



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ –
ΕΝΕΡΓΟΣ ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ» ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, Κατηγορία Πράξεων 3.1.2.β
(Συγχρηματοδοτούμενο κατά 25% από Εθνικούς Πόρους
και κατά 75% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο)

ΗΓΕΣΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
2005

Σημειώσεις για τη Θεωρία της
Συναλλακτικής Ανάλυσης
+
Θεωρίες Ηγεσίας

Διδάσκοντες:
Καθηγητής Εμμ. Κονδύλης
Δρ. Σμαρούλα Παντελή



Συναλλακτική Ανάλυση

Εισαγωγή

Ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους ενός διευθυντικού στελέχους είναι να επικοινωνεί αποτελεσματικά, που σημαίνει ν' ανταλλάσει πληροφορίες με άλλους ανθρώπους (συνεργάτες, υφισταμένους, πελάτες). Είναι ανάγκη να μεταφέρει πληροφορίες για τα πράγματα που πρέπει να γίνουν καθώς και για τον τρόπο που πρέπει να γίνουν. Επίσης, χρειάζεται να έχει την ικανότητα να κατανοεί την εγκυρότητα των πληροφοριών που δέχεται.

Τί συμβαίνει όμως όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά; Όταν τα έγγραφα καθυστερούν, όταν η παραγωγικότητα είναι μειωμένη, όταν ορισμένα λάθη επαναλαμβάνονται, όταν παρατηρείται έλλληψη πρωτοβουλίας;

Ένας πραγματικά πετυχημένος διευθυντής είναι αυτός που έχει μάθει να αναγνωρίζει την πολύπλοκη ανθρώπινη λειτουργία της επικοινωνίας και έτσι να μπορεί να αντιδρά ανάλογα σε κάθε περίπτωση.

Η Συναλλακτική Ανάλυση είναι μια ψυχολογική θεωρία που μας επιτρέπει να αναλύσουμε με μεθοδικό τρόπο την ανθρώπινη συμπεριφορά και πάνω απ' όλα μας επιτρέπει να τη βελτιώσουμε.

Πρωτεργάτης και εισηγητής αυτής της θεωρίας υπήρξε ο ψυχίατρος Eric Berne το 1957, όταν κατέθεσε την διαδακτορική του διατριβή στο παν/μιο του Los Angeles.

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

"Αν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι βρεθούν στον ίδιο χώρο ... αργά ή γρήγορα ένας απ' αυτούς θα μιλήσει ή θα δώσει κάποια άλλη ένδειξη αναγνώρισης της παρουσίας του άλλου, ή των άλλων. Αυτό ονομάζεται συναλλακτικό ερέθισμα. Ένα από τα άλλα πρόσωπα τότε θα πει ή θα κάνει κάτι που είναι με κάποιο τρόπο σχετικό με το ερέθισμα. Αυτό ονομάζεται συναλλακτική ανταπόκριση."

[1]

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

Ενώ η Συναλλακτική Ανάλυση (Transactional Analysis) ξεκίνησε σαν μια μορφή ψυχοθεραπείας με τον καιρό εξελίχθηκε σ' ένα χρήσιμο εργαλείο στο χώρο της εκπαίδευσης μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Γενικότερα, έχει αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο μελέτης και αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε όλους τους χώρους όπου οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους.

Είναι μια θεωρία βασισμένη στην επικοινωνία και περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς τομείς μελέτης και εφαρμογής.

- (1) Την ανάλυση της προσωπικότητας μέσα από τα διαφορετικά εγώ,
- (2) την μελέτη των γραμμών επικοινωνίας ανάμεσα στους ανθρώπους,
- (3) την δόμηση του χρόνου μέσα από την διαχείριση του χρόνου,
- (4) την ανάλυση των σεναρίων ζωής και τη μελέτη των ρόλων.

[2]

Συναλλακτική Ανάλυση και οργανωτική συμπεριφορά (organizational behaviour)

1. Η Συναλλακτική Ανάλυση (Σ.Α.) προσφέρει μια κοινή και σαφή γλώσσα που μπορεί να διεισδύσει σε όλα τα επίπεδα ανάλυσης και ενδιαφέροντος μέσα στους οργανισμούς. Δηλαδή, μέσα στο άτομο, ανάμεσα στα άτομα, μέσα στην ομάδα και μέσα στον οργανισμό.
2. Η Σ.Α. προσφέρει αυτογνωσία και ενσυναίσθηση μέσα από χειροπιαστές πρακτικές.
3. Η Σ.Α. εξετάζει και απευθύνεται στο άτομο σαν ολότητα συμπεριλαμβάνοντας τόσο τις σκέψεις όσο και τα συναισθήματα.
4. Η Σ.Α. είναι ένα εξαιρετικό βοήθημα για τα προβλήματα εξουσίας που συχνά προκύπτουν σε κάθε οργανισμό.
5. Η Σ.Α. είναι ένα καλό εργαλείο που βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών στιλ ηγεσίας.
6. Η Σ.Α. χρησιμοποιεί μια προσγειωμένη γλώσσα που κάθε επικεφαλής ή εργάτης μπορεί εύκολα να αποδεχθεί και να κατανοήσει ανεξάρτητα από το επίπεδο και το είδος της αρμοδιότητάς του.
7. Σαν εργαλείο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η Σ.Α. δεν έχει κανενός είδους παρενέργεια και δεν θέτει σε κίνδυνο τα άτομα.

[2]

Προβλέψιμη και απρόβλεπτη συμπεριφορά

Όταν έχουμε να κάνουμε μ' έναν άνθρωπο, στην πραγματικότητα έχουμε να κάνουμε με μια ομάδα προσωπικοτήτων και όχι με μια μοναδική προσωπικότητα.

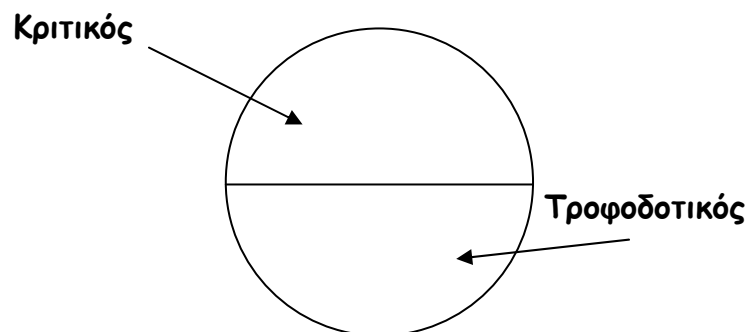
Κατά την διάρκεια της ζωής μας αναπτύσσεται μέσα μας μια ομάδα από 6 διαφορετικές προσωπικότητες, τα διαφορετικά Εγώ. Το κάθε Εγώ έχει τις δικές του αρχές, τη δική του συμπεριφορά και επομένως ανταποκρίνεται διαφορετικά στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Στη διάρκεια της παιδικής μας ζωής έχουμε ανάγκη και από τα 6 αυτά Εγώ που μας βοηθούν στην επιβίωση και στο να πάρουμε αυτό που χρειαζόμαστε. Στην ενήλικη ζωή μας όμως, μόνο 3 από αυτά μας βοηθούν αποτελεσματικά στην επικοινωνία και γι' αυτό τα λέμε «Ο.Κ. Εγώ». Τα άλλα 3 μπορεί να μας δημιουργούν προβλήματα με τους άλλους ανθρώπους ή και με τον εαυτό μας.

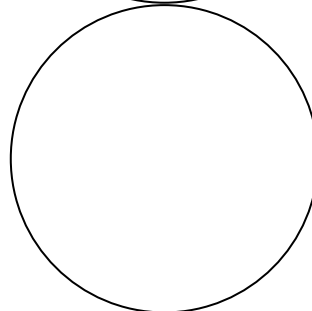
Πολλά από τα προβλήματά μας ξεκινούν όχι μόνο από την ακούσια και ξαφνική μεταφορά μας από το ένα εγώ στο άλλο, αλλά και από την χρήση των διαφορετικών Εγώ που κουβαλούν αρχές και πρότυπα συμπεριφοράς που δεν αρμόζουν στην περίπτωση. Γι' αυτό είναι σημαντικό να μπορούμε ν' αναγνωρίζουμε τα διαφορετικά Εγώ που κουβαλάμε μέσα μας, καθώς και με ποιον τρόπο μπορούμε να σταματήσουμε τη δράση του ενός προκειμένου να επιτρέψουμε τη δράση κάποιου άλλου.

Τα "Εγώ" της ανθρώπινης προσωπικότητας

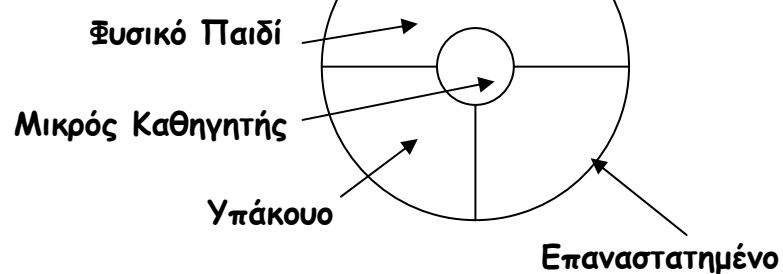
Γονέας



Ενήλικος



Παιδί



Τα 3 αποτελεσματικά Εγώ

Φυσικό Παιδί : είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα συναισθήματα. Οι επιθυμίες μπορεί ν' 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. Όταν δεν εκπληρώνονται, τότε το άτομο αντιδρά με θυμό, θλίψη και φόβο. (Οι ανάγκες είναι απαραίτητο να εκπληρωθούν για την επιβίωση του ατόμου. Φυσικές / ψυχολογικές. Οι ψυχολογικές ανάγκες αποτελούνται από την ανάγκη να ανήκω και την ανάγκη να αισθάνομαι σημαντικός).

Ο 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 δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα σε μια κατάσταση. Είναι

το κομμάτι μας που διαθέτει αυτό που λέμε διαίσθηση. Είναι έξυπνο και δημιουργικό και "μυρίζεται" 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.

Ενήλικος : είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει όλη τη λογική, αιτιολογημένη και χωρίς συναισθήματα συμπεριφορά μας. Εξετάζει τα δεδομένα της πραγματικότητας αλλά και τα εσωτερικά δεδομένα των διαφορετικών Εγώ, και καταλήγει στην πρέπουσα για τη συγκεκριμένη στιγμή συμπεριφορά.

Τροφοδοτικός Γονέας: το κομμάτι που κατανοεί και νοιάζεται για τις ανάγκες των άλλων. Μπορεί να βάζει όρια μ' ένα λογικό, απλό και αποτελεσματικό τρόπο. Όταν επικοινωνώ μ' αυτό το Εγώ τότε δείχνω ενδιαφέρον και κατανόηση, βάζοντας όμως και συγκεκριμένα όρια. Για παράδειγμα αντί να λέω "Απαγορεύεται ...", λέω "Επιτρέπεται ...".

Τα 3 μη αποτελεσματικά Εγώ

Κριτικός Γονέας : είναι το κομμάτι που έχει την τάση να λέει "μην κάνεις αυτό" αντί να λέει "μπορείς να κάνεις εκείνο". Συνήθως δίνει στους άλλους το μήνυμα "δεν είσαι εντάξει", εξηγώντας με σαρκασμό τα λάθη που εκείνοι κάνουν. Έχει την τάση να γενικεύει και να υπερβάλλει. Επίσης, έχει την τάση να σώζει τους άλλους κάνοντας πράγματα που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι από μόνοι τους. Ακόμα και η πιο καλοπροαίρετη διάθεση να σώσουμε κάποιον, στην πραγματικότητα του στερεί τη δυνατότητα να πάρει τις ευθύνες του και μας οδηγεί σε ψυχολογικά παιχνίδια.

Προσαρμοσμένο Παιδί : χωρίζεται στο **Υπάκουο** και στο **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 συναλλασόμαστε, μας δίνει κάποιο ερέθισμα στο οποίο ανταποκρινόμαστε χωρίς να μεσολαβήσει ο Ενήλικός μας.

Γενικότερα ο Γονέας περιλαμβάνει τις καταγραφές που έχουμε από την γέννησή μας μέχρι περίπου τα πέντε μας χρόνια. Εκφράζει την διδαγμένη άποψη που κουβαλάμε για τη ζωή. Το Παιδί περιλαμβάνει τις συναισθηματικές καταγραφές από τη γέννησή μας μέχρι περίπου τα πέντε μας χρόνια και εκφράζει την συναισθηματική μας άποψη για τη ζωή. Ενώ, ο

Ενήλικος είναι το κομμάτι που περιέχει τις καταγραφές από τις δικές μας προσωπικές εμπειρίες και εκφράζει τη λογική μας άποψη για τη ζωή.

Λεξιλόγιο Συναλλακτικής Ανάλυσης

Λεκτική συμπεριφορά

Ενήλικας

Ίσως, είναι πιθανό, ενδέχεται, ας το δούμε, ας το ψάξουμε, ας το ερευνήσουμε, εσένα ποια είναι η γνώμη σου, μου φαίνεται πως, θεωρώ ότι ...

Γονέας

Άκου να σου πω, δε θα μου πεις εμένα, κάτσε κάτω, σήκω πάνω, σιωπή, πάντα, ποτέ, μη, οπωσδήποτε, εγώ ξέρω, αν μ' άκουγες, ας μ' άκουγες...

Παιδί

Θέλω, δωσ' μου, πάρε μου, φέρε μου, κάνε μου, δε μ' αρέσει, δε θέλω, στα παλιά μου τα παπούτσια, άντε παράτα μας, δε με νιάζει, βοήθεια, σε παρακαλώ, σώσε με ...

Μη λεκτική συμπεριφορά ή Εξωλεκτική συμπεριφορά

Ενήλικας

Έχει μια ήρεμη καλοπροαίρετη έκφραση.

Γονέας

Δείχνει με το δάχτυλο, χτυπάει το χέρι δυνατά στο τραπέζι, είναι άγριος, προσφέρει βοήθεια, ξεροβήχει, χαμογελάει ειρωνικά.

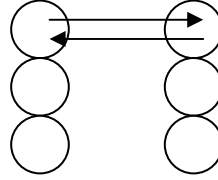
Παιδί

Θυμώνει, κλαίει, γελάει, τρέμει, ιδρώνει, κρύβεται, βγάζει γλώσσα, φτύνει, μουτζώνει, κάνει χειρονομίες, γυρίζει την πλάτη, κλείνει το τηλέφωνο απότομα, βαραίει πόρτες, ονειροπολεί, παίζει, κλέβει.

Ανάλυση Συναλλαγών

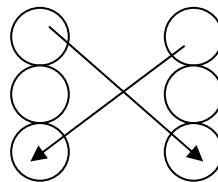
Παράλληλες ή Συμπληρωματικές

Όταν τα τόξα επικοινωνίας είναι παράλληλα η συναλλαγή μπορεί να συνεχιστεί χωρίς προβλήματα.



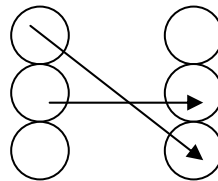
Σταυροειδείς ή Μη συμπληρωματικές

Όταν τα τόξα σταυρώνονται τότε η επικοινωνία διακόπτεται μέχρι να ξεκαθαριστεί κάποιο προηγούμενο.



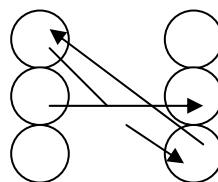
Απώτερες

Όταν υπάρχει ένα φανερό κι ένα κρυφό μήνυμα. "Τα λέω στη νύφη για να τ' ακούει η πεθερά". Η απάντηση δίνεται στο κρυφό/ ψυχολογικό μήνυμα.



Μεταβιβαστικές

Το μήνυμα είναι καθαρό αλλά η απάντηση δίνεται σε κάποιο υπονοούμενο που φαντάζεται αυτός που αποκρίνεται.



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.

Οι 4 υπαρξιακές θέσεις (Οι θέσεις της 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.

Στο τέλος του δεύτερου χρόνου της ζωής το παιδί αρχικά επιλέγει κάποια από τις τρεις πρώτες θέσεις.

Η πρώτη θέση επιλέγεται με βάση τις προσωρινές εμπειρίες του πρώτου χρόνου της ζωής. Στο τέλος του δεύτερου χρόνου, ή επιβεβαιώνεται και θεμελιώνεται, ή το παιδί περνάει στη δεύτερη ή την τρίτη θέση.

Από τη στιγμή που ένας άνθρωπος υιοθετεί μια υπαρξιακή θέση, δεν αλλάζει. Η απόφαση για μια από τις τρεις πρώτες θέσεις βασίζεται αποκλειστικά στην παρουσία ή την έλλειψη του χαδιού, δηλαδή καθαρά στο συναίσθημα.

Δεν είμαι Ο.Κ. - Είσαι Ο.Κ.

Το μικρό παιδί αισθάνεται πως δεν μπορεί να κάνει τίποτε χωρίς την βοήθεια των μεγάλων, ενώ οι μεγάλοι μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνοι τους. Το μικρό παιδί εξαρτάται από τους μεγάλους και δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς την βοήθειά τους, αλλά ούτε μπορεί να αναπτυχθεί ψυχολογικά χωρίς το χάδι τους.

Δεν είμαι Ο.Κ. - Δεν είσαι Ο.Κ.

Αν οι γονείς αρχίσουν να τιμωρούν αυστηρά το παιδί που στα πρώτα του βήματα κάνει ζημιές επειδή προσπαθεί ν' αυτονομηθεί και αν το χάδι και η αναγνώριση σταματήσουν ξαφνικά γιατί "το παιδί μεγάλωσε", τότε το παιδί διαλέγει αυτή τη θέση που είναι και η θέση της αυτοκαταστροφής.

Είμαι Ο.Κ. - Δεν είσαι Ο.Κ.

Είναι η θέση που παίρνει το παιδί που έχει κακοποιηθεί και βασανιστεί πολύ. Η ανακούφιση και το υποκατάστατο του χαδιού βρίσκονται στην απομόνωση μετά το ξύλο! Αυτή είναι η εγκληματική θέση.

Είμαι Ο.Κ. - Είσαι Ο.Κ.

Είναι η μόνη συνειδητά επιλεγμένη θέση ενώ οι προηγούμενες βασίζονται αποκλειστικά στα παιδικά συναισθήματα. Η θέση αυτή βασίζεται στη σκέψη, στην πίστη και στη δοκιμασία της δράσης.

Οι πρώτες τρεις θέσεις απαντάνε μ' ένα "γιατί", ενώ η τέταρτη απαντά μ' ένα "γιατί όχι".

Για να περάσει ένα άτομο στην τέταρτη θέση χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες απ' όσες είχε αρχικά στη διάθεσή του όταν αποφάσισε σαν μικρό παιδί. Η τέταρτη θέση περιλαμβάνει ρίσκο και υπομονή. Είναι μια πραγματική στάση απέναντι στη ζωή και όχι απλά μια αντίδραση βασισμένη στα συναισθήματα.

Ένα άτομο που έχει ενηλικιωθεί και διατηρεί μια από τις πρώτες τρεις θέσεις, προσπαθεί μέσα από την καθημερινή πρακτική να επιβεβαιώσει αυτή του την επιλογή. Για να το κάνει αυτό παίζει τα λεγόμενα ψυχολογικά παιχνίδια.

Τα ψυχολογικά παιχνίδια

Είναι καθημερινές συναλλαγές μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι βγαίνουν κρατώντας για τρόπαιο ένα αρνητικό συναίσθημα. Είναι συναλλαγές με προδιαγεγραμμένο τέλος το οποίο το άτομο γνωρίζει από πριν αλλά δεν μπορεί ν' αντισταθεί να βιώσει.

Μέσα από τα ψυχολογικά παιχνίδια, το άτομο μαζεύει κουπόνια τα οποία είναι αρνητικά συναισθήματα που μπορούν να δικαιολογήσουν μια αυτοκαταστροφική πράξη. Για παράδειγμα, μια απόλυση, ένα διαζύγιο, ένα νευρικό κλονισμό, μια κατάθλιψη κλπ.

Το σενάριο της ζωής

Το σενάριο της ζωής είναι ένα πρόγραμμα ζωής καθόλου ικανοποιητικό που δημιουργήθηκε στην παιδική ηλικία και που σε βασικές γραμμές καθοδηγεί την συμπεριφορά του ατόμου και στην ενήλικη ζωή του.

Συνήθως μοιάζει με κάποιο παραμύθι και όπως όλα τα παραμύθια έχει κι αυτό αρχή, μέση και τέλος. Ένα τέτοιο τέλος μπορεί σε γενικές γραμμές να είναι ευχάριστο, τραγικό ή και αδιάφορο.

Τα σενάρια ζωής δεν είναι ποτέ ικανοποιητικά ακόμα κι αν έχουν ευχάριστο τέλος γιατί είναι βασισμένα σε αποφάσεις που πάρθηκαν με ελλειπίες παιδικές πληροφορίες. Οι αποφάσεις αυτές είχαν σκοπό να προστατεύσουν το μικρό παιδί με τα δεδομένα εκείνης της εποχής. Επειδή όμως πάρθηκαν από το Προσαρμοσμένο Παιδί δεν είναι Ενήλικες αποφάσεις και έτσι πολύ λίγη σχέση έχουν με την πραγματικότητα της ενήλικης ζωής.

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 του κουπονιών/συναίσθημάτων.

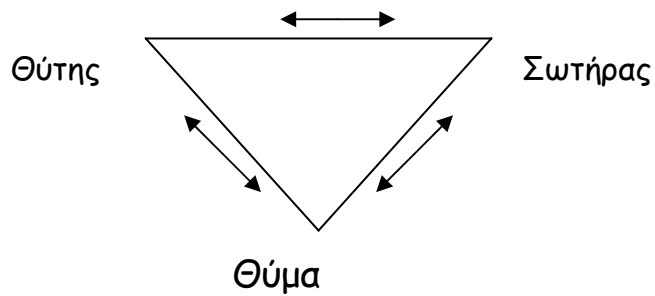
Ο κύριος σκοπός της Συναλλακτικής Ανάλυσης είναι να εντοπίσει τις "σεναριακές" αποφάσεις και διεγείροντας τον Ενήλικο και το Φυσικό Παιδί του ατόμου να βοηθήσει στην αλλαγή αποφάσεων έτσι ώστε η παρούσα συμπεριφορά να είναι αυτόνομη και όχι βασισμένη σε κάποιο παιδικό σενάριο.

Το Δραματικό Τρίγωνο

Παρόλο που το αντίτιμο ενός ψυχολογικού παιχνιδιού είναι ένα αρνητικό συναίσθημα, δεν μπορούμε εύκολα ν' αντισταθούμε στο να το παίξουμε.

Σε κάθε παιχνίδι υπάρχουν και οι απαιτούμενοι ρόλοι για να στηθεί. Ο Dr. Stephen Karman είναι αυτός που ανακάλυψε τους τρεις βασικούς ρόλους που είναι: το θύμα, ο θύτης και ο σωτήρας.

Το τρίγωνο είναι αναποδογυρισμένο και βασίζεται στο ρόλο του θύματος. Αν δεν βρεθεί θύμα, δεν υπάρχει ψυχολογικό παιχνίδι. Κάποιος επομένως πρέπει να δεχθεί να γίνει θύμα για να έχουν λόγο ύπαρξης και οι άλλοι ρόλοι. Είναι σχετικά εύκολο να βρεθεί ένα θύμα αφού κυκλοφορούν ανάμεσά μας τόσοι και τόσοι άνθρωποι που δεν αισθάνονται Ο.Κ.



Τα τόξα γύρω από το τρίγωνο φανερώνουν τη δυνατότητα αλλαγής από τον ένα ρόλο στον άλλο. Ο κάθε συμμετέχων μπορεί να περάσει από όλους τους ρόλους μέχρι το τέλος του παιχνιδιού.

Η οργάνωση του χρόνου

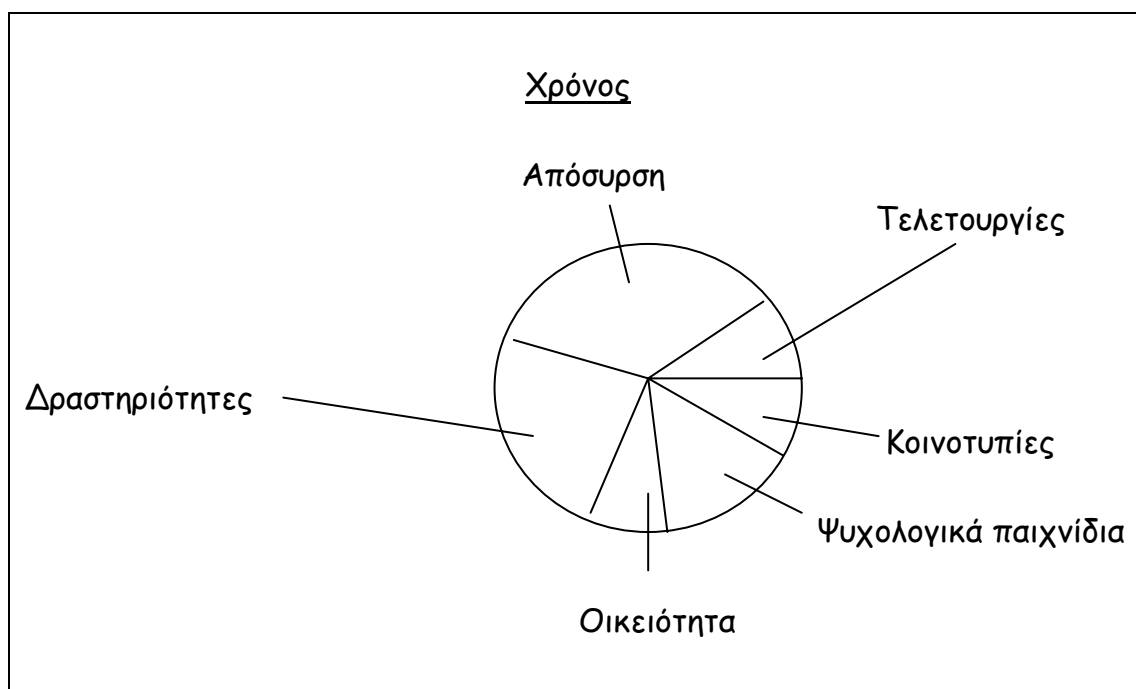
Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που μας βάζει στα ψυχολογικά παιχνίδια είναι η οργάνωση του χρόνου. Κατά τον Eric Berne υπάρχουν έξι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι οργανώνουν τον χρόνο τους.

1. Ψυχολογικά παιχνίδια
2. Κοινοτυπίες
3. Τελετουργίες
4. Δραστηριότητες
5. Οικειότητα
6. Απόσυρση

Η οργάνωση του χρόνου βασίζεται στην τρόπο μέσα από τον οποίο επιζητούμε την αναγνώριση. Ο τρόπος αυτός έχει να κάνει με την υπαρξιακή μας θέση που βασίζεται στον τρόπο που εισπράτταμε την αναγνώριση όταν είμασταν παιδιά.

1. Τα ψυχολογικά παιχνίδια βασίζονται στο δραματικό τρίγωνο και αποσκοπούν στο να υποστηρίξουν το σενάριο της ζωής μας που εδραιώθηκε μέσα μας σε μια κρυφή υποσυνείδητη μορφή από την εποχή που είμασταν παιδιά με βάση την πηγή του χαδιού.
2. Οι κοινοτυπίες είναι συναλλαγές με ασήμαντο σκοπό (π.χ. περί ανέμων και υδάτων, περί αυτοκινήτων, περί αθλητικών, περί πολιτικής και γενικώς κουτσομπολιά). Προσφέρουν μια επιφανειακή αναγνώριση συνήθως με ευχάριστο τρόπο.

3. Οι τελετουργίες είναι στερεότυπες, παραδοσιακές συμπεριφορές. Αποτελούνται από απλές, παράλληλες συναλλαγές. Διατηρούν την *minimum* κοινωνική αναγνώριση. Εξασφαλίζουν την επιβίωση γιατί συντηρούν τα άτομα μέσα στις ομάδες.
4. Οι δραστηριότητες είναι σαφείς 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 (εργασία, σπορ, χόμπι). Βοηθούν στη συλλογή κουπονιών (π.χ. κάποιος που είναι εργασιομανής μπορεί εύκολα να μπει στη θέση του θύματος).
5. Η οικειότητα είναι η αυθεντική και αυθόρμητη προσοχή που δίνουμε και δεχόμαστε (π.χ. τρυφερότητα, στοργή, ενσυναίσθηση). Είναι μια μορφή επικοινωνίας που μπορεί να τρομάξει γιατί περιέχει το ρίσκο της απόρριψης.
6. Η απόσυρση αφορά στην ψυχολογική ή στην φυσική απομόνωση. Πρόκειται για μοναχικές επιλογές που κάνει το άτομο μέσα στον κόσμο της φαντασίας. Προσφέρει ασφάλεια γιατί δεν περιέχει κίνδυνο απόρριψης.



Λεκτική και Μη Λεκτική Συμπεριφορά

Λεκτική συμπεριφορά:

Ο,τιδήποτε εκφράζουμε με λόγια. Αφορά αποκλειστικά στις λέξεις και το νόημά τους. Λέξεις - προτάσεις - ερωτήσεις - συμπεράσματα.

Μη λεκτική συμπεριφορά (γλώσσα του σώματος)

Η μη λεκτική συμπεριφορά περιλαμβάνει όλους τους τρόπους που επικοινωνούν οι άνθρωποι εκτός από τις λέξεις. Δίνει έμφαση στο λεκτικό μήνυμα. Διαμορφώνει το κλίμα μιας επικοινωνίας. Μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση αν είναι αντίθετη με τη λεκτική συμπεριφορά.

Στοιχεία:

- Εκφράσεις προσώπου
- Βλέμμα
- Περπάτημα
- Χειρονομίες
- Απόσταση
- Αγγιγμα
- Εξωτερική εμφάνιση
- Φωνητικά στοιχεία :
 - Επιφωνήματα
 - Τόνος φωνής
 - Ένταση φωνής
 - Καθαρότητα λόγου
 - Σιωπή

Τεχνικές ακρόασης

Ο καλύτερος τρόπος για να επικοινωνήσει κανείς, είναι να μάθει να ακούει τον συνομιλητή του. Υπάρχουν δυο βασικοί τρόποι ακρόασης που είναι η Ενεργός Ακρόαση και η Αντανακλαστική Ακρόαση.

Ενεργός Ακρόαση:

- Βγάζουμε επιφωνήματα κατανόησης (μμμ! Αχά! Χμμμ!)
- Επαναλαμβάνουμε συμπερασματικά
- Κάνουμε ανοιχτές ερωτήσεις (απαντιούνται με περισσότερες από μία λέξεις σε αντίθεση με τις κλειστές ερωτήσεις που απαντιούνται μονολεκτικά)
- Μιμούμαστε τις κινήσεις και την στάση του συνομιλητή
- Κάνουμε διευκρινιστικές ερωτήσεις
- Κοιτάζουμε τον συνομιλητή στο πρόσωπο

Αντανακλαστική ακρόαση:

- Επαναλαμβάνουμε κάθε τόσο κάτι από αυτά που είπε ο συνομιλητής σαν να είμαστε μια ηχώ που τον βοηθά ν' ακούσει τον ίδιο του τον εαυτό.
- Αντανακλούμε αυτό που βλέπουμε τον συνομιλητή μας να κάνει. Αν σιωπά, του λέμε "Φαίνεται σιωπηλός", αν κομπιάζει "Φαίνεται διστακτικός", αν ρωτάει "Μου ζητάς να σου δώσω μια απάντηση" κλπ.

Ο στόχος της αντανακλαστικής ακρόασης είναι να βοηθήσουμε τον συνομιλητή μας με τη σιωπή μας να εμβαθύνει στις ίδιες του τις σκέψεις. Πρόκειται για μια τεχνική που χρησιμοποιείται στην Συμβουλευτική Ψυχολογία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Berne Eric, *Games People Play*, Grove Press, New York: 1964
2. Villere Maurice, *Transactional Analysis at work*, Prentice Hall, New Jersey: 1981

ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΗΓΕΣΙΑ

- ❖ Χαρακτηριστικό Θέσης
- ❖ Χαρακτηριστικό ατόμου
- ❖ Κατηγορία συμπεριφοράς

ΗΓΕΣΙΑ = ένα πρόσωπο ασκεί επιρροή και κάποια άλλα υφίστανται επιρροή.

Λοχίας - φαντάροι σε παρέλαση
Είναι αυτό ηγεσία;

Λοχίας - φαντάροι σε επίθεση μάχης
Αυτό είναι ηγεσία γιατί η συμπεριφορά διαφοροποιείται από αυτό που υπαγορεύει η θέση.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Κάνουν τα πράγματα σωστά

ΗΓΕΤΕΣ

Κάνουν τα σωστά πράγματα

(Bennis & Nanus, 1985)

ΟΡΙΣΜΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Hollander (1985)

Ηγεσία = διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης / οργανισμού.

Yukl (1989)

Διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επίδιωξη των στόχων καθώς και τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη

- ✓ Επίδοση της ομάδας
- ✓ Επίτευξη στόχων
- ✓ Επιβίωση της ομάδας
- ✓ Ανάπτυξη της ομάδας
- ✓ Ετοιμότητα της ομάδας
- ✓ Ικανότητα της ομάδας για αντιμετώπιση κρίσεων
- ✓ Ικανοποίηση υφισταμένων
- ✓ Αφοσίωση υφισταμένων στους στόχους
- ✓ Ψυχική υγεία & προσωπική ανάπτυξη των μελών της ομάδας
- ✓ Διατήρηση της ηγετικής θέσης από τον ηγέτη

ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

- ✓ Υπευθυνότητα, επιθυμία για επιτέλεση έργου
- ✓ Επιμονή στους στόχους
- ✓ Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά και πρωτοτυπία για επίλυση προβλημάτων
- ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών
- ✓ Αυτοπεποίθηση
- ✓ Αποδοχή των συνεπειών των πράξεών του
- ✓ Ετοιμότητα να καταστέλλει το διαπροσωπικό stress
- ✓ Υπομονή στις καθυστερήσεις
- ✓ Ικανότητα να επιδρά
- ✓ Υψηλή νοημοσύνη

(Stodgill, 1974)

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΟΣ

1. Ισχύς αμοιβής (reward power)

Χειρισμός αμοιβών που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των υφισταμένων.

2. Ισχύς καταναγκασμού (coercive power)

Επιβολή ποινών. Προκαλεί αντίσταση, αδιαφορία και υπονόμευση.

3. Νόμιμη ισχύς (legitimate power)

Δικαίωμα λόγω θέσης.

4. Ισχύς αναφοράς (referent power)

Θαυμασμός προς τον ηγέτη και αναζήτηση αποδοχής από αυτόν.

5. Ισχύς αυθεντίας (expert power)

Ειδικές γνώσεις και προσόντα.

Το χάρisma του ηγέτη αποτελεί συνδυασμό ισχύος αναφοράς και ισχύος αυθεντίας.
--

Συμπεριφορά προσαρμοσμένη προς το έργο
Εργοκεντρική

Συμπεριφορά προσαρμοσμένη προς τις ανθρώπινες
σχέσεις
Ανθρωποκεντρική

Blake & Mouton (1964)
Διευθυντικό πλέγμα

Φροντίδα για
Ανθρώπους

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Ενδιαφέρον για παραγωγή

1,1 = φτωχή ηγεσία

9,1 = χαμηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους

1,9 = country club management

5,5 = επανάπαυση

9,9 = ιδανική ηγεσία (team management)

(αμφισβητήθηκε από τον Smither το 1988)

Μοντέλο ηγεσίας Fred Fiedler

Contingency Model for Leader Effectiveness

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από:

1. Την προσωπικότητα του ηγέτη που εκφράζει το ύφος (στιλ) της ηγεσίας
2. Το βαθμό που η συγκεκριμένη κατάσταση είναι ευνοϊκή και παρέχει στον ηγέτη τη δυνατότητα ελέγχου

Κλίμακα LPC (Least Preferred Coworker)

ΛΕΣ (Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης)



Διάγνωση προσωπικού στιλ ηγεσίας

Διάγνωση της κατάστασης

Και

Πώς να μάθει ο ηγέτης να μεταβάλλει την κατάσταση

Μοντέλο ηγεσίας Vroom - Yetton

Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης υπάρχουν και ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει το στιλ που θα υιοθετήσει.

Μορφές άσκησης ηγεσίας στην λήψη αποφάσεων

ΑΙ (αυταρχική τύπου Ι): ο ηγέτης λύνει το πρόβλημα μόνος του

ΑΙΙ (αυταρχική τύπου ΙΙ): παίρνει πληροφορίες από υφισταμένους και λύνει το πρόβλημα μόνος του

CΙ (συμβουλευτική τύπου Ι): συζητάει το πρόβλημα μεμονωμένα, αποφασίζει μόνος του

CΙΙ (συμβουλευτική τύπου ΙΙ): συζητάει με την ομάδα αλλά παίρνει την απόφαση μόνος του

GΙΙ (ομαδική τύπου ΙΙ): συζητάει με τους υφισταμένους ως ομάδα και προεδρεύοντας ψάχνει μαζί τους μια λύση αποδεκτή απ' όλη την ομάδα

Εφαρμογή μόνο στη λήψη αποφάσεων για επίλυση προβλημάτων και ειδικότερα σε ποιο βαθμό και τότε είναι απαραίτητες οι συμμετοχικές διαδικασίες.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΔΥΑΔΑΣ

(Graen, 1975)

Ο ηγέτης έχει διαφορετικές προσωπικές σχέσεις με το κάθε μέλος της ομάδας.

Ενδο-ομάδα

Εξω-ομάδα

ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΡΕΙΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ

(House & Mitchell, 1974)

1. Κατευθυντική ηγεσία
2. Υποστηρικτική ηγεσία
3. Ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη
4. Συμμετοχική ηγεσία

Situational leadership

Hersey & Blanchard, 1988

Η επιτυχία βασίζεται στην προσαρμογή του ύφους του ηγέτη ανάλογα με τον βαθμό «ετοιμότητας» των υφισταμένων.

Ετοιμότητα (ωριμότητα) = συνδυασμός γνώσεων, προθυμίας και αυτοπεποίθησης

Επίπεδα ετοιμότητας:

R1: οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις γνώσεις και την ικανότητα, ή δεν έχουν την προθυμία και την αυτοπεποίθηση να επιτελέσουν το έργο

R2: δεν υπάρχει ικανότητα αλλά υπάρχει προθυμία

R3: υπάρχει ικανότητα αλλά δεν υπάρχει προθυμία ή αυτοπεποίθηση

R4: υπάρχει ικανότητα και προθυμία ή αυτοπεποίθηση

Προσαρμογές του ηγέτη

R1: telling / κατευθυντική ηγεσία

R2: selling / πλάσαρισμα (σχέσεις και έργο)

R3: participating / συμμετοχική ηγεσία

R4: delegating / εκχώρηση (αποστασιοποίηση του ηγέτη)