 8

### Εφαπτόμενη Συναλλαγή



Πηγή: Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλάς, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.124.

### 3.5 Η Ανάλυση των Σεναρίων

Μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης των σεναρίων (script analysis) οι άνθρωποι μπορούν να αντιληφθούν το πώς απέκτησαν το δικό τους σενάριο ζωής. Αυτό τους βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου που έχουν επιλέξει (της βασικής συναισθηματικής τους θέσης). Με τη χρήση της βλέπουμε τους λόγους που μας ωθούν να υποστηρίζουμε τη θέση - στάση που έχουν επιλέξει και πώς μπορούν να την αλλάξουν<sup>77</sup>.

Η ανάλυση των σεναρίων επιδεικνύει το πώς οι άνθρωποι έφτιαξαν το σενάριο τους και τις στρατηγικές που αναπτύσσουν για να δικαιολογήσουν τις πράξεις τους, οι οποίες βασίζονται σε αυτό. Το σενάριο ζωής μπορεί να οριστεί ως ένα σχέδιο, το οποίο δεν είναι ικανοποιητικό και δημιουργήθηκε στην παιδική ηλικία του ανθρώπου και σε γενικές γραμμές καθοδηγεί τη συμπεριφορά του και στην ενήλικη ζωή του<sup>78</sup>. Η ζωή εξελίσσεται σαν ένα

<sup>77</sup> Corey Gerald, Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy, Web Tutor, Eighth Edition 2009, σελ. 18.

<sup>78</sup> Πανελη Σμαρούλα, Σημειώσεις για τη Θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005

θεατρικό έργο, οι άνθρωποι υποδύονται τους ρόλους που έχουν επιλέξει όπως και οι ηθοποιοί.

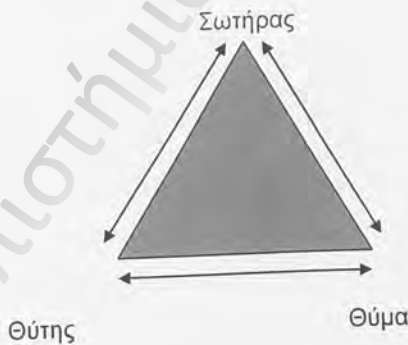
Στο έργο αυτό οι άνθρωποι παίζουν επαναλαμβανόμενα τους ρόλους τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι συνειδητοποιούν την επανάληψη των τρόπων επικοινωνίας και συμπεριφοράς.

Το ψυχολογικό σενάριο εκτυλίσσεται κι έχει αρχή, μέση και τέλος. Η αρχή γίνεται κατά την παιδική ηλικία του ανθρώπου. Μέσα από την πρώτη κοινωνικοποίηση, τους γονείς, την κουλτούρα, τις εμπειρίες της ζωής ο άνθρωπος λαμβάνει τις πρώτες του αποφάσεις.

Ο άνθρωπος πράττει με βάση τις αποφάσεις αυτές στη ζωή του, έχοντας εγκαταλείψει την έγκριση του παιδιού και καθορίζει πια τους δυσλειτουργικούς ρόλους μέσα στο δραματικό τρίγωνο (Σωτήρας, Διώκτης ή Θύμα). Στη συνέχεια επιλέγει και υιοθετεί έναν από αυτούς μέχρι να αλλάξει απόφαση.

### Διάγραμμα 9

#### Το Δραματικό τρίγωνο



Προσαρμογή από: Karman Stephen, [www.karmandramatriangle.com](http://www.karmandramatriangle.com).

Μέσα από τη οικογένεια ο άνθρωπος από παιδί έχει αποφασίσει ποια συναισθηματική θέση θα κρατήσει. Με την ανάλυση των σεναρίων μαθαίνει τους περιορισμούς που είχε αποδεχθεί αόγγυστα στην παιδική του ηλικία, πως είχαν συσχετιστεί οι αποφάσεις του με τα λαμβανόμενα μηνύματα και τα ψυχολογικά παιχνίδια που πρέπει να παίξει για να διατηρήσει σε ισχύ αυτές τις αποφάσεις. Με τη συμμετοχή του στην ανάλυση αυξάνει τις πιθανότητες να κατανοήσει τις ανεκπλήρωτες ψυχολογικές του υποθέσεις και επιπλέον



κερδίζει την ικανότητα να κάνει τα πρώτα βήματα απαλλαγής από τις προηγούμενες αυτοκαταστροφικές θέσεις.<sup>79</sup>

Ο σκοπός της συναλλακτικής ανάλυσης είναι η αλλαγή των σεναρίων της ζωής. Ο Berne γράφει: «Ο τελικός στόχος της συναλλακτικής ανάλυσης είναι η ανάλυση των σεναρίων, δεδομένου ότι το σενάριο καθορίζει το μέλλον και την ταυτότητα του ατόμου».

Οι λόγοι που κάνουν τους ανθρώπους να αλλάξουν είναι τρεις:

1. Όταν έχουν πονέσει σε τέτοιο σημείο που λένε «φτάνει» και επιζητούν την αλλαγή.
2. Όταν έχουν περιέλθει σε μια κατάσταση ελαφριάς απελπισίας (ennui) ή πλήττουν τόσο ώστε φτάνουν να ρωτήσουν «και τώρα;». Τότε είναι έτοιμοι για αλλαγή.
3. Τέλος, όταν ανακαλύψουν ξαφνικά ότι έχουν περισσότερες δυνατότητες και μπορούν απλά να επιλέξουν μια νέα θέση<sup>80</sup>.

### 3.6 Η θετική – αρνητική αναγνώριση (Strokes) στη Συναλλακτική Ανάλυση

Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να αρέσουν στους άλλους, είναι μια κοινωνικά αποδεκτή διαπίστωση και ανάγκη. Η επιθυμία για κοινωνική αποδοχή ωθεί τα άτομα, κυρίως στα πρώτα χρόνια της ζωής τους, να πειραματίζονται με διάφορους τρόπους επικοινωνίας προκειμένου να αξιολογήσουν την ανταπόκριση των άλλων σ' αυτούς. Μόλις διαπιστώσουν ότι μια μέθοδος/τεχνική έχει ως αποτέλεσμα μια απόκριση που τους αρέσει, τότε την υιοθετούν.

Οι τρόποι που ικανοποιούν την ανάγκη του ατόμου «να αρέσει» ονομάζονται **strokes**. Είναι δηλαδή κάθε είδος αναγνώρισης που μας δείχνουν ή δείχνουμε. Αυτές οι αναγνωρίσεις μπορεί να είναι σωματικές, ψυχολογικές ή κοινωνικές - δηλαδή χάρδια, χαμόγελα, λόγια, χαιρετισμοί, δώρα, βραβεία, μετάλλια, ευχαριστίες, φιλοφρονήσεις<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> Corey Gerald, *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*, Web Tutor, Eighth Edition 2009, σελ. 19.

<sup>80</sup> Thomas A. Harris, "I'm Ok. You're Ok", Avon Books, New York, 1969, σελ. 49.

<sup>81</sup> Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.127.

Σημειώνεται εδώ πως ο όρος «strokes» ανήκει στον Eric Berne και δε μεταφράζεται. Στην κυριολεξία σημαίνει η θωπεία, το χτύπημα στον ώμο, τη στιγμιαία σωματική επαφή, φιλική και μη κατ' επέκταση, στην ψυχολογία ο όρος σημαίνει την θετική αναγνώριση-επιβράβευση (θετικό stroke) ή την αρνητική αναγνώριση -επίπληξη (αρνητικό stroke).

### 3.6.1 Πολύ θετικά strokes

Ότι έχει σχέση με το «σ' αγαπώ», «σ' εκτιμώ ό,τι κι αν κάνεις, ό,τι κι αν πεις». Αυτό είναι το ιδανικό ερέθισμα, αλλά η αξία του μπορεί να αμφισβητηθεί με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, αν η θετική αναγνώριση προέρχεται από κάποιον που δεν εκτιμούμε τη γνώμη του ή μας ενοχλεί, ή αν πρόκειται για σημείο αναγνώρισης του οποίου η αξία δεν έχει ακόμη αρκετά εξακριβωθεί.

### 3.6.2 Λίγο θετικά strokes

Συγχαίρουμε κάποιον γι' αυτό που λέει ή γι' αυτό που κάνει ή γνωρίζει κ.λπ., αλλά όχι και γι' αυτό που είναι. Για να λάβουμε αυτά τα σημεία, πρέπει να καλύπτουμε μερικές προϋποθέσεις οι οποίες είναι ιδιαίτερες χρήσιμες στην παιδαγωγική. Η δημιουργία μιας έλλειψης μπορεί να βοηθήσει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου που τη δικαιούται.

### 3.6.3 Πολύ αρνητικά strokes

«Η εμφάνιση σας δεν ταιριάζει σ' αυτήν που περιμέναμε από σας στην επιχείρησή μας, δεδομένου του ρόλου σας ως αντιπροσώπου».

Αυτό το είδος ερεθίσματος μπορεί να είναι αποτελεσματικό, αλλά αν είναι το μοναδικό ή αν σημεία τέτοιου είδους συσσωρευτούν, μπορεί να καταλήξει σε κορεσμό, σε επίπονη συλλογή ανικανοποίητων επιθυμιών, ενώ ο θεωρητικός ορίζοντας, ο οποίος παρουσιάστηκε ως ιδανικός, μοιάζει απρόσιτος· τελικά ο παραλήπτης χάνει το ηθικό και την ενέργεια του, τα οποία εξαρτώνται από το αίσθημα που έχει σε σχέση με τη δυνατότητα πραγματοποίησης των στόχων του.

### 3.6.4 Λίγο αρνητικά strokes

Είναι δύσκολο να τα δεχτούμε, αλλά αν δεν υπάρχει κάτι καλύτερο είναι πιθανόν να γίνουν αποδεκτά και να προκαλέσουν συμπεριφορές υποταγής ή αντίδρασης. Για παράδειγμα, το παιδί που γυρνά από το σχολείο, χτυπά το κουδούνι κι ακούει τη μητέρα του, που του ανοίγει, να λέει: «Α! εσύ είσαι». Αν αυτή η σκηνή επαναλαμβάνεται συχνά, θα έχει το παιδί εμπιστοσύνη στον εαυτό του όταν θα μπει σε μια ομάδα; Θα τολμήσει να γεμίσει όλη τη σελίδα όταν γράψει; Τι δυναμικότητα θα έχει όταν βρεθεί σε μια επιχείρηση; Δε θα θέσει ως κανόνα να μην ενοχλεί, να υπάρχει όσο το δυνατόν λιγότερο;

Δεδομένης της σημασίας αυτών των ερεθισμάτων για την ψυχική ισορροπία των ατόμων, είναι χρήσιμο να αντιληφθούμε τον τρόπο με τον οποίο χειριζόμαστε τις διάφορες μορφές επικοινωνίας σε μια κοινωνία, η οποία, με τις απαγορεύσεις και τα ταμπού, τείνει να οργανώσει την εξάλειψή τους.

Τα **strokes** ταξινομούνται σε: Θετικά/Αρνητικά, Φυσικά/Ψυχολογικά.

Πίνακας 7  
Ταξινόμηση Strokes

	Φυσικά	Ψυχολογικά	
Θετικό	Πολύ θετικό	Αγκάλιασμα και φιλή	«Σ' αγαπώ» Έπαινος, ευχαρίστηση, Νεύματα
	Λίγο θετικό	Μη επαφή	«Καλά το κάνεις»
Αρνητικό	Λίγο αρνητικό	Μη επαφή	«Είσαι άτακτη» Κριτική, ειρωνείες, γύρισμα πλάτης
	Πολύ αρνητικό Έλλειψη strokes	Χτύπημα/ξύλο Μη επαφή/αγνώ	«Σε μισώ» Δεν υπάρχει επικοινωνία

Πηγή: Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995, σελ.131.



Τα θετικά strokes αναπτρώνουν το ηθικό, ενώ τα αρνητικά το ρίχνουν. Τα πολύ θετικά strokes είναι προφανώς αυτά που δίνουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση, αλλά τα λίγο θετικά θεωρούνται τα πιο σημαντικά. Εάν εκπέμπονται πολλά και πολύ θετικά strokes σταδιακά χάνουν τη σημαντικότητά τους (παράδειγμα: μια μητέρα λέει στο παιδί της: «Είσαι το πιο όμορφο, το πιο έξυπνο παιδί του κόσμου»), και λαμβάνονται ως χαμηλά θετικά. Τα αρνητικά strokes είναι αναγκαία για την ανάπτυξη των παιδιών, αλλά ένα πλήθος αρνητικών strokes (ιδιαίτερα υψηλά αρνητικών) μπορεί να τους δημιουργήσει ψυχολογικά προβλήματα.

Η έλλειψη strokes σε ένα παιδί επενεργεί ως μέσο επιζήτησης τους. Χαρακτηριστικό είναι π.χ. το παιδί που είναι γενικά άτακτο προκειμένου να τραβήξει την προσοχή των γονέων του και να αποσπάσει μερικά strokes, έστω και αρνητικά. Έτσι από μικρό «προγραμματίζεται» στα αρνητικά strokes. Η κατανόηση των strokes βοηθά το άτομο να αντιλαμβάνεται γιατί μερικοί άνθρωποι επιζητούν συνέχεια την επιδοκιμασία για τις πράξεις τους, ενώ άλλοι αναστατώνουν το περιβάλλον τους. Όλοι αυτοί απλώς συμπεριφέρονται σύμφωνα με το πώς έχουν «προγραμματιστεί» από παιδιά.

## Συμπεράσματα

Η Συναλλακτική Ανάλυση συνεισφέρει στην κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων και προσφέρει γνώσεις για τις σχέσεις του ανθρώπου καθώς και εργαλεία για να τον οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές μορφές επικοινωνίας.

Η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης βασίζεται σε ορισμένες υποθέσεις οι οποίες είναι ότι τα άτομα μπορούν να είναι ΟΚ με τον εαυτό τους και τους άλλους, ότι έχουν την ικανότητα να σκέφτονται και αποφασίζουν για το πεπρωμένο τους παίρνοντας αποφάσεις, τις οποίες όμως μπορεί να αλλάξουν με σκοπό να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους.

Η Δομική Ανάλυση είναι η ανάλυση της προσωπικότητας του ανθρώπου και του επιτρέπει να αναλύσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του. Για να γίνει αυτό πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητό ότι το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι η κατάσταση του Εγώ. Στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου υπάρχουν τρεις καταστάσεις του Εγώ: η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα των αξιών και περιλαμβάνει τη συμπεριφορά που ο άνθρωπος έχει πάρει από τους γονείς του), η ενήλικη



κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα της λογικής και ο άνθρωπος τη χρησιμοποιεί για να σκεφτεί λογικά) και η παιδική κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα των συναισθημάτων και όταν ο άνθρωπος τη χρησιμοποιεί συμπεριφέρεται σαν να είναι παιδί).

Όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις καταστάσεις του Εγώ, αλλά κάποιες μπορεί να είναι μπλοκαρισμένες και να μη λειτουργούν ή να είναι μπερδεμένες η μία με την άλλη. Όταν συμβαίνει αυτό έχουμε «μόλυνση» στη συναλλαγή. Η ανάλυση των συναλλαγών αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και εξετάζει την επικοινωνία, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των καταστάσεων του Εγώ για να αναπαραστήσει τους τύπους των συναλλαγών. Οι συναλλαγές ταξινομούνται σε συμπληρωματικές, σαυρωτές ή χιαστές και υστερόβουλες. Οι βασικές ψυχολογικές θέσεις που παίρνουν οι άνθρωποι στη Συναλλακτική Ανάλυση είναι «Είμαι ΟΚ» ή «Δεν είμαι ΟΚ» και «Είσαι ΟΚ» ή «Δεν είσαι ΟΚ».

Η ανάλυση των σεναρίων προσφέρει μια απάντηση στην ερώτηση: «πώς γινόμαστε τελικά αυτοί που είμαστε;» και καθορίζει το μέλλον και την ταυτότητα των ανθρώπων. Τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι πλάγιοι τρόποι για να κερδίσει ο άνθρωπος την προσοχή και τα χάδια των άλλων και εμποδίζουν τους ανθρώπους να έχουν τιμές, στενές και ανοιχτές σχέσεις με τους άλλους.

Όλοι οι άνθρωποι επιζητούν τρόπους ώστε να είναι αρεστοί στους άλλους. Με την θετική ή την αρνητική αναγνώριση (strokes) χρησιμοποιούμε τα διάφορα ερεθίσματα για να χειριστούμε τις διάφορες μορφές επικοινωνίας. Η Συναλλακτική Ανάλυση μας βοηθά να δούμε τον εαυτό μας ρεαλιστικά και χρησιμοποιείται στους οργανισμούς για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την επίλυση προβλημάτων.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- © Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995
- © Berne Eric, Games People Play, Grove Press, New York (reprint), 1996
- © Thomas A. Harris, "I'm Ok, You're Ok", Avon Books, New York, 1969
- © Corey Gerald, Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy, Web Tutor, Eighth Edition 2009
- © Παντελή Σμαρούλα, Σημειώσεις για τη Θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005
- © [www.karpmandramatriangle.com](http://www.karpmandramatriangle.com).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

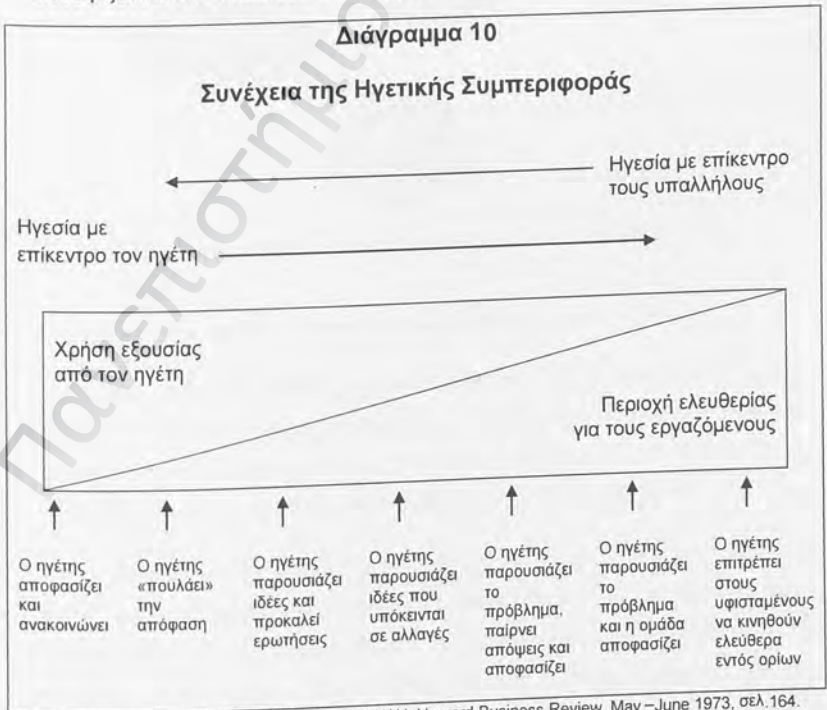
Τα Στιλ Ηγεσίας και η Συναλλακτική  
Ανάλυση στους οργανισμούς

"The best executive is the one who has sense enough to pick good men to do what he wants done and self-restraint to keep from meddling with them while they do it".

*Theodore Roosevelt*

## Εισαγωγή

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους που καλούνται να διαδραματίσουν τα ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων στους οργανισμούς είναι αυτός του οργανωτικού ηγέτη. Στη μελέτη της ηγεσίας υπάρχουν διάφοροι παράγοντες όπως οι δυνάμεις του ηγέτη, οι δυνάμεις των υφισταμένων και οι δυνάμεις της κατάστασης. Τα διάφορα στίλ που μπορεί να έχει ένας ηγέτης συνοψίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Προσαρμογή από: Tannenbaum R. – Schmidt W.H. Harvard Business Review, May – June 1973, σελ. 164.

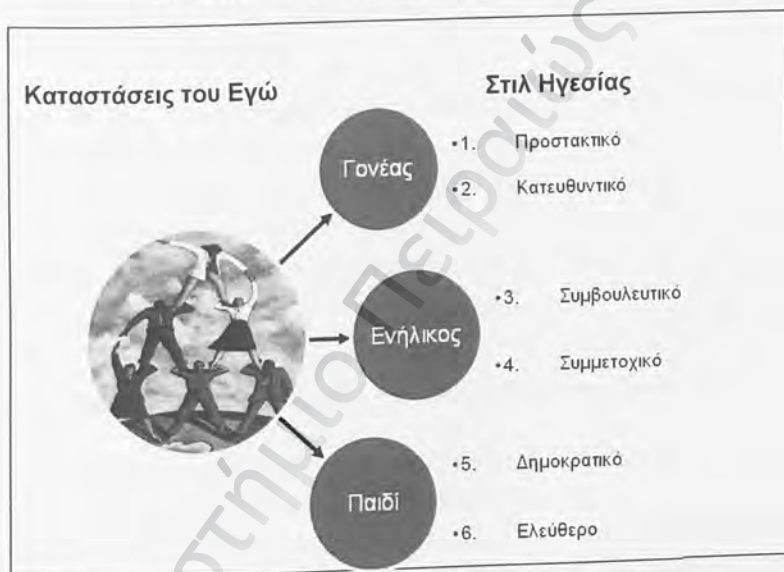


#### 4.1 Ηγετική συμπεριφορά: Γονέας, ενήλικος, Παιδί.

Κάθε κατάσταση του Εγώ είναι και μια πηγή ηγετικού στυλ και συμπεριφοράς. Οι πιο πιθανές σχέσεις μεταξύ της κατάστασης του Εγώ και του αντίστοιχου στυλ ηγεσίας συνοψίζονται στο διάγραμμα 11:

Διάγραμμα 11

#### Προσωπικότητα και ηγετική συμπεριφορά



Προσαρμογή από: Weiblich Heinz, Management Review, Amacom Press, 1979, σελ. 3.

#### 4.1.1 Προστακτικό στυλ και η κατάσταση του Εγώ – Γονέα.

Ο προστακτικός ηγέτης ενεργεί από τη θέση του γονέα. Συγκεκριμένα, αυτός ο ηγέτης είναι συχνά επικριτικός και προδικάζει γεγονότα στις σχέσεις του με τους υφιστάμενους του. Αυτή η εξουσία δυστυχώς είναι ο κανόνας, αν όχι ο μόνος τρόπος, να οδηγηθούν οι υπάλληλοι στις εργασίες τους.

Αυτός ο ηγέτης αναγνωρίζει τα προβλήματα και θέτει στόχους και πλάνα για την ομάδα. Επιλέγει την πορεία των καταστάσεων και οι υφιστάμενοι έχουν ελάχιστες ευκαιρίες να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ως συνέπεια οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν κάποια ιδιαίτερη δέσμευση για την επίτευξη των στόχων και είναι πιθανό να δέχονται απειλές για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους.

Επιπλέον, ο έλεγχος είναι τακτικός από τον ηγέτη, οποίος ως δικαστής αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων. Συμπερασματικά σε αυτό το είδος ηγεσίας οι υπάλληλοι δεν έχουν χώρο για πρωτοβουλίες και μπορούν να επηρεάσουν ελάχιστα το εργασιακό τους περιβάλλον.

#### **4.1.2 Κατευθυντικό στυλ και η κατάσταση του Εγώ -Γονέα.**

Και αυτός ο τύπος ηγέτη ενεργεί ορμώμενος από τη θέση του Γονέα. Κυρίως φέρει τη θέση του τροφοδοτικού γονέα και την εδραιώνει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας που ηγείται.

Αυτός ο ηγέτης αναγνωρίζει τα προβλήματα και επίσης σχεδιάζει για τους υφισταμένους του. Είναι πιθανό να ζητήσει ανατροφοδότηση ή πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας και να τα λάβει ή όχι υπόψη του. Η ροή πληροφοριών είναι και προς τα πάνω, όμως κατά κύριο λόγο προς τα κάτω επίπεδα ιεραρχίας και πάλι διαπιστώνεται μικρός βαθμός ελευθερίας των υπαλλήλων για δράση.

#### **4.1.3 Συμβουλευτικό στυλ και η κατάσταση του Εγώ Ενήλικου – Γονέα.**

Ο συμβουλευτικός ηγέτης παρουσιάζει ιδέες επιζητεί απορίες από τους υφισταμένους του και ενδιαφέρεται για τις απόψεις που έχουν. Χρησιμοποιεί τη θέση του ενήλικου π.χ. για να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες αν και η τελική απόφαση μπορεί να πηγάζει από τη θέση του γονέα. Δίνει ευκαιρίες για συμμετοχή στην ανάθεση στόχων και στη λήψη αποφάσεων. Η επικοινωνία σε γενικές γραμμές τείνει να είναι αποτελεσματική κάθετα και οριζόντια στον οργανισμό. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφέρουν γνώμη σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Συνοπτικά, αυτό το στυλ παρέχει ένα ασφαλές πλαίσιο και ενθαρρύνει την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε αντικειμενικά γεγονότα, αν και η υλοποίηση των σχεδίων είναι πιθανό να πραγματοποιηθεί από τον ηγέτη μέσω της θέσης του γονέα.

#### **4.1.4 Συμμετοχικό στυλ και η κατάσταση του Εγώ – Ενήλικου.**

Αυτός ο ηγέτης νιώθει Οκ με τον εαυτό του και τους άλλους. Χρησιμοποιεί την θέση του ενήλικου, συλλέγει στοιχεία σχετικά με την απόφαση που πρόκειται να λάβει. Οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό βαθμό

ελευθερίας και συμμετέχουν στη φάση της αναγνώρισης των προβλημάτων και προτείνουν λύσεις. Ο ηγέτης και η ομάδα θέτουν από κοινού στόχους, καταστρώνουν πλάνα και αξιολογούν εναλλακτικές τακτικές ενέργειες. Δίνεται έμφαση στην ομαλή λειτουργία της ομάδας με ελεύθερη ροή πληροφοριών.

Στο εργασιακό περιβάλλον επικρατεί πνεύμα αυτοσυγκράτησης και αυτοβελτίωσης. Οι υφιστάμενοι ενστερνίζονται τους στόχους του οργανισμού. Το σπιλ αυτό βασίζεται στη θέση του ενήλικου Εγώ παρέχοντας άπλετες ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους.

#### **4.1.5 Δημοκρατικό σπιλ και η κατάσταση του Εγώ Ενήλικου – Παιδιού.**

Ο δημοκρατικός ηγέτης χρησιμοποιεί λιγότερο την εξουσία και δίνει περισσότερη ελευθερία κινήσεων στους υφιστάμενους του απ' όση ο συμμετοχικός. Είναι πιθανό να μην αναμειχθεί καθόλου στην τελική λήψη αποφάσεων. Ο σκοπός του είναι να επιτύχει συναίνεση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Παρότι η συμπεριφορά του πηγάζει από τη θέση του ενήλικου Εγώ όταν χρησιμοποιεί την ομάδα για να συλλέξει πληροφορίες, τα μέλη μπορεί να υπερκεράσουν την απόφαση του επειδή ακριβώς τον ενδιαφέρει περισσότερο η συναίνεση.

Γι' αυτό ο ηγέτης αυτός είναι πιθανό να ενεργεί ταυτόχρονα από τη θέση του ενήλικου και από τη θέση του παιδιού.

#### **4.1.6 Ελεύθερο σπιλ και η κατάσταση του Εγώ - Παιδιού.**

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το σπιλ δεν ασχολείται τόσο με τη λήψη αποφάσεων, αφήνει μεγάλα περιθώρια στους υφιστάμενους του. Δεν ασκεί σχεδόν καθόλου την εξουσία του δίνοντας τη μέγιστη ελευθερία στα μέλη της ομάδας. Ενδεχομένως δεν θέλει να επιδείξει δύναμη επειδή νιώθει ότι δεν είναι. Οκ συναισθηματικά (πηγάζει από το Εγώ του παιδιού) ή απλά είναι ανέμελος. Υπάρχει ελάχιστη ή καθόλου συστηματική προσπάθεια για ανάθεση στόχων, αναγνώριση προβλημάτων ή ανάπτυξη σχεδίων. Οι εργαζόμενοι χαιρούν πλήρους ανεξαρτησίας. Όταν σκέφτονται δημιουργικές ιδέες οι υφιστάμενοι σπάνια τίθενται σε εφαρμογή. Ακόμη, ο ηγέτης αυτός δεν ασκεί σχεδόν ποτέ έλεγχο και δεν θεωρεί υπόλογο κάποιον υφιστάμενο για μια αποτυχία ή ένα κακό αποτέλεσμα.

Με μια προσεκτική ματιά παρατηρούμε πως η συμπεριφορά του ελεύθερου ηγέτη προέρχεται από την κατάσταση Εγώ του παιδιού, το οποίο σκέφτεται παρορμητικά και όχι λογικά.

### **Συμπεράσματα**

Για την καλύτερη μελέτη της ηγεσίας θα πρέπει να συνεκτιμήσουμε τις δυνάμεις του ηγέτη, τις δυνάμεις της κατάστασης και τις δυνάμεις που αναπτύσσονται μεταξύ των υφισταμένων.

Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας κάθε άνθρωπος ενεργεί και από μια συγκεκριμένη θέση (προστακτικό και κατευθυντικό – Γονέας, συμβουλευτικό και συμβουλευτικό – Ενήλικος, δημοκρατικό – Ενήλικος & Παιδί, ελεύθερο – Παιδί).

Η δυσκολία έγκειται στην ορθή χρήση των στυλ από τον ηγέτη ανάλογα με την κατάσταση του Εγώ στην οποία βρίσκεται και τη θέση που θα πρέπει να επιλέξει για να έχει την πλέον αποτελεσματική συμπεριφορά.



## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Ⓢ Wehrich Heinz, How to change a leadership pattern, Management Review, Amacom Press, 1979.
- Ⓢ Tannenbaum R. – Schmidt W.H. Harvard Business Review, May –June 1973.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ και βελτίωση της  
Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

"...the effective manager recognizes his own ego states, those of subordinates, and those demanded by the situation. He is then not only better able to elect the appropriate leadership style but can use TA tools to change his style..."

*Weihrich Heinz*

## 5.1 Τρόποι βελτίωσης του ηγετικού στιλ

Η Ηγεσία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Είναι γενικά αποδεκτό ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που συνυπολογίζει:

- Τις δυνάμεις του/της.
- Τις δυνάμεις που έχουν αυτοί που τον ακολουθούν.
- Τις δυνάμεις του περιβάλλοντος/ της κατάστασης που αντιμετωπίζει.

Πολλές φορές είναι αρκετά δύσκολο αν όχι αδύνατο για έναν άνθρωπο να επιδιώξει αλλαγές στις δυνάμεις του περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, η αλλαγή στη διάθεση των υφισταμένων δεν είναι ένας ανέφικτος στόχος. Στην πραγματικότητα ένας ηγέτης μπορεί να βελτιώσει την αλληλεπίδραση με τα μέλη της ομάδας που τίθεται επικεφαλής παρέχοντας τα κατάλληλα ερεθίσματα που θα του αποφέρουν αποτελεσματική ανταπόκριση.

Συγκεκριμένα, μπορεί να κατευθύνει τα μηνύματά του προς την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ των υφισταμένων του και να χρησιμοποιήσει τα εργαλεία που παρέχει η Συναλλακτική Ανάλυση ώστε να εδραιώσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας / οργανισμού. Ίσως ο πιο εύκολος τρόπος για να αυξήσουμε την αποτελεσματική αλληλεπίδραση είναι να ξεκινήσουμε από τον ίδιο τον ηγέτη.

Ο ηγέτης που αναγνωρίζει την κατάσταση του Εγώ που αναδεικνύει το στιλ ηγεσίας που εφαρμόζει, είναι σε πλεονεκτική θέση να αναγνωρίσει όχι μόνο τις δυνάμεις του αλλά και των υφισταμένων του και αυτές του περιβάλλοντος.

Ειδικότερα, η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά απαιτεί:

- 1) την αναγνώριση της κατάστασης του Εγώ από τον ηγέτη
- 2) την ενίσχυση την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ
- 3) την αναγνώριση της κατάστασης του Εγώ στους άλλους
- 4) την επιλογή της κατάλληλης κατάστασης του Εγώ που απαιτείται από την κατάσταση.

### 5.1.1 Βελτίωση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στις Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από τις Development Dimension International (DDI) για την κατάσταση της ηγεσίας και την ανάπτυξη της ηγεσίας, η πλειοψηφία του προσωπικού δεν έχει την εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των ηγετών τους να τους καθοδηγήσουν και να κατευθύνουν την οργάνωση στο μέλλον. Τα αποτελέσματα της έρευνας βασίστηκαν στην επαφή με 52 επιχειρήσεις, και 2360 σύνολα στοιχείων που δόθηκαν από διευθυντικά και μη στελέχη και τους επαγγελματίες υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Από τις τρεις ομάδες λιγότερο από το πενήντα τοις εκατό (36-47%) έχει υψηλή εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των ηγετών τους.

Η έρευνα της DDI διαπίστωσε ότι οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να αναπτύξουν κύριες ηγετικές δεξιότητες όπως: προσαρμοστικότητα, οικοδόμηση μιας επιτυχημένης ομάδας, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων και οικοδόμηση θετικών εργασιακών σχέσεων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ακόμη ότι οι σημερινοί ηγέτες δεν είναι έτοιμοι για μελλοντικές ηγετικές θέσεις. Θα είναι σημαντικό να αναπτυχθούν οι δεξιότητες σε θέματα εξουσιοδότησης ηγεσίας, καινοτομίας, επικοινωνίας, ηγεσίας με όραμα, ευθυγράμμισης της απόδοσης για επιτυχία καθώς και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Η έρευνα εφιστά την προσοχή στον αναδυόμενο ηγέτη διεθνούς εμβέλειας, και ότι στο μέλλον όλο και περισσότεροι ηγέτες θα πρέπει να ξεπεράσουν τα πολιτισμικά και γεωγραφικά όρια. Η έλλειψη ηγεσίας είναι πραγματική. Οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν τους ηγέτες τους, ή εκείνοι οι ηγέτες θα πάνε αλλού. Οι οργανώσεις πρέπει να είναι σοβαρότερες για τη διαδικασία διαδοχής στη ηγεσία και να προλειάνουν το έδαφος, να αναπτύξουν τους μελλοντικούς ηγέτες από υπάρχον εργασιακό δυναμικό<sup>82</sup>

Σύμφωνα με το περιοδικό "Investors in People", η ανάπτυξη ηγεσίας δεν είναι μόνο ένα εταιρικό ζήτημα: Η δυνατότητα να δημιουργηθεί και να επικοινωνηθεί ένα σαφές όραμα, και να παρακινήθούν οι άνθρωποι για να το μεταδώσουν είναι το ίδιο σημαντική τόσο στο μικρό επιχειρηματία όσο και στον ηγέτη χιλίων ανθρώπων. Όλες οι οργανώσεις θα πρέπει να αρχίσουν να αναγνωρίζουν και να υποστηρίζουν τους μελλοντικούς διευθυντές που θα

<sup>82</sup> Bernthal, P. R., Rioux, S. M. and Wellins, R. "The Leadership Forecast: A Benchmarking Study". *Executive Summary*, Development Dimensions International, 1999.



### 5.1.1 Βελτίωση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στις Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από τις Development Dimension International (DDI) για την κατάσταση της ηγεσίας και την ανάπτυξη της ηγεσίας, η πλειοψηφία του προσωπικού δεν έχει την εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των ηγετών τους να τους καθοδηγήσουν και να κατευθύνουν την οργάνωση στο μέλλον. Τα αποτελέσματα της έρευνας βασίστηκαν στην επαφή με 52 επιχειρήσεις, και 2360 σύνολα στοιχείων που δόθηκαν από διευθυντικά και μη στελέχη και τους επαγγελματίες υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Από τις τρεις ομάδες λιγότερο από το πενήντα τοις εκατό (36-47%) έχει υψηλή εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των ηγετών τους.

Η έρευνα της DDI διαπίστωσε ότι οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να αναπτύξουν κύριες ηγετικές δεξιότητες όπως: προσαρμοστικότητα, οικοδόμηση μιας επιτυχημένης ομάδας, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων και οικοδόμηση θετικών εργασιακών σχέσεων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ακόμη ότι οι σημερινοί ηγέτες δεν είναι έτοιμοι για μελλοντικές ηγετικές θέσεις. Θα είναι σημαντικό να αναπτυχθούν οι δεξιότητες σε θέματα εξουσιοδότησης ηγεσίας, καινοτομίας, επικοινωνίας, ηγεσίας με όραμα, ευθυγράμμισης της απόδοσης για επιτυχία καθώς και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Η έρευνα εφιστά την προσοχή στον αναδυόμενο ηγέτη διεθνούς εμβέλειας, και ότι στο μέλλον όλο και περισσότεροι ηγέτες θα πρέπει να ξεπεράσουν τα πολιτισμικά και γεωγραφικά όρια. Η έλλειψη ηγεσίας είναι πραγματική. Οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν τους ηγέτες τους, ή εκείνοι οι ηγέτες θα πάνε αλλού. Οι οργανώσεις πρέπει να είναι σοβαρότερες για τη διαδικασία διαδοχής στη ηγεσία και να προλείνουν το έδαφος, να αναπτύξουν τους μελλοντικούς ηγέτες από υπάρχον εργασιακό δυναμικό<sup>82</sup>

Σύμφωνα με το περιοδικό "Investors in People", η ανάπτυξη ηγεσίας δεν είναι μόνο ένα εταιρικό ζήτημα: Η δυνατότητα να δημιουργηθεί και να επικοινωνηθεί ένα σαφές όραμα, και να παρακινηθούν οι άνθρωποι για να το μεταδώσουν είναι το ίδιο σημαντική τόσο στο μικρό επιχειρηματία όσο και στον ηγέτη χιλίων ανθρώπων. Όλες οι οργανώσεις θα πρέπει να αρχίσουν να αναγνωρίζουν και να υποστηρίζουν τους μελλοντικούς διευθυντές που θα

<sup>82</sup> Bernthal, P. R., Rioux, S. M. and Wellins, R. 'The Leadership Forecast: A Benchmarking Study', *Executive Summary*, Development Dimensions International, 1999.

χρειαστούν σε μερικά έτη Όλοι οι ανώτατοι διευθυντές να προετοιμάσουν τη διάδοχη κατάσταση και να αναδείξουν τους ανθρώπους που θα βρεθούν στη θέση τους όταν έλθει η κατάλληλη χρονική στιγμή<sup>83</sup>.

### 5.1.2 Βελτίωση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα

Μια άλλη έρευνα που διενεργήθηκε από το Chartered Management Institute αποκαλύπτει ότι οι συνεχείς χαμηλές εκτιμήσεις που αποδίδονται στους ηγέτες του δημόσιου τομέα είναι ένας βασικός λόγος ανησυχίας κατά τη διάρκεια μιας περιόδου σημαντικής μεταρρύθμισης. Η έρευνα για τους διευθυντές δημόσιου τομέα έγινε με δείγμα χίλια εννιακόσια στελέχη, περισσότερο μέσου και κατώτερου επιπέδου και αποκάλυψε ότι μόνο 33% εκατό του ποσοστού διευθυντών βαθμολογούν την ηγεσία που καταδεικνύεται από την ανώτατη ομάδα διοίκησης τους ως υψηλής ποιότητας.

Αν και πραγματοποιείται ένα ευρύ και ποικίλο φάσμα δραστηριοτήτων κατάρτισης και εκπαίδευσης, η πλειοψηφία των διευθυντών αντιλαμβάνεται πως η ανάπτυξη ηγεσίας δεν αποτελεί κύρια προτεραιότητα. Μόνο το 25% των ερωτηθέντων απάντησε πως ο προϋπολογισμός τους για ανάπτυξη στελεχών είναι επαρκής και ότι οι οργανισμοί τείνουν ακόμα να στηρίζονται σε παραδοσιακές και τυποποιημένες μεθόδους για τη βελτίωση των ηγετών τους<sup>84</sup>.

Η Lynda Gratton - καθηγήτρια στο οικονομικό πανεπιστήμιο του Λονδίνου - επισημαίνει ότι «ενώ είμαστε μέρος των οργανώσεων που διαμορφώνονται από την τεχνολογία που έχει δημιουργήσει τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τις ιδέες και τις καινοτομίες ότι η παρουσιασμένη επιτυχία, το παρελθόν δεν θα φέρει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το μέλλον. Για να το επιτύχουμε αυτό πρέπει να επενδύσουμε στις δυνατότητες των ανθρώπων στους οργανισμούς μας, στη γνώση που φέρνουν, στη δέσμευση και στον ενθουσιασμό τους».

Η οικοδόμηση της ανθρώπινης δυνατότητας απαιτεί μια νέα ημερήσια διάταξη, ένα νέο σύνολο προκλήσεων για τους ηγέτες και ένα επαναπροσδιορισμένο σύνολο διευθυντικών ικανοτήτων. Αυτή η νέα ημερήσια διάταξη δημιουργεί

<sup>83</sup> *The Leadership and Management Model*, Investors in People UK, 2003, p. 3.

<sup>84</sup> Charlesworth, K., Cook, P. and Crozier, G. *Leading Change in the Public Sector: Making the Difference*, Chartered Management Institute, May 2003.

ένα σύνολο προσδοκιών από τους αυριανούς ηγέτες. Η L. Gratton καθορίζει τέσσερις προσδοκίες ως μήνυμα για τους ηγέτες:

**Προσδοκία 1: Να ονειρεύεστε συλλογικά** - δημιουργήστε το χρόνο και μια διαδικασία για σας και τους συναδέλφους σας για να ονειρευτείτε το μέλλον, καλλιεργήστε ενθουσιασμό, προσμονή και ένα όραμα για το μέλλον, δείτε το παρόν ως μονοπάτι στο μέλλον, επιτρέψτε στους ανθρώπους να εργαστούν ανεξάρτητα αλλά μέσα στο πλαίσιο της γενικής κατεύθυνσης και προσπαθήστε να προσδιορίσετε και να συντονίσετε τα σημαντικότερα θέματα για ανάληψη δράσης.

**Προσδοκία 2: Ισορροπήστε το βραχυπρόθεσμο με το μακροπρόθεσμο** - σκεφτείτε στο παρελθόν, το παρόν και το μέλλον γνωρίστε την ανθρώπινη κλίμακα αλλαγής και δημιουργήστε τα σχέδια δράσης που ανταποκρίνονται στα ανθρώπινα χρονικά διαστήματα για αλλαγή και την πίστη στην ανθρώπινη δυνατότητα, οικοδομήστε ένα όραμα για το μέλλον που δεσμεύει τους ανθρώπους και τους επιτρέπει να αντιληφθούν το μελλοντικό ρόλο τους.

**Προσδοκία 3: χτίστε μια οργάνωση που εκτιμά τους ανθρώπους** - φερθείτε στους ανθρώπους με σεβασμό και αντιμετωπίστε τις ιδέες τους σοβαρά, επιτρέψτε τους να θεωρούν ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά, δημιουργήστε τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας με τους υπαλλήλους, δείξτε μια δέσμευση προς τους συνεργάτες, φερθείτε με ευγένεια, σεβασμό και αξιοπρέπεια και δημιουργήστε ένα ισχυρό πρότυπο για τους άλλους ώστε να ακολουθήσουν.

**Προσδοκία 4: καταλάβετε την πραγματικότητα του οργανισμού** - δημιουργήστε μια βαθιά, κοινή κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης και εξετάστε τη μεταφορά του οργανισμού, τοποθετήστε την οικοδόμηση ενός ιδιαίτερα δεσμευμένου εργατικού δυναμικού στο κέντρο της στρατηγικής σας, οικοδομήστε ένα πρότυπο του οργανισμού οργάνωσής σας πλαισιωμένο από υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, δέσμευσης και έμπνευσης, αναπτύξτε μια κατανόηση για τίμιες και δίκαιες διαδικασίες, και κατανοήστε τις αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με την ακεραιότητα, τη συνέπεια και υπερηφάνεια<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> Gratton, L. *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. Financial Times Prentice Hall, 2000.



## 5.2 Οι καταστάσεις του Εγώ στον ηγέτη.

Δεν υπάρχει κάποιο βέλτιστο στιλ ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο να χρησιμοποιείται σε κάθε περίπτωση. Το εύρος των ηγετικών στιλ ποικίλει από το ένα άκρο όπου ο ηγέτης φτάνει σε επίπεδα κατάχρησης εξουσίας αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια ελευθερίας στους υφισταμένους του, έως το άλλο όπου χρησιμοποιεί σε πολύ μικρό βαθμό την εξουσία που του παρέχεται και δίνει μεγάλα περιθώρια ελευθερίας και δράσης στα μέλη της ομάδας.

Η κυρίαρχη θέση του Εγώ που έχει υιοθετήσει ο ηγέτης σαφώς επηρεάζει όλη τη συμπεριφορά του. Για παράδειγμα, ο προστακτικός – ακόμη και ο κατευθυντικός – ηγέτης χρησιμοποιούν την εξουσία τους ως το κύριο εργαλείο άσκησης ηγεσίας. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας ενδέχεται να εξελιχθεί ιδιαίτερα δυσλειτουργικό αν βασίζεται στη συμπεριφορά της κατάστασης του επικριτικού Γονέα – Εγώ ή αυτού που προδικάζει γεγονότα.

Αυτός ο ηγέτης πιθανόν έχει διαμορφώσει μια δική του εσφαλμένη άποψη για το ποια είναι η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά. Επομένως δεν αναγνωρίζει εναλλακτικούς τρόπους διοίκησης και ηγεσίας, με συνέπεια να είναι αδιάλλακτος στις απόψεις του. Αν και η κατάσταση του Γονέα Εγώ είναι κατάλληλη για κάποιες περιπτώσεις, ανακύπτουν προβλήματα όταν χρησιμοποιείται αποκλειστικά και μόνο αυτή ως μέσο διοίκησης. Ο ηγέτης μπορεί να έχει δυσκολίες στην έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων διότι οι αντιλήψεις του κυριαρχούνται από τις πρώιμες εμπειρίες που έχει αποθηκεύσει στον εγκέφαλό του από την κατάσταση του Γονέα Εγώ. Αυτό το στιλ ηγεσίας συχνά οδηγεί σε στεγανά τον οργανισμό και σε ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται χωρίς καθόλου φαντασία. Επιπλέον, αφού οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων δεν νιώθουν και ιδιαίτερη δέσμευση – ταύτιση με τους στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει το ταλέντο και τις δυνατότητες των υπαλλήλων και κατά συνέπεια δεν τις αξιοποιεί στο μέγιστο.

Θα ήταν όμως εσφαλμένο και να υποθέσουμε ότι ο ηγέτης που ενεργεί από την κατάσταση του Γονέα Εγώ είναι εντελώς αναποτελεσματικός. Υπάρχουν περιπτώσεις που απαιτείται η χρήση του προστακτικού στιλ (καταστάσεις κρίσεων, σύγχυσης) και ο ηγέτης βγάζει από τη δύσκολη θέση μια ακέφαλη ομάδα – οργανισμό.

Αντίστοιχα, ο ηγέτης που υιοθετεί τη θέση του τροφοδοτικού Γονέα Εγώ είναι ικανός να ενθαρρύνει υπαλλήλους που δεν νιώθουν Οκ ώστε να



συνεισφέρουν περισσότερο. Αν όμως αυτή γίνει η κυρίαρχη θέση ενδέχεται να έχουμε εξαρτημένους και άβουλους εργαζόμενους.

Κάποιοι διευθυντές πηγαίνουν στο άλλο άκρο και ενεργούν με το ελεύθερο – επιτρεπτικό στιλ, βασισμένοι στην κατάσταση του παιδιού Εγώ. Γνωρίζουμε πως ορισμένες φορές είναι χρήσιμο π.χ. όταν χρειαζόμαστε δημιουργικές ιδέες, νέες προσεγγίσεις για επίλυση θεμάτων. Θα πρέπει όμως αυτές οι ιδέες να μετουσιώνονται σε έργα και πράξεις μέσα στον οργανισμό. Αυτός ο ηγέτης δυστυχώς δεν προσέχει τόσο τους υφισταμένους του. Οι στόχοι που έχει θέσει είναι χαμηλού επιπέδου και δεν συνδέονται με τη γενική κατεύθυνση. Ο χαλαρός έλεγχος και η χαμηλή ποιότητα διοίκησης δημιουργούν μείωση της αποτελεσματικότητας και ανευθυνότητα.

Ο συμμετοχικός ηγέτης χρησιμοποιεί κυρίως την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ για να ηγηθεί. Νιώθει Οκ με τον εαυτό του και τους άλλους. Δεν φοβάται τη συμμετοχή των κατωτέρων στη λήψη αποφάσεων. Ουσιαστικά την ενθαρρύνει για να αναγνωρίσει τα προβλήματα και να προτείνει λύσεις. Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα η στοχοθεσία και ο προγραμματισμός γίνονται σε μια από κοινού προσπάθεια. Ο οργανισμός λειτουργεί αρμονικά ως ένα μεγάλο σύστημα που εμπεριέχει όλους τους υπαλλήλους, οι πληροφορίες συλλέγονται αντικειμενικά και η αξιολόγηση γίνεται με βάση την απόδοσή.

Σε αυτό το σημείο θα μπορούσε κάποιος να προβεί σε μια εσφαλμένη τοποθέτηση ότι το στιλ ηγεσίας που βασίζεται στην θέση του Ενήλικου Εγώ είναι το πλέον κατάλληλο. Γνωρίζουμε πως για μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα όλες οι θέσεις του Εγώ είναι σημαντικές. Με τον ίδιο τρόπο τα στιλ ηγεσίας, από το προστακτικό ως το ελεύθερο βρίσκονται σε συνάρτηση με τους υφισταμένους και την κατάσταση.

### 5.3 Η ενίσχυση του Ενήλικου Εγώ.

Η κατάσταση του Ενήλικου Εγώ όπως και ο χαρακτήρας, μπορεί να εξελιχθεί. Αυτό όμως απαιτεί υπομονή, εμπιστοσύνη, ιδιαίτερο ζήλο και επιμονή. Το Ενήλικο Εγώ μπορεί να καλλιεργηθεί και να χρησιμοποιηθεί με πολλαπλά οφέλη. Όσο ερευνούμε τις καταστάσεις είναι πιθανό να ανακαλύψουμε περισσότερες λανθασμένες συμπεριφορές κατά το παρελθόν. Έτσι θα είμαστε σε θέση να ελέγξουμε τις συμπεριφορές του Γονέα και του Παιδιού και τότε αυτές οδηγούν σε αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ή δυσλειτουργική.

Το Ενήλικο Εγώ περιορίζει τις αυτόματες, υποσυνείδητες αντιδράσεις του Γονέα ή του Παιδιού. Ο ηγέτης σε αυτή την κατάσταση θέτει ερωτήσεις, ακούει τις νέες ιδέες και τις δοκιμάζει την πρακτική εφαρμογή τους. Αυτός θέτει τους υψηλούς, αλλά εφικτούς στόχους και συστηματικά αναζητεί νέες τακτικές, υπολογίζοντας τις πιθανότητες επιτυχίας. Επιχειρηματολογεί με σοβαρότητα και θάρρος για ένα δύσκολο, λεπτό ζήτημα, πολλές φορές όχι τόσο ευχάριστο. Αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του όταν κάνει λάθη, αλλά διδάσκεται από αυτά και εστιάζει στο μέλλον.

Συνοψίζοντας, ο ηγέτης που λειτουργεί με την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ έχει αυτοπεποίθηση νιώθει Οκ με τον εαυτό του και τους άλλους και επιλέγει οποιαδήποτε θέση από τις τρεις ανάλογα με την περίπτωση. Και αυτή η επιλογή είναι συνειδητή γιατί έχει ληφθεί μέσα από την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ.

#### 5.4 Οι θέσεις του Εγώ στους υφισταμένους.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν αναπτύσσει μόνο την αυτεπίγνωση της κατάστασης που βρίσκεται κα από πού πηγάζει η συμπεριφορά του, αλλά επιπλέον αναγνωρίζει τις καταστάσεις του εγώ και στους υφισταμένους του. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος στη θέση Δεν είμαι Οκ του Υποταγμένου Παιδιού χρειάζεται ενθάρρυνση. Ο ηγέτης συνειδητά χρησιμοποιώντας την κατάσταση του Τροφοδοτικού Γονέα μεταδίδει στον υφιστάμενο την θέση Είμαι Οκ με θετική ενέργεια και ενίσχυση. Καθώς ο εργαζόμενος προοδεύει και φτάνει σε μια υγιή κατάσταση, ο ηγέτης κατευθύνει την επικοινωνία του στην κατάσταση του ενήλικου Εγώ και προωθεί την αντικειμενική συλλογή δεδομένων και πληροφοριών και την αναλυτική μέθοδο λήψης αποφάσεων. Αυτό είναι το πρώτο βήμα για την δημιουργία κλίματος υποδειγματικής επαγγελματικής συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές ο ηγέτης είναι πιο πιθανό να κατευθύνει τη μετάβαση του υφισταμένου στην κατάσταση του ενήλικου Εγώ αν ο υφιστάμενος:

- Έχει τις γνώσεις και την εμπειρία που απαιτείται για τη λήψη μιας απόφασης
- Κατανοεί τους προσωπικούς του στόχους σε σχέση με αυτούς του οργανισμού, ώστε να χρησιμοποιήσει την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ για να βρει τρόπους επίτευξης των στόχων.

- Είχε τις ευκαιρίες να αποδείξει ότι είναι ικανός να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις.
- Διαθέτει ειδικές δεξιότητες που ο ηγέτης πιθανόν να μην έχει
- Μπορεί να λειτουργήσει υπό αβέβαιες συνθήκες και με υπομονή να υπερβεί τις αντιξοότητες που θα παρουσιαστούν

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι οι ηγέτες πολύ συχνά κατευθύνουν τα συναλλακτικά μηνύματα τους στους υφισταμένους τους από την κατάσταση του Παιδιού Εγώ. Αυτό συνήθως δεν είναι αποτελεσματικό στα στελέχη της νέας γενιάς, τα οποία διαθέτουν ακαδημαϊκή μόρφωση, ανεπτυγμένες τεχνικές δεξιότητες και απαιτούν υπευθυνότητα από τον ηγέτη τους. Οι άνθρωποι μπορούν να λειτουργήσουν καλύτερα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που Αναδεικνύεται το Ενήλικο Εγώ. Αυτό είναι αμοιβαία ωφέλιμο διότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται μαζί με τον οργανισμό.

### 5.5 Οι καταστάσεις του Εγώ που απαιτούνται από την κατάσταση.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης υπολογίζει την κατάσταση που επικρατεί και επιλέγει την θέση του Εγώ για να καθοδηγήσει τους υφισταμένους του. Θα πρέπει να λάβει υπόψη του το είδος του οργανισμού, τη φύση των στόχων και τα πραγματικά προβλήματα. Με την πάροδο του χρόνου οι οργανισμοί, όπως και τα άτομα διέπονται από συγκεκριμένες αξίες και παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας. Αν για παράδειγμα, η κουλτούρα ενός οργανισμού αποθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών και την αναζήτηση νέων μεθόδων λειτουργίας, τότε είναι πιθανό να μην γίνει άμεσα αποδεκτή μια απότομη στροφή του ηγετικού στίλ σε ένα πιο συμμετοχικό μοντέλο. Ένας εργαζόμενος που ως τώρα άκουγε από την ηγεσία ότι «πάντοτε έτσι κάναμε τα πράγματα», θα είναι δύσκολο να πειστεί ότι υπάρχουν πλεονεκτήματα από το καινούργιο στίλ και ότι ο πειραματισμός για νέες λύσεις δεν είναι κακός.

Αντίστοιχα, αν ένας προστακτικός – κατευθυντικός ηγέτης παύσει να δίνει κατευθύνσεις, οι υφιστάμενοι θα νιώσουν απελπισμένοι και αβοήθητοι. Χρειάζεται επομένως ένα ικανό χρονικό διάστημα για να προσαρμοστούν οι άνθρωποι στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος και των αξιών.

Μια άλλη δύναμη της κατάστασης που πρέπει να συνυπολογιστεί είναι η φύση των στόχων που απαιτεί την υιοθέτηση διαφορετικών καταστάσεων του Εγώ ως πηγές ηγετικής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που έχουν αποδεδειγμένα υψηλή παραγωγικότητα για πολλά χρόνια πιθανόν να



μην μπορούν πάντοτε να δουν με θετικό μάτι τις νέες τεχνολογίες, έστω και αν είναι πιο προηγμένες. Αντίθετα, μια ομάδα ανθρώπων που συστηματικά δοκιμάζει και ερευνά νέους τρόπους λειτουργίας είναι καλύτερα προετοιμασμένη για ένα σπλι ηγεσίας που βασίζεται στην κατάσταση του Ενήλικου Εγώ.

Τα διαφορετικά προβλήματα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς απαιτούν και διαφορετικά σπλι ηγεσίας. Σε μια περίπτωση όπου ζητούνται εναλλακτικές λύσεις οι καταστάσεις του Ενήλικου και του Παιδιού Εγώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για να βρεθούν δημιουργικές ιδέες. Από την άλλη πλευρά μια κρίσιμη κατάσταση κινδύνου μπορεί να απαιτεί την κατάσταση του Γονέα Εγώ από τον ηγέτη, ώστε να οδηγήσει σε ασφαλή δρόμο τον οργανισμό. Σε άλλες περιπτώσεις η κατάσταση του Ενήλικου Εγώ μπορεί να είναι η κατάλληλη για γίνει επιλογή από μια σειρά εναλλακτικών σεναρίων δράσης. Η χρήση του Ενήλικου εγώ από την ηγέτη βοηθά στον προσδιορισμό του προβλήματος, στην αξιολόγηση των εναλλακτικών και την επιλογή της κατάλληλης πορείας που βασίστηκε σε αυτή την ανάλυση.

Συμπερασματικά, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ για να αναγνωρίσει τους παράγοντες που σχετίζονται με το είδος του οργανισμού τον οποίο διοικεί, τη φύση των στόχων και των προβλημάτων και να επιλέξει την κατάσταση του Εγώ που αρμόζει στην περίπτωση.

## 5.6 Νέα προσόντα και ικανότητες του ηγέτη

Ο Warren Bennis χαιρετά την άφιξη της νέας ηγεσίας και προτείνει πως «οι ηγέτες του μέλλοντος θα πρέπει να πετάξουν μακριά το βαρύ φορτίο της εντολής και του ελέγχου, την ηγεσία που βασίζεται στην ιεραρχία». Η μετα-γραφειοκρατική οργάνωση απαιτεί ένα νέο είδος συμμαχίας μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων.

Οι σημερινές οργανώσεις εξελίσσονται σε ομοσπονδίες, δίκτυα, συστάδες, διασταυρούμενες λειτουργικές ομάδες, προσωρινά συστήματα, ειδικές ομάδες έργου, δικτυωτά πλέγματα, ενότητες, μήτρες – οπδήποτε άλλο εκτός από πυραμίδες με την ξεπερασμένη από επάνω προς τα κάτω ηγεσία τους. Ο νέος ηγέτης θα ενθαρρύνει την υγιή διαφωνία και θα εκτιμήσει εκείνους τους



οπαδούς που είναι αρκετά θαρραλέους να πουν «όχι». Το νέο μοντέλο θα πάει προς τον ηγέτη που ξεπερνά τις πολιτιστικές – πολιτισμικές διαφορές και γνωρίζει ότι η ποικιλομορφία είναι η καλύτερη ελπίδα για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία. Αυτό δεν σηματοδοτεί το τέλος της ηγεσίας. Μάλλον η ανάγκη για μια νέα, πολύ λεπτότερη και έμμεση μορφή επιρροής για τους ηγέτες για να είναι αποτελεσματικοί<sup>86</sup>.

Ο Bennis προτείνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να μάθουν ένα εξ ολοκλήρου νέο σύνολο δεξιοτήτων και ότι τέσσερις ικανότητες θα καθορίσουν την επιτυχία της νέας ηγεσίας:

**1 ο νέος ηγέτης καταλαβαίνει και εξασκεί τη δύναμη της εκτίμησης** - ως γενίκευση οι περισσότεροι οργανισμοί είναι αξιοθρήνητα αμελείς στο να παραχωρούν την αναγνώριση ή την εκτίμηση, έννοιες που παραμένουν ισχυρά κίνητρα, ειδικά για τους εργαζομένους γνώσης.

**2 ο νέος ηγέτης υπενθυμίζει στους ανθρώπους αυτό που είναι σημαντικό** – οι οργανισμοί κλίνουν προς την εντροπία και γραφειοκρατικοποίηση της φαντασίας όταν ξεχνούν αυτό που είναι σημαντικό. Υπενθυμίζοντας στους ανθρώπους αυτό που είναι σημαντικό μπορεί να δώσει σημασία και αξία στην εργασία τους και να ενισχύσει τη συλλογική ενέργεια.

**3 ο νέος ηγέτης παράγει και στηρίζει την εμπιστοσύνη** - οι όροι του νέου κοινωνικού συμβολαίου της εργασίας έχουν αλλάξει και κανένας δεν μπορεί να εξαρτηθεί από την ισόβια πίστη ή τη δέσμευση σε οποιοδήποτε οργανισμό. Η εμπιστοσύνη φέρει ιδιαίτερη βαρύτητα και έχει συστατικά ένα συνδυασμό ικανοτήτων, σταθερότητας, φροντίδας, δικαιοσύνης, ειλικρίνειας, και προ πάντων, αυθεντικότητας.

**4 ο νέος ηγέτης και αυτοί που τον ακολουθούν είναι οικείοι σύμμαχοι** - η ουσία της νέας ηγεσίας είναι ότι οι μεγάλοι ηγέτες γίνονται από τις μεγάλες ομάδες και από τις οργανώσεις που δημιουργούν την κοινωνική αρχιτεκτονική του σεβασμού και της αξιοπρέπειας, και η μεγάλη ηγεσία αυτό είναι. Χωρίς αυτή την καταλυτική αλληλεπίδραση και ο ηγέτης και οι καθοδηγούμενοι είναι πνευματικά φτωχοί.

<sup>86</sup> Bennis, W. 'The New Leadership', in Crainer, S. and Dearlove, D. (eds) *Financial Times Handbook of Management*, Second edition, Financial Times Prentice Hall, 2001, σελ. 546-50.

## Κεφάλαιο 6

### Επίλογος

#### Συμπεράσματα

Η ηγεσία είναι ένα από τα πλέον πολυσυζητημένα θέματα στο χώρο των επιχειρήσεων. Ο ηγέτης είναι πραγματικά αυτός που λαμβάνει τις αποφάσεις ζωτικής σημασίας για την υγεία και την επιβίωση ενός οργανισμού, αυτός που καθορίζει τη δομή του οργανισμού και που αναγνωρίζει τις κρίσιμες πτυχές του.

Η εφαρμογή του στίλ ηγεσίας που βασίζεται στο όραμα ενεργοποιεί τους εργαζόμενους να εντείνουν τις προσπάθειες τους προς την κατεύθυνση που υποδεικνύει ο ηγέτης, συχνά όταν οι καταστάσεις δεν είναι τόσο ευνοϊκές για την επιχείρηση – οργανισμό. Επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως τη δημιουργία συναισθηματικής ατμόσφαιρας, την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και την ομαδική δέσμευσή τους στην επίτευξη των σκοπών – στόχων που έχουν τεθεί. Είναι πιθανό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα, αν το όραμα του ηγέτη θεωρηθεί πομπώδες και οι υφιστάμενοι δεν έχουν τη διάθεση να το ακολουθήσουν ή ο ηγέτης προσπαθεί να επιβάλλει το όραμά του στην ομάδα και προκαλεί ανομοιογένεια στην ομάδα και μείωση του ηθικού.

Το στίλ ηγεσίας που βασίζεται στο όραμα είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών ή όταν υπάρχει η ανάγκη για ένα νέο όραμα. Επίσης, είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους σαφείς κατευθύνσεις. Το συγκεκριμένο στίλ αποτελεί την πιο κλασική μορφή ηγεσίας, η οποία εφαρμόζεται και διδάσκεται στη Διοίκηση Επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Το υποστηρικτικό στίλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να κάνουν ό, τι τους ζητήσει ο ηγέτης, αλλά δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή ενθουσιασμό, όταν χρειάζονται βοήθεια για

να βελτιώσουν την απόδοσή τους και όταν έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα και δεν χρειάζονται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση.

Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης συνδέει τις προσωπικές φιλοδοξίες των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού και τους παρακινεί να τους επιτεύξουν ώστε να πραγματοποιηθούν και οι προσωπικοί τους στόχοι. Τα απαιτούμενα συστατικά από τον ηγέτη είναι ένα σύνολο τεχνικών δεξιοτήτων, η εμπειρία και το κατάλληλο υπόβαθρο για να υποστηρίξει με επιτυχία το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Η χρήση του υποστηρικτικού στυλ ηγεσίας όταν εφαρμόζεται κατάλληλα επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στην επιχείρηση, την καθιέρωση ενός διαρκούς αμοιβαίου διαλόγου, τη διευκόλυνση του καταμερισμού ευθυνών και τη δημιουργία θετικής επίδρασης στη διάθεση των ανθρώπων. Όταν όμως δεν χρησιμοποιείται σωστά, είναι δυνατό να επιφέρει και αρνητικές συνέπειες, όπως την υπονόμευση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και τη μείωση της απόδοσής τους.

Στο συνεργατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει τις πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας και αποφασίζει μαζί με αυτά τις κατάλληλες πρακτικές για την αντιμετώπιση διάφορων εργασιακών θεμάτων. Οι ικανότητες που απαιτούνται από τον ηγέτη είναι η χρήση της Κοινωνικής Δύναμης, η Θετική Εκτίμηση, η Διοίκηση Ομαδικών Διαδικασιών και η Ακριβής Αυτοεκτίμηση.

Το συνεργατικό στυλ ηγεσίας είναι χρήσιμο όταν επιφέρει αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οδηγεί σε ομαδικό, αρμονικό εργασιακό κλίμα στον οργανισμό. Στα αρνητικά του σημεία καταλογίζονται η εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι στην απόδοση της εργασίας με συνέπεια την αναποφασιστικότητα των εργαζομένων. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό για περιστάσεις που απαιτούν συντονισμό, διαχείριση συγκρούσεων ή δημιουργία ομάδων από διαφορετικά άτομα.

Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης εμπιστεύεται τα μέλη της ομάδας και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από συλλογικές διαδικασίες. Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης αποτελεί μέλος της ομάδας και ζητάει τη συμμετοχή των εργαζομένων για την ανεύρεση κατάλληλων λύσεων και τη λήψη αποφάσεων.

Στα πλαίσια του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας περιλαμβάνονται εκείνες οι ενέργειες των μελών που βοηθούν την ομάδα να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους. Οι βασικές αρχές που ακολουθούνται για την ορθή εφαρμογή του



δημοκρατικού στιλ ηγεσίας είναι η Παρακίνηση, η Υποστήριξη, η Ομαδική Εργασία, η Επιδίωξη Προκλητικών Στόχων, η Αποτελεσματικότητα και ο Συντονισμός της Ομαδικής Εργασίας.

Είναι χρήσιμο όταν οδηγεί στη δημιουργία καλού κλίματος και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και της συνολικής παραγωγικότητας. Επίσης, αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων και βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας δεν είναι κατάλληλο όταν δεν υπάρχει πολύς χρόνος για λήψη απόφασης και μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό, βραδύτητα και κλιμάκωση των συγκρούσεων ή να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν υπάρχει αρκετός χρόνος, οι εργαζόμενοι έχουν τις ικανότητες να συμμετέχουν ουσιαστικά στη διαδικασία και ο ηγέτης χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.

Στο κατευθυντικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης επιδιώκει την επίτευξη των στόχων και πιέζει τους υφιστάμενους χρησιμοποιώντας τους ως εργαλεία. Οι ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή είναι: προσανατολισμός προς την αποδοτικότητα, υπερενεργητικότητα και διαγνωστική χρήση ιδεών, καθώς και ενδιαφέρον με επίδραση.

Το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας κατατάσσεται στα δυσαρμονικά και έχει συνήθως αρνητικά αποτελέσματα καθώς προκαλεί δυσμενείς εργασιακές συνθήκες. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιεσμένοι και ότι ο ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται και όσο μεγαλύτερη πίεση ασκείται, τόσο εντονότερο είναι το άγχος και η δυσαρμονία στον οργανισμό.

Το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας είναι χρήσιμο όταν εφαρμόζεται υπό ορισμένες συνθήκες και σε συνδυασμό με κάποιο από τα αρμονικά στιλ ηγεσίας (Ηγεσία με όραμα, δημοκρατικό, συνεργατικό).

Στο προστακτικό στιλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στον ηγέτη, ο οποίος δίνει εντολές στους εργαζόμενους για το τι πρέπει να γίνει. Αυτό το στιλ ηγεσίας είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από όλα τα στιλ ηγεσίας και επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα (πτώση του ηθικού των εργαζομένων, μείωση της αποδοτικότητας, απώλεια του ενδιαφέροντος για την εργασία, λανθασμένες αποφάσεις), τα οποία οφείλονται κυρίως στην ακατάλληλη



εφαρμογή του. Το προστακτικό στιλ ηγεσίας είναι χρήσιμο όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις και ο ηγέτης διαθέτει εμπειρία και ικανότητες να το συνδυάσει με άλλα στιλ ηγεσίας ώστε να έχει θετικές επιδράσεις στα μέλη του οργανισμού.

Η Συναλλακτική Ανάλυση συνεισφέρει στην κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων και προσφέρει γνώσεις για τις σχέσεις του ανθρώπου καθώς και εργαλεία για να τον οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές μορφές επικοινωνίας.

Η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης βασίζεται σε ορισμένες υποθέσεις οι οποίες είναι ότι τα άτομα μπορούν να είναι ΟΚ με τον εαυτό τους και τους άλλους, ότι έχουν την ικανότητα να σκέφτονται και αποφασίζουν για το πεπρωμένο τους παίρνοντας αποφάσεις, τις οποίες όμως μπορεί να αλλάξουν με σκοπό να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους..

Η Δομική Ανάλυση είναι η ανάλυση της προσωπικότητας του ανθρώπου και του επιτρέπει να αναλύσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του. Για να γίνει αυτό πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητό ότι το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι η κατάσταση του Εγώ. Στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου υπάρχουν τρεις καταστάσεις του Εγώ: η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα των αξιών και περιλαμβάνει τη συμπεριφορά που ο άνθρωπος έχει πάρει από τους γονείς του), η ενήλικη κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα της λογικής και ο άνθρωπος τη χρησιμοποιεί για να σκεφτεί λογικά) και η παιδική κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα των συναισθημάτων και όταν ο άνθρωπος τη χρησιμοποιεί συμπεριφέρεται σαν να είναι παιδί).

Όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις καταστάσεις του Εγώ, αλλά κάποιες μπορεί να είναι μπλοκαρισμένες και να μη λειτουργούν ή να είναι μπερδεμένες ή μία με την άλλη. Όταν συμβαίνει αυτό έχουμε «μόλυνση» στη συναλλαγή. Η ανάλυση των συναλλαγών αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και εξετάζει την επικοινωνία, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των καταστάσεων του Εγώ για να αναπαραστήσει τους τύπους των συναλλαγών. Οι συναλλαγές ταξινομούνται σε συμπληρωματικές, σταυρωτές ή χιαστές και υστερόβουλες. Οι βασικές ψυχολογικές θέσεις που παίρνουν οι άνθρωποι στη Συναλλακτική Ανάλυση είναι «Είμαι ΟΚ» ή «Δεν είμαι ΟΚ» και «Είσαι ΟΚ» ή «Δεν είσαι ΟΚ».

Η ανάλυση των σεναρίων προσφέρει μια απάντηση στην ερώτηση: «πώς γινόμαστε τελικά αυτοί που είμαστε;» και καθορίζει το μέλλον και την ταυτότητα των ανθρώπων. Τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι πλάγιοι τρόποι για να κερδίσει ο άνθρωπος την προσοχή και τα χάρδια των άλλων και εμποδίζουν τους ανθρώπους να έχουν τίμιες, στενές και ανοιχτές σχέσεις με τους άλλους.

Όλοι οι άνθρωποι επιζητούν τρόπους ώστε να είναι αρεστοί στους άλλους. Με την θετική ή την αρνητική αναγνώριση (strokes) χρησιμοποιούμε τα διάφορα ερεθίσματα για να χειριστούμε τις διάφορες μορφές επικοινωνίας. Η Συναλλακτική Ανάλυση μας βοηθά να δούμε τον εαυτό μας ρεαλιστικά και χρησιμοποιείται στους οργανισμούς για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την επίλυση προβλημάτων.

Για την καλύτερη μελέτη της ηγεσίας θα πρέπει να συνεκτιμήσουμε τις δυνάμεις του ηγέτη, τις δυνάμεις της κατάστασης και τις δυνάμεις που αναπτύσσονται μεταξύ των υφισταμένων.

Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας κάθε άνθρωπος ενεργεί και από μια συγκεκριμένη θέση (προστακτικό και κατευθυντικό – Γονέας, συμβουλευτικό και υποστηρικτικό – Ενήλικος, δημοκρατικό – Ενήλικος & Παιδί, ελεύθερο – Παιδί).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί την κατάσταση του Ενήλικου Εγώ για να αναγνωρίσει τους παράγοντες που σχετίζονται με το είδος του οργανισμού τον οποίο διοικεί, τη φύση των στόχων και των προβλημάτων και να επιλέξει την κατάσταση του Εγώ που αρμόζει στην περίπτωση.

Η δυσκολία έγκειται στην ορθή χρήση των στυλ από τον ηγέτη ανάλογα με την κατάσταση του Εγώ στην οποία βρίσκεται και τη θέση που θα πρέπει να επιλέξει για να έχει την πλέον αποτελεσματική συμπεριφορά.

Ο ηγέτης είναι εκείνος που εδραιώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι υφιστάμενοι θα συνεργαστούν σε ομάδες και ιεραρχικά επίπεδα για να επιτύχουν τόσο τους ατομικούς στόχους τους, όσο και του οργανισμού.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική ηγεσία και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις. Αντίθετα, ο αποτελεσματικός ηγέτης χρησιμοποιεί την εξουσία του και την προσαρμόζει ανάλογα με τους υφισταμένους του και την κατάσταση που αντιμετωπίζει. Για να εξετάσουμε σε βάθος την ηγετική συμπεριφορά και να βελτιώσουμε τις ικανότητες που θα αλλάξουν το στυλ ηγεσίας προτείνεται η χρήση της Συναλλακτικής Ανάλυσης.

Είναι πολύ κρίσιμο να μπορούμε να αναγνωρίσουμε από ποια κυρίαρχη θέση του εγώ πηγάζει η ηγετική συμπεριφορά αν θέλουμε να την κατανοήσουμε και να την βελτιώσουμε. Συνήθως η κατάσταση του Γονέα Εγώ είναι η πηγή για το προστακτικό – κατευθυντικό στίλ και μερικές φορές και για το συμβουλευτικό.

Η κατάσταση του Ενήλικου Εγώ είναι συνήθως η πηγή για το συμμετοχικό και το δημοκρατικό στίλ, αν και μπορεί να συνεισφέρει και στο συμβουλευτικό και στο δημοκρατικό.

Η κατάσταση του Παιδιού Εγώ είναι συνήθως η πηγή για το ελεύθερο – συμμετοχικό στίλ όπως μερικές φορές και για το δημοκρατικό στίλ ηγεσίας. Ο αποτελεσματικός ηγέτης αναγνωρίζει ότι οι διάφορες καταστάσεις του Εγώ είναι οι πηγές της τελικής συμπεριφοράς του. Παρότι και οι τρεις καταστάσεις είναι χρήσιμες σε μια ολοκληρωμένη ηγετική φυσιογνωμία, πολλές φορές υποτιμάται και δεν χρησιμοποιείται το Ενήλικο Εγώ. Χρειάζεται λοιπόν ενίσχυση, ενδυνάμωση για να βελτιωθεί η ηγετική συμπεριφορά.

Επιπλέον, ο αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές του συναλλαγές με τους υφισταμένους του, αναγνωρίζοντας τις κυρίαρχες καταστάσεις του Εγώ.

Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι σε θέση να αναλύει την κατάσταση που υφίσταται και να επιλέγει την κατάσταση του Εγώ που σχετίζεται με το κατάλληλο στίλ ηγεσίας, βασισμένο στην ανάλυση του οργανισμού, της φύσης των στόχων και των προβλημάτων που υπάρχουν μέσα σε αυτόν.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης αναγνωρίζει τη δική του κατάσταση του Εγώ, την κατάσταση του Εγώ των υφισταμένων του και αυτήν που απαιτείται από την κατάσταση που αντιμετωπίζει. Τότε είναι σε θέση να επιλέξει το καταλληλότερο στίλ ηγεσίας, αλλά και να χρησιμοποιήσει τα εργαλεία της Συναλλακτικής Ανάλυσης για να βελτιώσει – αλλάξει το ηγετικό στίλ συμπεριφοράς του. Αυτό έχει πολλαπλά οφέλη για τον ίδιο, τους υφισταμένους του και τον οργανισμό.



## Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

### Βιβλία

- Ⓢ Boyatzis Richard, "The Competent Manager, A model, for effective performance", Wiley, 1982
- Ⓢ Berne Eric, Games People Play, Grove Press, New York (reprint), 1996
- Ⓢ William G. Pagonis, Leadership in a Combat Zone, HBR School Press, 2001
- Ⓢ Thomas A. Harris, "I'm Ok, You're Ok", Avon Books, New York, 1969
- Ⓢ Corey Gerald, Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy, Web Tutor, Eighth Edition 2009
- Ⓢ Gibson, Ivancevich, Donnelly, "Organizations", International Edition, 2000
- Ⓢ Hicks Herbert, Powel James Donald, "Management, Organizations, and Human Resources", McGraw-Hill, 1976
- Ⓢ Pardey David, Introducing Leadership, Elsevier Linacre House, 2007
- Ⓢ James McGregor Burns, Leadership, New York: Harper & Row, 1978
- Ⓢ Chruden Herbert, Sherman Arthur, "Readings in Personnel Management", South - Western Publishing, 1972
- Ⓢ Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., and Marks, M. A. "Team Leadership." *Leadership Quarterly*, 2001
- Ⓢ Garry Jonhs, "Organizational Behavior", Harper Collins, 1996
- Ⓢ Hackman, J. R. "The Design of Work Teams." In J. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1987
- Ⓢ Gilmer Haller, Deci Edward, "Industrial and Organizational Psychology", McGraw-Hill, 1977
- Ⓢ Laurie J. Mullins, Management and Organizational Behaviour, Pearson Education Limited, London 2005.
- Ⓢ Charlesworth, K., Cook, P. and Crozier, G. *Leading Change in the Public Sector: Making the Difference*, Chartered Management Institute, May 2003.
- Ⓢ *The Leadership and Management Model*, Investors in People UK, 2003.
- Ⓢ Gratton, L. *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*, Financial Times Prentice Hall (2000).
- Ⓢ Bennis, W. 'The New Leadership', in Cramer, S. and Dearlove, D. (eds) *Financial Times Handbook of Management*, Second edition, Financial Times Prentice Hall (2001).



## Άρθρα

- Ⓞ Bernthal, P. R., Rioux, S. M. and Wellins, R. 'The Leadership Forecast: A Benchmarking Study', *Executive Summary*, Development Dimensions International, 1999.
- Ⓞ Brown, C. Swaney, A Study of Leadership Styles in Higher Education and Business Leaders, Pepperdine University, 2004.
- Ⓞ Tannenbaum R. – Schmidt W.H. *Harvard Business Review*, May –June 1973.
- Ⓞ Wehrich Heinz, *Management Review*, Amacom Press, 1979
- Ⓞ Daniel Goleman, "Leadership that gets Results, *Harvard Business Review*, Pr.num. 4487, March 2000.
- Ⓞ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, "Primal Leadership: The Hidden Driver of great Performance", Harvard business Review, Pr.num. 8296, December 2001.
- Ⓞ Cynthia D. Fisher & Christopher R. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis", ανακοίνωση Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000.
- Ⓞ Stephen P. Kelner, "Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious", Boston University, 1991.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

- Ⓞ [www.karpmamdratriangle.com](http://www.karpmamdratriangle.com).
- Ⓞ [www.emotional-literacy.com](http://www.emotional-literacy.com)
- Ⓞ <http://www.helium.com/items/1494675-leadership-transactional-vs-transformational>
- Ⓞ [http://www.12manage.com/methods\\_goleman\\_leadership\\_styles.html](http://www.12manage.com/methods_goleman_leadership_styles.html)
- Ⓞ [http://www.infed.org/leadership/traditional\\_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm)
- Ⓞ <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>
- Ⓞ <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>
- Ⓞ <http://www.ita-net.org/>
- Ⓞ [http://www.ericberne.com/transactional\\_analysis\\_description.htm](http://www.ericberne.com/transactional_analysis_description.htm)
- Ⓞ <http://www.eatanews.org/>
- Ⓞ <http://onlineacademics.org/CA670/>
- Ⓞ <http://www.emotional-literacy.com/ta.htm>
- Ⓞ <http://www.ita-net.org/TAJNet/articles/boyd-science-and-ta.html>

@ <http://www.uktherapy.info/readArticle.asp?ID=7>

@ <http://www.mgmtquotes.com/search/>

## Ελληνική Βιβλιογραφία

### Βιβλία

- @ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο Νέος Ηγέτης, Ελληνικά Γράμματα, 2002.
- @ Josien Michel, Γ. Βαγιάτης – Μ. Γιαννουλέας, "Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο", Ελληνικά Γράμματα, 1995
- @ Κονδύλης Εμμ., Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα, 1999.
- @ Μπουραντάς Δ., "Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά", Team, 1992
- @ Ν. Σκουλάς, Ε. Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς, 1998
- @ Χυτήρης Λ., "Οργανωσιακή συμπεριφορά", Interbooks, 1996
- @ Παντελή Σμαρούλα, Σημειώσεις για τη Θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005.
- @ Κανελλόπουλος Χ., "Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση", Αθήνα, 1980