

ΑΕΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ

«ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ
ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΝΑΥΤΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

ΜΟΥΡΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: Σιδέρης Ιωάννης

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΘΕΜΑ

«ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΝΑΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΜΟΥΡΙΔΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Α.Γ.Μ: 3642

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

<i>A/A</i>	<i>Όνοματεπώνυμο</i>	<i>Ειδικότητα</i>	<i>Αξιολόγηση</i>	<i>Υπογραφή</i>
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ :

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση του θέματος της τυπικής και άτυπης ηγεσίας και το συσχετισμό του με το ναυτικό περιβάλλον. Αρχικά, εξετάζεται ο όρος «ομάδα» και αποδίδονται στοιχεία που την καθιστούν αποτελεσματική, καθώς και πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη λειτουργία της. Έπειτα γίνεται η ουσιαστική διάκριση μεταξύ των εννοιών επικεφαλής και ηγέτη, η οποία αποδίδει και τη διάκριση μεταξύ τυπικής και άτυπης ηγεσίας. Παρατίθενται σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας που μπορούν να χρησιμεύσουν ως σύμβουλοι άτυπης ηγεσίας. Διερευνάται το θέμα των τυπικών υποχρεώσεων διοίκησης στα εμπορικά πλοία, υπό το πρίσμα του Κώδικα Δημοσίου Ναυτικού Δικαίου, αλλά και του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM). Αναλύεται η ιδέα της «Κουλτούρας Ασφαλείας» και η σχέση της με τις μεθόδους τόσο της τυπικής όσο και της άτυπης ηγεσίας, με αναφορά και στο θέμα της κουλτούρας. Τέλος, εξετάζεται η διαδικασία της επικοινωνίας, γενικά ως έννοιας αλλά και εντός των οργανώσεων, παραλληλίζοντας τη λειτουργία τους με αυτή ενός πλοίου.

Ο στόχος του κειμένου είναι η κατανόηση της σημασίας του συνδυασμού της άτυπης και της τυπικής ηγεσίας στα πλαίσια του ναυτικού περιβάλλοντος. Παρά την αυστηρή νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των πλοίων, οι μέθοδοι για αποτελεσματική διεύθυνση και επίτευξη των στόχων δεν είναι προκαθορισμένες. Ιδιάζουσας σημασίας λοιπόν κρίνεται η γνώση της φύσης των ομάδων, ενδεδειγμένων μεθόδων ηγεσίας, υποχρεώσεων και καθηκόντων, αλλά και του σημαντικότερου στοιχείου συνεργασίας και οργάνωσης, της επικοινωνίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Συνθεση και χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας	5
1.1 Ορισμός	5
1.2 Τυπικές και άτυπες ομάδες	5
1.3 Η σημασία των ομάδων	6
1.4 Προβλήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία των ομάδων	8
1.5 Παράγοντες αποτελεσματικότητας των ομάδων	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Τυπική και άτυπη ηγεσία σχετικά με τη διάκριση των όρων «επικεφαλής» και «ηγέτη»	12
2.1 Τι είναι «επικεφαλής» και τι «ηγέτης»	12
2.2 Δύναμη, επιρροή, εξουσία	13
2.3 Πρακτικές και λειτουργία	13
2.4 Εφαρμογή στο ναυτικό περιβάλλον	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Θεωρίες ηγεσίας.	15
3.1 Μοντέλα ηγεσίας του Rensis Likert	16
3.2 Μοντέλο Hersey – Blanchard	18
3.3 Διοικητική σχάρα των Blake – Mouton	21
3.4 Μοντέλα του Kurt Lewin	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Τυπική ηγεσία στο ναυτικό περιβάλλον	26
4.1 Αρμοδιότητες του πλοιάρχου σύμφωνα με τον ΚΔΝΔ	26
4.2 Ο ρόλος του πλοιάρχου ως δημοσίου λειτουργού	28
4.3 Πλοίαρχος και Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code)	29
4.4 Σύνοψη	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ηγεσία και Ναυτικό ατύχημα	32
5.1 Κουλτούρα ασφαλείας και μέθοδοι ηγεσίας	32
5.2 Ηγεσία και κουλτούρα	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Επικοινωνία	36
6.1 Ορισμός της επικοινωνίας	36
6.2 Σύνθεση της διαδικασίας επικοινωνίας	38
6.3 Επικοινωνία στα πλαίσια των οργανώσεων	40
Βιβλιογραφία	42

Κεφάλαιο 1ο :Σύνθεση και χαρακτηριστικά μίας επιτυχημένης ομάδας.

1.Ορισμός

Αρχικά, θα πρέπει να οριστεί η έννοια της ομάδας. Ομάδα θεωρείται ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων, που διακρίνονται από συναίσθηση της συνύπαρξής τους, από την δημιουργία σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ τους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, από την προσφορά ενέργειας και τη διεξαγωγή δράσεων προς επίτευξη κοινών στόχων αλλά και από την αναγνώριση πως συμμετέχουν στον κοινό σχηματισμό. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι ενός τμήματος μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορούν να θεωρηθούν ομάδα με βάση τα παραπάνω κριτήρια. (Μπουραντάς,1999), (Robbins & Judge, 2011)

2. Τυπικές και άτυπες ομάδες

Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ ομάδων τυπικής και άτυπης μορφής. Μια τυπική ομάδα ατόμων συντίθεται από τη διοίκηση σκοπίμως, με αποστολή να φέρει σε πέρας μια συγκεκριμένη δράση ή στόχο. Από τη δημιουργία της έχουν καθοριστεί τα δομικά χαρακτηριστικά της, η εξουσία που αυτή διαθέτει, οι αρμοδιότητες και η ευθύνη της καθώς και το επιθυμητό αποτέλεσμα από τη σύνθεσή και τη δράση της. Το παράδειγμα των τμημάτων της ναυτιλιακής εταιρείας που παρατέθηκε πιο πάνω αναφέρεται σε τυπικές ομάδες. Από την άλλη πλευρά οι άτυπες ομάδες δεν έχουν συντεθεί από κάποια κεντρική εξουσία για να φέρουν σε πέρας μια αποστολή. Δημιουργούνται «αυτόματα» στα πλαίσια των κοινωνικών οργανώσεων από μέλη που έχουν κοινούς σκοπούς και συνήθως επιδιώκουν την ικανοποίηση κοινών αναγκών. Η επιτυχής λειτουργία της επιχείρησης εξαρτάται και από την καλή διαχείριση τόσο των τυπικών όσο και των άτυπων ομάδων και από την αξιοποίηση των δράσεων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους.

Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες τυπικών ομάδων: οι κάθετες και οι οριζόντιες τυπικές ομάδες. Οι κάθετες ομάδες (ιεραρχικές ομάδες) είναι τμήματα της συνολικής

οργανωτικής δομής με σταθερή στο χρόνο σύνθεση και αποστολή. Τα μέλη τους είναι επιφορτισμένα με τη διεκπεραίωση συγκεκριμένου έργου εντός της οργάνωσης. Οι οριζόντιες τυπικές ομάδες (διατμηματικές ομάδες) απαρτίζονται από στελέχη διαφορετικών ειδικοτήτων ή εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης. Μπορεί να έχουν μόνιμο χαρακτήρα (διαρκείς) η και προσωρινό, για την εκτέλεση μιας ενέργειας που απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ στελεχών διαφορετικών ειδικοτήτων ή για το συντονισμό των στελεχών διαφορετικών τμημάτων μιας οργάνωσης. (Γκορέζης- Μπέλλου, XX)

3. Η σημασία των ομάδων

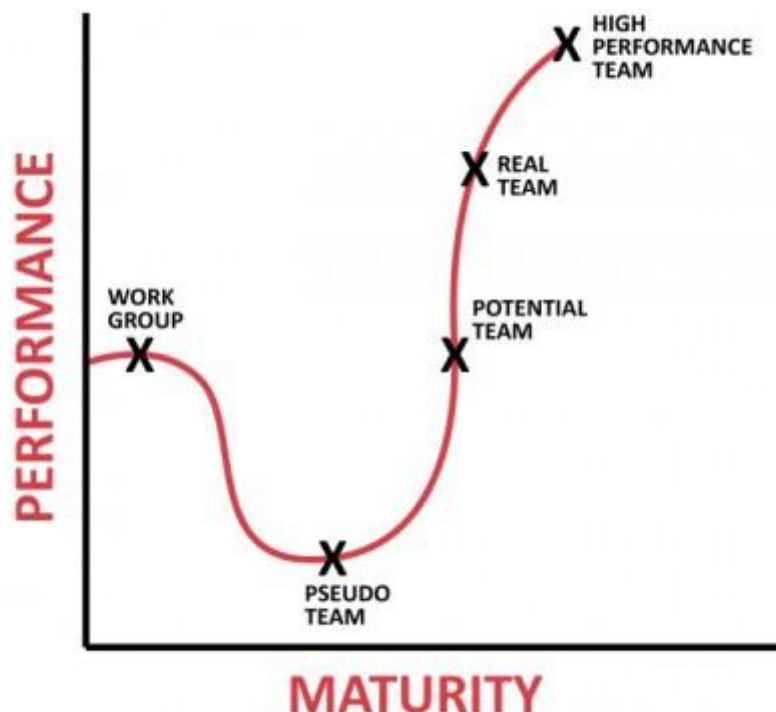
Η πεποίθηση «δύο μυαλά είναι καλύτερα από ένα» είναι μάλλον κοινή για τους περισσότερους ανθρώπους. Σύμφωνα όμως με τις αρχές της διοίκησης τα δύο αυτά μυαλά μπορούν να παράξουν μαζί περισσότερα από το άθροισμα της παραγωγής που θα είχαν ξεχωριστά (Hackman, 2002). Οι διαδικασίες και η δομή λοιπόν της οργάνωσης επιτρέπουν στα μέλη που εργάζονται στα πλαίσια τους να αυξήσουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους οδηγώντας εν τέλει ευκολότερη επίτευξη των στόχων και αύξηση της ποιότητας του προϊόντος. Σε μία ώριμη και αποτελεσματική ομάδα αυτό συμβαίνει γιατί :

- Εντός των ομάδων, τα εργασιακά χαρακτηριστικά, οι ικανότητες, η εμπειρία, η δημιουργική σκέψη και η εργατική δύναμη του ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζονται καλύτερα, φαινόμενο που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην γεωμετρική αύξηση του αποτελέσματος της εργασίας.
- Στα εργασιακά πλαίσια μιας ομάδας γίνεται ευκολότερος ο συντονισμός και η καθοδήγηση των μελών καθώς και η απλοποίηση των πολυσύνθετων διαδικασιών. Λόγω του μεγάλου αριθμού παραγόντων που διαμορφώνουν το επιχειρησιακό τους περιβάλλον οι οργανώσεις οδηγούνται στην υιοθέτηση ολοένα και περισσότερων διαδικασιών, συστημάτων και λειτουργιών, έτσι ώστε να μπορούν να παράξουν πιο αποτελεσματικά και να ελέγχουν περισσότερες πτυχές της λειτουργίας τους. Το γεγονός αυτό περιπλέκει και δυσχεραίνει σε μεγάλο βαθμό τη διεύθυνση αλλά και την επικοινωνία. Εντός των πλαισίων των ομάδων όμως, όπου η ευθύνη και ο ρόλος είναι

προκαθορισμένα, η διαχείριση τέτοιων καταστάσεων πολυπλοκότητας απλουστεύεται.

- Η συμμετοχή σε ομάδες προσφέρει στο άτομο την ικανοποίηση ορισμένων κοινωνικών αναγκών του, την κοινωνική αποδοχή αλλά και ένα αίσθημα αυτοολοκλήρωσης. Συνεπώς, η λειτουργικότητα των ομάδων οφείλεται εν μέρει στην κοινωνική φύση των ανθρώπων.
- Η εργασία σε ομάδες είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και για τα άτομα. Τους παρέχεται εμπειρία, δυνατότητα ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους μέσα από επαφές με ικανά και πεπειραμένα μέλη της ομάδας καθώς και ανάπτυξη της ομαδικότητας και της ικανότητας για επικοινωνία.

Συμπερασματικά, η καλή λειτουργία των ομάδων θα πρέπει να είναι ένα από τα βασικά μελήματα ενός επιτυχημένου ηγέτη, διότι αυτές είναι ένα όργανο που μπορεί να διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό το έργο του, αυξάνοντας μάλιστα και την παραγωγικότητα του συνόλου του οποίου ηγείται. Στο παρακάτω γράφημα διαφαίνεται η εξέλιξη της παραγωγικότητας μιας ομάδας ανα την ωριμότητά της.



4. Προβλήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία των ομάδων

Αν και τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας των αποτελεσματικών ομάδων είναι αδιαμφισβήτητα, σε χαμηλότερα επίπεδα ωριμότητας και ετοιμότητας των ομάδων παρουσιάζονται προβλήματα που χρήζουν άμεσης προσοχής από τη διοίκηση και τους φορείς ηγεσίας. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα είναι τα εξής:

- Απώλεια χρόνου, δυσχέρειες στην συνεννόηση και την λήψη αποφάσεων λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων ή της μη εφαρμογής των προβλεπόμενων διαδικασιών.
- Περιορισμός του αισθήματος προσωπικής ευθύνης των κατώτερων ιεραρχικά στελεχών λόγω του άνισου διαμερισμού της συλλογικής ευθύνης της ομάδας. Η εξειδίκευση που ως ένα βαθμό συνοδεύει τις πρακτικές που χρησιμοποιεί κάθε ομάδα, είτε επιτυχημένη είτε όχι, που μάλιστα είναι συχνά η βασική αιτία της αυξημένης παραγωγικότητας που προσφέρει το σύστημα αυτό καθώς δεν χρειάζεται ένα άτομο να είναι εξίσου προικισμένο σε όλους τους τομείς, μπορεί να παρεξηγηθεί με απουσία ευθύνης και άρα απουσία υποχρέωσης εμπλοκής και συνεισφοράς στους τομείς πέραν της εξειδίκευσης του εκάστοτε ατόμου.
- Στη θέση της συναίνεσης υπάρχει ο συμβιβασμός με την άποψη της πλειοψηφίας, με υποβόσκουσα διαφωνία από ορισμένα μέλη της ομάδας. Χάριν της συνύπαρξης, τα μέλη μιας ομάδας θυσιάζουν ένα κομμάτι της κριτικής τους ικανότητας και ασπάζονται τις πιο δημοφιλείς απόψεις του συνόλου, υπακούοντας έτσι στους άγραφους κανόνες της οργανωσιακής κουλτούρας. Και ενώ αυτό το γεγονός μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε ώριμες ομάδες καθώς εκπαιδεύει τα νέα μέλη στις απαιτήσεις και τις επιθυμητές συμπεριφορές που πρέπει να υιοθετήσουν, η διαδικασία της εκμάθησης αυτής δεν μπορεί να γίνει πλήρως σε λιγότερο αποτελεσματικές ομάδες, οι διαφωνίες παραμένουν, ακόμη και αν δεν εκφράζονται ανοιχτά και συνεπώς μειώνονται τα επίπεδα της παραγωγικότητας, καθώς ένα στέλεχος δεν μπορεί ποτέ να αποδώσει τα μέγιστα, εάν δεν συμφωνεί με τις κατευθυντήριες γραμμές που του έχουν δοθεί. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «ομαδική σκέψη» (group thinking) και εμπεριέχει την έννοια της

αυτολογοκρισίας και την αποδοχή προτύπων λειτουργίας που τα μέλη ατομικά δεν θα αποδέχονταν εκτός της ομάδας.

5. Παράγοντες αποτελεσματικότητας ομάδων

Κάθε ομάδα αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω της διεξαγωγής προκαθορισμένων δράσεων. Η επιτυχία όμως δεν είναι προδιαγεγραμμένη. Πολλές ομάδες και οργανώσεις παρ'όλο που έχουν μελετήσει τους σκοπούς τους και έχουν εκπονήσει σχέδια για να φτάσουν σε αυτούς, καταλήγουν στην αποτυχία, ακόμη και στη διάλυση. Εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί ότι οι αιτίες για το παραπάνω φαινόμενο δεν είναι σταθερές, δεν είναι επαναλαμβανόμενες σε κάθε περίπτωση και δεν εμφανίζονται όλες μαζί. Συμπερασματικά, η αποτελεσματικότητα και η δραστικότητα εξαρτώνται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων που επηρεάζουν τόσο την κανονική λειτουργία των ομάδων, όσο και την ετοιμότητα τους για αντίδραση σε καταστάσεις που απαιτούν άμεση δράση (Kelchner, X.X.). Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τα μέλη, τους κανόνες, τις πρακτικές και τις μεθόδους λειτουργίας, τους οργανωσιακούς στόχους, το οργανωσιακό κλίμα και φυσικά την ηγεσία. Τα παραπάνω συνιστούν αϋλα περιουσιακά στοιχεία της εκάστοτε οργάνωσης και ιδιαίτερη σημασία πρέπει να τους δίδεται κατά τα στάδια του προγραμματισμού αλλά και της ανάλυσης της λειτουργίας των ομάδων.

- Μελη της ομάδας: Αποτελούν το λεγόμενο «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» (Human Capital). Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται οι δεξιότητες, οι γνώσεις, η εμπειρία αλλά και η δημιουργικότητα των στελεχών, στοιχεία που σε μεγάλο βαθμό συνιστούν την παραγωγικότητά τους. Σημαντικός παράγοντας είναι και το πλήθος των μελών. Μικρό πλήθος συνεπάγεται μεγάλο φόρτο εργασίας και χαμηλά επίπεδα εξειδίκευσης, αλλά μεγαλύτερη ευκολία στην επικοινωνία και τη συνεργασία, ενώ μεγάλο πλήθος συνεπάγεται μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα, δυνατότητα για υψηλότερα επίπεδα εξειδίκευσης και διαμοίραση των καθηκόντων και της ευθύνης, αλλά και δυσχέρειες στην επικοινωνία και τη διοίκηση. Ο αριθμός των μελών που θα επιλεγεί για τη στελέχωση μίας ομάδας θα πρέπει συνεπώς να ανταποκρίνεται καλύτερα στο έργο το οποίο αυτή καλείται να φέρει σε πέρας και στη φύση των εργασιών και των

δράσεων που θα αναλάβει. Τέλος, η συμπεριφορά των μελών της ομάδας καθορίζει τη συνοχή της, ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών και αυξάνει την παραγωγικότητα. Άρα και ο χαρακτήρας είναι εξίσου σημαντικός με τις δεξιότητες.

- Κανόνες, πρακτικές και μέθοδοι λειτουργίας: Αποτελούν το καλούμενο «Δομικό Κεφάλαιο» (Structural Capital). Ο όρος αυτός περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών, των μεθόδων και των διαδράσεων στα πλαίσια της ομάδας, που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του έργου της. Μέσω των παραπάνω διαδράσεων γίνεται και η διάκριση των καθηκόντων, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων, η λήψη των αποφάσεων και ο συντονισμός. Εάν αυτό το δίκτυο των εργασιακών πρακτικών της ομάδας ταιριάζει στο στόχο της αλλά και στο περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί, η αποτελεσματικότητα αυξάνεται και το σύστημα κρίνεται επιτυχημένο. Τότε, τα άτομα γνωρίζουν καλά το ρόλο τους και τις απαιτήσεις που έχουν οι άλλοι από αυτούς, τα λάθη περιορίζονται και καλύπτονται από τις ίδιες τις διαδικασίες της ομάδας, συχνά και πριν συμβούν και συνολικά η δομή είναι προσανατολισμένη προς την παραγωγικότητα.
- Κλίμα και επικοινωνία: Το λεγόμενο «Σχισιακό Κεφάλαιο» (Relational Capital) ή «Πελατειακό Κεφάλαιο», είναι το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται τόσο εντός της ομάδας, όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού και αλληλοποστήριξης μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των μελών καθώς και το κλίμα εντός της ομάδας, βελτιστοποιώντας τη λειτουργία της. Αντίθετα, εάν οι σχέσεις στο εσωτερικό είναι κακές, δημιουργούνται προβλήματα όπως αντιπαραγωγικότητα, έλλειψη αλληλοκάλυψης, σφάλματα επικοινωνίας, ακόμα και ατυχήματα.
- Κοινοί στόχοι : Η ύπαρξη κοινού οράματος στα πλαίσια μιας ομάδας δημιουργεί τις βάσεις για την ύπαρξη συναίνεσης στο εσωτερικό της και ωθεί τα μέλη να προσφέρουν τα μέγιστα προς την επίτευξη των σκοπών. Η καλύτερη μορφή κινητοποίησης ενός συνόλου ανθρώπων είναι η ύπαρξη κοινών συμφερόντων. Έτσι οι συμμετέχοντες αισθάνονται ως μια ολότητα και όχι σαν ένα ετερόκλητο πλήθος, επιδεικνύοντας έτσι ομαδικό πνεύμα.

- Ηγεσία : Η σημασία της ηγεσίας είναι τεράστια για την επιτυχία της οποιασδήποτε ομαδικής δραστηριότητας. Μπορεί να διαμορφώσει τα στοιχεία της ομάδας από την κουλτούρα μέχρι τις εργασιακές πρακτικές και συνήθειες. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του περιβάλλοντος και της προβολής των μεταβολών του στη φύση, ακόμη και την υπόσταση της ομάδας. Ο ηγέτης κινητοποιεί, εκπαιδεύει και καθοδηγεί τα μέλη με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότητα τους.

Κεφάλαιο 2ο : Τυπική και άτυπη ηγεσία σχετικά με τη διάκριση των όρων «επικεφαλής» και «ηγέτη».

Κάθε ομαδική προσπάθεια προς έναν καθορισμένο στόχο διευθύνεται από κάποιου είδους καθοδήγηση, η οποία μπορεί να προσλαμβάνει πολυποίκιλες μορφές. Μπορεί η καθοδήγηση αυτή να είναι έργο που έχει αναλάβει ένα μοναδικό πρόσωπο, μια επιτροπή, μια ομάδα, ή και ένα ευρύτερο σύνολο ατόμων με συλλογικότητα στη λήψη των αποφάσεων ή ένα κοινό ιδεολογικό σύστημα. Σε περιπτώσεις που η λειτουργία ενός συνόλου έχει προκαθοριστεί και σχεδιαστεί εκ των προτέρων, χρησιμοποιούμε τον όρο «επικεφαλής» (manager) για να αποδώσουμε το θεσμικό όργανο που λειτουργεί ως φορέας της καθοδήγησης. Σε ένα επίπεδο πιο πνευματικό όμως, εμφανίζεται ο ρόλος του «ηγέτη» (leader) ως σημαντικότετου παράγοντα της λειτουργίας ενός κοινωνικού σχηματισμού. Προκύπτει λοιπόν το ερώτημα ποια είναι η διαφορά μεταξύ των δύο όρων τόσο σε επίπεδο θεωρητικό, που μπορεί δηλαδή να αποδοθεί με ορισμό, όσο και σε πρακτικό, που απαιτεί δηλαδή μελέτη των μεθόδων που χρησιμοποιούνται. Η διάκριση των δύο αυτών όρων είναι η ουσία της διαφοράς μεταξύ τυπικής και άτυπης ηγεσίας στο ναυτικό περιβάλλον. Με τον όρο τυπική ηγεσία ταυτίζεται κυρίως ο ρόλος του επικεφαλής, ενώ με τον όρο άτυπη ηγεσία ο ρόλος του ηγέτη.

1. Τι είναι «επικεφαλής» και τι «ηγέτης»

Θα μπορούσε να ειπωθεί πως κάθε επικεφαλής δεν είναι απαραίτητα και καλός ηγέτης. Η σημαντικότερη διαφορά τους έχει να κάνει με την άσκηση επιρροής και τα μέσα κινητοποίησης. Επικεφαλής είναι το άτομο που διαθέτει ένα σύνολο μελών της ομάδας που εργάζονται για αυτόν, ενώ ένας ηγέτης διαθέτει άτομα που τον ακολουθούν. Η θέση του πρώτου εδραιώνεται θεσμικά και ο ίδιος διορίζεται, ενώ του δευτέρου κερδίζεται μέσω των ενεργειών του ίδιου που επιδρούν συναισθηματικά πάνω στα μέλη της ομάδας του και τα πείθουν να ακολουθήσουν την καθοδήγησή του και να την εμπιστεύονται. Έτσι, η πειθαρχία απέναντι στην εξουσία του επικεφαλής είναι «υποχρεωτική» για όποιον θέλει να παραμείνει στην ομάδα, ενώ η υπακοή και η εμπιστοσύνη στον ηγέτη είναι στοιχεία επίκτητα. Άρα και τα μέσα κινητοποίησης που χρησιμοποιεί ο πρώτος βασίζονται στις εγγενείς εξουσίες της θέσης του, ενώ αυτά του δευτέρου βασίζονται στη διατήρηση της έμπνευσης των ακολούθων του,

ώστε να ενισχύεται η επιρροή που ασκεί πάνω τους. Το ρόλο του ηγέτη μπορεί να αναλάβει οποιοδήποτε μέλος της ομάδας. (Bennis, 1989)

2. Δύναμη, επιρροή, εξουσία.

Για να γίνει πιο κατανοητή και σαφής η παραπάνω διάκριση είναι χρήσιμος ο ορισμός των εννοιών της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας.

Δύναμη : Σύμφωνα με τον ορισμό του Max Weber «δύναμη είναι η πιθανότητα ενός ατόμου να κάνει πράξη τη δική του βούληση σε μία κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση και ανεξάρτητα από τη βάση της πιθανότητας αυτής.» (Weber, 1922). Ο ορισμός αυτός παραμένει και σήμερα η βάση της κοινωνιολογικής ανάλυσης και χάρη στην μεγάλη του σημασία χαρακτηρίζεται ως ο κλασικός ορισμός της δύναμης. Συμπεραίνουμε πως όσο μεγαλύτερη δύναμη διαθέτει ένα πρόσωπο, τόσες περισσότερες φορές θα είναι σε θέση να εκτελέσει την επιθυμία του, χωρίς όμως να διευκρινίζεται το μέσο της επιτυχίας αυτής.

Επιρροή : Είναι η ικανότητα της επίδρασης ενός ατόμου στο χαρακτήρα, την ανάπτυξη, τις ιδέες και τη συμπεριφορά κάποιου. Είναι το μέσο που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης για την προώθηση της «δύναμής» του και την επίτευξη των στόχων του μέσω της δημιουργίας ευνοϊκού για τον ίδιο πλαισίου ιδεών και συμπεριφοράς εντός της ομάδας. Η πειθώ και το παράδειγμα κρίνονται στοιχεία απαραίτητα για την αύξηση της επιρροής, αν και η μεγιστοποίηση της είναι μια μάλλον πολύπλοκη διαδικασία με έντονο ψυχολογικό υπόβαθρο.

Εξουσία : Είναι η θεσμικά κατοχυρωμένη δυνατότητα ενός προσώπου να επιβάλλει τη βούλησή του σε ένα κοινωνικό σύνολο. Η δυνατότητα αυτή βασίζεται στην ύπαρξη ιεραρχίας στην κλίμακα της οποίας το άτομο διαθέτει καλύτερη θέση από αυτούς που εξουσιάζει και χειρότερη θέση από αυτούς από τους οποίους εξουσιάζεται. Η χρήση της εξουσίας συνεπώς αποδίδεται κυρίως στο ρόλο του επικεφαλής.

3. Πρακτικές και λειτουργία.

Λόγω των διαφορών που έχουν μέχρι στιγμής παρατεθεί πιο πάνω οι δύο ρόλοι υπο εξέταση συγκεντρώνουν ένα σύνολο αποκλίσεων στις πρακτικές και τη λειτουργία.

Ένας επικεφαλής (manager), δίνει κυρίως έμφαση στη σταθερότητα, αφού η θέση του αφορά στη διαχείριση μιας ομάδας ή μιας κατάστασης, υπό θεσμικό πρίσμα.

Βασίζεται στην τυπική εξουσία και εμπνέει φόβο στους κατώτερους του. Έχει τη δυνατότητα να ελέγχει άμεσα τα μέλη της ομάδας της οποίας είναι επικεφαλής και χρησιμοποιεί την επίκληση στη λογική ως μέσο πειθούς, όπου του χρειάζεται. Τέλος, υιοθετεί χαρακτήρα αντιδραστικό (reactive), καθώς διαχειρίζεται την ήδη υπάρχουσα κατάσταση.

Ένας ηγέτης (leader) από την άλλη επικεντρώνεται στην έμπνευση και την πειθώ, στην επίτευξη ευρείας αποδοχής του οράματός του από τους ακολούθους του, επιδιώκει να κερδίσει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη τους, αφού αυτός είναι ο τρόπος του να ασκεί επιρροή πάνω τους. Ως μέσο πειθούς χρησιμοποιεί την επίκληση στο συναίσθημα και λειτουργεί με προδραστικό χαρακτήρα (proactive). Τέλος, δίνει έμφαση στην κινητικότητα, την καινοτομία και την εξέλιξη, αφού δεν δεσμεύεται έντονα από θεσμικά πλαίσια. (Bennis, 1989)

4. Εφαρμογή στο ναυτικό περιβάλλον.

Πάνω στο πλοίο οι ανώτεροι αξιωματικοί και κυρίως ο πλοίαρχος οφείλουν να συνδιάζουν το ρόλο του επικεφαλής που τους έχει αποδοθεί κατά τη ναυτολόγησή τους σε ένα συγκεκριμένο αξίωμα, με το ρόλο του ηγέτη. Ο πλοίαρχος καλείται να διαχειριστεί τους πόρους του πλοίου, ανθρώπινους και υλικούς, με απώτερο σκοπό την ασφάλεια και την εξασφάλιση της οικονομικής επικέρδειας των πλόων. Η τυπική ηγεσία που εκτελεί ο πλοίαρχος περιγράφεται στην εθνική νομοθεσία, τις διεθνείς συνθήκες και τις πολιτικές των ναυτιλιακών εταιρειών με τη μορφή των υποχρεώσεων και δικαιωμάτων του, καθώς και των προδιαγραφών που πρέπει να πληροί το πλοίο ανά πάσα στιγμή κατά τον πλου. Η άτυπη ηγεσία που ασκεί έχει να κάνει με τη διασφάλιση πως τηρούνται οι ασφαλείς πρακτικές, τη διαχείριση του πληρώματος (και των διαφόρων εθνικοτήτων του) έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα, την εκπαίδευση των κατωτέρων του και την προσπάθεια αλληλοκάλυψης των αδυνναμιών και εντοπισμού και εξουδετέρωσης σφαλμάτων. Οι τρόποι για να επιτευχθούν τα παρακάτω είναι αντικείμενο ανοιχτής συζήτησης με πλήθος θεωριών γύρω από το θέμα.

Κεφάλαιο 3^ο: Θεωρίες ηγεσίας

Σε ένα οργανωμένο σύστημα ανθρώπων η ιδιάζουσα σημασία της ηγεσίας είναι κοινώς αποδεκτή. Αναγνωρίζεται δηλαδή από τους περισσότερους ανθρώπους η σχέση αιτιότητας μεταξύ της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας και των κατευθυντηρίων γραμμών που δίδονται από ένα ή περισσότερα του ενός πρόσωπα προς επίτευξη των καθορισμένων στόχων της. Παρά την σχεδόν κοινή αυτή παραδοχή, ο κατάλληλος τρόπος για να ηγηθεί κανείς μιας ομάδας είναι θέμα που έχει δεχθεί εντελώς διαφορετικές ερμηνείες τόσο από μελετητές, όσο και από το κοινό. Σωρεία θεωριών περί ηγεσίας έχουν δημιουργηθεί ανά τους αιώνες, με το θέμα να απασχολεί διανοητές από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα. Μπορεί να γίνει διαχωρισμός των θεωριών ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο επιχειρούν να προσεγγίσουν το θέμα της ηγεσίας και να ταξινομήσουν τα μοντέλα τους. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τα παρακάτω είδη θεωριών (Ευγενία Πετρίδου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ):

“1. Θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών (Θεωρίες Χαρακτηριστικών, Trait theories): Likert, Blake – Mouton.

2. Θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά της ομάδας των υφισταμένων συνεργατών του ηγέτη και πώς αυτά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του (Συμπεριφορικές θεωρίες, Behavioral theories): Mc Gregor – Kurt Lewin (X, Y, Z), Argyris – Hersey – Blanchard.

3. Θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στον οργανισμό που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί (Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης (Contingency theories): Fiedler, Vroom – Yetton, Οργανωτικό Κλίμα.

4. Σύγχρονες θεωρίες.”

Παρακάτω θα παρατεθούν ορισμένες από τις κυριότερες θεωρείες ηγεσίας.

1) Μοντέλα ηγεσίας του Ρένσις Λίκερτ.

Ο Ρένσις Λίκερτ (Rensis Likert) ήταν Αμερικανός ψυχολόγος, στατιστικολόγος και κοινωνιολόγος που είναι γνωστός για τη συνεισφορά του στον τομέα του management με τα τέσσερα μοντέλα ηγεσίας που πρότεινε κατά τη δεκαετία του 1960, αλλά και στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας με την κλίμακα πέντε σημείων του, που αφορούσε στις συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων, με τέστ προσωπικότητας και συμπεριφοράς. Τα μοντέλα ηγεσίας του τα διέκρινε με βάση τις εξής παραμέτρους: τη διαδικασία ηγεσίας, τα κίνητρα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να παρακινήσει τους υφισταμένους του, τη διαδικασία της επικοινωνίας εντός της ομάδας (ευκολία ή δυσκολία αυτής καθώς και συχνότητα), διαδικασία «διάδρασης – επιρροής» μεταξύ management και στελεχών, τη λειτουργία της λήψης αποφάσεων (decision making), τη λειτουργία της θέσης στόχων (goal setting) και τέλος τη διάσταση του ελέγχου (control process). Με τα παραπάνω κριτήρια και μετά από έρευνα που έγινε από τον ίδιο το Likert και τους συνεργάτες του με τη μορφή ερωτηματολογίων που απευθύνθηκαν σε managers περισσότερων από διακοσίων επιχειρήσεων, προέκυψαν τα εξής μοντέλα ηγεσίας:

- Εκμεταλλευτικό αυταρχικό (Exploitative Authoritative)

Η ευθύνη της διοίκησης βρίσκεται αποκλειστικά στα χέρια των στελεχών στα ανώτατα κλιμάκια της διεύθυνσης. Ο ηγέτης δεν επιδεικνύει καμία εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του οι οποίοι συνεπώς δεν απολαμβάνουν συμμετοχής στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Αυτές περισσότερο επιβάλλονται στα κατώτερα στελέχη με το περιθώριο επικοινωνίας των προηγούμενων με τη διεύθυνση να είναι ιδιαίτερα περιορισμένο έως ανύπαρκτο. Η ομαδική εργασία σπανίζει ενώ χρησιμοποιούνται ως κίνητρα οι απειλές και ο φόβος της τιμωρίας. Σύμφωνα με την ανάλυση του Mousavi (International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences) επιτυγχάνεται εξαιρετική επίδοση στα αρχικά στάδια, η οποία όμως μετριάζεται λόγω του ότι οι εργαζόμενοι συχνά αναγκάζονται να υπερβούν τα προκαθορισμένα ωράριά τους και χάνουν τα κίνητρά τους λόγω της «εκμετάλλευσης» που υφίστανται.

- Καλοπροαίρετο αυταρχικό (Benevolent Authoritative)

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας η ευθύνη βρίσκεται και πάλι στη διεύθυνση. Ο ηγέτης έχει κάποια συγκαταθετική εμπιστοσύνη σε επιλεγμένους κατώτερους του στους οποίους αναθέτει κάποια παραπάνω καθήκοντα. Και πάλι η επικοινωνία είναι πολύ περιορισμένη, αλλά τα κίνητρα που χρησιμοποιεί η διεύθυνση έχουν πιο πολύ να κάνουν με ένα σύστημα ανταμοιβών και λιγότερο με τιμωρίες. Σύμφωνα με την ανάλυση των Morris & Pavett (Management Style and Productivity in Two Cultures. Journal of International Business Studies) , το γεγονός ότι η επικοινωνία γίνεται κατά κόρον από πάνω προς τα κάτω (downward communication), δηλαδή από τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης προς τα κατώτερα και η επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (upward communication) γίνεται μόνο με επιλεγμένα στελέχη, μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα καχυποψίας και ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων, μέχρι και να προκαλέσει εχθρότητα.

- Συμβουλευτικό (Consultative)

Σε αυτή τη μορφή η ευθύνη διαμοιράζεται σε όλο το εύρος της ιεραρχίας. Οι ιεραρχικά ανώτεροι έχουν σημαντική, αν και όχι καθολική, εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους. Παρατηρείται η διεξαγωγή συζητήσεων για θέματα εργασίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων. Ακόμη, ενισχυμένη είναι η εργασία σε ομάδες και χρησιμοποιείται και οριζόντια αλλά και κάθετη επικοινωνία. Ως μέσα υποκίνησης χρησιμοποιούνται οι αμοιβές καθώς και η αυξημένη συμμετοχή σε εργασιακά θέματα. Σύμφωνα με την ανάλυση των Morris & Pavett, (1992. Management Style and Productivity in Two Cultures. Journal of International Business Studies) λόγω των παραπάνω, η λειτουργία της λήψης αποφάσεων επηρεάζεται σημαντικά από την πνευματική συνεισφορά (input) των κατώτερων σε ιεραρχικό επίπεδο μελών λόγω της μαζικότερης αυτής δράσης οι αλλαγές γίνονται ευκολότερα αποδεκτές από όλους.

- Συμμετοχικό (Participative)

Σε αυτό το τελευταίο σύστημα η ευθύνη της επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών βαρύνει όλα τα μέλη της οργάνωσης. Ιδιαίτερα υψηλή είναι η

εμπιστοσύνη που επιδεικνύει ο ηγέτης στους υφιστάμενούς του καθώς και η ομαδική εργασία, η επικοινωνία και η συμμετοχή. Σύμφωνα με τον Mousavi ("The relationship between coaches' leadership styles with the athletes' sex and age". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.) το προφίλ του ηγέτη σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας χαρακτηρίζεται από περισσότερη δημιουργικότητα και ανοιχτό μυαλό ("open minded") από τα υπόλοιπα τρία συστήματα. Με βάση την έρευνα των Morris και Pavett η υποκίνηση γίνεται μέσα από ένα σύστημα χρηματικών αμοιβών, συμμετοχής στη θέση στόχων και εμπιστοσύνης από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Από την ανάλυση των δεδομένων που συνέλεξε ο Likert προέκυψε το συμπέρασμα ότι στα τμήματα ή τις μονάδες που υιοθετούσαν πρακτικές κοντά στο πρώτο και δεύτερο μοντέλο η παραγωγικότητα ήταν μειωμένη ενώ αν οι ηγεσιακές πρακτικές προσέγγιζαν τα δύο τελευταία και κυρίως το τελευταίο σύστημα, η παραγωγικότητα ήταν αυξημένη. Με την υιοθέτηση των συμπεριφορικών χαρακτηριστικών του Συμμετοχικού μοντέλου, σύμφωνα με το Likert επέρχεται μακροπρόθεσμη αύξηση του τζίρου (turnover), μείωση του κόστους και αύξηση των εσόδων. Η μελέτη του Likert ποσοτικοποίησε τα αποτελέσματα της έρευνας στον τομέα της δυναμικής των ομάδων και διευκόλυνε τη μέτρηση "soft" συστατικών της ηγεσίας όπως η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία.

2) Μοντέλο Hersey - Blanchard.

Ο Δρ. Paul Hersey ήταν ένας ιδιαίτερα δραστήριος Αμερικανός συμπεριφοριολόγος, επιχειρηματίας και διακεκριμένος καθηγητής στο Nova Southeastern University. Μεταξύ των πολλών δραστηριοτήτων του ήταν επίσης πρόεδρος του τμήματος management αλλά και πρύτανης του School of Business. Συνέγραψε σωρεία βιβλίων όπως το «Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources» και το «The Situational Leader». Ο Kenneth Blanchard είναι Αμερικανός συγγραφέας, θεωρητικός του management και σύμβουλος. Έχει συμμετάσχει στη συγγραφή περισσότερων από 60 βιβλίων με το πιο γνωστό να είναι το «The One Minute Manager».

Ερχόμενο σε αντίθεση με τις θεωρίες του Likert και άλλων θεωρητικών του management, το μοντέλο Hersey – Blanchard απορρίπτει την ιδέα του «πιο αποδοτικού» μοντέλου ηγεσίας με την απόλυτη έννοια. Εισάγει στη θέση των παραπάνω απόψεων τη θέση πως ένας ικανός ηγέτης θα πρέπει να διαμορφώνει και να προσαρμόζει τον τύπο ηγεσίας που ασκεί ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των ατόμων των οποίων καλείται να ηγηθεί. Ο όρος που χρησιμοποιήθηκε από τους αμερικανούς θεωρητικούς είναι η «ετοιμότητα» (readiness) ο οποίος ερμηνεύεται ως ο συνδυασμός της ικανότητας (ability) και της προθυμίας (willingness) για εκτέλεση μιας συγκεκριμένης δράσης. Διευκρινιστικά, ο όρος ability ορίζεται ως «η γνώση, η εμπειρία και η ικανότητα που κατέχει το άτομο ώστε να εκτελέσει μια εργασία και καλείται εργασιακή ετοιμότητα (job readiness)». Ο όρος willingness από την άλλη ορίζεται ως « το κίνητρο (motivation) και η αφοσίωση που απαιτούνται για να εκτελεστεί ένα συγκεκριμένο έργο».

Η «ετοιμότητα» χωρίζεται σε ένα συνεχές τεσσάρων επιπέδων, ως ακολούθως:

- Επίπεδο 1^ο: χαμηλή ετοιμότητα ακολούθων (low follower readiness)

Αναφέρεται σε χαμηλή ικανότητα και προθυμία, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που υπάρχει έλλειψη δυνατοτήτων και ανασφάλεια.

- Επίπεδο 2^ο: χαμηλή προς μέτρια ετοιμότητα ακολούθων (low to moderate follower readiness)

Αναφέρεται σε χαμηλή ικανότητα και υψηλή προθυμία, όπως δηλαδή στην περίπτωση που υπάρχει έλλειψη δυνατοτήτων αλλά υψηλή αυτοπεποίθηση.

- Επίπεδο 3^ο: μέτρια προς υψηλή ετοιμότητα (moderate to high follower readiness)

Αναφέρεται σε υψηλή ικανότητα και χαμηλή προθυμία, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που υπάρχει υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων, αλλά χαμηλό ηθικό.

- Επίπεδο 4^ο: υψηλή ετοιμότητα (high follower readiness)

Αναφέρεται σε περιπτώσεις υψηλής ικανότητας και προθυμίας, με υψηλό δηλαδή επίπεδο δεξιοτήτων αλλά και υψηλή αυτοπεποίθηση.

Οι κατευθυντήριες γραμμές ηγεσίας παρέχονται από τον ηγέτη στα χαμηλά επίπεδα ετοιμότητας και άρα η λήψη αποφάσεων βασίζεται στον ηγέτη. Στα υψηλότερα όμως επίπεδα ετοιμότητας, οι κατευθυντήριες γραμμές παρέχονται από τους ακολούθους και άρα η λήψη αποφάσεων μεταπηδά στους ακόλουθους.

Σύμφωνα με τους αμερικανούς θεωρητικούς, για κάθε ένα από τα τέσσερα επίπεδα ετοιμότητας το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί αποτελεί ένα συνδυασμό της συμπεριφοράς ανάθεσης στόχων (“task behavior”) και της σχεσιακής συμπεριφοράς (“relationship behavior”).

Ως συμπεριφορά ανάθεσης στόχων ορίζεται το κατά πόσο ο ηγέτης θα πρέπει να διευκρινίζει τα καθήκοντα και τις ευθύνες ενός ακολούθου, συμπεριλαμβανομένης και της παροχής οδηγιών, θέσης στόχων και καθορισμού ρόλων. Ο τύπος επικοινωνίας που συνήθως χρησιμοποιείται σε αυτή την περίπτωση είναι μονόπλευρος (one way).

Ως σχεσιακή συμπεριφορά ορίζεται το κατά πόσο ο ηγέτης ακούει τους ακολούθους του και προσφέρει ενθάρρυνση και κινητοποίηση. Η επικοινωνία σε αυτήν την περίπτωση χαρακτηρίζεται ως αμφίδρομη (two way).

Από τον συνδυασμό των δύο παραπάνω παραμέτρων προκύπτουν οι ακόλουθοι τέσσερις τύποι ηγεσίας, οι οποίοι αντιστοιχίζονται με τα τέσσερα προαναφερθέντα επίπεδα ετοιμότητας:

- Τύπος 1^{ος} : “Telling”

Αυτός ο τύπος αρμόζει περισσότερο σε περιπτώσεις με χαμηλό επίπεδο ετοιμότητας (επίπεδο 1). Δίνει έμφαση στην συμπεριφορά ανάθεσης στόχων ενώ η σχεσιακή συμπεριφορά παραμένει περιορισμένη.

- Τύπος 2^{ος}: “Selling”

Αυτός ο τύπος ηγεσίας χρησιμοποιείται σε χαμηλό προς μέτριο επίπεδο ετοιμότητας (επίπεδο 2). Δίνει έμφαση και στην συμπεριφορά ανάθεσης στόχων αλλά και στην σχεσιακή συμπεριφορά.

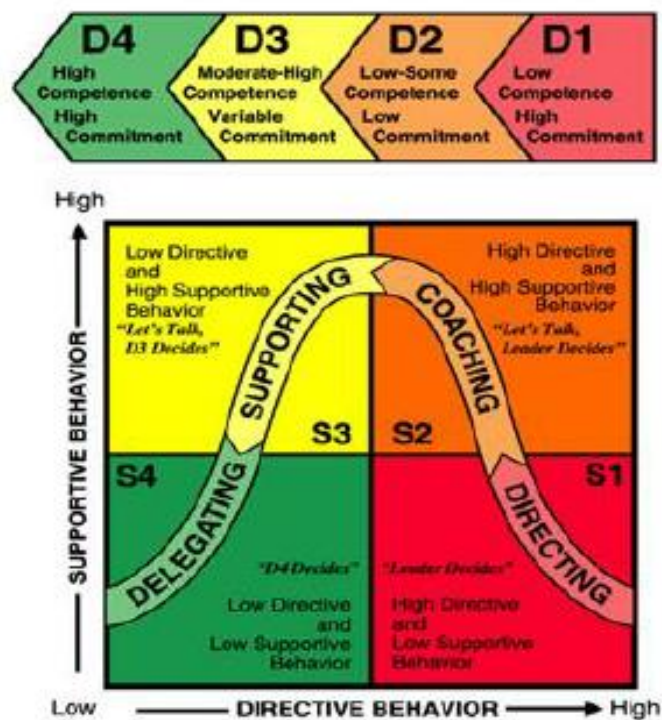
- Τύπος 3^{ος}: “Participating”

Αυτό το στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο ετοιμότητας (επίπεδο 3). Διακατέχεται από έντονη σχεσιακή συμπεριφορά αλλά χαμηλή συμπεριφορά ανάθεσης στόχων.

- Τύπος 4^{ος}: “Delegating”

Αυτό το στυλ ηγεσίας αφορά το υψηλό επίπεδο ετοιμότητας (επίπεδο 4). Τα επίπεδα σχεσιακής συμπεριφοράς αλλά και συμπεριφοράς ανάθεσης στόχων είναι χαμηλά.

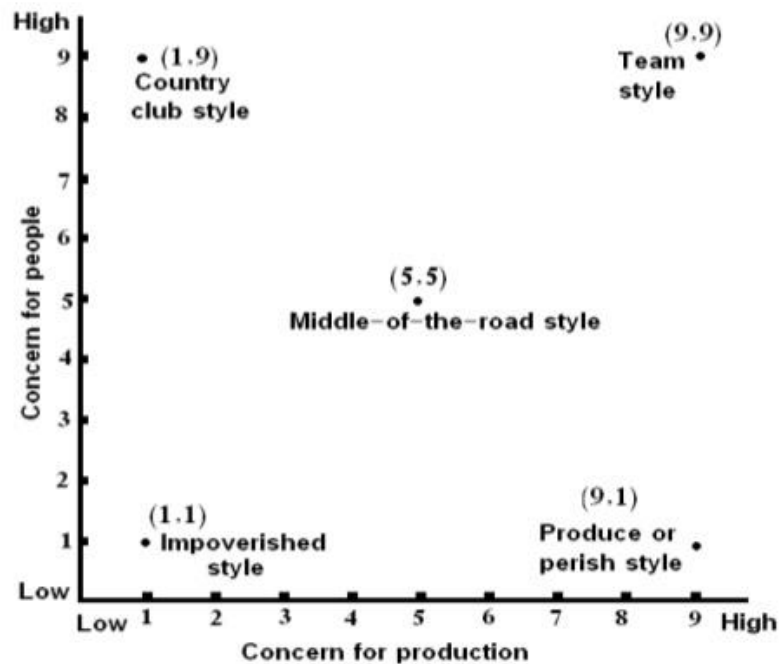
Τα μοντέλα μπορούν να αποδοθούν με το παρακάτω γράφημα:



3) Διοικητική σχάρα των Blake – Mouton.

Ο Robert R. Blake ήταν ένας Αμερικανός θεωρητικός του management . Υπήρξε πρωτοπόρος στον τομέα της διοικητικής δυναμικής (Σ.Σ. η διοικητική δυναμική είναι ο τομέας που μελετά τον τρόπο που οι εργαζόμενοι σε μια μεγάλη επιχείρηση ή οργανισμό συμπεριφέρονται ο ένας στον άλλο και αντιδρούν ο ένας με τον άλλο και τους τρόπους που μπορούν να κάνουν τον οργανισμό να λειτουργεί καλύτερα). Η Jane Mouton ήταν επίσης Αμερικανίδα θεωρητικός του management. Οι δύο τους δημιούργησαν στα 1964 το λεγόμενο διοικητικό

πλέγμα ή διοικητική σχάρα (managerial grid) για να αποδώσουν σχηματικά αρχικά πέντε μοντέλα ηγεσίας. Το σύστημα που δημιούργησαν εξελίχθηκε και σε αυτό προστέθηκαν περισσότεροι τύποι ηγεσίας. Η σχάρα αποτελείται από δύο άξονες. Ο κάθετος απεικονίζει το ενδιαφέρον για τα άτομα, ενώ ο οριζόντιος το ενδιαφέρον για την παραγωγή, ως ακολούθως:



<https://www.slideshare.net/tommathew161/managerial-grid-27447395>

Οι τύποι ηγεσίας που είχαν αρχικά διακριθεί από τους Blake- Mouton ήταν οι εξής:

- 1) Impoverished (1,1) : Σε αυτό το στυλ ηγεσίας οι managers έχουν χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τα άτομα. Χρησιμοποιούν αυτό το σύστημα για να προστατεύσουν τον εαυτό τους και να αποφύγουν την εμπλοκή σε προβλήματα. Το κύριο μέλημά τους είναι να κριθούν υπεύθυνοι για λάθη, πράγμα που οδηγεί σε λιγότερες καινοτόμες αποφάσεις.

- 2) Country club style (1,9): Αυτό το στυλ χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Οι managers που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας έχουν ως κύριο μέλημά τους την ασφάλεια και την άνεση των εργαζομένων τους προσδοκώντας με αυτόν τον τρόπο μελλοντική αύξηση της παραγωγικότητας. Η εργασιακή ατμόσφαιρα που δημιουργείται ως συνέπεια αυτής της διοικητικής επιλογής είναι φιλική αλλά όχι απαραίτητα παραγωγική.
- 3) Middle of the Road style (5,5) : Σύστημα που χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια για διατήρηση ισορροπίας μέσω συμβιβασμών μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των αναγκών των εργαζομένων σε αυτήν. Με την υιοθέτηση αυτού του τρόπου ηγεσίας οι managers ελπίζουν να επιτύχουν το κατάλληλο «μείγμα» παραγωγικότητας και ικανοποίησης εργαζομένων, συχνά όμως αποτυγχάνουν διότι θυσιάζουν κάτι και από τις δύο προτεραιότητές τους.
- 4) Produce or perish style (9,1) : Σύστημα βασισμένο στον έλεγχο και την κυριαρχία του ηγέτη πάνω στους εργαζόμενους. Με υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα, οι ηγέτες αυτού του τύπου θεωρούν τις ανάγκες των εργαζομένων τους ασήμαντες. Από τη στιγμή που προσφέρουν στους υφιστάμενούς τους χρηματικές απολαβές (μισθό), απαιτούν από αυτούς και τα ανάλογα παραγωγικά αποτελέσματα. Ακόμη, χρησιμοποιούν συχνά κανονισμούς και τιμωρίες για να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους τους. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται συχνά σε περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων ή περιπτώσεις που η επιχείρηση βρίσκεται στα πρόθυρα πραγματικής ή επερχόμενης καταστροφής.
- 5) Team style (9,9): Τύπος ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από συνεισφορά και δέσμευση. Υψηλή προσοχή δίδεται τόσο στα άτομα όσο και στην παραγωγή. Οι managers που επιλέγουν αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και την αφοσίωση μεταξύ των εργαζομένων. Βασικό συστατικό της μεθόδου αυτής είναι η προσπάθεια των ηγετών να κάνουν τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται πως είναι δημιουργικά τμήματα της εταιρείας.

Στα επόμενα χρόνια η μελέτη πάνω στη διοικητική σχάρα συνεχίστηκε και προστέθηκαν και άλλοι τύποι ηγεσίας με διαφορετικές τετμημένες και τεταγμένες στο διοικητικό πλέγμα:

Το οπορτουνιστικό στυλ ηγεσίας, προστέθηκε πριν το 1999. Οι ηγέτες αυτού του τύπου δεν μπορούν να τοποθετηθούν ακριβώς στο πλέγμα καθώς υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας αναλόγως των περιστάσεων για να επιτύχουν το μεγαλύτερο προσωπικό όφελος. Χαρακτηριστικά της ηγεσίας αυτής είναι η εκμετάλλευση και χειραγώγηση.

Το πατριαρχικό μοντέλο βασίζεται στην καθοδήγηση. Προστέθηκε και αυτό πριν το 1999. Εναλλάσσεται μεταξύ των (1,9) και των (9,1). Οι ηγέτες αυτού του τύπου συνιθίζουν να παρέχουν υποστήριξη στους εργαζόμενούς τους αλλά δεν δέχονται εύκολα αμφισβήτηση στον τρόπο σκέψης τους.

4) Μοντέλα του Kurt Lewin.

Ο Κούρτ Λεβίν ήταν ένας Γερμανο-Αμερικανός ψυχολόγος ιδιαίτερα γνωστός ως ένας από τους πρωτοστάτες της κοινωνικής, οργανωσιακής και εφαρμοσμένης ψυχολογίας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η Review of General Psychology δημοσίευσε έρευνα το 2009 όπου κατέτασσε τον Λεβίν στην δέκατη όγδοη θέση των πιο μνημονευμένων ψυχολόγων του εικοστού αιώνα. Ο Λέβιν και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν πειράματα σε ομάδες παιδιών το 1939 και αναγνώρισαν τους ακόλουθους τύπους ηγεσίας σε σχέση με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (decision making):

- 1) Αυταρχικό (Autocratic): Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις, χωρίς να προηγηθεί κάποια μορφή διαβούλευσης και λήψης συμβουλών από κάποιον υφιστάμενο. Από τα πειράματα του Λεβίν αποδείχθηκε ότι η μέθοδος αυτή προκαλούσε τα μεγαλύτερα επίπεδα δυσαρέσκειας στην ομάδα. Το σύστημα αυτό λειτουργεί όταν δεν χρειάζεται συνεισφορά (input) για τη λήψη αποφάσεων, όταν η απόφαση δεν πρόκειται να μεταβληθεί ως αποτέλεσμα πιθανής συνεισφοράς, και όταν το κίνητρο των υφισταμένων να φέρουν σε πέρας τις ενέργειες που συνεπάγονται της απόφασης δεν θα επηρεαστεί αρνητικά από την μη εμπλοκή τους στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.
- 2) Δημοκρατικό (Democratic): Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης συμπεριλαμβάνει τους κατώτερους του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αν και η τελική απόφαση μπορεί να βαρύνει τον ίδιο ή και να είναι αντικείμενο διαβούλευσης με την ομάδα. Το σύστημα αυτό γίνεται εύκολα αρεστό στις

ομάδες, ειδικά εάν έχουν συνηθίσει στη λειτουργία του αυταρχικού συστήματος και διαφωνούν με αυτό. Παρ'όλα αυτά παρουσιάζονται δυσκολίες λήψης της τελικής απόφασης όταν εμφανίζονται στο εσωτερικό της ομάδας πολλές διαφορετικές απόψεις.

- 3) Laissez-Faire («αφήστε τα ελεύθερα»): Εδώ ελαχιστοποιείται η συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων, επιτρέποντας έτσι στα στελέχη της ομάδας να λαμβάνουν τις δικές τους ακόμη και αν δεν φέρουν οι ίδιοι την ευθύνη για το αποτέλεσμα. Το σύστημα αποδίδει καλύτερα όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν κίνητρο και ικανότητες για λήψη αποφάσεων και όταν δεν υπάρχει ανάγκη για κεντρική διεύθυνση των ενεργειών.

Από τα πειράματά του ο Λεβίν κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το πιο αποτελεσματικό από τα τρία συστήματα είναι το Δημοκρατικό, αφού το ακραίο Αυταρχικό θα οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, ακόμα και σε εξέγερση και η προσέγγιση Laissez – Faire οδηγούσε σε ανομοιογένεια των υφισταμένων και συνεπώς σε μείωση της προσπάθειας που αυτοί κατέβαλαν προς την επίτευξη των στόχων σε σχέση με την περίπτωση που καθοδηγούντουσαν από έναν ενεργό ηγέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Τυπική ηγεσία στο ναυτικό περιβάλλον.

1.Αρμοδιότητες του πλοίαρχου σύμφωνα με τον ΚΑΝΔ.

Ένας μεγάλος αριθμός άρθρων του Κώδικα Δημοσίου Ναυτικού Δικαίου αφορά τις αρμοδιότητες, τις ευθύνες αλλά και τα δικαιώματα που έχει ο πλοίαρχος σχετικά με την «εν γένει διοίκησιν εν τω πλοίω». Γίνεται διαδοχικά αναφορά στην διοικητική εξουσία του πλοίαρχου, στην συγκρότηση καθώς και την απόλυση του πληρώματος, στην διαπίστωση από τον πλοίαρχο της ικανότητας του πλοίου να εκτελέσει τον σχεδιασμένο πλού, στον εφοδιασμό του πλοίου, στην ευθύνη του πλοίαρχου σχετικά με οινοπνευματώδη ποτά και ναρκωτικές ουσίες καθώς και σχετικά με όπλα, εύφλεκτες και επικίνδυνες ουσίες, στην επιβίβαση επι του πλοίου ατόμων ασθενών από λοιμώδεις νόσους ή ψυχικά νοσήματα και τέλος στην αναγκαστική αποβίβαση επιβατών από το πλοίο.

Το άρθρο 104 του Κώδικα Δημοσίου Ναυτικού Δικαίου ορίζει : «Ο Πλοίαρχος έχει την εν γένει διοίκησιν εν τω πλοίω και ασκεί εξουσίαν επί των επιβαινόντων, λαμβάνων παν αναγκαίον μέτρον, εντός των υφισταμένων κανονισμών, προς τον σκοπόν τηρήσεως της τάξεως, της πειθαρχίας και της υγιεινής και δια την ασφάλειαν του πλοίου, των επιβαινόντων και του φορτίου.» Ο κώδικας λοιπόν θέτει ως κυρίαρχο στόχο του πλοίαρχου τη διατήρηση της ασφάλειας πλοίου, φορτίου, πληρώματος και επιβαινόντων αναγνωρίζοντας στον πλοίαρχο το δικαίωμα άσκησης εξουσίας επί των επιβαινόντων προκειμένου να πετύχει το σκοπό αυτό, αλλά και θεωρεί την τάξη και την πειθαρχία ως αναγκαία στοιχεία για την εύρυθμη λειτουργία του πλοίου.

Όπως περιγράφεται στο άρθρο 105 του Κώδικα, ο πλοίαρχος είναι αυτός που έχει την ευθύνη για τη συγκρότηση του πληρώματος με βάση τις ισχύουσες συνθήκες περί συμβάσεων αλλά και τις οδηγίες του πλοιοκτήτη, εφοπλιστή ή αντιπροσώπου του. Η επιλογή των πληρωμάτων στην πραγματικότητα γίνεται από το Τμήμα Ναυτολόγησης (Crew Department) της ναυτιλιακής εταιρίας, αλλά ο πλοίαρχος έχει ανά πάσα στιγμή την δυνατότητα, σε επαφή με την εταιρεία, να ζητήσει την αντικατάσταση κάποιου μέλους του πληρώματος. Επίσης, καταθέτει ανα τακτά χρονικά διαστήματα ή πριν την απόλυση κάποιου μέλους του πληρώματος, αξιολόγηση της συνολικής επίδοσής του επί του πλοίου. Η απόλυση του πληρώματος είναι επίσης ευθύνη του πλοίαρχου, όπως επιτάσσει το ίδιο άρθρο του κώδικα και

συνοδεύεται από αναφορά σε λιμενική ή προξενική αρχή και εγγραφή στο ημερολόγιο, ναυτολόγιο και ναυτικό φυλλάδιο του ναυτικού.

Μία σειρά από τις βασικότερες και σημαντικότερες αρμοδιότητες του πλοίαρχου περιγράφεται στο άρθρο 106 του ΚΔΝΔ όπου αναγράφονται τα εξής: «Προ του απόπλου ο Πλοίαρχος βεβαιούται περί του ότι το πλοίον είναι ικανόν δια τον επιχειρούμενον πλουν, ότι φέρει τα απαραίτητα εφόδια, τα προβλεπόμενα υπό των υφισταμένων κανονισμών ή διαταγών της αρμοδίας αρχής, ότι το πλήρωμα είναι νομίμως συντεθειμένον και ότι το φορτίον είναι κανονικώς και καλώς εστοιβαγμένον, προκειμένου δε περί επιβατηγού πλοίου και ότι τούτο δεν παρέλαβε πέραν του επιτρεπομένου ανωτάτου αριθμού επιβατών.». Η κάπως γενική αυτή διατύπωση ενέχει μια πολύπλευρη σειρά ενεργειών που δεν τελείται αποκλειστικά από τον πλοίαρχο, καθώς αυτό δεν είναι δυνατόν εξαιτίας του τεραστίου φόρτου εργασίας που συνεπάγεται, αλλά ελέγχεται πάντοτε από αυτόν και χωρίς την έγκρισή του δεν μπορεί να έλθει εις πέρας. Περιλαμβάνει ενδεικτικά την επιβεβαίωση της ακεραιότητας των δομικών στοιχείων και των απαραίτητων για τη ναυσιπλοΐα και την πρόωση, αλλά και την αγκυροβολία και τις εργασίες πρόσδεσης και απόδεσης μηχανημάτων του πλοίου μέσα από περιοδικές επιθεωρήσεις και ελέγχους όπως περιγράφονται στο Σχέδιο Ασφαλούς Διαχείρισης (ΣΑΔ) της εταιρίας, τη δημιουργία του έλεγχου και επικύρωση του σχεδιασμού ταξιδιού (voyage plan) σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ΣΑΔ και των διεθνών κανονισμών, τους υπολογισμούς ευστάθειας, το πλάνο φόρτωσης, τη σωστή στοιβασία και έχμαση του φορτίου βάσει ναυλοσυμφώνου, κανονισμών ασφαλείας και ναυτικής τέχνης, την διατήρηση της απαραίτητης σύνθεσης του πληρώματος (safe manning) όπως αυτή περιγράφεται από τη νομοθεσία της Διεύθυνσης (administration, flag state) αλλά και την εξασφάλιση της ασφαλούς μεταφοράς επιβατών. Η διεύθυνση της διεξαγωγής των παραπάνω βαρύνει τον πλοίαρχο και είναι ο σημαντικότερος λόγος που απαιτείται από αυτόν ιδιαίτερο γνωσιολογικό υπόβαθρο.

Το άρθρο 107 του Κώδικα αφορά την ευθύνη του πλοίαρχου για την επαρκή τροφοδοσία του πλοίου με τρόφιμα και νερό για το ταξίδι.

Τα άρθρα 108 και 109 αναφέρονται στην απαγορεύση από τον πλοίαρχο της πρόσβασης ναρκωτικών ουσιών (πλὴν αυτών που προορίζονται για φαρμακευτική χρήση και φυλάσσονται από τον ίδιο), οινόπνευματώδων ποτών (πέραν του

αναγκαίου μέτρου) καθώς και εύφλεκτων και επικίνδυνων ουσιών. Σε περίπτωση όμως που κάτι τέτοιο συμβεί ο πλοίαρχος πρέπει να μεριμνήσει για την ασφάλιση των παραπάνω και την παράδοσή τους στην λιμενική ή προξενική αρχή.

Το άρθρο 110 καθιερώνει το δικαίωμα του πλοίαρχου να απαιτήσει από τη λιμενική ή προξενική αρχή την παρεμπόδιση επιβίβασης στο πλοίο ατόμων που πάσχουν από λοιμώδη νοσήματα ή επικίνδυνες ψυχικές ασθένειες, καθώς και να παρεμποδίσει την είσοδο σε άτομα που έχουν ανάγκη βοήθειας, εάν αυτά ταξιδεύουν ασυνόδευτα.

Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 111 του Κώδικα ο πλοίαρχος «δύναται να ζητήσει παρά της Λιμενικής ή προξενικής Αρχής την αποβίβαση επιβάτου, διαταράσσοντος σοβαρώς την τάξιν εν τω πλοίω ή παρέχοντος βασίμους ενδείξεις περί του ότι περαιτέρω παραμονή του δύναται να δημιουργήσει κινδύνους δια τους επιβαίνοντας το πλοίον ή το φορτίον.»

Ιδιαίτερη σημασία έχει και το άρθρο 113 που μιλά για την ευθύνη του πλοίαρχου στη ναυσιπλοΐα : «Ο Πλοίαρχος έχει την κυβέρνησιν του πλοίου, τηρών τους κανονισμούς προς αποφυγήν συγκρούσεως πλοίων και τας εις την ασφάλειαν της ναυσιπλοΐας εν γένει αναφερομένας διατάξεις, διευθύνει δε αυτοπροσώπως το πλοίον κατά τον είσπλουν εις τους λιμένας και όρμους και κατά τον έκπλουν εξ αυτών, κατά την διέλευσιν δια διωρύγων και στενών και κατά πάσαν γενικώς περίπτωσιν ιδιαιτέρως δυσχερούς πλου.». Ο πλοίαρχος είναι ο εμπειρότερος σε θέματα ναυσιπλοΐας στο πλοίο και αναλαμβάνει να το προστατεύσει σε κάθε περίπτωση που ο αξιωματικός φυλακής αισθανθεί αβεβαιότητα. Ο τομέας αυτός ήταν και παραμένει ο βασικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζει ένα πλοίο.

Υπ' ευθύνη του πλοίαρχου συμπληρώνονται και επικυρώνονται όλα τα ναυτικά έγγραφα του πλοίου, από το ημερολόγιο γέφυρας μέχρι το βιβλίο πετρελαίου της μηχανής, όπως περιγράφεται στο άρθρο 114.

2.Ο ρόλος του πλοίαρχου ως δημοσίου λειτουργού.

Ο πλοίαρχος εξασκεί και δημόσιες λειτουργίες σύμφωνα με τον Κώδικα. Ειδικότερα:

1.Ληξιαρχικά καθήκοντα – ο πλοίαρχος πρέπει να συντάσσει ληξιαρχικές πράξεις γεννήσεων και θανάτων που λαμβάνουν χώρα στο πλοίο, τις οποίες καταθέτει στις λιμενικές ή προξενικές αρχές (άρθρα 115,117).

2. Συμβολαιογραφικά καθήκοντα: σε περίπτωση θανάτου εξαφάνισης ή δραπέτευσης επιβάτη ή μέλους του πληρώματος, ο πλοίαρχος υποχρεούται να συντάξει διαθήκη και έκθεση απογραφής πραγμάτων τηρώντας τις απαιτήσεις των άρθρων 116 και 118.

3. Ανακριτικά καθήκοντα: ο πλοίαρχος μπορεί να διενεργήσει προανάκριση για εγκλήματα που συμβαίνουν στο πλοίο, ακόμα και να δώσει εντολή για προφυλάκιση σύμφωνα με το άρθρο 242 του ΚΔΝΔ.

Θα μπορούσαμε να συσχετίσουμε τα παραπάνω στοιχεία με την τυπική ηγεσία που ασκεί ο πλοίαρχος, την εκτέλεση δηλαδή θεσμοθετημένων καθηκόντων.

3.Πλοίαρχος και Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code)

Κώδικας ασφαλούς διαχείρισης (ΚΑΔ)

Ο Κώδικας ασφαλούς διαχείρισης προστέθηκε ως το κεφάλαιο ΙΧ της Διεθνούς Σύμβασης για την ασφάλεια της ζωής στη Θάλασσα (SOLAS) με την τροποποίησή της το 1994. Ο σκοπός του κώδικα ασφαλούς διαχείρισης είναι να παρέχει ένα σύστημα από διεθνή πρότυπα για την ασφαλή διαχείριση των πλοίων και τη λειτουργία τους, καθώς και για την πρόληψη της ρυπάνσεως στη θάλασσα.

Γενικά για τον Κώδικα.

Ο κώδικας εγκαθιδρύει στόχους ασφαλούς διαχείρισης (safety management objectives) και απαιτεί την ανάπτυξη ενός Σχεδίου Ασφαλούς Διαχείρισης (ΣΑΔ-SMS) από την Εταιρεία, η οποία ορίζεται ως ο πλοιοκτήτης, ο διαχειριστής, ο ναυλωτής γυμνού σκάφους (bareboat charterer), ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο έχει αναλάβει την ευθύνη για τη λειτουργία του πλοίου.

Έπειτα η Εταιρεία έχει την ευθύνη να εκπονήσει μια πολιτική την οποία θα εφαρμόσει για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Υποχρεούται να παρέχει τους απαραίτητους πόρους και την υποστήριξη από την ξηρά που απαιτούνται. Ακόμη, πρέπει να διοριστεί ένα πρόσωπο με απευθείας πρόσβαση στα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης (Designated Person Ashore- DPA) το οποίο θα τεθεί επικεφαλής της τήρησης του Κώδικα.

Τέλος, οι διαδικασίες που απαιτούνται θα πρέπει να αρχειοθετηθούν και να συγκεντρωθούν σε ένα Εγχειρίδιο Ασφαλούς Διαχείρισης (Safety Management Manual), αντίγραφο του οποίου πρέπει να φυλάσσεται στο πλοίο.

Ευθύνη και δικαιοδοσία του πλοιάρχου.

Ο Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης περιλαμβάνει διατάξεις σχετικά με την ευθύνη και τη δικαιοδοσία του πλοιάρχου. Συγκεκριμένα ορίζει τα εξής: «Η εταιρεία θα πρέπει να καθορίζει σαφώς και να τεκμηριώνει την ευθύνη του πλοιάρχου σχετικά με την:

- 1) Εφαρμογή της πολιτικής ασφαλείας και περιβαλλοντικής προστασίας της εταιρείας.
- 2) Παρακίνηση του πληρώματος στην τήρηση της πολιτικής αυτής.
- 3) Έκδοση των κατάλληλων εντολών και οδηγιών κατά σαφή και απλό τρόπο.
- 4) Επαλήθευση της τήρησης των συγκεκριμένων απαιτήσεων.
- 5) Αναθεώρηση του ΣΑΔ και αναφορά των ελλείψεών του προς τη διοίκηση της Εταιρείας στην ξηρά.

Η εταιρεία θα πρέπει να διασφαλίζει ότι το ΣΑΔ που λειτουργεί στο πλοίο περιέχει μια σαφή δήλωση που δίνει έμφαση στη δικαιοδοσία του πλοιάρχου. Η εταιρεία θα πρέπει να καθορίζει στο ΣΑΔ ότι ο πλοίαρχος έχει την προέχουσα αρμοδιότητα (overriding authority) και την ευθύνη να λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με την ασφάλεια και την πρόληψη της ρύπανσης και να ζητά τη βοήθεια της εταιρείας εφόσον αυτό είναι απαραίτητο.»

Συμπερασματικά, στοιχείο της τυπικής ηγεσίας που ασκεί ο πλοίαρχος είναι και η ασφαλής διαχείριση του πλοίου, σύμφωνα με τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές που παρέχει ο Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης και πιο συγκεκριμένα η πολιτική της εταιρείας. Μέσα στα καθήκοντα που προκύπτουν από τον Κώδικα είναι:

- Η διαχείριση των πόρων και του ανθρωπίνου δυναμικού, για την οποία ο πλοίαρχος πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος και πιστοποιημένος.
- Η τήρηση των σχεδίων περι λειτουργιών του πλοίου που έχουν εκπονηθεί από την εταιρεία. Παρακολούθηση των σχεδίων αυτών γίνεται με την τήρηση λιστών ελέγχου (checklists) , οι οποίες αρχειοθετούνται και κρατούνται στο πλοίο για να είναι διαθέσιμες προς επιθεώρηση. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν

κάθε πτυχή της δραστηριότητας του πλοίου. Συμπεριλαμβάνουν την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας, την πρόληψη της ρύπανσης, την εργασιακή ασφάλεια, τις εργασίες φορτοεκφόρτωσης και άλλα.

- Η τήρηση των διαδικασιών εκτάκτου ανάγκης, όπως περιγράφονται στην πολιτική της εταιρίας. Ο πλοίαρχος θεωρείται υπεύθυνος τόσο για την εκπαίδευση του πληρώματος, όσο και για τη διεξαγωγή των ορθών ενεργειών σε πραγματική περίπτωση.
- Τη συντήρηση του πλοίου και του εξοπλισμού του.
- Εγγραφή τεκμηρίωση (από την πλευρά του πλοίου).
- Τήρηση όλων των απαιτητών εγγράφων.

Ο πλοίαρχος ως εκτελεστικό όργανο του ΣΑΔ επιβαρύνεται λοιπόν με την ευθύνη της εξασφάλισης της ομαλής τήρησής του από μέρους του πλοίου, καθώς και της εκπροσώπησης της εταιρείας σε περίπτωση επιθεώρησης.

4. Σύνοψη

Η τυπική ηγεσία που ασκείται στο ναυτικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνει τις νομοθετημένες απαιτήσεις στο ναυτικό χώρο, που περιγράφουν τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις ενός διευθυντή. Έχουν υιοθετηθεί από τη διεθνή ναυτιλιακή κοινότητα κατευθυντήριες γραμμές για την οργάνωση των πλοίων και για να διασαφηνιστούν οι ρόλοι πάνω σε αυτά. Ο πλοίαρχος, ως επικεφαλής της οντότητας που λέγεται πλοίο, επιβαρύνεται με ένα σύνολο καθηκόντων που αφορούν στη λειτουργία του, χωρίς όμως να γίνεται αναφορά σε μεθόδους που θα βελτιστοποιήσουν την ηγεσία, οδηγώντας σε αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η τυπική ηγεσία δηλαδή επικεντρώνεται στις εργασίες και τις δράσεις που πρέπει να έλθουν εις πέρας, αφήνοντας τη διαχείριση των πόρων και των ανθρώπων στις θεωρίες άτυπης ηγεσίας.

Κεφάλαιο 5^ο: Ηγεσία και Ναυτικό ατύχημα.

1.Κουλτούρα ασφαλείας και μέθοδοι ηγεσίας

Ένα ζήτημα που απασχολεί ανέκαθεν τη ναυτιλιακή κοινότητα, τόσο τους ναυτικούς όλων των ειδικοτήτων όσο και τους επιχειρηματίες της ναυτιλιακής βιομηχανίας, καθώς και τους ασχολούμενους με τη δημιουργία κανονιστικού πλαισίου που διέπει τη ναυτιλιακή δραστηριότητα, είναι η πρόληψη των ναυτικών ατυχημάτων αλλά και η αποτελεσματική διαχείριση των συνεπειών που αυτά επιφέρουν. Λόγω των χαρακτηριστικών ιδιαιτεροτήτων του ναυτικού επαγγέλματος και της συνήθους ανεπάρκειας πόρων, καταστάσεις που εύκολα θα αντιμετωπίζονταν στην ξηρά μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό κίνδυνο για την ασφάλεια του πλοίου, του φορτίου και του ίδιου του πληρώματος. Απαραίτητη συνεπώς κρίνεται η επαρκής ενημέρωση του πληρώματος με σεμινάρια εκτός του πλοίου και συνδιασκέψεις ασφαλείας (safety meetings) εντός αυτού, η εκπαίδευση με σωστικά σεμινάρια και γυμνάσια επί του πλοίου, η διατήρηση της καλής κατασκευαστικής κατάστασης του πλοίου και η σωστή συντήρηση των σωστικών και πυροσβεστικών του μέσων (λέμβοι, πυροσβεστήρες, μόνιμα συστήματα κατάσβεσης πυρκαγιάς, σωσίβια και άλλα) καθώς και η διατήρηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας, ώστε να καθίσταται δυνατή η διαχείριση πιθανών καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης με αποτελεσματικότητα και ασφάλεια και να προστατεύεται η ζωή στη θάλασσα και το θαλάσσιο περιβάλλον. Τελευταία αλλά εξίσου αν όχι και περισσότερο σημαντική είναι η διαρκής επαγρύπνηση και η απουσία εφησυχασμού (complacency) για την ανίχνευση και την έγκαιρη καταστολή πιθανών αιτιών του κινδύνου πριν εκδηλωθεί το πρόβλημα.

Τα παραπάνω στοιχεία συνιστούν μια ιδέα όλο και πιο διαδεδομένη στη σημερινή εποχή, την ιδέα της κουλτούρας ασφαλείας (safety culture). Η ανάγκη για την περεταίρω διάδοση της ιδέας αυτής διαπιστώνεται εύκολα από το γεγονός ότι το 80 τοις εκατό των ατυχημάτων στη θάλασσα προξενείται από ανθρώπινο λάθος. Για την εγκατάσταση και τη «στερέωση» της κουλτούρας ασφαλείας στα πλοία χρειάζεται η επιστράτευση μέσων σχετικών τόσο με την τυπική, όσο και με την άτυπη ηγεσία.

Οι τυπικές κατευθυντήριες γραμμές που οδηγούν στην κουλτούρα ασφαλείας παρέχονται από τις διεθνείς συμβάσεις και το διεθνές νομικό πλαίσιο, όπως οι

διατάξεις της Συνθήκης για την Ασφάλεια της Ζωής στη Θάλασσα (SOLAS) και ειδικότερα του κεφαλαίου IX αυτής που αφορά τον κώδικα ασφαλούς διαχείρισης (International Safety Management Code- ISM) και την εφαρμογή του με την εγκατάσταση ενός Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης (ΣΑΔ- Safety Management System) πάνω στο πλοίο, όπως η Συνθήκη για τη Ναυτική Εργασία (Maritime Labor Convention-MLC) που ασχολείται μεταξύ άλλων και με το θέμα της κόπωσης (fatigue), που είναι μία από τις βασικότερες αιτίες πρόκλησης ατυχημάτων, ή η STCW (Standards of Training Certification and Watchkeeping) που περιγράφει τα πρότυπα εκπαίδευσης και τήρησης φυλακής επιχειρώντας να μειώσει τον παράγοντα του ανθρώπινου λάθους που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ατύχημα.

Οι μέθοδοι της άτυπης ηγεσίας που θα χρησιμοποιηθούν βρίσκονται σε άμεση εξάρτηση με το ποια είναι η κατά τον πλοίαρχο καταλληλότερη μορφή ηγεσίας. Μπορεί ο πλοίαρχος εάν υιοθετεί συστήματα όπως τα αυταρχικά του Likert ή το σύστημα “Produce or Perish” των Blake - Mouton να κάνει χρήση απειλών η και τιμωρίας σε περίπτωση που παρατηρεί παραβιάσεις των κανονισμών και του πνεύματος της κουλτούρας ασφαλείας όπως αναλύθηκε προηγουμένως, τακτική που όμως δεν θεωρείται ιδιαίτερα καρποφόρα από τους περισσότερους θεωρητικούς του management. Πιο ενδεδειγμένες πρακτικές θεωρούνται αυτές που αντιστοιχούν περισσότερο σε συστήματα όπως το Δημοκρατικό του Lewin ή το “Team style” των Blake – Mouton, με παραδείγματα όμοια των παρακάτω: Ενεργός συμμετοχή του πλοίαρχου σε γυμνάσια και σεμινάρια ασφαλείας, πρακτική που δηλώνει στο πλήρωμα τη βαρύνουσα σημασία των παραπάνω αλλά και επιτρέπει στον πλοίαρχο να παρακολουθεί στενότερα και να κρίνει ασφαλέστερα την ετοιμότητα του πληρώματος να διαχειριστεί καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. Χρήση του απαραίτητου προστατευτικού εξοπλισμού από τον πλοίαρχο ανα περίπτωση, δίνει το παράδειγμα στα μέλη του πληρώματος να ακολουθήσουν ανάλογες πρακτικές. Με την παροχή συμβουλών και εκπαίδευσης, ο πλοίαρχος διακοινώνει άμεσα την εμπλοκή του σε θέματα εργασιακής ασφάλειας και προτρέπει το πλήρωμα να εκφράζει πιθανές απορίες και να διδάσκεται σωστά τη χρήση των μέσων αλλά και την εφαρμογή κανόνων που μπορούν να σώσουν ζωές. Η μελέτη και η ανάλυση παλαιότερων περιστατικών που έχουν συμβεί σε άλλα πλοία (lessons learnt) είναι ένας πειστικός τρόπος διδασχής και εμπνευσης του πληρώματος. Ακόμη, ο πλοίαρχος θα μπορούσε να εγκαθιδρύσει ένα σύστημα ανταμοιβών και ενθάρρυνσης των κατωτέρων μελών του

πληρώματος που αποδεικνύουν πως κατανοούν και τηρούν το πνεύμα της κουλτούρας ασφαλείας. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί ένα κλίμα ευγενούς άμιλλας με απώτερο σκοπό την βελτίωση της ασφάλειας. Άλλο ένα μέτρο που θα μπορούσε να υιοθετηθεί είναι η ανάθεση της εκπαίδευσης των κατώτερων και πιο άπειρων μελών του πληρώματος καθώς και η εξοικείωσή τους με το πνεύμα ασφαλείας που πρέπει να διέπει ένα σύγχρονο πλοίο σε αρχαιότερα, ικανότερα και πιο πεπειραμένα μέλη διδάσκοντας έτσι στους μεν τους κανονισμούς και τον τρόπο χρήσης των σωστικών και πυροσβεστικών μέσων και στους δε το γεγονός ότι η διατήρηση της ασφάλειας του πληρώματος, του πλοίου και του φορτίου είναι ομαδική υπόθεση και αφορά τους πάντες.

Ιδιάζουσας σημασίας για την οποιαδήποτε επιρροή που επιθυμεί να ασκήσει ο πλοίαρχος στο πλήρωμα είναι η επαρκής κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της εκάστοτε κουλτούρας ενός πολυεθνικού πληρώματος, τόσο σε θέματα ασφαλείας όσο και σε οποιοδήποτε άλλο θέμα όπως για παράδειγμα η αποδοτικότητα της εργασίας. Το θέμα αναλύεται περισσότερο ακολούθως.

2. Ηγεσία και κουλτούρα

Αρχικά, θα πρέπει να οριστεί ο όρος «κουλτούρα», ο οποίος έχει διάφορες σημασίες. Στο παρακάτω απόσπασμα αποδίδονται οι δύο διαφορετικοί άξονες πάνω στους οποίους ορίζεται η κουλτούρα, που όμως παράγουν πολλές διαφορετικές βάσεις με τις οποίες μπορεί να κατηγοριοποιηθεί η κουλτούρα όπως εθνική, ταξική, μαζική και άλλες : «Οι θεωρητικοί εν γένει κινήθηκαν σε δύο σημασιολογικούς άξονες για να ορίσουν την έννοια κουλτούρα. Σύμφωνα με τον πρώτο, η λέξη αναφέρεται στον σύνολο των φιλοσοφικών, μουσικών, λογοτεχνικών ή καλλιτεχνικών δημιουργιών και αναφερόμαστε στην καλλιεργημένη ή σοφή ή ανθρωπιστική κουλτούρα, η οποία εντοπίζεται σε υψηλά επεξεργασμένα προϊόντα της γνώσης και της τέχνης. Ο δεύτερος άξονας είναι αυτός που αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών και των γνώσεων, διανοητικών και υλικών, και είναι πιο κοντά στην προσέγγιση των ανθρωπολόγων. Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται οι τρόποι που κάποιος αισθάνεται, σκέφτεται και πράττει (π.χ. τροφή, ενδυμασία, τρόποι συμπεριφοράς,

κώδικες επικοινωνίας κ.τ.λ.)» (Κορωναίου Αλεξάνδρα. Νέοι και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας. Εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα, Μάρτιος 1992 ,πρώτη έκδοση.)

Ο άξονας που κυρίως ενδιαφέρει την προσέγγιση του θέματος της ηγεσίας είναι ο δεύτερος καθώς από αυτόν κυρίως καθορίζονται οι αντιδράσεις των ατόμων μιας συγκεκριμένης κουλτούρας, και συνεπώς σε αυτόν βασίζεται ο ηγέτης για να τις προβλέψει και να ασκήσει επιτυχώς επιρροή. Κάθε τέτοια κουλτούρα συνοδεύεται και από ένα σύνολο κανόνων και συνηθειών που ο πλοίαρχος οφείλει να γνωρίζει ώστε να μπορεί να αποφεύγει τις συγκρούσεις και τις τριβές, να διατηρεί το πλήρωμα ικανοποιημένο, αλλά και, το σημαντικότερο, να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική ηγεσία σύμφωνα με τα πρότυπα που είναι αποδοτικά για την εκάστοτε κουλτούρα, καθώς το κατάλληλο προφίλ ηγέτη διαφέρει από τόπο σε τόπο.

Κεφάλαιο 6^ο: Επικοινωνία

Τα συστήματα ηγεσίας που έχουν αναλυθεί προηγουμένως προτείνουν μεθόδους και κάνουν προβλέψεις για την επιτυχία της ηγεσίας σε κάθε μοντέλο της. Όλες όμως οι διαδικασίες της ηγεσίας βασίζονται στην επικοινωνία μεταξύ των μελών και με τον ηγέτη. Η επικοινωνία είναι το μέσο σύνδεσης της ομάδας, απαραίτητο συστατικό της συνεργασίας και βάση του συντονισμού και του ελέγχου από τον επικεφαλής.

Για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, απαραίτητη κρίνεται η αποδοτική επικοινωνία, αφού αυτή είναι ο δείκτης ανάπτυξης των ανθρωπίνων σχέσεων που συντηρούν την ομάδα και στηρίζουν τη λειτουργία της. Όλη η ιδέα της ομάδας, δηλαδή η συνεργασία και διαμοίραση καθηκόντων σε περισσότερα του ενός άτομα για την επίτευξη ενός στόχου, βασίζεται στην προϋπόθεση ότι τα άτομα αυτά έχουν την ικανότητα τόσο να εκπέμπουν όσο και να λαμβάνουν αποτελεσματικά μηνύματα, να εκδίδουν και να ακολουθούν δηλαδή οδηγίες. Εάν αυτό δεν συμβαίνει, προκύπτουν αναταραχές και συγκρούσεις και η επίτευξη του έργου δυσχεραίνεται ή και γίνεται αδύνατη. Από αρχαιοτάτων χρόνων οι άνθρωποι είχαν κατανοήσει τη δύναμη του μηνύματος, καθώς και τα οφέλη της συναίνεσης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, που φυσικά επιτυγχάνεται με τη διάδοση ιδεών και την επικοινωνία στους άλλους συναισθημάτων, προβλέψεων και προτάσεων βελτίωσης. Αυτός ακριβώς ήταν ο στόχος της ρητορικής, που αναπτύχθηκε στην αρχαία Αθηναϊκή δημοκρατία.

Παρά τη ζωτική της σημασία όμως, η επικοινωνία σπάνια αποτελεί αντικείμενο εκπαίδευσης, γεγονός που συνεπάγεται τη μη επαρκή ανάπτυξη επικοινωνιακών ικανοτήτων. Εμπειρικές έρευνες απέδειξαν ότι ένα μήνυμα από τον επικεφαλής μιας επιχείρησης φτάνει στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο αλλοιωμένο κατά 80 τοις εκατό, δηλαδή μόνο το είκοσι τοις εκατό του αρχικού μηνύματος φτάνει όπως εκπέμφθηκε.

1. Ορισμός της Επικοινωνίας.

Ο ορισμός της επικοινωνίας δεν είναι απόλυτα εφικτός διότι η λέξη συμπεριλαμβάνει πολλές έννοιες. Μπορεί να σημαίνει την απλή ανταλλαγή πληροφοριών ή

μηνυμάτων, μπορεί να αποδίδει τη συμπεριφορική διάσταση της διάδοσης ενός μηνύματος, ή και πιο τεχνικούς όρους όπως η επιχειρησιακή επικοινωνία.

Γενικά όμως θα μπορούσαμε να πούμε πως επικοινωνία είναι η κοινωνική διαδικασία με την οποία ένας πομπός με τη χρήση γλώσσας νοημάτων ή πράξεων μεταβιβάζει μια πληροφορία, ένα μήνυμα, μια σκέψη ή ένα συναίσθημα σε ένα δέκτη με τρόπο τέτοιο ώστε να του προκαλέσει την εμφάνιση ιδεών, σκέψεων και συναισθημάτων, και να επιφέρει γενικά μεταβολή της κατάστασης ή και της συμπεριφοράς του.

(Μπουραντάς, 1992)

«Στις επιχειρήσεις όταν μιλάμε για επιχειρησιακή επικοινωνία εννοούμε τις σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Λούτας, 2002).»

Από αυτόν τον ορισμό συμπεραίνουμε έναν αριθμό από χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αρχικά, είναι σκόπιμη, δηλαδή χρησιμοποιείται για τη μετάδοση ενός μηνύματος με προϋποθετημένο αποτέλεσμα, που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των οργανωσιακών σκοπών. Ακόμη, φαίνεται πως για την επίτευξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας απαιτείται η εναλλαγή των πόστων του πομπού και του δέκτη («ανταλλαγές ιδεών...»). Θεωρείται πως μέσα από αυτή τη διαδικασία μεταδίδεται πιο επιτυχημένα το μήνυμα, το οποίο μάλιστα είναι και πιο ωφέλιμο. Μέσα από την επικοινωνία ιδεών, γνώμων, πληροφοριών και οδηγιών, η επιχείρηση επιτυγχάνει τη βελτίωση της οργάνωσης και της λειτουργίας της, λόγω του συνδυασμού και της καλώς νοούμενης «σύγκρουσης» ιδεών που θεωρητικά αποσκοπούν στο ίδιο αποτέλεσμα: την αποδοτικότητα της οργάνωσης. Από αυτή τη σύγκρουση μπορούν να προκύψουν οι πιο αποτελεσματικές ιδέες βελτίωσης. Η έκφραση «προσωπικά ή απρόσωπα» δηλώνει ότι επικοινωνία δεν θεωρείται μόνο η επικοινωνία «πρόσωπο με πρόσωπο» δύο ή περισσότερων συνομιλητών, αλλά ο όρος περιλαμβάνει και την γραπτή επικοινωνία, την φωνητική επικοινωνία εξ' αποστάσεως και γενικά κάθε άλλο μέσο διάδοσης ενός μηνύματος που αφορά την οργάνωση. Η χρήση συμβόλων ή σημάτων σημαίνει το μέσο της επικοινωνίας. Αυτό

μπορεί να είναι η γλώσσα (που συγκαταλέγεται φυσικά στα σύμβολα, καθώς αποτελείται από αυτά, τα γράμματα και τις λέξεις), κινήσεις και γλώσσα του σώματος, ακόμη και παραδείγματα με πράξεις, που μάλιστα θεωρούνται από τους καλύτερους τρόπους μετάδοσης ενός μηνύματος (βλ. «Ψυχολογία των Μαζών» - Γκουστάβ ΛεΜπον). Τέλος αποδίδεται ο σκοπός της επιχειρησιακής επικοινωνίας, που είναι η διάδοση μηνυμάτων βοηθητικών προς την τελειοποίηση της λειτουργίας μιας οργάνωσης, για την επίτευξη των προκαθορισμένων σκοπών της. Η λειτουργία της επικοινωνίας δηλαδή βρίσκεται σε άμεση σύνδεση με τη λειτουργία της θέσης στόχων (Goal Setting).

2. Σύνθεση της διαδικασίας επικοινωνίας.

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άτομο - ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη ή ένα μήνυμα γενικότερα. Στη συνέχεια ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων σχηματίζοντας ένα μήνυμα κατανοητό προς το δέκτη, χρησιμοποιώντας δηλαδή τους συνηθισμένους κώδικες επικοινωνίας. Με την βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει, εφόσον η επικοινωνία είναι επιτυχής. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται, με τους επικοινωνούντες να εναλλάσσονται στο ρόλο του πομπού και του δέκτη, πραγματοποιώντας αμφίδρομη επικοινωνία, ή και όχι, οπότε η επικοινωνία χαρακτηρίζεται μονόδρομη.

Τα βασικά συστατικά της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Η πηγή (πομπός ή υποκείμενο της επικοινωνίας)
- Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση με χρήση του κώδικα που ο πομπός χρησιμοποιεί και θεωρεί κατάλληλο)
- Το μήνυμα (μέσο της επικοινωνίας)

- Τα κανάλια ή δίαυλοι επικοινωνίας
- Η σύλληψη (δέκτης, αντικείμενο της επικοινωνίας)
- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- Η κατανόηση του μηνύματος (αποτέλεσμα της επικοινωνίας)

Σε αυτά τα στοιχεία θα μπορούσαν να προστεθούν και οι παρεμβολές που δυσκολεύουν την επικοινωνία, όπως οι θόρυβοι.

Κώδικας: την έννοια που ο πομπός θέλει να μεταβιβάσει πρέπει να τη μετατρέψει σε μήνυμα. Αυτό γίνεται με τη χρήση της γλώσσας, άλλων συμβόλων, γλώσσας του σώματος, οπτικής και σωματικής επαφής. Κωδικοποίηση είναι η διανοητική διαδικασία για τη μετατροπή της ιδέας σε νόημα.

Μήνυμα: είναι το αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας, η έκφραση δηλαδή του νοήματος.

Δίκτυα (δίαυλοι επικοινωνίας): είναι τα μέσα μετάδοσης του μηνύματος, όπως η ατμόσφαιρα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών και άλλα.

Σύλληψη (δέκτης) : το άτομο αντιλαμβάνεται με τις αισθήσεις του το μήνυμα που μεταδίδει ένας πομπός.

Κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση): ο δέκτης χρησιμοποιώντας το δικό του κώδικα και εκτελώντας τη δική του νοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα ξανά σε ιδέα.

Κατανόηση του μηνύματος (αποτέλεσμα της επικοινωνίας): Το αποκωδικοποιημένο μήνυμα γίνεται αντικείμενο της συνείδησης του δέκτη , εφόσον η επικοινωνία είναι αποτελεσματική. Προϋπόθεση για να συμβεί αυτό είναι οι κώδικες του πομπού και του δέκτη να συμβαδίζουν. Εάν δεν είναι έτσι, η επικοινωνία δεν μπορεί να επιτύχει και η ιδέα του πομπού δεν μεταβιβάζεται αυτούσια στο δέκτη.

Τέλος, με τη διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback), ελέγχεται η μετάδοση του μηνύματος και εναλλάσσονται οι ρόλοι πομπού και δέκτη.

3.Επικοινωνία στα πλαίσια των οργανώσεων.

Όπως προαναφέρθηκε, η επικοινωνία είναι στοιχείο ιδιάζουσας σημασίας για την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων. Έτσι και στο πλοίο η επικοινωνία επιτρέπει την ασφαλή διεξαγωγή των εργασιών, την ορθή τήρηση των διαδικασιών και την καλή διαχείριση των πόρων. Στα πλαίσια των οργανώσεων μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη: την «οριζόντια» και την «κάθετη». Τα παρακάτω βρίσκουν απόλυτη εφαρμογή στο ναυτικό περιβάλλον, καθώς η λειτουργία του πλοίου προσομοιάζει στη λειτουργία κάθε οργάνωσης, περιλαμβάνοντας ένα αυστηρά ιεραρχημένο περιβάλλον, επί μέρους τμήματα που χρειάζεται να συνεργάζονται προς το συμφέρον του συνόλου, διαχείριση πόρων, έκδοση εντολών και δημιουργία στρατηγικών, λαμβάνοντας φυσικά υπ' όψιν και διαφορές όπως τον εξωτερικό έλεγχο και την αρωγή από την ξηρα.

Κάθετη επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω.

Αυτή είναι η πιο συχνή μορφή επικοινωνίας που εμφανίζεται τόσο στις οργανώσεις όσο και σε κάθε κοινωνική δομή. Σε ένα θεσμοθετημένο ιεραρχικό μοντέλο, αυτού του τύπου η επικοινωνία ξεκινά από ψηλά και απευθύνεται χαμηλά, χωρίς να συμπεριλαμβάνει ανάλογη απάντηση. Είναι δηλαδή η έκδοση εντολών, μηνυμάτων και οδηγιών προς τα κατώτερα στελέχη της οργάνωσης. Αν και η αξία της δεν αμφισβητείται, όταν υπάρχει μόνη της δημιουργεί σωρεία προβλημάτων. Προσδίδει αυταρχικό χαρακτήρα στην οργάνωση, αποτρέπει τους επικεφαλής από το να γνωρίζουν καλά τα θέματα που απασχολούν τους υφιστάμενούς τους, δυσχεραίνει τη μετάδοση και υιοθέτηση ιδεών και προτάσεων που ενίοτε προκύπτουν από τα χαμηλά ιεραρχικά κλιμάκια και μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση.

Κάθετη επικοινωνία από κάτω προς τα άνω.

Ο πομπός του μηνύματος εδώ είναι οι υφιστάμενοι και ο δέκτης τα πρόσωπα επικεφαλής. Η σημασία του τύπου αυτού είναι μεγάλη, διότι λειτουργεί ως συμπλήρωμα της επικοινωνίας από άνω προς τα κάτω και επιτρέπει στους ηγέτες να έχουν μια σαφέστερη εικόνα της κατάστασης στο εσωτερικό της οργάνωσης. Ακόμα, ενθαρρύνει την ανάμιξη των κατώτερων στελεχών στις οργανωσιακές διαδικασίες, διευκολύνει την παραγωγή ιδεών και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα αυτής της επικοινωνίας είναι οι συναντήσεις, οι έρευνες στο εσωτερικό της

οργάνωσης, επίσημα έγγραφα όπως έγγραφα παραπόνων και επιστολές. Ταιριάζει περισσότερο σε πιο δημοκρατικά συστήματα και η αξία της είναι ευρέως αναγνωρισμένη στο σημερινό επιχειρησιακό πλαίσιο ως απαραίτητης προϋπόθεσης της παραγωγικότητας.

Οριζόντια επικοινωνία.

Εκτός από την επικοινωνία που κατευθύνεται από ανώτερα σε κατώτερα κλιμάκια μιας οργάνωσης και το αντίστροφο, υπάρχει και άλλο ένα είδος επικοινωνίας, εξίσου απαραίτητο με τα προηγούμενα για τη διατήρηση της αποδοτικότητας, που τελείται ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων ή σε μέλη με διαφορετική εξειδίκευση μεταξύ τους. Το είδος αυτό επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και την οργάνωση στο εσωτερικό, τη διαβεβαίωση πως κάποιο τμήμα λειτουργεί σωστά μέσα από τη διάδραση με τα άλλα τμήματα, αλλά και την επίλυση προβλημάτων που οφείλονται στον ανταγωνισμό και την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ στελεχών διαφορετικών ειδικοτήτων (π.χ. αξιωματικών γέφυρας και αξιωματικών μηχανοστασίου).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Αλεξόπουλος, Ν. Φουρναράκης, «Διεθνείς Κανονισμοί- Ναυτιλιακή πολιτική και Δίκαιο της Θάλασσας», Ίδρυμα Ευγενίδου, Αθήνα 2015

Γκορέζης Π., Μπέλλου Β., «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», ΧΧ

Κακαβούλης Λ., 2017 «Τα χαρακτηριστικά των αποδοτικών ομάδων», CGD Management.

Κάντας, Α., 1995, «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, μέρος 3^ο», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κορωναίου Αλεξάνδρα. Νέοι και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας. Εκδόσεις Οδυσσεάς, Αθήνα, Μάρτιος 1992 ,πρώτη έκδοση

Κώδικας Δημοσίου Ναυτικού Δικαίου, "Ισοκράτης" Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών ΔΣΑ, Υπουργείο Δικαιοσύνης.

Μπουραντάς Δ., «Management, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά», Εκδόσεις Team, Αθήνα 1998.

Δ. Μπουραντάς, Α. Βάθης, Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλείτης, «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων», Ινστιτούτο Τεχνολογίας, υπολογιστών και εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ», Αθήνα 1999.

Bennis W. , “On becoming a Leader”, 1989 ,

<http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>

Camic, Charles, Philip S. Gorski, and David M. Trubek (ed). 2005. “Max Weber's Economy and Society: A Critical Companion”. Stanford University Press

Hackman Richard, “Five factor model”, 2002, <http://www.free-management-ebooks.com/faqld/development-03.htm>

International Maritime Organization, “ISM Code and guidelines on the implementation of the ISM code”,

<http://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/SafetyManagement/Pages/ISMCode.aspx>

Kelchner, Luanne. (X.X). What Is an Effective Team in an Organization? Small Business - Chron.com. <http://smallbusiness.chron.com/effective-team-organization-22984.html>

Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". Journal of Social Psychology, 10, 271-301.

Morris, T., & Pavett, C. (1992). Management Style and Productivity in Two Cultures. Journal of International Business Studies, 23(1), 169-179.

Mousavi, S. H. (2011). "The relationship between coaches' leadership styles with the athletes' sex and age". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 1: 337–341.

Prachi Juneja, “Likert’s Management System”, Management Study Guide, <http://managementstudyguide.com/>.

Prachi Juneja “Hersey Blanchard Model”, Management Study Guide, <http://managementstudyguide.com/>.

Robbins & Judge, «Οργανωσιακή συμπεριφορά, βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Εκδόσεις Κριτική, 2011

Schermerhorn et al., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., 2003, “Organizational Behavior”, Wiley, New York.

Zimmer, Tim. (2018, March 13). Importance of Teamwork at Work. Small Business - Chron.com, <http://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.html>