

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων-Μάνατζμεντ Τουρισμού

Διπλωματική Εργασία

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Ελένη-Άννα Μιχαλακοπούλου

A.M. ΔΕΜΤ 1415

Επιβλέπων καθηγητής:

Φ. Νταλιάνης

Πειραιάς, Νοέμβριος 2016

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο **«Συναλλακτική Ανάλυση στους Οργανισμούς»** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

Όνοματεπώνυμο

Μιχαλακοπούλου Ελένη-Άννα

Ημερομηνία

12/11/2016

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως τον ομότιμο καθηγητή μου κ. Εμμ. Κονδύλη, από το μάθημα του οποίου επηρεάστηκα να ερευνήσω περαιτέρω αυτό το θέμα καθώς επίσης και τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φ. Νταλιάνη για την πολύτιμη βοήθεια του στη συγγραφή αυτής της διπλωματικής. Επιπλέον, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και στους φίλους μου, που μου στάθηκαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, αλλά και στους φοιτητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Μάνατζμεντ Τουρισμού το έτος 2015-2016, οι οποίοι αποτέλεσαν το βασικό δείγμα της έρευνας μας.

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	8
Εισαγωγή	9
1 ^ο Κεφάλαιο: Η έννοια της Οργάνωσης	10
1.1 Ορισμοί Οργανώσεων.....	10
1.2 Συνιστώσες Οργανώσεων	11
1.3 Μορφές Οργανώσεων.....	11
1.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα	13
2 ^ο Κεφάλαιο: Η έννοια της Επιχείρησης	14
2.1. Εισαγωγικές έννοιες.....	14
2.2. Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση	14
2.3. Η Επιχείρηση ως Θεσμός.....	15
2.4. Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης	16
3 ^ο Κεφάλαιο: Επιχειρήσεις και Οργανισμοί	17
3.1 Διακρίσεις Οικονομικών Οργανισμών	17
4 ^ο Κεφάλαιο: Λειτουργίες ενός Οργανισμού.....	18
4.1 Η έννοια της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.....	18
4.1.1 Η Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)	18
4.1.1.1 Ο Προγραμματισμός.....	19
4.1.1.2 Η Οργάνωση	20
4.1.1.3 Η Διεύθυνση-Ηγεσία	21
4.1.1.4 Ο Έλεγχος	22
5 ^ο Κεφάλαιο: Ηγεσία και Διοίκηση	23
5.1 Η έννοια του όρου ‘Ηγεσία’	23
5.2 Στυλ Ηγεσίας	25
5.2.1 Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ	25
5.2.2 Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας	27
5.2.3 Το υπόδειγμα Vroom-Yetton.....	29
6 ^ο Κεφάλαιο: Συναισθηματική Νοημοσύνη	31
6.1 Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης	31
6.2 Νοητική Νοημοσύνης VS Συναισθηματικής Νοημοσύνης	34
6.3 Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός.....	36
6.4 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας	37
6.4.1 Παράγοντες αποτυχίας στο χώρο εργασίας	38
6.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	39
7 ^ο Κεφάλαιο: Συναλλακτική Ανάλυση	41
7.1 Εισαγωγή	41
7.2 Καταστάσεις του ‘Εγώ’	42
7.3 Μορφές Συναλλαγών	47
7.3.1 Είδη συναλλαγών.....	47
7.4 Στάσεις Ζωής	50
7.5 Τα ψυχολογικά Παιχνίδια	53
7.6 Το σενάριο της ζωής.....	53
7.7 Το Δραματικό Τρίγωνο.....	54
7.8 Η οργάνωση του χρόνου.....	55

8° Κεφάλαιο: Μέτρηση Καταστάσεων του 'Εγώ'	57
9° Κεφάλαιο: Συμπεράσματα	67
Βιβλιογραφία	68
Παραρτήματα.....	70

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1

Ηγετικά Στυλ.....σελ 25

Πίνακας 2

Θεωρία X και Ψσελ 27

Πίνακας 3

Το Διοικητικό Πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίαςσελ.29

Πίνακας 4

Στατιστική Ανάλυση Δείγματος Έρευνας.....σελ. 59

Πίνακας 5

T-Test για Νουθετικό Γονέα.....σελ 63

Πίνακας 6

T-Test για Γονέα Πρότυπο.....σελ 63

Πίνακας 7

T-Test για Ενήλικα.....σελ 64

Πίνακας 8

T-Test για Αυθόρμητο Παιδίσελ 64

Πίνακας 9

T-Test για Υποταγμένο Παιδί.....σελ 65

Πίνακας 10

T-Test για Επαναστατημένο παιδί.....σελ 65

Πίνακας Π1

Πίνακας Απαντήσεων Ερωτηματολογίου.....σελ 74

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1

Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης.....σελ 19

Σχήμα 2

Καταστάσεις του Εγώσελ 46

Σχήμα 3

Στάσεις Ζωής.....σελ 51

Σχήμα 4

Το δραματικό τρίγωνο ρόλων.....σελ 55

Σχήμα 5

Οργάνωση του Χρόνου.....σελ 56

Σχήμα 6

Μέσος Όρος δεδομένων έρευνας.....σελ 66

Σχήμα π1

Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης.....σελ 71

Εισαγωγή

Αυτή η διπλωματική εργασία πραγματεύεται τις συμπεριφορές και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε μία επιχείρηση/οργανισμό τόσο από τη Διοίκηση προς τους υπαλλήλους, όσο και μεταξύ των εργαζομένων. Πραγματεύεται συγκεκριμένα, τη σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Συναλλακτικής Ανάλυσης καθώς και τη συμβολή τους στη λειτουργία και επιτυχία ενός Ηγέτη και ενός οργανισμού αντίστοιχα.

Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό, αναλύονται οι έννοιες της Οργάνωσης μιας επιχείρησης, τι ρόλο διαδραματίζει το κάθε τμήμα στη λειτουργία της αλλά και πώς η Διοίκηση και η Ηγεσία συμβάλλει στην οργάνωση. Στη συνέχεια εξηγείται η σύνδεση της Ηγεσίας με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη για το πώς συμπεριφέρονται οι Ηγέτες στους υπαλλήλους τους και τι αντίκτυπο έχει αυτό στην γενική απόδοση του Οργανισμού.

Επίσης, αναλύεται η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης με σκοπό την κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων, τόσο σε κοινωνικό επίπεδο, όσο και στον εργασιακό χώρο ως αποτέλεσμα όχι μόνο των καταστάσεων που επικρατούν εκείνη τη στιγμή, αλλά ως αποτέλεσμα χρόνιων βιωμάτων και εμπειριών από τα πρώτα κιόλας χρόνια της ζωής τους. Αναλυτικότερα, διερευνώνται οι Καταστάσεις του 'Εγώ', τα είδη Συναλλαγών που μπορεί να δημιουργηθούν, οι Στάσεις Ζωής που μπορούν να υιοθετήσουν, τα Ψυχολογικά Παιχνίδια, το Σενάριο της Ζωής, το Δραματικό Τρίγωνο και η Οργάνωση του Χρόνου.

Τέλος, η πρακτική εφαρμογή της διπλωματική αυτής εξετάζεται μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε φοιτητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Μάνατζμεντ Τουρισμού το έτος 2015-2016, με τη μορφή ερωτηματολογίων για Καταστάσεις του 'Εγώ'.

1^ο Κεφάλαιο: Η έννοια της Οργάνωσης

Για να μπορέσει κανείς να μελετήσει τους Οργανισμούς στο σύνολο τους, θα πρέπει πρώτα να έχει ορίσει την έννοια της Οργάνωσης και τι αυτή σημαίνει στις Διοικητικές Επιστήμες, με τις οποίες ασχολούμαστε.

1.1 Ορισμοί Οργανώσεων

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που περιγράφουν και αποσαφηνίζουν την έννοια της οργάνωσης, ο καθένας από τη δική του σκοπιά.

Η κοινωνία, για παράδειγμα, μπορεί να περιγράφεται σαν ένα είδος οργάνωσης, που καλύπτει τις ανάγκες μέσω κάποιων θεσμοθετημένων πλαισίων.¹

Άλλοι, ορίζουν την Οργάνωση ως μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων, η οποία με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκει την επίτευξη σκοπών μέσα σε ένα "χρονικό πλαίσιο".²

Ο Pugh, από την άλλη αναφέρεται σε έναν άλλο ορισμό, ότι η καλή και η κακή οργάνωση εξαρτάται από παράγοντες όπως το μέγεθος του οργανισμού, την ισχύουσα τεχνολογία - τεχνογνωσία, την ιδιοκτησία και την αλληλεξάρτηση από άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες.³

¹ Δ.Β Γκιζέλη,, 1993, Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας, Ο.Δ.Ε.Β.

² Α. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ.Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ο.Δ.Ε.Β

³ D.S. Pugh, 1990, Organisation Theory, Penguin Books

1.2 Συνιστώσες Οργανώσεων

Οι συνιστώσες της Οργάνωσης εμπεριέχουν τα εξής βασικά στοιχεία:

- **Άνθρωποι.** Η οργάνωση είναι ένα σύνολο, το οποίο αποτελείται από ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, αναπτύσσουν δραστηριότητες και έχουν ως απώτερο σκοπό τους την ικανοποίηση των στόχων και φυσικά των αναγκών τους.
- **Στόχοι.** Κάθε οργανισμός έχει πάντα έναν στόχο έναν σκοπό, μία αποστολή. Αυτός είναι και ο λόγος λειτουργίας του αλλά και επιβίωσής του στο βάθος των χρόνων.
- **Διάρθρωση βασικών ρόλων.** Μέσα σε έναν οργανισμό, η κάθε ομάδα ανθρώπων, ή ακόμα και ο κάθε άνθρωπος λειτουργεί για κάποιο συγκεκριμένο λόγο και με έναν συγκεκριμένο τρόπο, έχει δηλαδή έναν δικό του ρόλο στον οργανισμό. Αυτό επιτυγχάνει τη σωστή λειτουργία του οργανισμού καθώς υπάρχει ένα πρόγραμμα, υπάρχουν ρόλοι και καθήκοντα.
- **Σύνορα.** Κάθε Οργανισμός, οφείλει εκτός των άλλων να οριοθετεί και τις λειτουργίες του, ώστε να μπορεί να ξεχωρίσει από τη λειτουργία άλλων οργανισμών.
- **Χρονική διάρκεια.** Σημαντικό στοιχείο για κάθε οργανισμό είναι και ο χρόνος. Ο οργανισμός οφείλει να ορίζει το χρόνο που πρέπει να λειτουργεί για να παράγει έργο ώστε να επιτύχει τα αποτελέσματα που θέλει. Ο χρόνος είναι βασικός παράγων στην αποτελεσματικότητα αλλά και στη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.⁴

1.3 Μορφές Οργανώσεων.

Αναφέραμε παραπάνω ότι οι οργανώσεις βασίζονται και επιβιώνουν βάση κάποιας αποστολής, ενός στόχου και ενός σκοπού. Ανάλογα, λοιπόν, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οι οργανισμοί χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

⁴ Α. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ. Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ο.Δ.Ε.Β

❖ **Παραγωγικές οργανώσεις ή μονάδες:**

Παραγωγικές οργανώσεις, είναι οι οργανώσεις που αξιοποιούν τους παραγωγικούς συντελεστές με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνουν το σκοπό τους, την ικανοποίηση, δηλαδή, των αναγκών του περιβάλλοντος τους. Τέτοια παραδείγματα είναι τα νοσοκομεία, τα σχολεία κ.α. Αυτοί, οι συγκεκριμένοι οργανισμοί, δημιουργούν αξία, καθώς με αυτόν τον τρόπο παράγουν τα τελικά προϊόντα και τις υπηρεσίες για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.

❖ **Οργανώσεις Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (θεσμικές οργανώσεις):**

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλοι οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν ως σκοπό τους, τη διαμόρφωση ενός θεσμικού πλαισίου, το οποίο θα διέπει μια κοινωνία αλλά και μία χώρα (π.χ. δικαιοσύνη, αστυνομία, στρατός, πολεοδομία, κτλ.), τη διαχείριση της λειτουργίας τους καθώς και τη διαμόρφωση και διαχείριση της εφαρμογής των κρατικών - κυβερνητικών πολιτικών (υγείας, παιδείας, οικονομίας, κτλ.).

Όπως είναι φυσικό τέτοια παραδείγματα οργανισμών είναι τα Υπουργεία, οι Δήμοι, οι Νομαρχίες αλλά και άλλοι εξειδικευμένοι Δημόσιοι Οργανισμοί.

❖ **Πολιτικές-Συνδικαλιστικές Οργανώσεις.**

Οι Πολιτικές και οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις υπάρχουν για να εξυπηρετούν τους σκοπούς της προώθησης αλλά και της υποστήριξης των πολιτικών συμφερόντων και ιδεών με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των συμφερόντων της κοινωνίας γενικά.

❖ **Άλλες οργανώσεις.** Υπάρχει, ακόμα, ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών οργανώσεων με διαφορετικούς σκοπούς από ότι οι προηγούμενες, όπως πολιτιστικές οργανώσεις, σύλλογοι φιλάθλων, αθλητικοί όμιλοι και άλλα.

Μία άλλη διάκριση που εξυπηρετεί τη Διοικητική Επιστήμη είναι ο διαχωρισμός των οργανώσεων σε "εμπορευματικές" και "μη εμπορευματικές".

Δε θα επεκταθούμε αναλυτικά σε αυτήν την διάκριση των οργανισμών, παρά μόνο θα ορίσουμε τι είναι ακριβώς.

"Εμπορευματικές", λοιπόν, είναι εκείνες οι οργανώσεις που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ως εμπορεύματα στο πλαίσιο της αγοράς, έναντι μιας άξιας ανταλλαγής (π.χ. ένα ιδιωτικό σχολείο). Η πιο σημαντική "εμπορευματική" οργάνωση είναι η επιχείρηση.

Αντίθετα, "μη εμπορευματικές" είναι εκείνες οι οργανώσεις που δεν προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες με το μηχανισμό ανταλλαγής της αγοράς (π.χ. φιλανθρωπικός σύλλογος, δημόσιο σχολείο).⁵

1.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Για να γίνει, όμως, περισσότερο κατανοητή η όλη έννοια της οργάνωσης, αξίζει σε αυτό το σημείο να μελετηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και πώς αυτή επηρεάζει τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Ορίζεται, λοιπόν, η οργανωσιακή κουλτούρα ως οι κανόνες, οι αξίες, οι πεποιθήσεις που οφείλει να ακολουθεί ο κάθε οργανισμός και τις οποίες καθορίζουν τα ανώτερα στελέχη χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψιν τους τις ανάγκες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Eliot Jacques οργανωσιακή κουλτούρα είναι: «Ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, τον οποίο συμμερίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όλα τα μέλη της και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και να αποδεχτούν τουλάχιστον ως ένα σημείο για να γίνουν δεκτά στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης».⁶

Ο οργανισμός εφαρμόζει την οργανωσιακή κουλτούρα για να πετύχει τον προσανατολισμό όλων των εργαζομένων προς μία διεύθυνση για την επίτευξη των κοινών στόχων του οργανισμού.

⁵ Α. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ. Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ο.Δ.Ε.Β

⁶ Γαβριήλ Γ., 1994, Δράση και σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων, Εκδόσεις Ε.Α.Π

2^ο Κεφάλαιο: Η έννοια της Επιχείρησης

2.1. Εισαγωγικές έννοιες

Η επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, εξίσου σημαντικό με την οικογένεια, καθώς σύμφωνα με έρευνες, το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων αφιερώνει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του, συνεπώς και από τη ζωή του στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Ακόμα, η απασχόληση, το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της επιχείρησης φυσικά και αποτελεί, για αρχή, μια κοινωνική οργάνωση, διαφέρει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του "επιχειρείν" ή της επιχειρηματικότητας.

Στην ουσία η έννοια της επιχείρησης είναι ο συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών. Επιπλέον, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, αλλά και το στοιχείο του κινδύνου-ρίσκου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του.⁷

2.2. Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση που περιλαμβάνει όμως και αρκετά κοινωνικά στοιχεία. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα ή "κοινωνική κατασκευή", αφού αποτελείται από ανθρώπους. Αυτό συνοπτικά σημαίνει ότι:

1. Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης.
2. Στα πλαίσια της επιχείρησης δημιουργούνται κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης και γενικά αναπτύσσονται δεσμοί μεταξύ των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτήν.

⁷ www.investopedia.com online εγκυκλοπαίδεια, επίσκεψη σελίδας στις 15/06/2016

3. Από τη στιγμή που η επιχείρηση είναι ένα είδος κοινωνικής οργάνωσης, αυτό σημαίνει ότι όπως σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις, υπάρχουν συγκρούσεις, διαπραγματεύσεις και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών τους.
4. Επιπλέον, όπως και κάθε κοινωνική οργάνωση, έτσι και στην επιχείρηση υπάρχουν θέσεις εξουσίας, υπάρχουν 'νόμιμα' δικαιώματα, τα οποία οριοθετούν για το ποιος αποφασίζει και το ποιος οφείλει να υπακούσει και να εκτελέσει τις εντολές. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, στην επιχείρηση υπάρχουν κάποιοι νόμοι και κανόνες για τη σωστή λειτουργία και συμμόρφωση των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτήν.
5. Η επιχείρηση, επειδή αποτελεί κοινωνική οργάνωση, εκτός από την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, προσφέρει εργασία (απασχόληση), ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων αλλά και της κοινωνίας γενικά, καθώς επίσης και την αίσθηση της κοινωνικής ευθύνης απέναντι στο περιβάλλον της.⁸

2.3. Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Η επιχείρηση, εκτός των άλλων, αποτελεί και ένα θεμελιώδη θεσμό ίσης σπουδαιότητας με των υπολοίπων θεσμών, όπως είναι για παράδειγμα, το σχολείο ή η δικαιοσύνη. Αποτελεί, δηλαδή η επιχείρηση έναν από τους βασικότερους πυλώνες της κοινωνίας. Για να γίνουμε πιο κατανοητοί σε αυτά που αναφέρουμε, η ανάπτυξη, η ευημερία αλλά και η γενική θετική κοινωνική εξέλιξη συνδέεται άμεσα με αυτόν το θεσμό της επιχείρησης.

Όλα αυτά που προαναφέρθηκαν εξηγούνται πλήρως αν σκεφτεί κανείς πως η επιχείρηση λειτουργεί και θεσπίζεται σύμφωνα με κάποιους νόμους. Από την ίδρυση της επιχείρησης, την σχέση της με τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές μέχρι και την διάλυση της, όλα συνδέονται με κάποιον νόμο που υποχρεούνται όλοι να ακολουθήσουν. Η επιχείρηση, επιπλέον, οφείλει να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια, κτλ).⁹

⁸ Α. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ. Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ο.Δ.Ε.Β

⁹ Χ. Δρόσου, 2009, Οικονομολόγος άρθρο με τίτλο 'Η Επιχείρηση

2.4. Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης

Αναφέρθηκε ότι η επιχείρηση διαθέτει οικονομική, κοινωνική αλλά και θεσμική πλευρά, αλλά δεν αναφέρθηκε η κουλτούρα που διαθέτει και αναπτύσσει η επιχείρηση. **«Με τον όρο κουλτούρα ορίζεται ένα σύστημα κοινών αξιών, "πιστεύω", εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση.»**¹⁰

Η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο σε μία κοινωνία καθώς είναι αυτή που ορίζει σε μεγάλο ποσοστό τη λειτουργία της. Προσδιορίζει, με λίγα λόγια, τις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων όσον αφορά την οργάνωση, τις σχέσεις που μπορεί να έχει η οργάνωση με το περιβάλλον της, τη στάση που έχει η οργάνωση ως προς τα παραγόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τους προμηθευτές αλλά και τους πελάτες.

Ουσιαστικά η κουλτούρα είναι ένα είδος φιλοσοφίας, το οποίο κατευθύνει τα άτομα και τις ομάδες, βοηθάει στη συνοχή, την αρμονία και την σωστή επικοινωνία μεταξύ αυτών όσον αφορά την οργάνωση. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε όταν σε μία ομάδα κυριαρχούν κοινές αξίες, τότε όλα τα μέλη της ομάδας στηρίζονται και συμπεριφέρονται με βάση αυτήν.¹¹

¹⁰ Α. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ. Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ο.Δ.Ε.Β

¹¹ Α. Ματσιώρη, 2012, Οικονομολόγος άρθρο με τίτλο 'Η Επιχείρηση: Εισαγωγικές Έννοιες'

3^ο Κεφάλαιο: Επιχειρήσεις και Οργανισμοί

3.1 Διακρίσεις Οικονομικών Οργανισμών

Για να μπορέσουμε να αναλύσουμε τους οργανισμούς, θα πρέπει πρώτα να ορίσουμε τι σημαίνει ο όρος " Οικονομικός Οργανισμός".

Ο όρος "Οικονομικός Οργανισμός" περιγράφει την κάθε μορφή οργανωμένης δράσης με την οποία συνδυάζονται οι συντελεστές της παραγωγής, δηλαδή η εργασία, η φύση και το κεφάλαιο, με τελικό σκοπό την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών, που έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Όπως είναι φυσικό οι οργανισμοί διακρίνονται από ποικιλομορφία και αυτό είναι που τους οδηγεί στον διαχωρισμό τους σε διάφορες κατηγορίες.¹²

Τα κριτήρια με τα οποία διακρίνουμε τους οργανισμούς είναι τα εξής: ¹³

- η μορφή ιδιοκτησίας,
- η νομική μορφή,
- το μέγεθος,
- το αντικείμενο απασχόλησης,
- οι επιδιωκόμενοι σκοποί, κα.

¹² Ι. Μάντζαρης, 2011 Διανεμόμενες Σημειώσεις με τίτλο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

¹³ Α. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ.Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ο.Δ.Ε.Β

4^ο Κεφάλαιο: Λειτουργίες ενός Οργανισμού

4.1 Η έννοια της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αφού μελετήσαμε αναλυτικά τους οργανισμούς ως προς τη μορφή την οποία μπορεί να φέρουν, ήρθε η σειρά να εισχωρήσουμε και στο εσωτερικό τους και να δούμε πώς λειτουργούν και διοικούνται οι οργανισμοί αυτοί. Για τη βοήθεια της συγκεκριμένης μελέτης απευθυνθήκαμε στον επιστημονικό κλάδο της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων που ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την εξήγηση των φαινομένων που συνδέονται με τους οργανισμούς, ως προς τις επιμέρους λειτουργίες τους, τα μέρη τους καθώς και τις σχέσεις τους με το περιβάλλον.

Όσον αφορά τα επιμέρους επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των επιχειρήσεων, αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: ¹⁴

- Η Οργάνωση και Διοίκηση (Management)
- Το Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων
- Η Διοίκηση Παραγωγής
- Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και η Λογιστική
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Η Διαχείριση Πληροφοριών

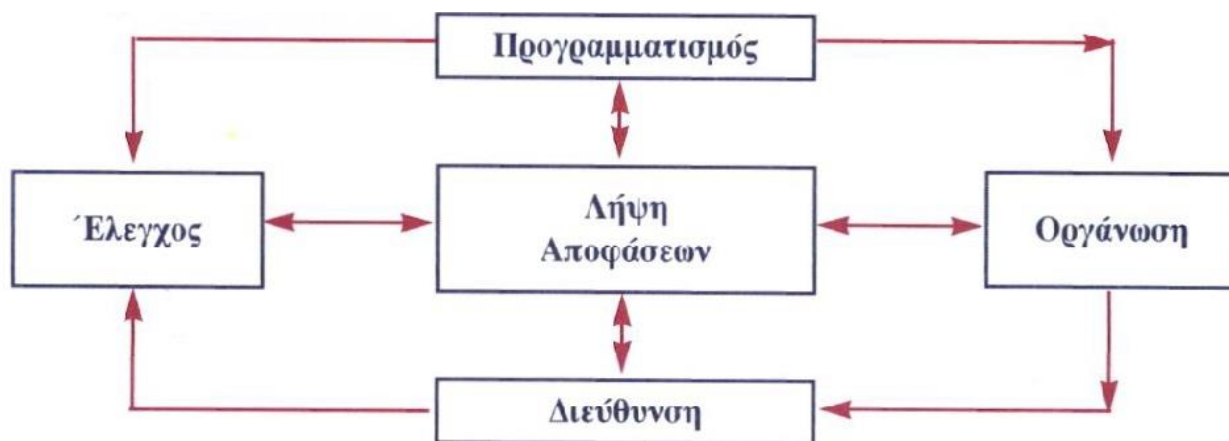
4.1.1 Η Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)

Ως μάνατζμεντ ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης-ηγεσίας (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.

Με αυτόν τον ορισμό διαφαίνεται καθαρά ότι η έννοια του μάνατζμεντ (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού.

¹⁴ Α. Μπουραντάς-Α. Βάθης-Χ. Παπακωνσταντίνου-Π. Ρεκλείτης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ο.Δ.Ε.Β

Στην ουσία το μάνατζμεντ αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πόρων ενός οργανισμού καθώς και την επίτευξη των στόχων του.¹⁵



Σχήμα 1

Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

4.1.1.1 Ο Προγραμματισμός

Με την έννοια του Προγραμματισμού εννοούμε τη διαδικασία εκείνη που καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπονται οι μελλοντικές εξελίξεις τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και επιπλέον, προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες αλλά και τα μέσα με τα οποία θα μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι, που έχουν τεθεί για το συγκεκριμένο περιβάλλον. Ο Προγραμματισμός απαντάει κυρίως στις εξής ερωτήσεις: "τι" θα γίνει, "γιατί", "με ποια μέσα", "πότε" θα γίνει και "ποιος" θα το κάνει. Πρόκειται για τη "σκέψη πριν τη δράση", για το ποιες είναι οι οικονομικές επιπτώσεις σε περίπτωση που εφαρμοστούν αυτά τα σχέδια και ποιος είναι ο ιδανικός, ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθούν όλα αυτά μέσα σε μία επιχείρηση.

¹⁵ Λ. Χυτήρης, 2006, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Internooks

Για να γίνουμε, όμως, πιο σαφείς, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. τον προκαθορισμό των στόχων της επιχείρησης,
2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση ,
3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης της επιχείρησης για την επίτευξη όλων των παραπάνω. ^{1,4}

4.1.1.2 Η Οργάνωση

Ο όρος Οργάνωση είναι ο συνδυασμός των δομών, δηλαδή των θέσεων εργασίας, των τμημάτων, των σχέσεων εξουσίας, των ιεραρχικών επιπέδων, αλλά και των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, με σκοπό να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον ορισμό, η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που χρειάζονται για την αποτελεσματικότητα των σκοπών και των στόχων του οργανισμού επιμερίζεται σε καθήκοντα και αναθέτονται στους κατάλληλους ανθρώπους, τα στελέχη, συγχρόνως δε με την ανάθεση των ευθυνών αλλά και την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξή τους. Η παραπάνω διαδικασία κρίνεται απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία και ύπαρξη μίας επιχείρησης, η οποία διαθέτει δομή και λειτουργική διάρθρωση. ¹⁶

Την Οργάνωση για να την κατανοήσουμε καλύτερα θα χρειαστεί να την επιμερίσουμε στα εξής μέρη:

- ο Οργανόγραμμα.

Το Οργανόγραμμα μας δείχνει την οργανωτική διάρθρωση ενός οργανισμού, μας παρουσιάζει δηλαδή με μια σχηματική απεικόνιση το διάγραμμα διευθύνσεων και τμημάτων που στεγάζονται σε έναν οργανισμό.

¹⁶ Λ. Χυτήρης, 2006, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Internooks

- Καταμερισμός εργασιών.
Ένας οργανισμός για να λειτουργεί σωστά πρέπει να επιμερίζονται οι εργασίες στους κατάλληλους ανθρώπους ανάλογα με τις δυνατότητες τους
- Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,
- Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.
Η τμηματοποίηση των λειτουργιών μίας επιχείρησης είναι ένα από τα βασικά θέματα καθώς από τη σωστή τμηματοποίηση κρίνεται το πώς λειτουργεί και αν λειτουργεί σωστά μία επιχείρηση.¹⁷

4.1.1.3 Η Διεύθυνση-Ηγεσία

Η διεύθυνση-ηγεσία έχει να κάνει με τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, η διεύθυνση-ηγεσία είναι το κομμάτι αυτό που καθοδηγεί, ενθαρρύνει και ενεργοποιεί τους παραγωγικούς συντελεστές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό με τελικό σκοπό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης ως προς τους στόχους τόσο σε μακροχρόνια όσο και σε βραχυχρόνια βάση.

Για να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική η διεύθυνση-ηγεσία πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μέσα στην επιχείρηση. Αντιθέτως, δημιουργούνται αρκετά προβλήματα από την έλλειψη επικοινωνίας, ιδιαίτερα, σήμερα, όπου η επικοινωνία και κυρίως η σωστή επικοινωνία αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο για μία αποτελεσματική διεύθυνση. Επιπλέον, απαραίτητη θεωρείται και η συνεργασία και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Τέλος, το κομμάτι της διεύθυνσης-ηγεσίας οφείλει να ενεργοποιεί τις δυνατότητες και τις ικανότητες των ανθρώπινων συντελεστών παραγωγής με σκοπό το όφελος της επιχείρησης.¹⁸

¹⁷ Δ. Μπουραντάς, 2002, Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

¹⁸ Λ. Χυτήρης, 2006, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Internooks

4.1.1.4 Ο Έλεγχος

Όταν αναφερόμαστε στο κομμάτι του Ελέγχου, εννοούμε τη συστηματική παρακολούθηση όλων των ενεργειών αλλά και των μελών του οργανισμού για την καταγραφή των πράξεων αλλά και την αποφυγή των λαθών και των αποκλίσεων από τους σκοπούς του οργανισμού.

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να επιτευχθεί ένας σωστός έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι ο έλεγχος είναι εξαρτημένος από τον προγραμματισμό, καθώς μόνο αν αυτές οι δύο λειτουργίες είναι οργανικές δεμένες έχουμε τα σωστά αποτελέσματα. Η λειτουργία του ελέγχου δεν μπορεί να μην είναι συνδεδεμένη με τους στόχους και την διαδικασία που έχουν αρχικά οριστεί.¹⁹

¹⁹ Λ. Χυτήρης, 2006, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Internooks

5 ° Κεφάλαιο: Ηγεσία και Διοίκηση

5.1 Η έννοια του όρου ‘Ηγεσία’

Ανέκαθεν οι ηγέτες έπαιζαν ουσιώδη ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού. Σε όλους τους πολιτισμούς, ο ηγέτης οποιασδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο όλοι οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια εν όψει απειλής, ή εν όψει κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική απόδοση και επίδοση ενός οργανισμού, όμως εάν σε όλα αυτά απουσιάζει η λειτουργία της ηγεσίας, τότε τίποτα από αυτά δεν είναι εφικτά. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ηγεσία και πολλές γνώμες να διαφωνούν για το ποιος είναι ο σωστός. Παρακάτω σας παραθέτουμε έναν ορισμό του καθηγητή Δ. Μπουραντά που συμφωνεί με τους περισσότερους ορισμούς:

Ως ηγεσία, λοιπόν, ορίζεται « η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (Ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα ». ²⁰

Οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτές που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν πρόθυμα και εθελοντικά στην υλοποίηση των στόχων. Κύριες τέτοιες λειτουργίες είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.τ.λ. Ο επηρεασμός όμως της εθελοντικής συμπεριφοράς προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, πράγμα που καθιστά την τελευταία βασικό υποσύνολο της ηγεσίας.

Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η

²⁰ Δ. Μπουραντάς, 2002, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς, των στόχων των μελών της. Η ενσωμάτωση αυτή των στόχων των μελών-integrity-υποδηλώνει ολοκλήρωση, συνοχή και ηθική ορθότητα. Συστατικά της έννοιας της ενσωμάτωσης αποτελούν οι προσωπικές πεποιθήσεις και αξίες, οι οργανωτικοί στόχοι και η ατομική συμπεριφορά.

Ο ηγέτης, μέλος και ο ίδιος της ομάδας που εξετάζουμε, διακρίνεται από τα υπόλοιπα μέλη της καθώς είναι κοινά αποδεκτό ότι ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που συντελεί περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας εκτελώντας δραστηριότητες όπως προγραμματισμό, οργάνωση, έλεγχο, με κύρια αυτήν της καθοδήγησης, ενώ παράλληλα αποτελεί πηγή έμπνευσης και στήριγμα για τα μέλη στην πορεία προς επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Εξετάζοντας κάποιος προσεκτικότερα τις διάφορες απόψεις των μελετητών επί της ηγεσίας, παρατηρεί ότι υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής: ότι τρεις είναι οι δυνάμεις που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας:

1. Η δύναμη της προσωπικότητας του ηγέτη. Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζεται σε κάθε δεδομένη περίπτωση από το προσωπικό του σύστημα αξιών, την εμπιστοσύνη του στους υφισταμένους και το αίσθημα ασφάλειας που τον διακατέχει.
2. Η δύναμη των μελών της ομάδας(υφιστάμενοι). Η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται από προσωπικές μεταβλητές και ανάγκες όπως επίσης και από την συμπεριφορά το ηγέτη προς αυτά.
3. Η δύναμη της κατάστασης. Οι οικολογικοί παράγοντες, η φύση του προβλήματος, η ομάδα, η πίεση του χρόνου επηρεάζουν τον ηγέτη και τον τρόπο με τον οποίο αυτός ασκεί ηγεσία.^{21,22}

²¹ Λ. Χυτήρης, 2006, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Internooks

²² Δ. Μπουραντάς, 2002, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

5.2 Στυλ Ηγεσίας

Ηγετικό Στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του.²³

Το στυλ αυτό είναι προϊόν:

- A). Των στάσεων του απέναντι στους ανθρώπους
- B). Της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί
- Γ). Του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους.

5.2.1 Βασικές Κατηγορίες και Θεωρίες Ηγετικών Στυλ

Πίνακας 1: Ηγετικά Στυλ

<u>Όνομα</u>	<u>Περιγραφή</u>	<u>Τύπος εργαζομένου</u>
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό	Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζομένους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. 'Δύσκολοι να διοικηθούν', οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
Γραφειοκρατικό	Ο Μάνατζερ "διοικεί" με βάση το βιβλίο. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων). Εργαζόμενοι που

²³ Λ. Χυτήρης., 2006, Μαντζιμεντ, εκδόσεις Interbooks

Γραφειοκρατικό	προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	Ο Μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό, ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολλή εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειασθεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο της δουλειάς τους. Εργαζόμενοι, οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
Χαλαρό	Ο Μάνατζερ τηρεί μία πολιτική "μη ανάμιξης». Μεταβιβάζει, "παραλείπων τις υποχρεώσεις του", αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

Πηγή: Dascher J.P.&Ninemeier,J.D.,(1984),Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, σελ. 49.

Πίνακας 2: Θεωρία X και Ψ

Συγκεντρωτική παρουσίαση θεωριών X και Ψ	
Θεωρία X	Θεωρία Ψ
Οι περισσότεροι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία	Η εργασία είναι τόσο φυσική όσο και το παιχνίδι, αν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές.
Τα περισσότερα άτομα δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη επιθυμία για ευθύνες και προτιμούν να καθοδηγούνται	Ο αυτοέλεγχος είναι συχνά απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης
Τα περισσότερα άτομα έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης	Η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι πολύ διαδεδομένη στα άτομα
Η υποκίνηση έχει εφαρμογή μόνο στις βασικές ανάγκες	Η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών, ακόμη και στις εγωιστικές
Τα περισσότερα άτομα πρέπει να ελέγχονται στενά και να εξαναγκάζονται συχνά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης	Τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά

Πηγή: <http://www.aueb.gr/users/ladopoulos>, επίσκεψη στις 15/06/2016

Κλείνοντας την θεωρία X και Ψ μπορούμε να πούμε συμπερασματικά ότι η θεωρία X περιλαμβάνει κυρίως την ανικανότητα των εργαζομένων να εργαστούν, να πιεστούν και να παρακινηθούν, ενώ η θεωρία Ψ θεωρεί ως υπεύθυνη τη διοίκηση για τυχόν ανεπάρκεια ή ανικανότητα των εργαζομένων της.

5.2.2 Διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας

Μία αρκετά δημοφιλής θεωρία, είναι αυτή του διοικητικού πλέγματος που αναπτύχθηκε από τους R.Blake & J. Mouton, και ορίζει τα διαφορετικά ηγετικά στυλ,

βάση του ενδιαφέροντος που φανερώνει ο κάθε ένας ηγέτης-μάνατζερ τόσο για την παραγωγή όσο και τον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υπάρχει ένα πλέγμα σε σχήμα τετραγώνου, όπου στον κάθετο άξονα μετριέται το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους σε μία κλίμακα 1 έως 9 βαθμών, ενώ στον οριζόντιο άξονα μετριέται το ενδιαφέρον για το παραγωγικό αποτέλεσμα που μετριέται και αυτό σε κλίμακα 1 έως 9 βαθμοί.

Στο συγκεκριμένο πλέγμα τα 4 ακριανά τετράγωνα του καθώς και το κεντρικό τετράγωνο δηλώνουν ένα στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα το τετράγωνο 1.1 υποδηλώνει τον "αδύνατο μάνατζερ", δηλαδή ένας μάνατζερ που έχει το ελάχιστο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους και για την παραγωγή. Το τετράγωνο 9.1 υποδηλώνει ένα "αυταρχικό στυλ ηγεσίας" καθώς ο μάνατζερ δείχνει το μέγιστο ενδιαφέρον για το παραγωγικό αποτέλεσμα και καθόλου για τα άτομα.

Στο πάνω αριστερά τετράγωνο, στο 1.9 ορίζεται ο "μάνατζερ λέσχης" όπου σε αυτό το σημείο ο ηγέτης δείχνει το μέγιστο ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση και το ελάχιστο ενδιαφέρον στην παραγωγή, στους επιχειρησιακούς στόχους και γενικά στο αποτέλεσμα της επιχείρησης. Στο τετράγωνο 5.5 παρατηρούμε τη μέση όλων των προηγούμενων στυλ που αναφέραμε, το λεγόμενο "μάνατζερ του εκκρεμούς". Ο ηγέτης που ανήκει σε αυτήν την κατηγορία μοιράζει ισάξια το ενδιαφέρον του τόσο ως προς τους εργαζόμενους όσο και προς το παραγωγικό αποτέλεσμα, πιστεύοντας ότι έτσι θα επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης του έργου. Το προτεινόμενο ως άριστο στυλ ηγεσίας είναι το 9.9 που ονομάζεται "συνεργατικός μάνατζερ", διότι συνδυάζει το μέγιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή όσο και για τους εργαζόμενους. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης συνεργάζεται και εμπιστεύεται τους υφισταμένους του για όλα τα προβλήματα και τα θέματα της επιχείρησης και προσπαθούν όλοι μαζί να βρουν την κατάλληλη λύση.^{24,25}

²⁴ R.Blake, J. Mouton, 1994, The Managerial Grid, Gulf Publishing Company

²⁵ Λ. Χυτήρης., 2006, Μανατζμεντ, εκδόσεις Interbooks

Πίνακας 3: Το Διοικητικό Πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας

	1,9							9,9
Ενδιαφέρον για τους Ανθρώπους				5,5				
	1,1							9,1
	Ενδιαφέρον για το παραγωγικό αποτέλεσμα							

5.2.3 Το υπόδειγμα Vroom-Yetton

Οι V.Vroom και Ph.Yetton μας παρουσιάζουν τη δικιά τους θεωρία ηγεσίας, η οποία βασίζεται στο πως οι μάνατζερ-ηγέτες πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, βασισμένοι στα εξής κριτήρια:

- Στην ποιότητα της απόφασης ως προς το αποτέλεσμα που θα έχει στην αποδοτικότητα της ομάδας.
- Στην αποδοχής της απόφασης από την ομάδα και στην διάθεση για υλοποίηση της απόφασης.
- Στη διάρκεια που χρειάζεται για να παρθεί η απόφαση.²⁶

²⁶ Λ. Χυτήρης., 2006, Μανατζμεντ, εκδόσεις Interbooks

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα τονίζει τη σημασία και την αναγκαιότητα της λήψης αποφάσεων από τους μάνατζερ. Πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με τη διαδικασία της λήψης απόφασης, πότε να συμμετέχουν και οι υφιστάμενοι και πότε χρήζει να την πάρουν μόνοι τους οι ηγέτες.

Συνεπώς, το υπόδειγμα των Vroom-Yetton προσδιορίζει 5 διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Τα δύο αυταρχικού τύπου (A1 και A2), δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1 και Σ2) και ένα ομαδικού τύπου (O):

1. A1 στυλ ηγεσίας--- το συγκεκριμένο αυταρχικό στυλ παρουσιάζει έναν ηγέτη που λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς τη βοήθεια της υπόλοιπης ομάδας του.
2. A2 στυλ ηγεσίας---το συγκεκριμένο αυταρχικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει έναν ηγέτη, ο οποίος αφού πάρει τις απαραίτητες πληροφορίες από την ομάδα του, λαμβάνει μόνος του τις τελικές αποφάσεις.
3. Σ1 στυλ ηγεσίας---πρόκειται για ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης λαμβάνει πληροφορίες, ιδέες, απόψεις και προτάσεις από τους συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο.
4. Σ2 στυλ ηγεσίας---άλλο ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, όπου το ζήτημα τίθεται σε ολόκληρη την ομάδα. Όλοι μαζί συλλέγουν πληροφορίες και προτάσεις και αφού τις μελετήσει ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις του.
5. O στυλ ηγεσίας---το ζήτημα τίθεται ολοκληρωτικά στην ομάδα. Ο μάνατζερ λειτουργεί ως πρόεδρος, ακούει τις ιδέες και τις απόψεις των συνεργατών του και από κοινού αποφασίζουν.²⁷

²⁷Δ. Μπουραντάς, 2005, Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική

6^ο Κεφάλαιο: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλής επιστήμη τα τελευταία χρόνια, ειδικά κιάλας μετά την έντονη ενασχόληση του καθηγητή Daniel Goleman με τη συγκεκριμένη επιστήμη, εκδίδοντας αρκετά βιβλία (1995,1998,2000κ.α). Αρχικά η έννοια αυτή έγινε ιδιαιτέρως γνωστή στους τομείς της εκπαίδευσης, της ανατροφής των παιδιών και αργότερα στην εργασία, όπου είναι και το αντικείμενο που θα αναλυθεί περαιτέρω στη συγκεκριμένη εργασία.

Μπορεί, βέβαια, ο Goleman να έκανε την επιστήμη ευρέως γνωστή, όμως υπάρχουν αναφορές της και παλιότερα. Το 1920, ο Thorndike, εισήγαγε την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης ως μία ικανότητα να κατανοηθούν οι συμπεριφορές ανάλογα με το φύλο του ατόμου ώστε σαν αποτέλεσμα να χειρίζεται σοφά τις ανθρώπινες σχέσεις. Αργότερα, ακολούθησαν και άλλες αναφορές που εμπεριείχαν το κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το 1983 ο Gardem, το 1985 ο Payne και πολλοί άλλοι επιστήμονες μέχρι και σήμερα.²⁸

6.1 Ορισμοί Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που επεξηγούν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ένας από αυτούς ορίζει την έννοια ως « μία μορφή κοινωνικής ευφυΐας , η οποία εμπεριέχει τη δυνατότητα να μπορεί κανείς να κατανοεί τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των συνανθρώπων του, τις διαφορές που έχουν τα συναισθήματα αυτά μεταξύ τους με απώτερο σκοπό να τα χρησιμοποιεί όλα αυτά για να καθοδηγεί τις δικές του σκέψεις». ²⁹

Ένας άλλος θεωρητικός, ο Reuven Bar-On πιστεύει πως η κοινωνική ευφυΐα και η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι έννοιες αλληλοσχετιζόμενες γι' αυτό και στο μοντέλο του τις χειρίζεται ενοποιητικά. Πιο συγκεκριμένα την ορίζει «..ως μία διαθεματική περιοχή από συσχετιζόμενες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και παράγοντες που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά

²⁸ Μ.Πλατσίδου, 2004, άρθρο με τίτλο : Συναισθηματική Νοημοσύνη-Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας Παλιάς Έννοιας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

²⁹ J.D.Mayer-P.Salovey, 1993, άρθρο με τίτλο: The Intelligence of Emotional Intelligence

κατανοούμε τον εαυτό μας, εκφραζόμαστε κατανοούμε τους άλλους και συσχετιζόμαστε μαζί τους και ανταποκρινόμαστε στις καθημερινές ανάγκες». ³⁰

Το 1995 ο καθηγητής Daniel Goleman όρισε την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μία δεξιότητα-ικανότητα (competence), η οποία παρέχει στον άνθρωπο τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να χρησιμοποιεί στοιχεία και πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική και άριστη επίδοση. Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με τον Goleman μέσα στον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη εμπεριέχονται η ικανότητα του αυτοελέγχου, ο ζήλος, η επιμονή και η κινητήριος δύναμη αυτοπαρώθησης. Και όπως ο ίδιος ισχυρίζεται όλες αυτές οι δεξιότητες συνοψίζονται με τη λέξη "χαρακτήρα". ³¹

Συμπερασματικά, από τους παραπάνω ορισμούς, θα μπορούσε κανείς να καταλήξει πως η ανάλυση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης εμπεριέχει τέσσερις τομείς έρευνας:

1. Αντιληπτικότητα και εξωτερίκευση συναισθημάτων
2. Ερμηνεία Συναισθημάτων για την παραγωγή της σκέψης
3. Ερμηνεία Συναισθημάτων για την κατάκτηση της γνώσης
4. Χαλιναγώγηση και καθορισμός ορίων στα συναισθήματα και στον τρόπο που εκφράζονται στους υπόλοιπους ανθρώπους. ³²

Το 2000 ο Goleman επανέρχεται ισχυρίζοντας πως οι τα στελέχη μίας επιχείρησης πρέπει να ελέγχουν τα συναισθήματά τους και να δημιουργούν θετικά συναισθήματα και στους υπαλλήλους τους. Πρέπει, δηλαδή, ο ηγέτης να πράττει ως συναισθηματικός καθοδηγητής προς τους υφισταμένους του, αποφεύγοντας συγχρόνως να είναι ο ίδιος συναισθηματικός. Αυτό ακριβώς περιγράφει την Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Ο Goleman συνεχίζει την έρευνα και μετά από τα διάφορα μοντέλα που παρουσίασε είτε μόνος του είτε με τους Boyatzis και Rhee (1997-1998) μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να χωριστεί σε δύο κύριες κατηγορίες:

³⁰ R. Bar-On, 1997, BarOn Model of Social and Emotional Intelligence (ESI)

³¹ D. Goleman, 1996, Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ. London: Bloomsbury

³² Θ. & Π. Καραδήμα, 2014, άρθρο με τίτλο Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Αυθύπαρκτη Έννοια και η Χρησιμότητα της για το Σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις

- I. Τις προσωπικές ικανότητες που δείχνουν πως χειρίζεται το άτομο τον ίδιο του τον εαυτό.
- II. Τις κοινωνικές ικανότητες, που φανερώνουν πως διαχειρίζεται το άτομο τις σχέσεις του με τους άλλους.

Αναλυτικότερα:

❖ Προσωπικές ικανότητες

- I. Αυτοεπίγνωση: η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να κατανοεί την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του.
 - Επίγνωση των συναισθημάτων
 - Αυτοαξιολόγηση
 - Αυτοπεποίθηση

- II. Αυτοέλεγχος: η ικανότητα να διαχειρίζεται κάποιος την εσωτερική του κατάσταση και τις παρορμήσεις του.
 - Αυτοέλεγχος
 - Αξιοπιστία
 - Προσαρμοστικότητα
 - Καινοτομία
 - Ευσυνειδησία

- III. Κίνητρα Συμπεριφοράς: συναισθηματικές τάσεις που καταλήγουν στην επίτευξη των στόχων.
 - Τάση προς επίτευξη
 - Δέσμευση
 - Πρωτοβουλία
 - Αισιοδοξία

❖ Κοινωνικές ικανότητες

I. Ενσυναίσθηση: επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των προβλημάτων.

- Κατανόηση των άλλων
- Παροχή βοήθειας σε άλλους
- Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας
- Πολιτική αντίληψη

II. Κοινωνικές Δεξιότητες

- Επιρροή
- Επικοινωνία
- Ηγεσία
- Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή
- Χειρισμός συγκρούσεων και διαφωνιών
- Δημιουργία δικτύου σχέσεων στόχων
- Συνεργατικότητα και ομαδικότητα
- Ανάπτυξη υφισταμένων-συνεργατών ³³

6.2 Νοητική Νοημοσύνη VS Συναισθηματική Νοημοσύνη

Για να μπορέσει να συνεχιστεί η ανάλυση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, πρέπει σε αυτό το σημείο να γίνει αναφορά και επεξήγηση της Νοητικής Νοημοσύνης (IQ) και πώς σχετίζεται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ), καθώς ο Goleman το 2000 ανέτρεψε τα μέχρι τότε δεδομένα παρουσιάζοντας την περίπτωση ενός πολύ επιτυχημένου ανθρώπου, ο οποίος είχε χαμηλό δείκτη Νοητικής Νοημοσύνης, αλλά αρκετά υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Ο Δείκτης Νοητικής Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) είναι ένας δείκτης που στόχο έχει να μετρήσει κατά προσέγγιση την ευφυΐα ενός ανθρώπου σε σύγκριση με

³³ B. Μπρίνια, 2008, Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, εκδόσεις Σταμούλη

τον υπόλοιπο πληθυσμό. Το IQ έχει πολλές και διαφορετικές τεχνικές για να μετρηθεί, συμπεριλαμβανομένων τεστ με ερωτήσεις ή διαδικασίες με συγκεκριμένα αντικείμενα. Το IQ μετρά, κυρίως, τη λογική και επαγωγική σκέψη του εξεταζόμενου, η οποία δεν αλλάζει στον κύκλο της ζωής του.³⁴

Παρακάτω βλέπουμε αναλυτικά τις κατηγορίες που έχει το IQ:

- Πάνω από 140: Ευφύστατος (Genius)
- 120 – 140: Πολύ υψηλή ευφυΐα (Χαρισματικός)
- 110 – 119: Υψηλή ευφυΐα
- 90 – 109: Μέτρια ή κανονική ευφυΐα
- 80 – 89: Χαμηλή ευφυΐα
- 70 – 79: Οριακή ικανότητα ευφυΐας
- Κάτω από 70: Ανεπαρκής ευφυΐα

Τα άτομα που ανήκουν στις πρώτες κατηγορίες, σημειώνοντας δηλαδή υψηλό δείκτη νοημοσύνης δε σημαίνει ότι έχουν και την ικανότητα του να ελέγχουν τη συμπεριφορά και τις διαπροσωπικές σχέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους, πολλές φορές ισχύει το ακριβώς αντίθετο μάλιστα. Σύμφωνα με τον καθηγητή Goleman ο δείκτης διανοητικής νοημοσύνης ευθύνεται μόνο σε ένα ποσοστό 20% στο να λειτουργεί το άτομο αποδοτικά και επιτυχημένα και να πετυχαίνει τους επιχειρησιακούς στόχους. Το υπόλοιπο ποσοστό του ύψους 80% καλύπτεται από τις δεξιότητες που αφορούν την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν αυτό το κομμάτι της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη ζωή τους πετυχαίνουν πολλά περισσότερα από τους υπόλοιπους.

Μία διαφορά που έχει η διανοητική νοημοσύνη από τη Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι ότι η πρώτη αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων ζωής ενός ατόμου, ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη αναπτύσσεται και αναπλάθεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, η Συναισθηματική νοημοσύνη "πλάθεται" στα πρώτα στάδια της ζωής ενός ατόμου, αλλά δε σταματάει εκεί, παρά

³⁴ Α. Δαλακούρα, 2011, άρθρο με τίτλο Συναισθηματική Νοημοσύνη, 2011 <http://www.icbs.gr>, επίσκεψη 15/06/2016

συνεχίζει και στη σχολική, εφηβική, ενήλικη και γενικά σε κάθε φάση της ζωής που βιώνει ένα άτομο ανάλογα με τα ερεθίσματα και τις εμπειρίες που αποκτά. Το περιβάλλον, όπως η οικογένεια, το σχολείο, η δουλειά κλπ είναι κάποιοι σημαντικοί σταθμοί στην ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων των ατόμων.³⁵

Άλλη διαφορά είναι ότι η Νοητική Νοημοσύνη έχει να κάνει με τη μόρφωση του ατόμου, ενώ αντίθετα η Συναισθηματική Νοημοσύνη βασίζεται στα συναισθήματα και σε ότι αυτά προκαλούν στον άνθρωπο. Επιπλέον, η Νοητική Νοημοσύνη σχετίζεται με την λογική ικανότητα του ανθρώπου και επιδρά σε μικρό βαθμό στις σχέσεις, ενώ η Συναισθηματική Νοημοσύνη κυριεύεται από τα συναισθήματα και επηρεάζεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις.³⁶

6.3 Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός

Εκτός από τους ανθρώπους και οι Οργανισμοί μπορεί να διαθέτουν νοημοσύνη, δηλαδή να μπορούν άμεσα να επιλύουν προβλήματα, να ξεπερνάνε κρίσιμες καταστάσεις, να δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες και να δημιουργούν το ιδανικό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον καθηγητή D. Goleman υπάρχουν κάποια βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμό και είναι τα παρακάτω:

- ✓ Συναισθηματική Αυτεπίγνωση
- ✓ Επίτευξη
- ✓ Προσαρμοστικότητα
- ✓ Αυτοέλεγχος
- ✓ Ακεραιότητα
- ✓ Αισιοδοξία
- ✓ Ενσυναίσθηση
- ✓ Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας
- ✓ Πολιτική Αντίληψη
- ✓ Επιρροή
- ✓ Δημιουργία Δεσμών
- ✓ Συμφωνία μεταξύ των αξιών.³⁷

³⁵ D. Goleman, 2005, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ

³⁶ Θ. & Π. Καραδήμα, 2014, άρθρο με τίτλο Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Αυθύπαρκτη Έννοια και η Χρησιμότητα της για το Σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις

³⁷ Β. Μπρίνια, 2008, Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλης

6.4 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας

Αφού αναλύθηκε το τι σημαίνει Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός και ποια τα χαρακτηριστικά του, θα πρέπει να αναλυθεί και τι συμβαίνει μέσα στο χώρο της εργασίας.

Αρχικά ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη προκαλούσε σύγχυση στους επιχειρησιακούς χώρους καθώς πίστευαν πως στην δουλειά δεν μπορούν να περιέχονται συναισθηματισμοί, διαφορετικά ήταν δείγμα αδυναμίας.

Αυτό όμως δεν ευσταθεί. Κάθε άνθρωπος φέρει ακόμα και στον χώρο εργασίας του, τα προσωπικά του προβλήματα, τις ανησυχίες και οτιδήποτε του προκαλεί κάποια αναστάτωση. Πλέον, το συναίσθημα θεωρείται κατά κάποιο τρόπο απαραίτητο στοιχείο καθώς βοηθάει τον εργαζόμενο να εξελιχθεί, αποτελεί πηγή πληροφόρησης και με τη σωστή χρήση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό προσόν και στην εργασία αλλά και στις σχέσεις με τους υπόλοιπους. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις έχουν εντάξει στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, ειδικά διαμορφωμένα τεστ που εκφράζουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη του υποψηφίου.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμβάλει καθοριστικά στη λειτουργία της επιχείρησης και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είτε πρόκειται για τους μάνατζερ-ηγέτες, είτε για τους εργαζόμενους. Έρευνες που έχουν διεξαχθεί έχουν καταλήξει στο ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σε έναν ηγέτη είναι απαραίτητο στοιχείο καθώς δημιουργεί ένα πολύ γόνιμο εργασιακό κλίμα, το οποίο ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να έχουν το άριστο αποτέλεσμα με το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Είναι βασικό και απαραίτητο στοιχείο να μπορεί ένα άτομο να έχει γνώση των συναισθημάτων του μέσα στον χώρο που εργάζεται και περνάει τον περισσότερο χρόνο της ζωής του. Πολλά είναι τα παραδείγματα όπου κάποιος δεν μπόρεσε να αντιληφθεί τα συναισθήματα του συναδέλφου του ή ακόμα και του μάνατζερ του και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να προβούν και οι δύο μεριές σε μη αποδοτικά συμπεράσματα αλλά και συμπεριφορές.³⁸

³⁸ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, 2002. Ο νέος Ηγέτης, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Επιπλέον, σε κάποια επαγγέλματα είναι απαραίτητο να δηλώνουν και να "χρησιμοποιούν" τα συναισθήματά τους καθώς με αυτό τον τρόπο θα πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τέτοια επαγγέλματα είναι οι διαφημιστές, οι ερευνητές και άλλα.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο είναι καταλυτικός είτε αναφερόμαστε στους εργαζόμενους είτε στους ηγέτες. Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί παρατηρούμε ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητο στοιχείο στην προσωπικότητα ενός ηγέτη διότι έτσι δημιουργείται ένα αποδοτικό κλίμα που δημιουργεί την αίσθηση στους υπαλλήλους να θέλουν να εργαστούν και να αποδώσουν τα μέγιστα.³⁹

6.4.1 Παράγοντες αποτυχίας στο χώρο εργασίας

Ο Goleman αναφέρθηκε στους παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία ενός ατόμου στον εργασιακό χώρο και μέσα από αυτούς αναλύει ποιο είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Αρχικά ας δούμε τους παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία:

- Ανεπάρκεια στις διαπροσωπικές σχέσεις
Όταν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση είναι απόμακροι, απομονωμένοι, ξινοί και επικριτικοί τότε αποφεύγουν τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Κενά στη Συναισθηματική Νοημοσύνη
Μπορεί ένας εργαζόμενος να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένος και καταρτισμένος, αλλά να έχει συναισθηματικά κενά.
- Ακαμψία
Ο συγκεκριμένος παράγοντας αναφέρεται σε ένα άτομο το οποίο δεν είναι ευέλικτο και δεν μπορεί να προσαρμοστεί σε αλλαγές στην κουλτούρα και στην οργάνωση, και με λίγα λόγια δεν μπορεί να προσαρμοστεί και να ενταχθεί μέσα στο κοινωνικό σύνολο στο οποίο εντάσσονται οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.⁴⁰

³⁹ Α. Δαλακούρα, 2011, Συναισθηματική Νοημοσύνη

⁴⁰ Β. Μπρίνια, 2008, Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη

6.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Μία από τις κύριες υποχρεώσεις ενός ηγέτη είναι να μπορεί και να εμπνέει θετικά συναισθήματα στους υφισταμένους του, ώστε να τους παρακινεί και να τους οδηγεί στην επιτυχία. Συνεπώς, η συναισθηματική κατάσταση του ηγέτη επηρεάζει το σύνολο της επιχείρησης. Οι τύποι ηγεσίας που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο σχετίζονται άμεσα με τις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Οι πραγματικά επιτυχημένοι ηγέτες είναι αυτοί που κυριεύονται από το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό, το συμβουλευτικό και το οραματιστικό στυλ, ειδικά αν είναι ευέλικτος ο ηγέτης και κρίνει να τα χρησιμοποιεί καταλλήλως και ανάλογα με τις ανάγκες και τις περιστάσεις, επιτυγχάνοντας τις μέγιστες εάν όχι άριστες αποδόσεις.

Τα βασικά γνώρισματα που διαθέτει ένας τέτοιος Ηγέτης και τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους είναι:

1. Είναι ειλικρινής. Ο ηγέτης πρέπει να είναι αληθινός, να δηλώνει με ειλικρίνεια τη στάση του, τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του
2. Είναι αποφασιστικός. Η αποφασιστικότητα είναι από τα χαρακτηριστικά γνώρισματα ενός Ηγέτη, όχι μόνο για να μπορεί να επιβληθεί στους υφισταμένους του, αλλά και για να παρέμβει σε συγκρούσεις και σε κρίσιμες καταστάσεις.
3. Έχει πάθος. Ο Ηγέτης πρέπει να έχει πάθος για τη δουλειά του, να του αρέσει η θέση του, η επιρροή και η δύναμη που έχει, χωρίς όμως να αγχώνεται στο "στίβο της επιτυχίας".
4. Έχει αυτοπεποίθηση. Αφήνει στους συναδέλφους του χώρο να κινηθούν, να δραστηριοποιηθούν, να ρισκάρουν, ενθαρρύνοντάς τους και δείχνοντας ότι εκτός από την εμπιστοσύνη που έχει στην κρίση του, έχει και σε αυτούς.
5. Αφουγκράζεται. Αναγνωρίζει τις προσπάθειες των υφιστάμενων του, τα συναισθήματά τους και όποτε κρίνει αναπαραγάγει δικές του εμπειρίες και παραδείγματα ώστε να συνειδητοποιήσουν καλύτερα τους ίδιους τους τούς εαυτούς.

6. Είναι ετοιμοπόλεμος. Είναι πάντα έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, να δεχτεί τα λάθη του αλλά και τα λάθη των υφισταμένων του, καθώς αυτός είναι που παίρνει όλη την ευθύνη.
7. Είναι υποστηρικτικός. Δίνει την αίσθηση στους συναδέλφους του και ιδιαίτερα στους υφισταμένους του, ότι είναι πολύτιμοι και αναγκαίοι για την επιχείρηση όσο και αυτός.
8. Είναι στοχευμένος. Ξέρει που βρίσκεται η ουσία και κοιτάει και την παραμικρή λεπτομέρεια, χωρίς όμως να καταπιάνεται από αυτές και να χάνεται.
9. Είναι επικοινωνιακός. Βασικό χαρακτηριστικό του είναι η επικοινωνία, γι' αυτό και μοιράζεται πολλά από τα συναισθήματά του με τους συναδέλφους του, όποια, όμως, κρίνει αυτός ότι πρέπει να ειπωθούν.
10. Δεν είναι επικριτικός. Φυσικά και κάνει κριτική στους υφισταμένους του, αλλά ποτέ με κακία, πάντα κρίνει με σκοπό να γίνουν καλύτεροι.⁴¹

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ενός ηγέτη είναι αποφασιστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος και δραστηριοποιεί τους εργαζομένους, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτή η καταβολή της πρόσθετης προσπάθειας επιφέρει μακροπρόθεσμα αυξημένη απόδοση σε επίπεδο οργανισμού.⁴²

⁴¹ Β. Μπρίνια, 2008, Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εκδόσεις Σταμούλη

⁴² Μ. Μαρκή, 2013, Management και συναισθηματική νοημοσύνη: Προεκτάσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού

7^ο Κεφάλαιο: Συναλλακτική Ανάλυση

7.1 Εισαγωγή

Ο Καναδός Ψυχολόγος Έρικ Μπερν (Eric Bern)⁴³ προσπάθησε να βρει έναν τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι θα μπορούν να αναλύσουν και να καταλάβουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και το κατάφερε γνωρίζοντας μας μία νέα θεωρία αυτή της συναλλακτικής ανάλυσης (transaction analysis TA). Η συγκεκριμένη θεωρία στηρίζεται στο γεγονός ότι κάθε άτομο μπορεί να μάθει να έχει αυτοπεποίθηση, να ξέρει ότι μπορεί να σκέφτεται και να αποφασίζει μόνος του αλλά και να έχει την εμπιστοσύνη που χρειάζεται ώστε να εκφράζει ελεύθερα τα συναισθήματά του.

Η θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης ανήκει στον τομέα της Ψυχολογίας και αρχικά λειτουργούσε σαν μία μορφή ψυχοθεραπείας για τα άτομα που αντιμετώπιζαν ψυχολογικά προβλήματα. Αργότερα, όμως, συνειδητοποιώντας πόσο χρήσιμο εργαλείο αποτελούσε η συγκεκριμένη τεχνική, ξεκίνησαν να τη χρησιμοποιούν και στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς αλλά και στο χώρο της εκπαίδευσης, όπου με τα κατάλληλα εργαλεία και μεθόδους ενίσχυσε στη σωστή συμπεριφορά και επικοινωνία των ανθρώπων σε οποιοδήποτε χώρο συναλλάσσεται το άτομο.

Η Συναλλακτική Ανάλυση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιστήμη της επικοινωνίας και γι' αυτό το λόγο κάθε γεγονός που μπορεί να συσχετιστεί με το κομμάτι της επικοινωνίας ονομάζεται συναλλαγή (transaction). Με τον όρο συναλλαγή εννοούμε την ανταλλαγή κάθε λεκτικού και μη λεκτικού μηνύματος που ανταλλάσσουν τουλάχιστον δύο άνθρωποι.⁴⁷

Αυτό που διαφοροποιεί την θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης από άλλες αντίστοιχες θεωρίες, είναι ότι υποστηρίζει πως η συμπεριφορά των ανθρώπων είτε στο ευρύ κοινωνικό περιβάλλον είτε στον εργασιακό χώρο δεν εξαρτάται μόνο από τις συνθήκες που επικρατούν στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά είναι αποτέλεσμα των βιωματικών εμπειριών και των μηνυμάτων που δέχονται από την παιδική τους ηλικία.

⁴³ E. Berne, 1961, Transactional Analysis in Psychotherapy, εκδόσεις Picke Partners

Συνεπώς προκειμένου να μελετήσουμε ένα άτομο, χωρίζουμε τη Συναλλακτική Ανάλυση στους εξής τομείς:

- Η ανάλυση της προσωπικότητας του εξεταζόμενου με βάση τις "Καταστάσεις του Εγώ"
- Τα είδη των Συναλλαγών
- Υπαρξιακές Θέσεις- Στάσεις Ζωής
- Strokes
- Οργάνωση Χρόνου
- Ψυχολογικά Παιχνίδια
- Δραματικό Τρίγωνο Ρόλων
- Σενάριο Ζωής ⁴⁸

7.2 Καταστάσεις του 'Εγώ' ⁴⁴

Όταν έχουμε να κάνουμε με έναν άνθρωπο, στην πραγματικότητα έχουμε να κάνουμε με μία ομάδα προσωπικοτήτων. Κατά τη διάρκεια της ζωής του ο άνθρωπος συλλέγει εγγραφές και μηνύματα τα οποία τον επηρεάζουν στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του αλλά και στη συμπεριφορά του, δηλαδή τη δημιουργία μίας προσωπικότητας η οποία ανταποκρίνεται διαφορετικά στα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον.

Ο Eric Berne όρισε ότι τα τρία μέρη που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο αντιμετώπισης των ατόμων (attitude) είναι: ο Γονέας, ο Ενήλικας και το Παιδί.

❖ Γονέας

Ο Γονέας είναι ένα σύνολο συναισθημάτων, στάσεων, συμπεριφορών, που μοιάζουν με εκείνες της πατρικής μορφής. Είναι με λίγα λόγια οι καταγραφές των μηνυμάτων που έχει δεχθεί από την παιδική του ηλικία (ιδιαίτερα τα 5 πρώτα χρόνια του) από

⁴⁴ Εμμ. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

πρόσωπα κύρους, όπως οι γονείς του. Ο τρόπος που συμπεριφέρεται δηλώνει προστασία, προτροπή, προκατάληψη και κριτική ανάλογα με τις εγγραφές που έχει δεχτεί. Γενικά εκφράζει τη διδαγμένη άποψη που κουβαλάμε για τη ζωή.

Τροφοδοτικός Γονέας: είναι το κομμάτι που κατανοεί και νοιάζεται για τις ανάγκες των άλλων. Βάζει όρια με ένα λογικό, απλοϊκό και αποτελεσματικό τρόπο. Όταν ένας άνθρωπος επικοινωνεί με αυτό το κομμάτι του εγώ τότε δείχνει ενδιαφέρον και κατανόηση, θέτοντας πάντα κάποια όρια. Για να γίνουμε περισσότερο κατανοητή αντί κάποιος να πει "Απαγορεύεται να αργήσεις περισσότερο από μία ώρα" θα πει: "Επιτρέπεται να αργήσεις μέχρι και μία ώρα".

Κριτικός Γονέας: είναι το άτομο που έχει την τάση να λέει "Μην κάνεις αυτό" αντί να πει: "Μπορείς να κάνεις εκείνο". Συνήθως δείχνει στους άλλους το μήνυμα, δεν το κάνεις καλά, δεν είσαι εντάξει δικαιολογώντας με σαρκασμό τα λάθη που έκαναν. Έχει την τάση να είναι υπερβολικός και να γενικεύει καταστάσεις. Επίσης έχει σαν χαρακτηριστικό γνώρισμα να κάνει πράγματα για να διορθώσεις τους άλλους ενώ μπορούν και οι άλλοι να τα κάνουν από μόνοι τους. Αυτό όσο και καλοπροαίρετα να το κάνει κάποιος, στερεί τη δυνατότητα να πάρει τις ευθύνες του το άτομο και τον οδηγεί σε ψυχολογικά παιχνίδια.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι ο **Κριτικός Γονέας** ανήκει στην κατηγορία των **ΜΗ αποτελεσματικών εγώ** για τους λόγους που αναφέραμε παραπάνω, ενώ αντίθετα ο **Τροφοδοτικός Γονέας** ανήκει στην κατηγορία των **αποτελεσματικών εγώ**.⁴⁵

❖ Ενήλικας

Είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει όλη τη λογική, αιτιολογημένη και χωρίς συναισθήματα συμπεριφορά. Εξετάζει τα δεδομένα της πραγματικότητας αλλά και τα εσωτερικά δεδομένα των διαφορετικών εγώ, και καταλήγει στην πρέπουσα για τη συγκεκριμένη στιγμή συμπεριφορά. Ο Ενήλικας βλέπει τη ζωή ρεαλιστικά, όπως είναι και όχι όπως θα ήθελε να είναι. Τέλος ο Ενήλικας αναπτύσσει

⁴⁵ Εμμ .Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

και μία μοναδική δεξιότητα, αυτή της Εκτίμησης Πιθανοτήτων η οποία δεν υπάρχει σε καμία άλλη κατάσταση του Εγώ. Αυτή η δεξιότητα αναπτύσσεται με την εξάσκηση, καθώς οι αποφάσεις που παίρνει ο Ενήλικας δεν είναι πάντοτε βασισμένες σε ολοκληρωμένα στοιχεία, αλλά πολλές φορές είναι βασισμένες σε υποθέσεις που κάνει βάση των πιθανοτήτων. Γενικά τον Ενήλικα τον χαρακτηρίζουμε ως αυθεντικό, ηθικό και λογικό.

Ο Ενήλικας ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών εγώ.⁴⁶

❖ Παιδί

Είναι ένα σύνολο συναισθημάτων, στάσεων, συμπεριφορών, που είναι υπολείμματα της παιδικής ηλικίας. Όταν ένα παιδί δέχεται κάποια μηνύματα που αφορούν εξωτερικά γεγονότα, νουθεσίες, πληροφορίες και οδηγίες για τη ζωή του, εκείνο τα συνδυάζει όλα αυτά με τα συναισθήματα που του δημιουργούνται και τις αντιδράσεις που έχει την ώρα που συμβαίνουν αυτές οι εγγραφές. Τις αντιδράσεις αυτές είναι λογικό να τις επαναλάβει και στη μετέπειτα ζωή του αν του ξανασυμβεί κάποιο παρόμοιο περιστατικό.

Φυσικό Παιδί: είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεπτίζει τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις επιθυμίες του ατόμου. Οι επιθυμίες μπορούν να αλλάζουν από στιγμή σε στιγμή, ενώ οι ανάγκες παραμένουν σταθερές. Όταν εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του Φυσικού Παιδιού, τότε το άτομο αντιδρά με ένα ζεστό και φιλικό τρόπο. Από την άλλη, εάν δεν εκπληρωθούν, τότε το άτομο αντιδρά με θυμό, θλίψη και φόβο. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι οι ανάγκες - Φυσικές/Ψυχολογικές - είναι απαραίτητο να εκπληρωθούν για την επιβίωση του ατόμου. Όσον αφορά τις ψυχολογικές ανάγκες αυτές αποτελούνται από την ανάγκη να ανήκω και την ανάγκη να αισθάνομαι σημαντικός.

Μικρός Καθηγητής: είναι η εξυπνάδα που διαθέτει το Φυσικό Παιδί. Παίρνει τις σοβαρές εκείνες αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το κατά πόσο κανείς μπορεί ή

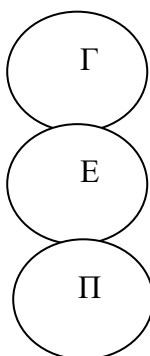
⁴⁶ Εμμ. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα σε μία κατάσταση. Είναι το κομμάτι του ατόμου που διαθέτει αυτό που λέμε διαίσθηση. Είναι έξυπνο και δημιουργικό και αντιλαμβάνεται το πραγματικό ποιόν των άλλων ανθρώπων ακόμα και αν αυτοί πιστεύουν πως κρύβονται καλά. Κινείται γρήγορα και λέει το σωστό πράγμα στην κατάλληλη στιγμή. Είναι εύστροφο και έχει χιούμορ.

Προσαρμοσμένο Παιδί: χωρίζεται στο Υπάκουο και το Επαναστατημένο. Αυτά τα δύο παιδικά κομμάτια της προσωπικότητας αναπτύχθηκαν από την ανάγκη του μικρού παιδιού να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των γονιών. Ένα παιδί μαθαίνει να προσαρμόζεται είτε υπακούοντας είτε επαναστατώντας. Αυτά τα δύο κομμάτια εμφανίζονται στην ενήλικη συμπεριφορά μας όταν ο Γονέας που κουβαλάμε μέσα μας ή ο Γονέας κάποιου με τον οποίο συναλλασσόμαστε, μας δίνει κάποιο ερέθισμα στο οποίο ανταποκρινόμαστε χωρίς να μεσολαβήσει ο Ενήλικός μας.

Το Φυσικό Παιδί και ο Μικρός καθηγητής ανήκουν στις **αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ**, ενώ το **Προσαρμοσμένο Παιδί** ανήκει στις **ΜΗ αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ**.⁴⁷

Οι τρεις βασικές καταστάσεις του ΕΓΩ που αναλύσαμε παραπάνω, δηλαδή ο Γονέας, ο Ενήλικας και το Παιδί στην παγκόσμια βιβλιογραφία απεικονίζεται ως εξής:

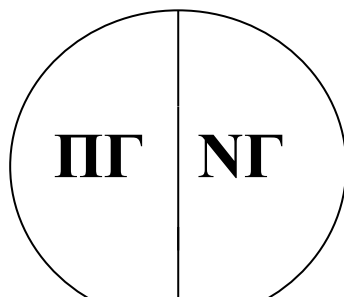


⁴⁷Εμμ. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΓΩ

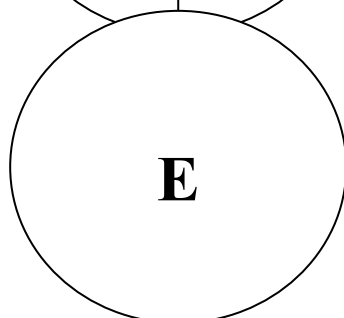
ΠΡΟΤΥΠΟ ΓΟΝΕΑΣ

- Ηθικολόγος
- Επικριτικός
- Αυταρχικός



ΝΟΥΘΕΤΙΚΟΣ ΓΟΝΕΑΣ

- Καθησυχαστικός
- Με ενδιαφέρον
- Ενθαρρυντικός
- Υποστηρικτικός
- Με κατανόηση

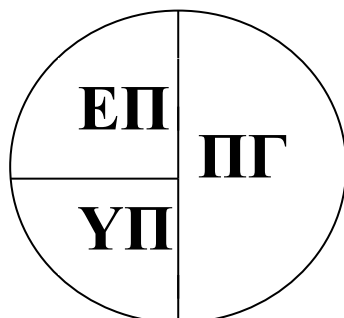


ΕΝΗΛΙΚΑΣ

- Μη επικριτικός
- Ανοιχτόμυαλος
- Με ενδιαφέρον
- Με αυτοπεποίθηση
- Ρεαλιστής

ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΗΜΕΝΟ ΠΑΙΔΙ

- Αντιδραστικό
- Παραπονούμενο



ΥΠΟΤΑΓΜΕΝΟ ΠΑΙΔΙ

- Υποχωρητικό
- Παθητικό

ΑΥΘΟΡΜΗΤΟ ΠΑΙΔΙ

- Με περιέργεια
- Ενεργητικό
- Χαρούμενο

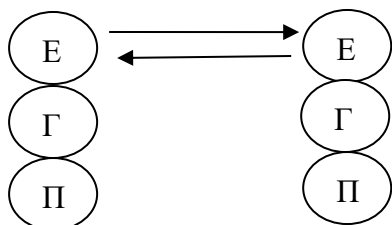
⁴⁸ Εμμ. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

7.3 Μορφές Συναλλαγών

Για να μπορούμε να αναλύσουμε τις μορφές που έχουν οι συναλλαγές, πρέπει πρώτα να ορίσουμε τον όρο συναλλαγή. Η συναλλαγή ορίζεται, λοιπόν, ως ένα ερέθισμα συν μία απόκριση. Από οποιαδήποτε κατάσταση του Εγώ από αυτές που αναλύσαμε, μπορεί να προέρχεται το ερέθισμα και η απόκριση, του πομπού και του δέκτη αντίστοιχα, καθώς επίσης μπορούν να υπάρξουν άπειροι συνδυασμοί και ζεύγη επικοινωνίας ανάμεσα στις καταστάσεις του Εγώ.⁴⁹

7.3.1 Είδη συναλλαγών

- Παράλληλες ή Συμπληρωματικές: Ονομάζεται όταν η απάντηση του δέκτη προέρχεται από την Κατάσταση του Εγώ που δέχθηκε το ερέθισμα και απευθύνεται σε αυτήν από την οποία προήλθε. Τότε τα τόξα επικοινωνίας είναι παράλληλα, δηλαδή η συναλλαγή μπορεί να συνεχιστεί δίχως προβλήματα, δημιουργώντας ανθρώπινο κλίμα στις διαπροσωπικές σχέσεις.⁵³



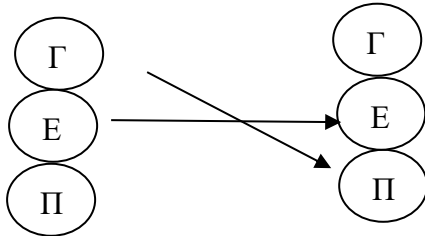
Παράδειγμα: Ενήλικας προς Ενήλικα

Ερέθισμα: Τι ώρα είναι?

Απόκριση: Η ώρα είναι 11 το πρωί

⁴⁹ M. James, D. Jongeward, 1996, Born to Win, Perseus Book

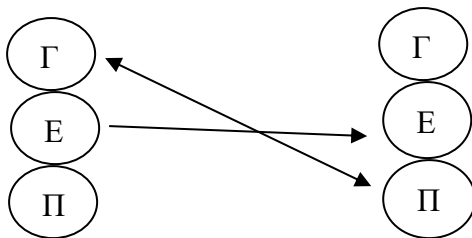
- Σταυροειδής ή Μη Συμπληρωματικές: Ονομάζεται μία συναλλαγή όταν τα τόξα επικοινωνίας σταυρώνονται και για αυτό το λόγο η επικοινωνία διακόπτεται προσωρινά μέχρι να ξεκαθαριστεί η υπόθεση. Συνήθως δημιουργούνται προβλήματα και παρεξηγήσεις και το μήνυμα απαντάται σε άλλη κατάσταση του Εγώ από αυτή που προήλθε.



Παράδειγμα:

1. Ενήλικας προς Ενήλικα: Τι ώρα είναι?
2. Κριτικός Γονέας προς Παιδί: Αμάν όλη την ώρα το μυαλό σου στην ώρα το έχεις! Βιάζεσαι να πας να παίξεις?

- Απώτερες: Όταν υπάρχει ένα φανερό και ένα κρυφό μήνυμα. "Τα λέω στη νύφη για να τα ακούσει η πεθερά". Η απάντηση δίνεται στο κρυφό/ψυχολογικό μήνυμα.

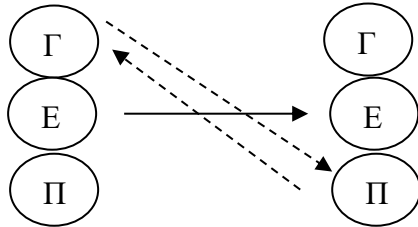


Παράδειγμα: Πωλητής – Πελάτης

60χρονος πελάτης: Θέλω το πιο καλό και ακριβό αμάξι σας

Πωλητής: Αυτό είναι το πιο καλό αμάξι, αλλά είναι πολύ γρήγορο για εσάς!

- **Μεταβιβαστικές:** Στη συγκεκριμένη συναλλαγή το μήνυμα είναι καθαρό, αλλά η απάντηση δίνεται με κάποιο υπονοούμενο που αυτός που αποκρίνεται το φαντάζεται.



Παράδειγμα: ένας πρώην αλκοολικός λέει στον συνάδελφο του ότι χθες ήπια αρκετά. Ενώ η συζήτηση γίνεται από Ενήλικα προς Ενήλικα, στην ουσία προέρχεται από την Παιδική κατάσταση και στοχεύει στη Γονική.

Συμπερασματικά με όσα αναφέραμε παραπάνω σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι οι Παράλληλες και οι Σταυροειδείς Συναλλαγές είναι ανοιχτές/φανερές, ενώ οι Απώτερες και οι Μεταβιβαστικές είναι κρυφές και γίνονται τόσο σε κοινωνικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο, ταυτόχρονα. Στον εργασιακό χώρο, στον οποίο επικεντρώνεται και η εργασία μας, η Συμπληρωματική Συναλλαγή του Ενήλικα προς Ενήλικα έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα καθώς εξαλείφει σε μεγάλο βαθμό τις συναισθηματικές συγκρούσεις και βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων καθώς και ίσης μεταχείρισης μεταξύ των εργαζομένων. Και άλλες μορφές συναλλαγών μπορούν να επιτύχουν στον εργασιακό χώρο, κάποιες από αυτές, όμως, με περισσότερο ρίσκο, όπως ο Προστατευτικός Γονέας Μάνατζερ προς το Παιδί Υφιστάμενο, με τη πιθανότητα όμως, ο υφιστάμενος να μην ωριμάσει ποτέ.⁵⁰

⁵⁰ Εμμ. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

7.4 Στάσεις Ζωής

Οι στάσεις ζωής ή αλλιώς οι υπαρξιακές θέσεις είναι τέσσερις (4) και διαμορφώνονται με βάση την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του, το ίδιο το άτομο, αλλά και για την αντίληψη που έχει για τους υπόλοιπους ανθρώπους.

Ας δούμε όμως, αναλυτικά, τις 4 στάσεις ζωής:

1. Δεν είμαι Ο.Κ – Είσαι Ο.Κ
2. Δεν είμαι Ο.Κ – Δεν είσαι Ο.Κ
3. Είμαι Ο.Κ – Δεν είσαι Ο.Κ
4. Είμαι Ο.Κ – Είσαι Ο.Κ

Από τα δύο πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου, το παιδί αρχικά επιλέγει ως στάση ζωής μία από τις τρεις πρώτες. Η πρώτη στάση επιλέγεται με βάση τις προσωρινές εμπειρίες του πρώτου χρόνου ζωής. Στο τέλος του δεύτερου χρόνου, ή επιβεβαιώνεται και θεμελιώνεται, ή το παιδί περνάει στη δεύτερη ή την τρίτη θέση.

Από τη στιγμή που ένα άτομο υιοθετεί μία συγκεκριμένη στάση ζωής, αυτό δεν μπορεί να αλλάξει. Η απόφαση για την επιλογή μία από τις τρεις πρώτες θέσεις, βασίζεται αποκλειστικά στην παρουσία ή την έλλειψη του χαδιού, της αγκαλιάς, με λίγα λόγια δηλαδή, του συναισθήματος.

Σχήμα 3: Στάσεις Ζωής

Θετική	Είμαι Ο.Κ – Δεν είσαι Ο.Κ	Είμαι Ο.Κ – Είσαι Ο.Κ
Αντίληψη για τον εαυτό μας	(+, -)	(+,+)
	Δεν είμαι Ο.Κ – Δεν είσαι Ο.Κ	Δεν είμαι Ο.Κ – Είσαι Ο.Κ
Αρνητική	(-,-)	(-,+)
	Αντίληψη για τους άλλους	Θετική

Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work (J.Newstrom/K. Davis) McGraw-Hill, ninth edition 1993, σελίδα 401

1. Δεν είμαι Ο.Κ. –Είσαι Ο.Κ.

Το μικρό παιδί αισθάνεται πως δεν μπορεί να κάνει τίποτε χωρίς την βοήθεια των μεγάλων, ενώ αντίθετα οι μεγάλοι μπορούν να τα κάνουν όλα μόνοι τους. Το μικρό παιδί, λοιπόν, εξαρτάται από τους μεγαλύτερους και αδυνατεί να επιβιώσει χωρίς τη βοήθεια τους, αλλά δεν μπορεί ούτε να αναπτυχθεί ψυχολογικά δίχως την αγκαλιά και το χάδι τους.

2. Δεν είμαι Ο.Κ. – Δεν είσαι Ο.Κ.

Η συγκεκριμένη θέση ονομάζεται και θέση αυτοκαταστροφής. Αυτό συμβαίνει αν οι γονείς αρχίσουν και μαλώνουν αυστηρά και συνέχεια το παιδί τους από τα πρώτα κιόλας χρόνια της ζωής του όπου εκεί το παιδί προσπαθεί να αυτονομηθεί. Αν σε αυτό το σημείο η αγκαλιά και το χάδι σταματήσουν ξαφνικά, επειδή οι γονείς πιστέψουν πως το "παιδί είναι αρκετά μεγάλο πια", τότε το παιδί υιοθετεί τη συγκεκριμένη στάση.

3. Είμαι Ο.Κ. – Δεν είσαι Ο.Κ.

Είναι η θέση που παίρνει το παιδί που έχει υποστεί κακοποίηση και βασανισμό. Η ανακούφιση και το υποκατάστατο του χαδιού και της αγκαλιάς, βρίσκονται στην απομόνωση μετά το ξύλο! Αυτή είναι η εγκληματική θέση.

4. Είμαι Ο.Κ. – Είσαι Ο.Κ.

Είναι η μόνη συνειδητά επιλεγμένη θέση, διότι οι προηγούμενες τρεις βασίζονται αποκλειστικά και μόνο στα παιδικά συναισθήματα. Αντίθετα, αυτή η 4^η θέση βασίζεται στη σκέψη, στην πίστη και στη δοκιμασία της δράσης.

Η διαφορά μεταξύ των πρώτων τριών θέσεων και της τέταρτης είναι ότι οι πρώτες απαντάνε με ένα "γιατί", ενώ η 4^η με ένα "γιατί όχι".⁵¹

Για να μπορέσει ένα άτομο να περάσει στη 4^η αυτή θέση ζωής απαιτούνται πολλές περισσότερες πληροφορίες από όσες διέθεταν αρχικά σαν μικρό παιδί. Και αυτό γιατί η 4^η θέση απαιτεί ρίσκο και υπομονή. Πρόκειται για μία πραγματική στάση απέναντι στη ζωή και όχι μια αντίδραση βασισμένη στα συναισθήματα.

Ένα άτομο, το οποίο έχει περάσει τη φάση της ενηλικίωσης και διατηρεί μία από τις πρώτες τρεις θέσεις, προσπαθεί μέσα από την καθημερινή πρακτική να επιβεβαιώσει αυτή του την επιλογή. Για να μπορέσει όμως να το πραγματοποιήσει αυτό, παίζει τα λεγόμενα ψυχολογικά παιχνίδια.⁵²

⁵¹ J. Newstrom, K. Davis, 1993, Organizational Behavior, Human Behavior at Work, McGraw-Hill, ninth edition

⁵² T. Harris, 'Είμαι ΟΚ-Είσαι ΟΚ', εκδόσεις Καστανιώτη, 1997

7.5 Τα ψυχολογικά Παιχνίδια

Τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι καθημερινές συναλλαγές μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι "κερδίζουν" ένα τρόπαιο, ένα αρνητικό συναίσθημα. Πιο συγκεκριμένα, είναι κάποιες συναλλαγές, οι οποίες έχουν προδιαγραφμένο τέλος, το οποίο αν και το άτομο το γνωρίζει, του είναι αδύνατον να του αντισταθεί και να μην το ζήσει.

Για να κατανοήσετε τη διαδικασία των ψυχολογικών παιχνιδιών, σκεφτείτε ένα παιχνίδι που ο παίκτης συγκεντρώνει κουπόνια, λίγα από αυτά είναι τα καλά κουπόνια (χρυσά), τα περισσότερα, όμως είναι αρνητικά (καφέ), τα οποία εκφράζουν τα αρνητικά συναισθήματα που ο παίκτης δυσκολεύεται να ξεφορτωθεί και συχνά είναι αυτά η αιτία κάποιων καταστροφικών τάσεων. Τέτοια παραδείγματα είναι ένα διαζύγιο, μία απόλυση, μία κατάθλιψη, μία κρίση πανικού και άλλα.⁵³

7.6 Το σενάριο της ζωής

Ένα πρόγραμμα ζωής που δεν είναι καθόλου ικανοποιητικό και το οποίο δημιουργήθηκε στην παιδική ηλικία του ατόμου και βοηθάει στην καθοδήγηση του ατόμου στην ενήλικη ζωή του, είναι το σενάριο της ζωής.

Όπως παραπέμπει και το όνομά του, το σενάριο της ζωής θυμίζει παραμύθι, το οποίο έχει αρχή, μέση και τέλος. Και όπως κάθε τέλος, μπορεί να είναι ευχάριστο, λυπητερό ή και αδιάφορο.

Βέβαια ακόμα και happy end (ευχάριστο τέλος) αν έχουν τα σενάρια της ζωής, δεν είναι ποτέ ικανοποιητικό, διότι βασίζεται σε αποφάσεις που παρήχθησαν με ελάχιστες παιδικές πληροφορίες. Οι αποφάσεις αυτές είχαν σαν απώτερο σκοπό την προστασία του μικρού παιδιού, με βάση τα δεδομένα που επικρατούσαν εκείνη την εποχή. Όλες αυτές οι αποφάσεις πάρθηκαν από το Προσαρμοσμένο Παιδί, συνεπώς δεν είναι Ενήλικες αποφάσεις και δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα της Ενήλικης ζωής.

⁵³ Εμμ. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

Προκειμένου να υποστηριχθούν οι σεναριακές αποφάσεις, το άτομο παίζει ψυχολογικά παιχνίδια στα οποία παίρνουν μέρος οι χαρακτήρες που απαιτούνται για να αυξήσει τη συλλογή των αρνητικών κουπονιών/συναισθημάτων.

Ο κύριος σκοπός της Συναλλακτικής Ανάλυσης είναι να εντοπίσει τις "σεναριακές" αποφάσεις και διεγείροντας τον Ενήλικο και το Φυσικό Παιδί του ατόμου να βοηθήσει στη λήψη σωστών αποφάσεων έτσι ώστε η τωρινή συμπεριφορά να είναι αυτόνομη και όχι βασισμένη σε κάποιο παιδικό σενάριο.⁵⁴

7.7 Το Δραματικό Τρίγωνο

Το ψυχολογικό παιχνίδι, όπως λέει και το όνομά του είναι παιχνίδι και ακόμα και αν προκαλεί αρνητικά συναισθήματα δεν μπορούν παρά να παίζουν στο παιχνίδι αυτό.

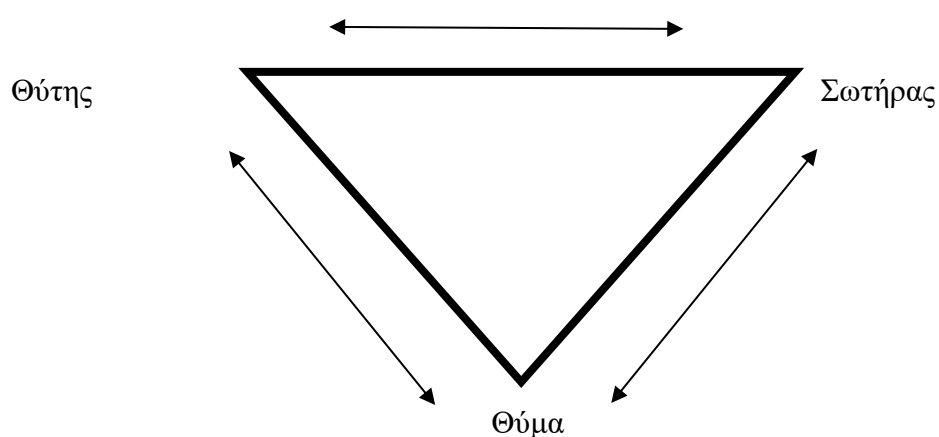
Ας δούμε όμως πως παίζεται το παιχνίδι αυτό. Όπως και σε κάθε παιχνίδι υπάρχουν και τα πόνια ή αλλιώς οι ρόλοι που πρέπει να υποδυθείς για να παίζεις. Ο Dr Stephen Karman είναι αυτός που εφηύρε τους τρεις βασικούς ρόλους του παιχνιδιού:

1. Το θύμα : το άτομο νιώθει ανίκανο και κατώτερο από τους υπολοίπους
2. Ο θύτης : το άτομο νιώθει ότι όλοι οι υπόλοιποι είναι κατώτεροι και μόνο αυτός είναι καλύτερος από όλους. Λέγεται αλλιώς διώκτης, δικαστής, κατήγορος
3. Ο σωτήρας : το άτομο που νιώθει καλά (Ο.Κ) όταν βοηθάει τους άλλους. Θεωρεί ότι ξέρει πολλά περισσότερα από τους υπόλοιπους.

Το Δραματικό Τρίγωνο, λοιπόν, όπως λέει και το όνομά του είναι ένα ανάποδο τρίγωνο δίνοντας βάση στο ρόλο του Θύματος. Αν δεν υπάρχει Θύμα, δεν υπάρχει και παιχνίδι. Επομένως κάποιος πρέπει να είναι το θύμα ώστε να μπορεί να υπάρξει το παιχνίδι και να έχουν λόγο ύπαρξης και οι υπόλοιποι ρόλοι. Το Θύμα δεν είναι δύσκολο να βρεθεί, καθώς καθημερινά συναντάμε αρκετούς ανθρώπους που ανήκουν στη θέση που δηλώνει πως δεν είναι Ο.Κ.

⁵⁴ E. Berne, 1964, Games People Play, Grove Press

Σχήμα 4: Το δραματικό τρίγωνο ρόλων



Πηγή: Born to Win (M.James/D. Jongeward), Perseus Book 1996, σελίδα 87

Τα τόξα που υπάρχουν γύρω από το τρίγωνο υποδηλώνουν τη δυνατότητα αλλαγής από τον έναν ρόλο στον άλλον. Ο κάθε παίκτης μπορεί να περάσει από όλους τους ρόλους μέχρι και το τέλος του παιχνιδιού.⁵⁵

7.8 Η οργάνωση του χρόνου

Σύμφωνα με τη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης και τον Eric Berne υπάρχουν έξι (6) τρόποι που οργανώνουν οι άνθρωποι τον χρόνο τους:

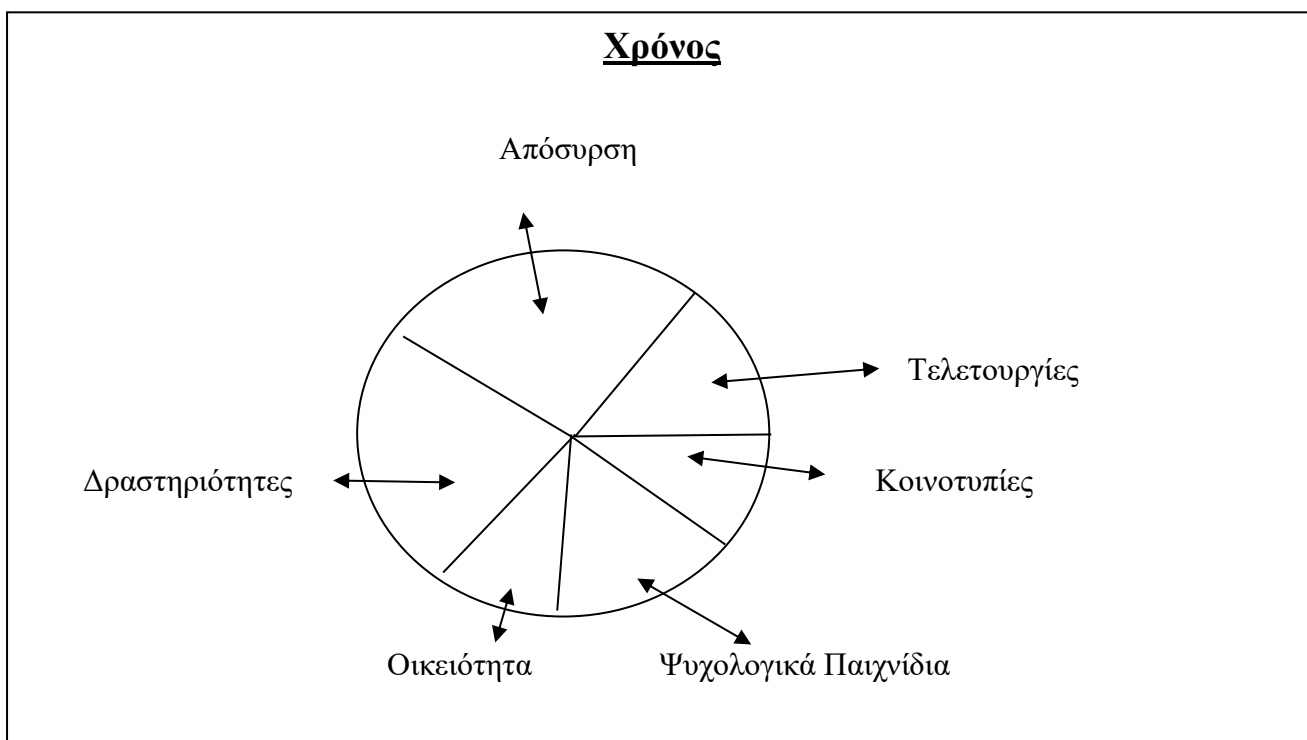
1. Ψυχολογικά Παιχνίδια: βασίζονται στο Δραματικό Τρίγωνο και αποσκοπούν στο να υποστηρίξουν το σενάριο της ζωής μας, που εδραιώθηκε μέσα μας σε μία κρυφή υποσυνείδητη μορφή από την εποχή που ήμασταν παιδιά με βάση την πηγή του χαδιού.
2. Κοινοτυπίες: συναλλαγές με ασήμαντο σκοπό (για αυτοκίνητα, ποδόσφαιρο, πολιτική). Παρέχουν μία επιφανειακή αναγνώριση τις περισσότερες φορές με ευχάριστο τρόπο.
3. Τελετουργίες: πρόκειται για στερεότυπες, παραδοσιακές συμπεριφορές. Αποτελούνται από απλές, παράλληλες συναλλαγές που διατηρούν την ελάχιστη

⁵⁵ M.James-D. Jongeward, 1996, Born to Win, Perseus Book

κοινωνική αναγνώριση. Συντηρούν τα άτομα μέσα στις ομάδες καθώς εξασφαλίζουν την επιβίωση.

4. Δραστηριότητες: πρόκειται για ενέργειες που παράγουν έργο.
 - ✚ Φέρνουν το άτομο σε επαφή με την εξωτερική πραγματικότητα
 - ✚ Αφορούν σε όλα όσα έχει το άτομο να κάνει ή πρέπει να κάνει (δουλειά, αθλητισμός, χόμπι)
 - ✚ Βοηθούν στη συλλογή κουπονιών
5. Οικειότητα: η αυθεντική και αυθόρμητη προσοχή που δίνουμε και δεχόμαστε (π.χ. τρυφερότητα, στοργή, ενσυναίσθηση), Είναι μία τρομακτική μορφή επικοινωνίας διότι περιέχει το ρίσκο της απόρριψης
6. Απόσυρση: αφορά στην ψυχολογική και στην φυσική απομόνωση. Πρόκειται για μοναχικές επιλογές που κάνει το άτομο μέσα στον κόσμο της φαντασίας. Προσφέρει ασφάλεια γιατί δεν περιέχει το ρίσκο της απόρριψης.

Σχήμα 5: Οργάνωση του Χρόνου ⁵⁶



⁵⁶Εμμ. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Τουριστικό Μάνατζμεντ –Πανεπιστήμιο Πειραιώς,

8^ο Κεφάλαιο: Μέτρηση Καταστάσεων του 'Εγώ'

Με βάση τη θεωρητική ανασκόπηση που προηγήθηκε, θεωρήθηκε αναγκαία η ανάλυση και η μελέτη τους στην πράξη. Πραγματοποιήσαμε, λοιπόν, μία έρευνα με σκοπό να εξετάσουμε αναλυτικότερα τις Καταστάσεις του Εγώ που διακρίνουν τους ανθρώπους, που βρίσκονται μέσα σε μία ομάδα, και πως επηρεάζουν τη γενικότερη συμπεριφορά τους.

Για τον σκοπό της έρευνάς μας, 28 άτομα από ένα σύνολο 40 ατόμων από το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιώς στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Μάνατζμεντ Τουρισμού από τη χρονιά 2015-2016, συμμετείχαν ώστε να μπορέσουμε να δούμε τις Καταστάσεις του Εγώ που τους διακρίνουν ανάλογα με το φύλο.

Από το δείγμα αυτών των 28 ατόμων, τα 15 άτομα αποτελούνται από άντρες, ενώ τα υπόλοιπα 13 αποτελούνται από γυναίκες. Είναι αρκετά ενδιαφέρον να δούμε τα αποτελέσματα και τις διαφορές που προκύπτουν, εάν προκύπτουν, μεταξύ των δύο φύλων και κατά πόσο αυτές είναι σημαντικές. Σε αυτό το σημείο, όμως αξίζει να αναφέρουμε ότι η έρευνα μας δεν έχει λάβει υπόψιν της την ηλικία, την επαγγελματική κατάσταση των φοιτητών καθώς και -ότι το δείγμα είναι μικρό για να γενικεύσει κανείς τα συμπεράσματα.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα παρατίθενται στα Παραρτήματα και προέρχονται από το βιβλίο "Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο" των Μ. Josien- Γ. Βαγιάτης- Μ. Γιαννουλέα, εκδόσεις "Ελληνικά Γράμματα", 1995 στις σελίδες 112-11. Τα ερωτηματολόγια αυτά περιλαμβάνουν:

- Ερωτήσεις κλειστού τύπου με δύο επιλογές απαντήσεων
- Πίνακας με τις απαντήσεις που προκύπτει από την συμπλήρωση του πρώτου μέρους, το οποίο δημιουργεί ένα ατομικό προσωπογράφημα

Ένα υπόδειγμα του ερωτηματολογίου αλλά και του πίνακα απαντήσεων βρίσκεται στα Παραρτήματα.

Για να γίνουμε όμως πιο συγκεκριμένοι όσον αφορά το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων πρέπει να αναφέρουμε ότι σε αυτά τα ερωτηματολόγια περιγράφονται κάποια από τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων και είδη συμπεριφοράς και αντιμετώπισης σε ανάλογες καταστάσεις, όλα βασισμένα στη θεωρία της

Συναλλακτικής Ανάλυσης, και ιδιαίτερα στο κομμάτι που μιλά για τις διαφορετικές Καταστάσεις του Εγώ.

Οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του M.B.A-Tourism Management κλήθηκαν να απαντήσουν στα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια για τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται, απαντώντας στην ουσία στην ερώτηση: "αυτή η συμπεριφορά με εκφράζει σαν άνθρωπο;" ή "είναι αυτό που περιγράφεται παρόμοιο με τη συμπεριφορά μου;"

Αφού λοιπόν, αρχικά, οι διερωτώμενοι συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου, στη συνέχεια μετέφεραν τις απαντήσεις τους στις αντίστοιχες θέσεις απαντήσεων του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου, που αναφέραμε παραπάνω. Στο δεύτερο αυτό στάδιο οι φοιτητές με μία βαθμολογία κλιμακώμενη από το 1 έως το 10 αντιστοιχούσαν τις απαντήσεις τους και δημιουργούσαν ένα ατομικό προφίλ, προσωπογράφημα, το οποίο τους κατατόπιζε για το ποιες καταστάσεις του Εγώ επικρατούν στην διαμόρφωση της προσωπικότητας του και στον τρόπο συμπεριφοράς τους. Λαμβάνοντας, λοιπόν, τα παραπάνω στοιχεία, και ύστερα από επεξεργασία τους τα παρουσιάζουμε στους πίνακες του παραρτήματος μαζί με την ανάλυση που κάναμε όσον αφορά τα στατιστικά δεδομένα των απαντήσεων.

Αναλύοντας τις απαντήσεις αυτές των φοιτητών, χρησιμοποιήσαμε τη στατιστική μέθοδο της Ανάλυσης Διακύμανσης (Analysis of Variance-ANOVA) που περιλαμβάνει t-tests, μέσους όρους, διακυμάνσεις κλπ αλλά και κατά πόσο είναι στατιστικά σημαντικά τα συμπεράσματα αυτά και οι υποθέσεις τους, όπως παρουσιάζονται αναλυτικότερα παρακάτω.

Για να γίνουμε όμως περισσότερο κατανοητοί, πραγματοποιήσαμε την t-test ανάλυση, γιατί μια τέτοια ανάλυση είναι καθοριστική όσον αφορά σύγκριση μέσων όρων δύο συνολικών τιμών που διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς κάποια χαρακτηριστικά, όπως είναι εδώ οι διάφορες Καταστάσεις του Εγώ.

Για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σωστά η ανάλυση t-test, η εξαρτημένη μεταβλητή είναι ποσοτική ή αποτέλεσμα μίας κλίμακας Likert, ενώ η ανεξάρτητη είναι ποιοτική με μόνο δύο τιμές, εδώ έχουμε άντρες και γυναίκες.⁵⁷

⁵⁷ Ανάλυση Διασποράς, ANOVA, http://stat-athens.aueb.gr/~jbn/courses/spss_sem/spss4.pdf, επίσκεψη σελίδας 10/09/2016

Η διατύπωση των υποθέσεων για την t-test ανάλυση είναι η εξής:

- ✚ Μηδενική Υπόθεση(H_0): δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών (σε κάθε μία Κατάσταση του 'Εγώ')

Πίνακας 4: Στατιστική ανάλυση δείγματος έρευνας

	ΝΓ	ΠΓ	ΕΝ	ΑΠ	ΥΠ	ΕΠ
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (ΤΤΛ)	6.75	7.36	7.39	7.61	4.04	4.64
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ (ΤΤΛ)	10	10	10	10	9	8
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ (ΤΤΛ)	2	2	3	4	0	1
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Α)	6.33	7.46	7.67	8.00	3.60	5.13
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ (Α)	10	10	10	10	8	8
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ (Α)	2	5	4	6	1	1
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (Θ)	7.23	7.23	7.07	7.15	4.53	4.07
ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ (Θ)	10	10	10	10	9	6
ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ (Θ)	4	2	3	4	0	1

Καταστάσεις του Εγώ	
ΝΓ	Νουθετικός Γονέας
ΠΓ	Γονέας Πρότυπο
ΕΝ	Ενήλικας
ΑΠ	Αυθόρμητο Παιδί
ΥΠ	Υποταγμένο Παιδί
ΕΠ	Επαναστατημένο Παιδί

Σε πρώτη φάση βρίσκουμε τους μέσους όρους του δείγματος όσον αφορά τις διάφορες Καταστάσεις του Εγώ. Αναλυτικά τα συμπεράσματα της έρευνας είναι πως οι άντρες φοιτητές όσον αφορά την Κατάσταση Εγώ "Νουθετικός Γονέας" έχουν μέγιστη βαθμολογία κατά μέσο όρο 6,33 ενώ οι γυναίκες 7.23. Στην Κατάσταση του Εγώ "Γονέας Πρότυπο" οι άντρες έχουν κατά μέσο όρο 7.03 ενώ οι γυναίκες 7.23. Στην κατάσταση του "Ενήλικα" οι άντρες κατέχουν το 7.67, ενώ οι γυναίκες το 7.07.

Και τέλος, στις τρεις Καταστάσεις του Εγώ που αφορούν το "Παιδί", δηλαδή στο "Αυθόρμητο Παιδί", το "Υποταγμένο Παιδί" και στο "Επαναστατικό Παιδί", οι άντρες έχουν κατά μέσο όρο 8.00, 3.6 και 5.13, ενώ οι γυναίκες 7.15, 4.53 και 4.01.

Αναλυτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου βρίσκονται στα παραρτήματα, όπου φαίνονται όλες οι απαντήσεις που έδωσαν οι φοιτητές

Η ανάλυση αυτή των απαντήσεων έγινε με στατιστικά μοντέλα όπως είναι ο μέσος όρος, η διακύμανση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή κ.α.

Η μέση τιμή \bar{x} , που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, αποτελεί ένα μέτρο θέσης και κεντρικής τάσης και μας δείχνει την θέση που έχει το αποτέλεσμά μας σε σχέση με το κέντρο των παρατηρήσεων. Για να είναι όμως σωστό το αποτέλεσμα εκτός από το μέτρο θέσης, που είναι η μέση τιμή, χρειαζόμαστε και ένα μέτρο διασποράς, το οποίο θα μας δείξει τη διασπορά των παρατηρήσεων, πιο συγκεκριμένα, θα μας δείξει πως τα αποτελέσματα αυτά εκτείνονται σε σχέση με το "κέντρο" τους, καθώς όσο πιο μικρή θα είναι αυτή η διασπορά τόσο πιο σωστά θα είναι τα αποτελέσματα που θα εξάγουμε. Ως μέτρο λοιπόν διασποράς, θα χρησιμοποιήσουμε την τυπική απόκλιση (S), η οποία ορίζεται ως η θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης ($S = \sqrt{S^2}$) και την τυπική απόκλιση του μέσου δείγματος ($S\bar{x}$), δηλαδή το πηλίκου του κλάσματος $S = \sqrt{\frac{S^2}{n}}$, όπου n είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο $\Rightarrow n=28$.

Τέλος θα αναλύσουμε και τη συνδιακύμανση (covariance) των μέσων όρων των αποτελεσμάτων μας, ώστε να δούμε την γενική τάση τους. Η Συνδιακύμανση, για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, δείχνει τη σχέση που έχουν δυο ομάδες μετρήσεων μεταξύ τους. Πιο επιστημονικά, είναι ένα μέτρο της σχέσης που έχουν δύο ομάδες μετρήσεων μεταξύ τους με βάση τα δεδομένα τους. Ο τύπος της συνδιακύμανσης είναι ο εξής:

$$\text{cov}(X,Y) = \frac{1}{v} \sum_{i=1}^v (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$$

Η Συνδιακύμανση χρησιμοποιείται για να δείξει κατά πόσο δύο ομάδες μετρήσεων δεδομένων μεταβάλλονται με την ίδια φορά, αν μεταβάλλονται και οι δύο προς τα πάνω (θετική συνδιακύμανση) ή η μία μεγαλώνει ενώ η άλλη μικραίνει (αρνητική συνδιακύμανση) ή είναι εντελώς άσχετες μεταξύ τους (σχεδόν μηδενική συνδιακύμανση). Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, όπως θα δείτε και από τον

επισυναπτόμενο πίνακα στα παραρτήματα έχουμε θετική συνδιακύμανση καθώς οι τιμές μεταβάλλονται παράλληλα.⁵⁸

Το τελικό συμπέρασμα από όλη την t-test ανάλυση για όλες τις Καταστάσεις του 'Εγώ' και με ποσοστό πιθανού σφάλματος 90%, 95% και 98% είναι ότι οι παρατηρούμενες διαφορές των μέσων όρων δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορές που εξήγαγε η έρευνα προήλθαν από τυχαίους παράγοντες και συνεπώς δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά τους φοιτητές της χρονιάς 2015-2016 του M.B.A-Tourism Management στις καταστάσεις του 'Εγώ', όπως αποτυπώθηκαν και απαντήθηκαν στα ερωτηματολόγια από 28 από τους 40 φοιτητές.

Γενικά, σχετικά με τη χρησιμότητα των Καταστάσεων του 'Εγώ' στη διαχείριση μιας εταιρείας η απάντηση είναι ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από συγκυρίες με τη σημείωση ότι σε ενήλικα περιβάλλοντα, όπως στη λειτουργία μίας εταιρείας, η Ενήλικη Κατάσταση του 'Εγώ' πρέπει να λειτουργεί πάντα.

Αν βέβαια η επιχείρηση βρίσκεται εν μέσω κρίσης, ή χρειαστεί να πάρει μία αυστηρή πολιτική το στέλεχος ή να αντιμετωπίσει μία πιθανή σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων του και των εργαζόμενων, τότε ο ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει μία σχετική μορφή ηγεσίας. Έτσι, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η Γονεϊκή Κατάσταση του Εγώ του ηγέτη, και πιο συγκεκριμένα του "Γονέα Πρότυπου" για άμεσα και ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η συγκεκριμένη κατάσταση του 'Εγώ' έχει σαν στάση ζωής το "Είμαι OK-Δεν είσαι OK".

Υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου ένας ηγέτης οφείλει να δείξει λίγο παραπάνω ενδιαφέρον στους εργαζομένους, να ασχοληθεί μαζί τους, να τους βοηθήσει να επιλύσουν τα προβλήματά τους και φυσικά να τους δείχνει εμπιστοσύνη. Όταν, λοιπόν, οι συνθήκες, επιζητούν μία τέτοια αντιμετώπιση, τότε κυριαρχεί ένα πιο Συνεργατικό και Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο πηγάζει πάλι από την Γονεϊκή Κατάσταση, αλλά αυτή τη φορά από τον Νουθετικό Γονέα, ο οποίος βοηθάει στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και φυσικά στην αποτελεσματικότητά τους.

Αν μπορούσαμε, όμως να ορίσουμε ποια είναι η μονιμότερη κατάσταση του 'Εγώ' και από ποια πρέπει να επηρεάζεται, τότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η Ενήλικη

⁵⁸X. Φράγκος, Στατιστική Επιχειρήσεων II, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Κατάσταση. Με την Ενήλικη Κατάσταση κανείς ενεργεί χωρίς συναισθηματισμούς, αντικειμενικά, και πάνω από όλα με λογική, ώστε να συλλέγουν τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες και να λαμβάνουν ανάλογα με την κατάσταση. Συνήθως, σε τέτοιες περιπτώσεις όπου επικρατεί η Ενήλικη Κατάσταση, επικρατεί και ένα Δημοκρατικό-Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, όπου οι εργαζόμενοι έχουν αρκετή ελευθερία της λήψης αποφάσεων, των ενεργειών, αλλά και οι ηγέτες χειρίζονται με τον βέλτιστο τρόπο τις συγκρούσεις ώστε να είναι όλοι κερδισμένοι (Win-Win) και με τη στάση ζωής "Είμαι ΟΚ-Είσαι ΟΚ". Η συγκεκριμένη στάση ζωής είναι ο ιδανικός συνδυασμός μεταξύ Ενήλικα-Νουθετικού Γονέα- Αυθόρμητο Παιδί και λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μέσα στον χώρο εργασίας.

Καταστάσεις που πρέπει να αποφεύγονται είναι το "Επαναστατημένο Παιδί" που προκαλεί συγκρούσεις, ενστάσεις και μία γενική αναστάτωση. Όπως και το "Υποταγμένο Παιδί", το οποίο αφορά άτομα πιο μαζεμένα, που φοβούνται να μιλήσουν, δεν μπορούν να επιβάλλουν την άποψή τους, και νιώθουν μειονεκτικά σε σχέση με τους υπολοίπους γι' αυτό και κάνουν ό,τι τους πουν οι άλλοι.

Ένα στέλεχος για να είναι ικανό και αποδοτικό, πρέπει να συνδυάζει τον Νουθετικό Γονέα από την Γονεϊκή Κατάσταση, την Ενήλικη Κατάσταση αλλά και το Αυθόρμητο Παιδί από την Παιδική.

Τελειώνοντας, η έρευνα με τη ανάλυση t-test έδειξε ότι δεν έχει αποδειχθεί στατιστική σημαντικότητα, στο 98% και στο 95% για τους 28 από τους 40 φοιτητές, δηλαδή το 70% της τάξεως. Μία ενδεικτική ανάγνωση των αποτελεσμάτων των πινάκων που ακολουθούν το αποδεικνύουν:

Πίνακας 5: Ανάλυση t-test για Νουθετικό Γονέα

ΈΛΕΓΧΟΣ Τ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΜΕ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΕΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ

	<i>Γυναίκες</i>	<i>Άνδρες</i>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	7.230769231	6.333333333
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	3.692307692	5.666666667
ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	13	15
ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	0	
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ	26	
T	1.103162731	
P(T<=T) ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ	0.140031431	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	1.705617901	
P(T<=T) ΔΙΠΛΕΥΡΗ	0.280062861	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΙΠΛΕΥΡΟ	2.055529418	
ΑΦΟΥ T<T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΠΟΡΡΙΨΟΥΜΕ ΤΗΝ Η0 ΑΡΑ M1=M2		

Πίνακας 6: Ανάλυση t-test για Γονέα Πρότυπο

ΈΛΕΓΧΟΣ Τ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΜΕ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΕΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ

	<i>Γυναίκες</i>	<i>Άνδρες</i>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	7.230769231	7.466667
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	7.192307692	1.409524
ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	13	15
ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	0	
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ	16	
T	-	
P(T<=T) ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ	0.293221866	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	0.386560779	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	1.745883669	
P(T<=T) ΔΙΠΛΕΥΡΗ	0.773121559	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΙΠΛΕΥΡΟ	2.119905285	
ΑΦΟΥ T<T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΠΟΡΡΙΨΟΥΜΕ ΤΗΝ Η0 ΑΡΑ M1=M2		

Πίνακας 7 : Ανάλυση t-test για Γονέα Ενήλικα

ΈΛΕΓΧΟΣ Τ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΜΕ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΕΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ

	<i>Γυναίκες</i>	<i>Άνδρες</i>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	7.076923077	7.666667
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	3.91025641	3.809524
ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	13	15
ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	0	
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ	25	
T	-	
P(T<=T) ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ	0.791793171	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	0.217965068	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΙΠΛΕΥΡΟ	1.708140745	
P(T<=T) ΔΙΠΛΕΥΡΗ	0.435930135	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΙΠΛΕΥΡΟ	2.059538536	
ΑΦΟΥ T<T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΠΟΡΡΙΨΟΥΜΕ ΤΗΝ Η0 ΑΡΑ Μ1=Μ2		

Πίνακας 8 : Ανάλυση t-test για Γονέα Αυθόρμητο Παιδί

ΈΛΕΓΧΟΣ Τ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΜΕ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΕΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ

	<i>Γυναίκες</i>	<i>Άνδρες</i>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	7.153846	8
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	3.974359	2.142857
ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	13	15
ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	0	
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ	22	
T	-1.26337	
P(T<=T) ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ	0.10984	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	1.717144	
P(T<=T) ΔΙΠΛΕΥΡΗ	0.219681	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΙΠΛΕΥΡΟ	2.073873	
ΑΦΟΥ T<T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΠΟΡΡΙΨΟΥΜΕ ΤΗΝ Η0 ΑΡΑ Μ1=Μ2		

Πίνακας 9 : Ανάλυση t-test για Υποταγμένο Παιδί

ΈΛΕΓΧΟΣ Τ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΜΕ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΕΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ

	<i>Γυναίκες</i>	<i>Άνδρες</i>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4.538462	3.6
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	5.602564	2.685714
ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	13	15
ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	0	
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ	21	
T	1.201563	
P(T<=T) ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ	0.121455	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	1.720743	
P(T<=T) ΔΙΠΛΕΥΡΗ	0.242909	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΙΠΛΕΥΡΟ	2.079614	
ΑΦΟΥ T<T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΠΟΡΡΙΨΟΥΜΕ ΤΗΝ Η0 ΑΡΑ Μ1=Μ2		

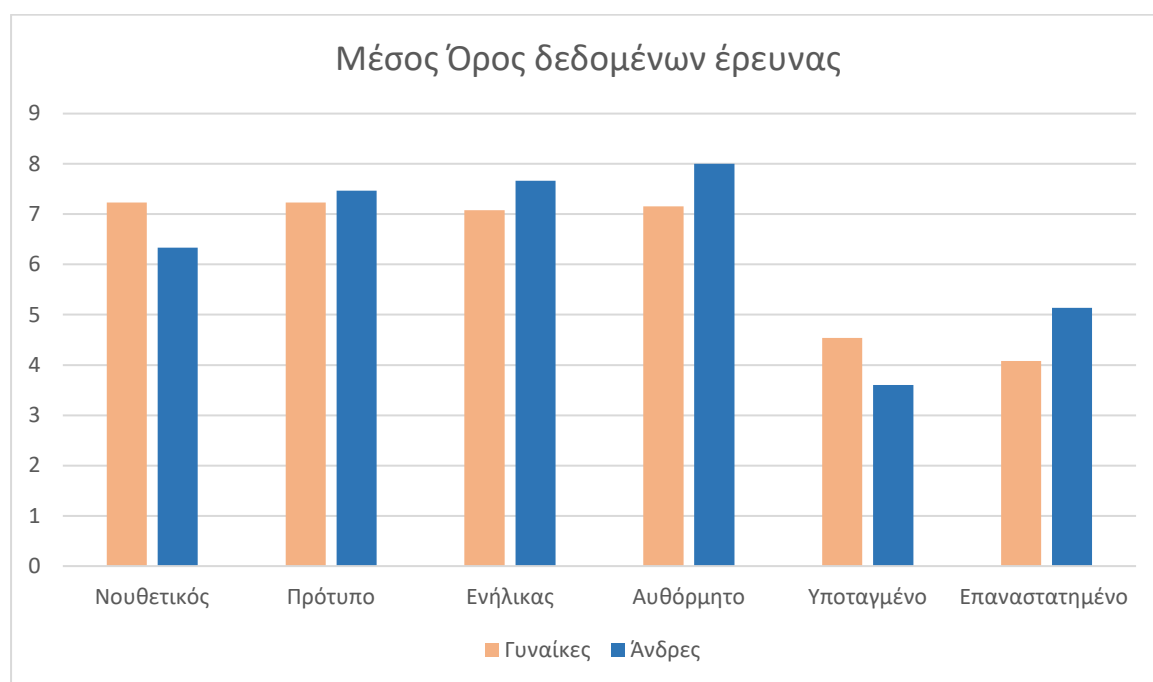
Πίνακας 10 : Ανάλυση t-test για Επαναστατημένο Παιδί

ΈΛΕΓΧΟΣ Τ ΔΥΟ ΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΜΕ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΕΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ

	<i>Γυναίκες</i>	<i>Άνδρες</i>
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4.076923077	5.133333333
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	2.076923077	7.266666667
ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	13	15
ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ	0	
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ	22	
T	-	
P(T<=T) ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ	1.316193173	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	0.100829385	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΟ	1.717144335	
P(T<=T) ΔΙΠΛΕΥΡΗ	0.201658769	
T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΙΠΛΕΥΡΟ	2.073873058	
ΑΦΟΥ T<T ΚΡΙΣΙΜΟ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΠΟΡΡΙΨΟΥΜΕ ΤΗΝ Η0 ΑΡΑ Μ1=Μ2		

Συμπερασματικά από όλη την έρευνα καταλήγουμε στα εξής αποτελέσματα για το 70% της τάξεως του 2015 του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς με τίτλο: Μ.Β.Α-Τουριστικό Μάνατζμεντ, ανάλογα με το φύλο τους.

Σχήμα 6 : Μέσος Όρος δεδομένων έρευνας



Οι άνδρες δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, από τις γυναίκες (Νουθετικός Γονέας 6.33 έναντι 7.23), έχουν ελαφρώς καλύτερη Πρότυπη συμπεριφορά δηλαδή 'πρέπει/δεν πρέπει' συγκριτικά με τις γυναίκες (Γονέας Πρότυπο 7.46 έναντι 7.23), καλύτερη αίσθηση της πραγματικότητας (Ενήλικας 7.67 έναντι 7.07), μεγαλύτερο αυθορμητισμό (Αυθόρμητο Παιδί 8.00 έναντι 7.15), έχουν μικρότερη τάση υποταγής (Υποταγμένο Παιδί 3.60 έναντι 4.53) και έχουν μεγαλύτερη τάση αντιδραστικής συμπεριφοράς (Επαναστατημένο Παιδί 5.13 έναντι 4,07).

9^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη εργασία αναλύει τη φύση και τη λειτουργία των Οργανισμών καθώς και πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη επηρεάζει τόσο τον Οργανισμό στο σύνολο του, όσο και τον κάθε εργαζόμενο και στέλεχος σε αυτόν.

Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της Ηγεσίας μέσα σε έναν Οργανισμό μέσα από τα διάφορα πρότυπα ταξινόμησης της Ηγετικής Συμπεριφοράς, π.χ. το πρότυπο Blanchard, το Διοικητικό Πλέγμα, το Υπόδειγμα Vroom-Yetton και τη Θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Επιπλέον, ιδιαίτερη βάση δόθηκε στη Συναισθηματική Νοημοσύνη, καθώς είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των Ηγετών για την επίτευξη της μέγιστης οικονομικής αλλά και επικοινωνιακής απόδοσης. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμπυκνώνεται στη Γνώση και Διαχείριση του Εαυτού μας και στη Γνώση και Διαχείριση των Άλλων.

Ένα σχετικά πρακτικό πρότυπο για κατανόηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι η Συναλλακτική Ανάλυση του Eric Berry όπου ταξινομεί τις διάφορες καταστάσεις του 'Εγώ'.

Βασικές ενότητες της Συναλλακτικής Ανάλυσης που πραγματεύτηκε και η διατριβή είναι η περιγραφή των Καταστάσεων του 'Εγώ', οι Συναλλαγές, οι Στάσεις Ζωής, τα Ψυχολογικά Παιχνίδια, τα Σενάρια Ζωής, το Δραματικό Τρίγωνο και η Οργάνωση του Χρόνου. Χρησιμοποιώντας ένα Ερωτηματολόγιο-Εργαλείο μέτρησης των Καταστάσεων του 'Εγώ' αξιολογήθηκαν 28 (από 40) φοιτητές ενός Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Πανεπιστημίου μας, σαν μία ενδεικτική εφαρμογή της ενδιαφέρουσας αυτής θεωρίας, όπου συγκρίθηκε το "προφίλ" ανδρών και γυναικών.

Γενικά, παρόμοιες έρευνες μπορούν να πραγματοποιηθούν σε οποιαδήποτε ομάδα-οργανισμό, ώστε να αντιληφθούν τα στελέχη, πως οι συνάδελφοι τους λειτουργούν και συμπεριφέρονται ανάλογα με την Κατάσταση του Εγώ που επικρατεί περισσότερο, ανάλογα πάντα και με τις καταστάσεις που επικρατούν στον οργανισμό και φυσικά αν 'ταιριάζουν' σύμφωνα με τη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης να είναι στο συγκεκριμένο πόστο.

Βιβλιογραφία

Έντυπη βιβλιογραφία

- Δ.Β. Γκιζέλη, 1993, 'Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας', Ο.Δ.Ε.Β.
- Α. Μπουραντάς - Α. Βάθης - Χ.Παπακωνσταντίνου - Π. Ρεκλείτης, 1999, 'Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων', Ο.Δ.Ε.Β.
- D.S. Pugh, 1990, 'Organisation Theory', Penguin Books.
- Γ. Γαβριήλ, 1994, 'Δράση και σύστημα, Πολιτιστική θεώρηση των οργανώσεων', Εκδόσεις Ε.Α.Π.
- Χ. Δρόσου, 2009, άρθρο με τίτλο 'Η Επιχείρηση'.
- Α. Ματσιώρη, 2012, άρθρο με τίτλο 'Η Επιχείρηση: Εισαγωγικές Έννοιες'.
- Ι. Μάντζαρης, 2011, Διανεμόμενες Σημειώσεις με τίτλο: Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων.
- Λ. Χυτήρης, 2006, 'Μανατζμεντ', Εκδόσεις Internooks.
- Δ. Μπουραντάς, 2002, 'Μανατζμεντ', Εκδόσεις Μπένου.
- Δ. Μπουραντάς, 2001, 'Μανατζμεντ', Εκδόσεις Μπένου.
- J.P. Dascher & J.D. Ninemeier, 1984, Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan.
- R. Blake, J. Mouton, 1994, The Managerial Grid, Gulf Publishing Company.
- Δ. Μπουραντάς, 2005, 'Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας', Εκδόσεις Κριτική.
- Μ. Πλατσίδου, 2004, άρθρο με τίτλο 'Συναισθηματική Νοημοσύνη - Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας Παλιάς Έννοιας', Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- J.D. Mayer - P. Salovey, 1993, άρθρο με τίτλο 'The Intelligence of Emotional Intelligence'.
- R. Bar-On, 1997, 'BarOn Model of Social and Emotional Intelligence (ESI)'.
- D. Goleman, 1996, 'Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ', London: Bloomsbury.
- Θ. & Π. Καραδήμα, 2014, άρθρο με τίτλο 'Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Αυθύπακτη Έννοια και η Χρησιμότητα της για το Σύγχρονο Άνθρωπο και τις Επιχειρήσεις'.
- Β. Μπρίνια, 2008, 'Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη', Εκδόσεις Σταμούλη.

- Α.Δαλακούρα, 2011, ‘Συναισθηματική Νοημοσύνη’.
- Μ. Μαρκή, 2013, ‘Management και συναισθηματική νοημοσύνη: Προεκτάσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού’.
- E. Berne, 1961, ‘Transactional Analysis in Psychotherapy’, Εκδόσεις Pickle Partners.
- E. Κονδύλης, 2014, Σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Τουριστικό Μάνατζμεντ – Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- M.James, D. Jongeward, 1996, ‘Born to Win’, Perseus Book.
- J. Newstrom, K. Davis, 1993, ‘Organizational Behavior, Human Behavior at Work’, McGraw-Hill, Ninth Edition.
- T. Harris, 1997, ‘Είμαι OK-Είσαι OK’, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- E. Berne, 1964, ‘Games People Play’, Grove Press.
- M. Josien - Γ. Βαγιάτης- Μ. Γιαννουλέα, 1995, ‘Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο’, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- M.Josien- Γ.Βαγιάτης- Μ Γιαννουλέα, 1995, Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, εκδόσεις Έλληνικά Γράμματα
- Χ. Φράγκος, 2011, ‘Στατιστική Επιχειρήσεων ΙΙ’, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- www.investopedia.com, online εγκυκλοπαίδεια, επίσκεψη σελίδας στις 15/06/2016.
- www.aueb.gr/users/ladopoulos, επίσκεψη σελίδας στις 15/06/2016.
- Αφροδίτη Δαλακούρα, 2011, ‘Συναισθηματική Νοημοσύνη’, http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalakoura/2011-2012/LPD/Emotional%20Intelligence.pdf, επίσκεψη σελίδας στις 15/06/2016.
- Ανάλυση Διασποράς, ANOVA http://stat-athens.aueb.gr/~jbn/courses/spps_sem/spss4.pdf, επίσκεψη σελίδας στις 10/09/2016.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1α: Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης

TRANSACTIONAL ANALYSIS TEST

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο περιγράφονται ορισμένα ανθρώπινα χαρακτηριστικά και τύποι συμπεριφοράς που περιγράφουν τις διαφορετικές εκφάνσεις της προσωπικότητας ενός ατόμου με βάση τις αρχές της Συναλλακτικής Θεωρίας (Transactional Analysis). Σας παρακαλούμε πολύ να προχωρήσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για όλα τα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που περιγράφονται, έχοντας υπόψη ότι στην ουσία απαντάτε κάθε φορά στην ερώτηση «αυτό το χαρακτηριστικό ή η συμπεριφορά με εκφράζει σαν άτομο;» ή, με άλλα λόγια, «είναι κάτι που περιγράφει καλά το χαρακτήρα μου;». Οι επιλογές που παρατίθενται (ΣΩΣΤΟ ή ΛΑΘΟΣ) υποδηλώνουν τα εξής:

ΣΩΣΤΟ → Είναι κάτι που γενικά με αντιπροσωπεύει, είναι πολύ κοντά στα πιστεύω μου και στο χαρακτήρα μου

ΛΑΘΟΣ → Δε με αντιπροσωπεύει σαν άτομο, σπάνια λειτουργώ έτσι

Σχήμα π1: Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης

A/A	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΣΩΣΤΟ	ή ΛΑΘΟΣ
1.	Λένε ότι είμαι ψύχραιμος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Μ' αρέσει να γελώ σε βάρος των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Επηρεάζομαι εύκολα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Επισκέπτομαι τους άρρωστους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Μπορώ να εκτιμώ τα απρόοπτα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Δεν αντέχω την κοροϊδία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Μου αρέσουν πολύ τα ταξίδια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ανυψώνω συχνά το ηθικό των καταβεβλημένων φίλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Δεν καθυστερώ, ώστε να περνά απαρατήρητος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Διαφωνώ συχνά με τους γύρω μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Με θεωρούν λογικό και ορθολογιστή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Οφείλουμε να τηρούμε τις προθεσμίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Δεν αντιλέγω ποτέ σε έναν ιεραρχικά ανώτερο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Βοηθώ χωρίς να μου το ζητούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Δημιουργώ πολύ συχνά συμπάθειες με αγνώστους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Οι απουσίες πρέπει να είναι δικαιολογημένες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Πριν αρχίσω μια δουλειά, σκέφτομαι τη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Είμαι αντιδραστικός, αμφισβητίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Είμαι οργανωτικός στη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Αντιλαμβάνομαι εύκολα τα ελαττώματα των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Λέω «ναι», ενώ θα ήθελα να πω «όχι»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Δανείζω εύκολα τα πράγματά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Όταν κάποιος μου αρέσει, δε διστάζω να του το πω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Εκτιμώ την πειθαρχία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Όταν θυμώνω, ακούγομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Κρίνω συχνά τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Μπροστά σε μια αποτυχία σκέφτομαι ήρεμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Προτιμώ να δίνω αντί να παίρνω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Σε μια δύσκολη κατάσταση παραμένω ψύχραιμος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Όταν πρέπει να ντυθώ με σμόκιν, έχω τη διάθεση να φορέσω ένα κλαρωτό πουκάμισο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Δίνω σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για μένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Δε μου αρέσει να πηγαίνω στο άγνωστο, πρέπει να είναι κάτι προγραμματισμένο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Μου αρέσει να καθησυχάζω τους γύρω μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Αποφεύγω να παίρνω ευθύνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Μου αρέσει να πειράζω τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Έχω την τάση να περνά πολύ από το χρόνο μου βοηθώντας τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Είναι απαράδεκτο να περνά κανείς μπροστά στην ουρά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38.	Προβλέπω τις συνέπειες των πράξεών μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Προκαλώ συχνά με τα λόγια μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Είμαι μάλλον δειλός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Με θεωρούν ενθουσιώδη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Αμφισβητώ τις απόψεις μου όταν χρειάζεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Όταν είμαι χαρούμενος, φαίνεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, συγκεντρώνω όσες πληροφορίες μπορώ για να το λύσω αντικειμενικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Μου αρέσει η σάτιρα και η φάρσα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	Προσέχω να μην ενοχλώ τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Δεν κρύβω τα αισθήματά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Είναι απαράδεκτο να ρίχνουν βαρελότα στα νεκροταφεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Είμαι πνεύμα αντιλογίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Δε θα με πείραζε να ανήκω στους Γιατρούς χωρίς Σύνορα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	Νιώθω ασήμαντος μπροστά στην εξουσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	Είναι κρίμα να χάνονται μερικές αξίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	Με μένα κανείς δε βαριέται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Όταν αμφιβάλλω για κάτι, προσπαθώ να μάθω γι' αυτό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Είμαι γνωστός για τη σκληρότητα των παρατηρήσεών μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.	Ο νόμος είναι σκληρός αλλά είναι ο «νόμος»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	Λένε ότι είμαι «υπερβολικά καλός»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58.	Προσπαθώ να γίνω όπως ήθελαν οι γονείς μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	Έχω πάντα μια ιστορία, διασκεδαστική ή όχι, για να διηγηθώ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	Έχω την τάση να παίρνω τους καταπιεσμένους υπό την προστασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59

⁵⁹ Μ.Josien- Γ.Βαγιάτης- Μ Γιαννουλέα, 1995, Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, εκδόσεις Έλληνικά Γράμματα

Πίνακας Π1 : Πίνακας Απαντήσεων Ερωτηματολογίου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ						ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:					
ΓΟΝΕΑΣ				ΕΝΗΛΙΚΑΣ		ΠΑΙΔΙ					
ΝΟΥΘΕΤΙΚΟΣ		ΠΡΟΤΥΠΟ				ΑΥΘΟΡΜΗΤΟ		ΥΠΟΤΑΓΜΕΝΟ		ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΗΜΕΝΟ	
α/α ερώτησης	ΣΩΣΤΟ?	α/α ερώτησης	ΣΩΣΤΟ?	α/α ερώτησης	ΣΩΣΤΟ?	α/α ερώτησης	ΣΩΣΤΟ?	α/α ερώτησης	ΣΩΣΤΟ?	α/α ερώτησης	ΣΩΣΤΟ?
4		6		1		5		3		2	
8		12		11		7		9		10	
14		16		17		15		13		18	
22		24		19		23		21		20	
28		26		27		25		31		30	
33		32		29		41		34		35	
36		37		38		43		40		39	
50		48		42		47		46		45	
57		52		44		53		51		49	
60		56		54		59		58		55	
ΣΥΝΟΛΟ:		ΣΥΝΟΛΟ:		ΣΥΝΟΛΟ:		ΣΥΝΟΛΟ:		ΣΥΝΟΛΟ:		ΣΥΝΟΛΟ:	
ποσοστό /10:		ποσοστό /10:		ποσοστό /10:		ποσοστό /10:		ποσοστό /10:		ποσοστό /10:	
ΑΤΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟΓΡΑΦΗΜΑ: Βάλτε ένα σταυρό μπροστά στον αριθμό απαντήσεων που δώσατε για κάθε κατηγορία. Αυτό σας δίνει το προσωπικό σας προσωπογράφημα.											
10											
9											
8											
7											
6											
5											
4											
3											
2											
1											

