

# ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Η ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ  
ΜΑΚΡΟΔΗΜΗΤΡΗ ΚΑΤΕΡΙΝΑ  
ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ



Αθήνα, 15 Ιουνίου 1995

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1879

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος..... 2

ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... 3

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ✓

#### ΕΝΝΟΙΑ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1. Έννοια ..... 6

1.2. Περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων ..... 7

1.3. Αναγκαιότητα των εργασιακών σχέσεων ..... 8

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### Α. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.1. Σχολή Taylor ..... 15

2.2. Σχολή Fayol..... 17

2.3. Ανθρωπιστικές σχολές..... 18

2.3.1. Mayo..... 18

2.3.2. McGregor ..... 22

2.3.3. Νεώτερες τάσεις ..... 24

#### Β. ✓ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΕΒΑΛΑΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.4. Διακήρυξη Φιλαδέλφειας (1944) ..... 28

2.5. Οικουμενική Διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου από τον Ο.Η.Ε. (1948) ..... 29

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### Η ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

3.1. Ανάγκες-κίνητρα .....	34
3.1.1. Φυσιολογικές ανάγκες .....	35
3.1.2. Η ανάγκη της ασφάλειας .....	36
3.1.3. Η ανάγκη της αξιοπρέπειας .....	37
3.1.4. Ανάγκη αναγνώρισης και επιδοκιμασίας .	38
3.1.5. Ανάγκη συναντήσεως του άλλου φύλου ..	40
3.1.6. Κοινωνικές ανάγκες .....	40
3.1.7. Κίνητρα .....	42
3.2. Στάσεις - Συμπεριφορά .....	44
3.3. Φραγμοί - Εμπόδια στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και επιπτώσεις στην συμπεριφορά .....	47
3.4. Ελάττωση της ανησυχίας .....	51
3.5. Η ώριμη προσωπικότητα .....	54
3.6. Προβλήματα προσαρμογής .....	56
3.7. Η ατομική ψυχολογία σύμφωνα με τον Alfred Adler.....	57
3.7.1. Το κοινωνικό συναίσθημα .....	58
3.7.2. Η επιδίωξη του σκοπού και η προσωπικό- τητα μας .....	61
3.7.3. Συναίσθημα κατωτερότητας .....	62
3.7.4. Ορμή για υπεροχή .....	65
3.7.5. Κριτική της θεωρίας του Adler.....	66

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ

4.1. Ηγεσία .....	67
4.1.1. Έννοια .....	67
4.1.2. Εμφάνιση του ηγέτη .....	69
4.1.3. Προσόντα προϊστάμενου .....	72
4.1.4. Μορφές και συστήματα ηγεσίας .....	75
4.2. Υφιστάμενος - Υπάλληλος .....	78
4.3. Σχέση προϊστάμενου - υφιστάμενου .....	82

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

5.1. Διαταγή.....	87
5.1.1. Απειθαρχία .....	88
5.1.2. Εξωτερικά αίτια της ανυπακοής.....	92
5.1.3 Πειθαρχεία.....	93
5.2. Τεχνική εντολής .....	96
5.2.1. Το περιεχόμενο της εντολής .....	96
5.2.2. Ο τόνος με τον οποίο δίνεται η εντολή.....	99
5.2.3. Ευνοϊκή στιγμή για οδηγίες .....	100
5.3. Ανάγκη διαταγής .....	101
5.4. Στάση προϊστάμενου σε περίπτωση μη εκτέλεσης διαταγής .....	103

5.5. Έλεγχος.....	107
5.5.1. Ψυχολογία του ελέγχου .....	107
5.5.2. Τεχνική του ελέγχου .....	110
5.6. Μομφή .....	111
5.6.1. Η ψυχολογία της μομφής .....	112
5.6.2. Το περιεχόμενο της μομφής .....	114
5.6.3. Μορφή της μομφής .....	117
5.6.4. Ο τόνος της μομφής .....	121
5.6.5. Η καταλληλότητα χρόνου για εκδήλωση της μομφής .....	122
5.7. Κυρώσεις .....	123
5.8. Προσπάθεια για κέντρωση της απόδοσης .....	129

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. Ομάδα εργασίας .....	137
6.1.1. Φύση και προβλήματα της ομάδας .....	137
6.1.2. Οργάνωση ομάδας .....	139
6.1.2.1. Τυπική ομάδα .....	140
6.1.2.2. Άτυπη ομάδα .....	141
6.1.3. Σκοποί και δομή ομάδας .....	142
6.1.4. Αλληλεπιδράσεις μέσα στην ομάδα .....	143
6.2. Επίδραση διαφόρων μεθόδων ηγεσίας πάνω στην συμπεριφορά των ομάδων .....	147
6.2.1. Η τεχνική των συζητήσεων.....	150

6.2.2. Στάση διευθύνοντος .....	158
6.2.3. Διατύπωση ερωτήσεων .....	158
6.2.4. Η αποτελεσματικότητα της απόφασης ....	159
6.2.5. Ανάγκη εκπαίδευσης του ηγέτη .....	162

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΝΟΡΜΕΣ

7.1. Ορισμός .....	168
7.2. Νόρμες και συμπεριφορά .....	170
7.3. Μορφή - Σύγκλιση - Διαμόρφωση Νορμών .....	173
7.4. Αλλαγή νόρμας για την αύξηση παραγωγικότητας.	174
7.5. Στρατηγικές για την επιρροή των νορμών στην ζωή μιας επιχείρησης .....	181
7.6 Συμπεράσματα για την επιρροή των νορμών στη ζωή μιας επιχείρησης .....	188

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

8.1. Γενικά .....	189
8.2. Απόπειρα ερμηνείας του ιαπωνικού μοντέλου ....	191
8.3. Απόπειρα κατανόησης των Ιαπωνικών εργασιακών σχέσεων .....	193
8.4. «Karoshi» Ο θάνατος από υπερβολική εργασία ...	195

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ ΟΚΤΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Πίνακες .....	213
Βιβλιογραφία .....	219



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να τονίσει την σημασία που έχει για την παραγωγικότητα μίας επιχείρησης, η πορεία των εργασιακών σχέσεων μέσα στα διάφορα τμήματά της. Για την συγγραφή της, στηριχθήκαμε όχι μόνο σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, η οποία σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας, αλλά και στην έρευνα την οποία διατελέσαμε στην αρχή και πριν ακόμη ξεκινήσουμε την συγγραφή. Μέσα λοιπόν, απ' αυτή την έρευνα, διαπιστώσαμε, ότι όποτε στις εταιρείες, στους κόλπους των οποίων υπάρχουν τμήματα και εργαζόμενοι που συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους, για να συντελεστεί η παραγωγή και επομένως οι εργασιακές σχέσεις διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο, πέρα από την όποια οικονομική διαχείριση, για την πορεία της επιχείρησης, οι εργασιακές σχέσεις βαδίζουν με επιτυχία και διαφαίνεται μία συντέλεση στην αύξηση της παραγωγικότητας από την πλευρά αυτή. Αντίθετα, σ' αυτές που οι εργασιακές σχέσεις, ενέχουν εσωτερικές αδυναμίες, συμπαρασύρουν την επιχείρηση σε ύφεση. Μέσα, λοιπόν, απ' αυτή την εργασία, η οποία είναι προϊόν ενός, γενικά παραδεκτού από διάφορους θεωρητικούς, θεωρητικού πλαισίου και ταυτόχρονα της δικής μας εμπειρίας από την έρευνα που διατελέσαμε, θα προσπαθήσουμε να καταδείξουμε την σημασία ενός υγιεινούς εργασιακού περιβάλλοντος για ένα οικονομικό οργανισμό.

## ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για την συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας, εργαστήκαμε άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ μας η Θεοδωροπούλου Μαρία, Μακροδημήτρη Κατερίνα και ο Χριστόπουλος Γρηγόριος, οι οποίοι αποτελούμε και τα τρία μέλη της Πτυχιακής αυτής εργασίας, της οποίας εισηγήτρια είναι η κυρία Θεοδωράτου Μαρία (Καθηγήτρια ΤΕΙ Πατρών).

## ΥΛΙΚΟ

Το Υλικό που χρησιμοποιήσαμε για την εργασία αυτή, αποτελεί τόσο η δική μας εμπειρία πάνω στο ζήτημα που αντιμετωπίσαμε συνδιασμένη με την έρευνα που διατελέσαμε σε οκτώ επιχειρήσεις - τις αναφέρουμε στη συνέχεια- όσο και η ελληνική και ξένη βιβλιογραφία την οποία χρησιμοποιήσαμε και παραθέτουμε παρακάτω.

## ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Προκειμένου για την συγγραφή της εργασίας μας, βασιστήκαμε σε ένα σκελετό (ο οποίος φαίνεται στα περιεχόμενά μας), ο οποίος πιστεύουμε ότι ανταποκρίνεται κατά το καλύτερο δυνατό, στις απαιτήσεις αυτής. Τα κεφάλαια είναι έτσι διανεμημένα, ώστε να εκπληρώνουν τον στόχο της εργασίας. Τα πρώτα οκτώ είναι συνδιασμένα από τη βιβλιογραφία την οποία χρησιμοποιήσαμε και από την έρευνα που διατελέσαμε στα πλαίσια αυτής της

εργασίας. Ακόμη παντού πάρχει η δική μας προσωπική άποψη σε όλα τα ζητήματα που αναλύουμε και η τελευταία αποτελεί τον κύριο μοχλό της εργασίας μας. Το ένατο κεφάλαιο, απεικονίζει καθαρά τα συμπεράσματα της έρευνάς μας για τις εργασιακές σχέσεις και την επιρροή τους στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι εταιρίες στις οποίες ερευνήσαμε την ποιότητα των εργασιακών τους σχέσεων και τον βαθμό επιρροής αυτών στην παραγωγικότητά τους, ήταν οι εξής:

- 3ε (τρία έψιλον), Εργοστάσιο Ρίου (Βιομηχανία παραγωγής χυμών και νόμιμος αντιπρόσωπος παραγωγής Coca Cola's στην Ελλάδα).
- DUR, Σύννορα Πατρών (Βιομηχανία Παραγωγής ενδυμάτων-υποκαμίσων).
- MISKO, Πάτρα (Βιομηχανία παραγωγής ζυμαρικών)
- Μουστάκης, Πάτρα (Είδη Γενικού Εμπορίου)
- Melissa, Αμαλιάδα (Βιομηχανία ζυμαρικών)
- Α και Μ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ Α.Τ.Κ.Ε. (Τεχνική-Κατασκευαστική εταιρία μεγάλων κτιριακών εγκαταστάσεων).
- Mc Donald's HELLAS Α.Ε., Αθήνα (Εκμετάλλευση διεθνών εστιατορίων).
- Μπαλακάκης Travel (Τουριστική Εταιρία).

Για τις πιο πάνω εταιρίες, κρίνουμε σκόπιμο να πούμε, ότι εκτός από τις συνεντεύξεις που πήραμε, επιπλέον ανακαλύψαμε διάφορα

δεδομένα ιδίοις όμασι. Δηλαδή, τα συμπεράσματά μας, δεν ήταν μόνο προϊόν, των συνεντεύξεων αυτών, μερικές από τις οποίες μπορεί να ήταν εικονικές. Κρίναμε βάσει της εικόνας που μας έδωσε η ίδια η εργασιακή κατάσταση της κάθε επιχείρησης. Επιπλέον, πρέπει να τονίσουμε ότι συναντήσαμε αρκετές δυσκολίες για να καταφέρουμε τελικά να πάρουμε κάποιες συνεντεύξεις. Οι εταιρείες στις οποίες καταλήξαμε (8) είναι ίσως οι μισές από τις οποίες αρχικά σκοπεύαμε να επισκεφθούμε, ωστόσο όμως ήταν αρκετές και αντιπροσωπευτικές για τις περισσότερες εταιρίες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα.

Οι σπουδαστές

Θεοδωροπούλου Μαρία

Μακροδημήτρη Κατερίνα

Χριστόπουλος Γρηγόρης

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### ΕΝΝΟΙΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ

#### ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

##### 1.1. Έννοια

Η εργασία έχει ιδιαίτερη σημασία για τον άνθρωπο και την διαμόρφωση της κοινωνικής του υπόστασης για τί δεν ικανοποιεί μόνο οικονομικές ανάγκες αλλά οργανικές και ψυχολογικές. Ερχόμενος όμως σε επαφή με άλλα άτομα στο χώρο εργασίας, δημιουργούνται προβλήματα και δυσκολίες. Το πρόβλημα των ανθρωπίνων σχέσεων, δηλαδή της ανθρώπινης επαφής γεννήθηκε μαζί με την Κοινότητα, μαζί με την ανάγκη του ατόμου να συμβιώσει σ' ένα κοινό χώρο.

Με τον όρο «ανθρώπινες σχέσεις» εννοούμε το σύνολο των εφαρμοσμένων γνώσεων, οι οποίες προσπαθούν να δώσουν στον άνθρωπο την αρμόζουσα θέση, δηλαδή τον κατάλληλο τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφερθεί στην Κοινωνία. Και ειδικότερα στο χώρο της εργασίας του, οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ο τρόπος που αντιδρά το άτομο προς τις κοινωνικές καταστάσεις που ζει, προς τα άλλα άτομα. Και ομάδες που δημιουργούν αυτές τις καταστάσεις. Είναι σχέσεις που διέπονται από τον σεβασμό προς την ατομική προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια και την αξία των ανθρώπων. Ο

άνθρωπος μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα δεν είχε την κατάλληλη μεταχείριση στην Παραγωγική διαδικασία. Οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων ενδιαφερόντουσαν μόνο για την αποδοτικότητα αυτών χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τον παράγοντα άνθρωπο. Αυτό οφειλόταν κατά κάκποιο τρόπο και στην έλλειψη γνώσεων για τον χειρισμό των ανθρώπων.

Αργότερα όμως, οι ανθρώπινες σχέσεις στον παραγωγικό τομέα άρχισαν ν' αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και να εφαρμόζονται. Με την σωστή εφαρμογή τους οι διοικήσεις των επιχειρήσεων βλέπουν τους εργαζομένους σαν μέλη των κοινωνικών ομάδων, και τον καθένα τους με ξεχωριστή προσωπικότητα και όχι μόνο σαν μέλος της επιχείρησης. Αρχίζουν να ενδιαφέρονται για τα προβλήματά τους, τις καθημερινές τους αγωνίες. Θα πρέπει όμως αυτοί που τις εφαρμόζουν, να τις εφαρμόζουν γιατί πιστεύουν σ' αυτόν και όχι από λόγους σκοπιμότητας.

## 1.2. Περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων

Η επιστήμη των εργασιακών σχέσεων αποτελεί σύνθεση κοινωνικών επιστημών, όπως της Κοινωνιολογίας, της Βιολογίας, την Διοικητική και οργανωτική επιστήμη, της Στατιστικής, της Ψυχολογίας, κατά το μέρος που ασχολείται με τον άνθρωπο και το εργασιακό του περιβάλλον. Το περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων έχει ευρύ πλαίσιο αφού ασχολείται με τον εργαζόμενο άνθρωπο: Την συμπεριφορά του κατά την διάρκεια της συνεργασίας

του με άλλα άτομα. Κατά κύριο λόγο οι ανθρώπινες σχέσεις προτείνουν διάφορους τρόπους για ομαλή συνεργασία των ανθρώπων, κυρίως μέσα στον εργασιακό χώρο και καθορίζουν μεθόδους επικοινωνίας, συννενοήσεως και συνεργασίας τόσο μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών, όσο και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων. Βέβαια αυτές οι προτάσεις δεν έχουν την έννοια του δογματικού κανόνα που ισχύει πάντα αλλά στηρίζονται σε στοιχεία που προκύπτουν από έρευνες και στατιστικές μετρήσεις, όσον αφορά την απόδοση και γενικότερα την συμπεριφορά των εργαζομένων. Ανάλογα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση, εφαρμόζονται και τα ανάλογα μέτρα. Οι ανθρώπινες σχέσεις συμβάλλουν στην καλύτερευση των συνθηκών εργασίας και στην συνεργασία των εργαζομένων. Φροντίζουν για την ισορροπία των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων αλλά και υφισταμένων μεταξύ τους για την μείωση των προβλημάτων που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο, με ικανοποιητικά αποτελέσματα.

### **1.3. Αναγκαιότητα των εργασιακών σχέσεων**

Η ανάγκη για την εφαρμογή καλών ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην παραγωγική διαδικασία σήμερα, είναι, γιατί πιο πολύ από ποτέ ο άνθρωπος δεν μπορεί να δουλέψει μόνος του. Τα έργα που γίνονται είναι τεράστια και για να γίνουν χρειάζονται από την σύλληψή τους μέχρι την εκτέλεσή τους την συνεργασία

μεγάλου αριθμού ατόμων. Τόσοι όμως άνθρωποι, συγκεντρωμένοι μέσα σ'ένα και τον ίδιο τόπο εργασίας, δημιουργούνται προβλήματα και συγκρούσεις, και προκύπτει το θέμα πώς θα διευθετηθούν οι συγκρούσεις αυτές ώστε να μην αποβούν σε βάρος της παραγωγής και του ανθρώπινου παράγοντα. Υπάρχει επίσης η ανάγκη για την δημιουργία ομάδας, όχι μόνο τυπικής αλλά και άτυπης οργάνωσης των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει καλό ψυχολογικό κλίμα και μεγαλύτερη κατανόηση των ανθρώπων.

Για να υπάρξει σωστή συνεργασία μεταξύ διοίκησης και υφισταμένων θα πρέπει ο καθένας να ξέρει τον εαυτό του δηλαδή να έχει αυτογνωσία αλλά να γνωρίζει και τους άλλους. Αυτό όμως, δεν είναι πολύ εύκολο γιατί οι άνθρωποι παρόλο που έχουν κοινά σημεία, διαφέρουν μεταξύ τους σαν προσωπικότητες. Θα πρέπει λοιπόν για να πραγματοποιήσει κάποιο παραγωγικό σκοπό η επιχείρηση να γνωρίσει τους εργαζόμενους της, να μελετήσει την συμπεριφορά τους και αναλόγως να τους συμπεριφερθεί.

Γιατί, αλλιώς συμπεριφέρεται ο άνθρωπος σαν άτομο και διαφορετικά όταν είναι μέλος μιας ομάδας. Πολλές φορές η συμπεριφορά του ενός εξαρτάται από την συμπεριφορά του άλλου, Υπάρχει μια αλληλεπίδραση μέσα στην ομάδα. Φόβοι, ανησυχίες, συμπάθειες και φιλίες αλλά και πολλές φορές εχθρότητες υπάρχουν στην ομάδα και διακατέχουν τα μέλη της. Αυτή την αλληλεπίδραση που υπάρχει μέσα στην ομάδα των



εργαζομένων και που δημιουργεί το ψυχολογικό κλίμα καλούνται οι ανθρώπινες σχέσεις να την οργανώσουν και να την διαμορφώσουν έτσι ώστε ν' αυξηθεί η παραγωγικότητα αλλά και να ικανοποιηθεί ο εργαζόμενος και ηθικά.

Ο κύριος παράγοντας που είναι υπεύθυνος για την καλή διαμόρφωση και οργάνωση αυτού του κλίματος είναι ο προϊστάμενος κάθε βαθμού. Αυτός είναι που θα βοηθήσει την ομάδα ν' ανέβει και να αποδώσει περισσότερο. Απ' αυτόν εξαρτάται και η συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Σε μια εταιρεία που έγινε έρευνα όπου ο προϊστάμενος ήταν αυστηρός και δεν βοηθούσε τους εργαζόμενους καθόλου, αποτρέποντας τους έτσι να το ρωτήσουν οτιδήποτε διαπιστώθηκε ότι και οι αμέσως κατώτεροι απ' αυτόν συμπεριφέρονταν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο στους απλούς εργάτες. Και αυτοί με την σειρά τους γίνονταν το ίδιο νευρικοί και απότομοι ακόμη και στο οικογενειακό τους περιβάλλον με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν επαρκώς παραγωγικά.

Το θέμα λοιπόν είναι να εκλεγεί το κατάλληλο πρόσωπο για την θέση του διοικητικού στελέχους. Αυτό δηλαδή που θα έχει την απαιτούμενη προδιάθεση αλλά και μόρφωση για να διευθύνει, να προσανατολίζει και να λύνει τις διαφορές. Παλιότερα το να διοικεί κάποιος καλά το θεωρούσαν τέχνη, σήμερα όμως θεωρείται όχι μόνο τέχνη αλλά και επιστήμη

μαζί, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να διδασχθεί. Αλλά για να διδασχθεί χρειάζεται προγραμματισμός και πάνω απ' όλα χρειάζεται ανθρωπιά και απαλλαγή από τη μηχανική αντίληψη για τον άνθρωπο και την εργασία. Βέβαια για την εκπαίδευση αυτή δεν αρκεί μόνο η απόκτηση γνώσεων αλλά και αλλαγή στάσεως και νοοτροπίας. Εννοούμε δηλαδή πως το στέλεχος πρέπει να γνωρίζει καλά και πάνω απ' όλα να κρίνει πρώτα τον ίδιο τον εαυτό του και να γνωρίζει τις δικές του αδυναμίες. Γιατί αν δεν μάθει τον εαυτό του πως είναι δυνατόν να μπορεί ν' αντιληφθεί αυτόν με τον οποίο θα συνεργαστεί, Όλοι μαζί είναι συμπαίκτες και από τον επιδέξιο χειρισμό του καθενός, θα εξαρτηθεί η επιτυχία και το έπαθλο της ομάδας.

Για όλα αυτά, λοιπόν, χρειάζεται μέσα στην επιχείρηση ένα πρόγραμμα και ένας οργανωτής ανθρωπίνων σχέσεων, που με την βοήθειά του θα κάνει το διοικητικό στέλεχος να δει τον εργαζόμενο όχι μόνον σαν μέρος του εργοστασίου ή της επιχείρησης του αλλά σαν μέλος της κοινωνικής ομάδας, σαν άνθρωπο με προσωπικότητα ανεπανάληπτη και ξεχωριστή. Να δει τα προβλήματά του, τις αγωνίες του και τον πόνο του. Μόνο έτσι μπορούμε να κάνουμε τον εργαζόμενο νά ενδιαφερθεί για τη δουλειά του και για την επιχείρηση όπου εργάζεται και να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια.

Χαρακτηριστικά ήταν τα λόγια του Clarens Francds, Πρόεδρο της εταιρείας General food, ο οποίος είπε ότι είναι δυνατό να αγοράσεις το χρόνο του ανθρώπου, την σωματική του παρουσία σ' ένα συγκεκριμένο τόπο, μπορείς ν' αγοράσεις την επιδεξιότητά του, αλλά δεν μπορείς ν' αγοράσεις την πρωτοβουλία, τον ενθουσιασμό του, την εμπιστοσύνη του καθώς και την αφοσίωσή του.

Όλα αυτά δεν μπορείς να τα αγοράσεις αλλά μόνο με τις κατάλληλες προσπάθειες και με τον απαιτούμενο χρόνο μπορείς να τα κερδίσεις. Θα πρέπει με κατάλληλους χειρισμούς να πείσεις τον καθένα ξεχωριστά να συνεργαστεί μαζί σου, όσο κι αν αυτός ο ρόλος του είναι μικρός μέσα στην επιχείρηση. Ένα άλλο παράδειγμα από κάποια πειράματα που έγιναν στην Αμερική, όπου φαίνεται η σημασία της συμμετοχής του εργαζόμενου, που σημαίνει ότι τον υπολογίζει, του δίνει σημασία, του φέρεται σαν σε ανθρώπινο όν:

Σε μια εταιρεία τέθηκε θέμα πως να υπερνικηθεί η αντίδραση των εργαζομένων στην μεταθεσή τους σε άλλον τομέα της εργασίας που ήταν επιβεβλημένη από λόγους συναγωνισμού. Κατά την έρευνα που έγινε διαπιστώθηκε ότι πολλοί εργάτες αντιδρούσαν όταν τους άλλαζαν τομέα εργασίας. Το αποτέλεσμα της αντίδρασης ήταν όχι χρειάζονταν 8 περίπου εβδομάδες για να ειδικευτούν αυτοί στη νέα τους εργασία, ενώ

άλλοι που προσλαμβάνονταν πρώτη φορά ειδικεύονταν σε 5 εβδομάδες. Στην αρχή τους έγινε αύξηση της αμοιβής τους, αλλά το μέσο αυτό δεν πέτυχε να μειώσει την εχθρότητα και τα παράπονα και να ανεβάσει τη χαμηλή παραγωγή. Οι ερευνητές τότε χώρισαν το προσωπικό σε 3 ομάδες. Στην πρώτη ομάδα είπαν απλά ότι πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή χωρίς να τους δώσουν εξηγήσεις. Στη δεύτερη είπαν για την αλλαγή και ανέπτυξαν τους λόγους για τους οποίους τους άλλαξαν, ρωτώντας την άποψή τους γι' αυτό το θέμα, και η ομάδα δέχθηκε αυτή την αλλαγή. Στην Τρίτη ομάδα είπαν ακριβώς τα ίδια και επιπλέον κάλεσαν και μερικούς αντιπροσώπους από την ομάδα να λάβουν μέρος στον σχεδιασμό της αλλαγής και στον καθορισμό των ορίων απόδοσης.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν απ' αυτήν την έρευνα ήταν τα εξής:

Στην πρώτη ομάδα δημιουργήθηκε εχθρότητα μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζομένων, άργησαν να προσαρμοσθούν στα καινούργια τους καθήκοντα και ένα μικρό ποσοστό της ομάδας εγκατέλειψε την εργασία μέσα σε 40 ημέρες. Στην δεύτερη και στην Τρίτη ομάδα τα αποτελέσματα ήταν πιο θετικά, αφού η απόδοση τους ήταν καλύτερη και κανείς δεν εγκατέλειψε την δουλειά του. Βέβαια η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων παρατηρήθηκε στην τρίτη ομάδα, γιατί ακριβώς την έλαβαν υπόψη τους, ενδιαφέρθηκαν για τη γνώμη τους, και την έκαναν να

αισθανθεί ότι δεν την βλέπουν απλά σαν ένα εξάρτημα μηχανής. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα φιλικό κλίμα μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης που βοήθησε στο να πραγματοποιηθεί πιο αποδοτικά η εργασία. Σήμερα τα διοικητικά στελέχη γνωρίζουν καλά ότι οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν μια εντολή χωρίς παράπονα και με ευχαρίστηση πρέπει να συμφωνούν με αυτήν. Διαφορετικά η στάση είναι αρνητική και πολλές φορές παθητική, και τότε η εργασία δεν προχωράει.

Εδώ ακριβώς έγκειται η αξία του δημοκρατικού κλιματος και των καλών εργασιακών σχέσεων, που έχουν σαν βάση τους την συνεννόηση και σαν αποτέλεσμα την αποδοχή της εντολής. Και σαν αποτέλεσμα την αποδοχή της εντολής. Η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και η γνώση των σκοπών της επιχείρησης αυξάνουν την παραγωγικότητα της αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### Α. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τί σημαίνει ο όρος «ανθρώπινες σχέσεις» στο χώρο εργασίας, δηλαδή σωστές εργασιακές σχέσεις, θα πρέπει να κάνουμε μια μικρή ιστορική αναδρομή, να δούμε δηλαδή πως ξεκίνησε το θέμα αυτό, ποιά προβλήματα τέθηκαν, ποιά ήταν τα στάδια της έρευνας και τέλος πίες απαντήσεις δόθηκαν. Το θέμα ήταν από την αρχή και είναι θέμα διευσθύνσεως. Διοικώ θα πει κατευθύνω ανθρώπους, θα πει καθοδηγώ

τους άλλους, προσανατολίζω, τους βάζω να εργάζονται. Παλιότερα είχε μεγάλη σημασία πώς θα χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία και τα μηχανήματα για την καλύτερη δυνατή απόδοσή της επιχείρησης, χωρίς να λαμβάνεται καθόλου υπόψη η ανθρώπινη συμπεριφορά και πώς μπορούσαν να επιδράσουν άνω σ' αυτή. Οι έρευνες που διεξάγονταν είχαν σαν αντικείμενο τον μηχανολογικό εξοπλισμό και έπαιρναν σα δεδομένο ότι ο καθένας ήξερε τον εαυτό του. Κατά συνέπεια και τους άλλους, ξεκινώντας από την αρχή ότι οι άνθρωποι είναι όμοιοι. Αλλά ήρθε η ατομική ψυχολογία με τον Adler κι άλλαξε τα δεδομένα που ίσχυαν τότε. Σύμφωνα με αυτόν έχει σημασία να μελετήσουμε, να γνωρίσουμε τα κίνητρά του, την στάση του, την συμπεριφορά του. Από τότε μέχρι σήμερα έχουν γίνει πολλά βήματα για να καλυφθεί αυτό το κενό της γνώσεως.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται σήμερα από τα υλικά ή τα μηχανήματα που διαθέτει, αλλά από τους ανθρώπους τους οποίους χρησιμοποιεί. Για την καλύτερη μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπου διατυπώθηκαν κάποιες βασικές αρχές πολύ χρήσιμες.

Η ψυχολογία, η βιολογία και η κοινωνιολογία έκαναν σημαντικές προόδους και έθεσαν κάποιες θεμελιώδεις αρχές που δεν μπορούν να αγνοηθούν από τα διοικητικά στελέχη.

## 2.1 ΣΧΟΛΗ TAYLOR

Ο Taylor, από τότε ακόμα που ήταν φοιτητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard, παρακολουθώντας το παιχνίδι του Baseball, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι ο άνθρωπος από μόνος του δεν μπορεί να βρει τις κατάλληλες κινήσεις. Πρόσεξε πως οι κινήσεις που έκαναν οι παίκτες, δεν γίνονταν μέσα στον απαιτούμενο χρόνο και προσπάθησε να ορθολογήσει το σπόρ αυτό. Αργότερα όταν άρχισε να εργάζεται σαν μηχανικός διαπίστωσε ότι υπάρχουν κάποιες κινήσεις που κάθε εργαζόμενος θα έπρεπε να κάνει αποφεύγοντας τις περιττές κινήσεις.

Με την συνεχή μελέτη του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για μια καλή απόδοση της εργασίας τους, πρέπει να υπάρχουν τέσσερεις προϋποθέσεις:

- . Να γίνεται επιλογή του κατάλληλου ατόμου για κάθε ορισμένη εργασία.
- . Να εκπαιδεύεται στην μέθοδο πώς να κάνει τις πιο σωστές κινήσεις.
- . Να του δοθούντα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα.
- . Να του εξασφαλισθούν καλές συνθήκες και καλό περιβάλλον εργασίας.

Μέχρι την εποχή εκείνη έδιναν σημασία μόνο στην αποδοτικότητα των μηχανών και δεν προσπαθούσαν να δουν και να μελετήσουν τις δυνατότητες της ανθρώπινης πλευράς. Ο Taylor σύμφωνα με την θεωρία τους προσπάθησε ν' αυξήσει την

αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Προσπάθησε να κάνει ένα πείραμα στους εργάτες φορτώσεως ενός εργοστασίου. Κατά μέσο όρο αυτοί μετέφεραν 12-12,5 τόννους. Ο Taylor ρώτησε τους εργοδότες τους πόσο θα ήθελαν να αυξηθεί η απόδοση τους κι εκείνοι τους απάντησαν: «Να φτάσει στο διπλάσιο», δηλαδή 25 τόννους.

Παίρνει τότε ένα δυνατό εργάτη και ικανό, που ενδιαφερόταν και για τα χρήματα (είχε συμφωνηθεί ότι όσο μεγαλύτερη απόδοση θα είχε τόσο περισσότερα θα κέρδιζε) και του έμαθε τις συντομότερες κινήσεις μεταφοράς. Ο άνθρωπος αυτός έφτασε να μεταφέρει 47-48 τόννους, έπρεπε να κάνει αρκετή συστηματική μελέτη για να βρεθεί η πρότυπη απόδοση, το standard.

Ο Taylor εξέδωσε χρήσιμες ιδέες όσον αφορά τη διοικητική και οργανωτική λειτουργία αλλά δεν έλαβε υπόψη του τα προβλήματα που υπήρχαν ή που δημιουργούσε η θεωρία του στους ανθρώπους.

## 2.2. ΣΧΟΛΗ FAYOL

Ο Fayol, Γάλλος Προϊστάμενος μιας επιχείρησης, υποστήριζε ότι το βασικό πρόβλημα είναι η διοίκηση. Ασχλήθηκε με την αναζήτηση απλών, πρακτικών και εύκολα αντιληπτών αρχών διοικήσεως. Στην ουσία οι εργασίες των Fayol και Taylor αλληλοσυμπληρώνονται. Και οι δύο κατάλαβαν ότι το «πρόβλημα κλειδί» της βιομηχανικής επιτυχίας είναι το πρόβλημα του



προσωπικού και της διευθύνσεώς του, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και δεν είναι το πρόβλημα εγκαταστάσεως, όπως νομιζόταν μέχρι τότε. Και οι δύο εφάρμοσαν στη μελέτη του προβλήματος αυτού την επιστημονική μέθοδο, αλλά ο μὲν Taylor μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου εργασιών με τάση ανόδου προς τα υψηλότερα κλιμάκια, ο δε Fayol ερεύνησε τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διαρθρώσεως.

### **2.3. ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ**

#### **2.3.1. ΜΑΥΟ**

Το 1927 η αμερικανική εταιρεία Western Electric επηρεασμένη από τις αρχές που διατύπωσε ο Taylor αποφάσισε να κάνει μια έρευνα για να διαπιστώσει κατά πόσο σχετιζόταν η απόδοση των εργαζομένων με παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα ερεύνησαν πώς επηρεάζει ο φωτισμός του χώρου εργασίας την απόδοσή τους. Ο Taylor υποστήριζε ότι αν αυξηθεί ο φωτισμός θ' αυξηθεί αντίστοιχα και η απόδοση και νατίθετα αν ελλατωθεί ο φωτισμός η απόδοση θα πέσει. Η έρευνα αυτή έγινε σ' ένα τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνου. Ο φωτισμός έπαιζε μεγάλο ρόλο καθώς η δουλειά αυτή ήταν πολύ λεπτή. Χώρισαν τις εργάτριες σε τρεις ομάδες:

Στην πρώτη ομάδα άρχισαν σταδιακά ν' αυξάνουν τον φωτισμό και παρατήρησαν ότι όσο αυξανόταν ο φωτισμός τόσο ανέβαινε και η

απόδοση των εργατριών. Μετά έκαναν μια δεύτερη ομάδα, την ομάδα ελέγχου., στην οποία δεν έγινε καμμία αλλαγή στο φωτισμό εργασίας. Παρόλα αυτά η απόδοσή τους αυξήθηκε, πράγμα το οποίο τους φάνηκε παράξενο. Επιμένοντας στο σκεπτικό τους, υπέθεσαν πως αν μείωναν τον φωτισμό θα έπρεπε κατ'ανάγκη να μειωθεί και η απόδοση της εργασίας. Γι' αυτό κι έκαναν μια Τρίτη ομάδα όπου μείωσαν τον φωτισμό αλλά παρατηρήθηκε το ίδιο. Δηλαδή η αποδοτικότητα αντί νά ελλατωθεί αυξήθηκε. Έβγαίνε, λοιπόν, το συμπέρασμα ότι οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και αποδόσεων δεν ήταν απλώς σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που έπαιζαν ρόλο. Ειδικότερα σ' αυτό το θέμα εργάστηκε ο Eldon Mayo και οι συνεργάτες του από την σχολή επιχειρηματικών θεμάτων του Πανεπιστημίου του Harvard μέχρι και το 1932 και απέδειξαν ότι πράγματι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ανάγονται.

Άρα τα θετικά αυτά αποτελέσματα που παρατηρήθηκαν στην έρευνα, στην οποία έγινε, οφείλονταν κυρίως στην συμμετοχή των εργατριών το γεγονός ότι τις επέλεξαν για το πείραμα αυτό, τις συμβουλευόνταν από καιρό σε καιρό, έκαναν τις εργάτριες να αισθανθούν ότι συμμετέχουν στο έργο, ότι τις υπολόγιζαν γιατί ζητούσαν την γνώμη τους και έννοιωσαν ένα αίσθημα κύρους και αυξήσεως της υπολήψεώς τους, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η απόδοσή

τους παρά την ελλάτωση του φωτισμού. Έτσι μπήκε ο ακρογωνιαίος λίθος αυτού που ονομάζεται ανθρώπινες σχέσεις. Διαπιστώθηκε ότι η μικρή αυτή ομάδα εκτός από τις υλικές ανάγκες είχε και άλλες ανάγκες κοινωνικής και πνευματικής φύσεως. Έδειξε την ανάγκη να φανεί χρήσιμη και να νοιώσει ότι δεν ήταν μόνο ένα άψυχο σύνολο αλλά το κάθε άτομο ξεχωριστά αποτελούσε σημαντικό μέρος της. Κατάλαβαν ότι η ψυχική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αρκετά σημαντική.

Οι ιδέες του Taylor <sup>Σεν Άλεξ. Βανκνάλ</sup> υποψή τους την έννοια της συμμετοχής. Χαρακτηριστικό μάλιστα είναι ότι όταν μια μέρα στο εργοστάσιο Ford, που είχε αναλάβει την οργάνωσή του ο Taylor, ένας εργοδηγός του είπε: «Ξέρετε εγώ νομίζω ότι οι οδηγίες που δώσανε δεν μπορούν απόλυτα να εφαρμοσθούν και η γνώμη μου είναι...» ο Taylor τον διέκοψε απότομα και του είπε: «Εσείς είστε εδώ όχι για να σκεφτείτε τί να κάνετε αλλά για να εκτελέσετε την εργασία». Αγνοούσε την κοινωνική ανάγκη του ανθρώπου να θέλει να συμμετέχει με το μυαλό του στο έργο στο οποίο παίρνει μέρος, σε αντίθεση με τον Mayo που το αναγνώρισε. Ο Mayo επέκτεινε την έρευνά του και την εμπλούτισε μ' ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο, της σημασίας που έχει η ύπαρξη της μικροομάδας στην επιχείρηση. Αναγνώρισε ότι το άτομο δε δρα μεμονωμένο σε σχέση με την επιχείρηση, αλλά δρα και συμπεριφέρεται σαν μέλος μιας μικρής ομάδας και η σχέση του με

την επιχείρηση είναι σχέση της ομάδας προς αυτή. Η μικρή ομάδα παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς και της στάσης των ατόμων τόσο στην επιχείρηση όσο και στην κοινωνία γενικότερα.

Οι τέσσερις προϋποθέσεις του Taylor, οι οποίες αναφέρθηκαν πιο πάνω είναι :

- α) Καταλληλότητα του εργαζομένου
- β) Μέθοδος
- γ) Οικονομικό κίνητρο
- δ) Φυσικοί πόροι

Ο Mayo προσθέτει:

α) Το πρόβλημα της συνθέσεως της ομάδας (μικροομάδα μέχρι 30 άτομα). Το άτομο σχηματίζει μικροομάδες για να ικανοποιήσει την ανάγκη του ν' ανήκει κάπου.

β) Το πρόβλημα της μορφής εξουσίας.

Ο Taylor δεν λαμβάνει υπόψη του την ομάδα και ασκεί καταπιεστική εξουσία. Υπάρχει ένας ορθολογικός τρόπος οργανώσεως της επιχείρησης και τα άτομα πρέπει να εκτελούν πιστά τις εντολές των προϊσταμένων τους. Ο Mayo όμως υποστήριζε ότι αν ικανοποιηθούν οικεινωτικές ανάγκες των εργαζομένων και υπάρχει ένα καλό κλίμα για την ανάπτυξη μικροομάδων που όπως τονίστηκε προηγουμένως είναι

σημαντικές, τότε η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει τους σκοπούς της χωρίς να υπάρχει αναγκαστική άσκηση εξουσίας. Ο πρίστάμενος δεν είναι πια ο καταπιεστής, αλλά ο άνθρωπος που τους βοηθά, καταλαβαίνει και τους διευκολύνει στο έργο τους.

### 2.3.2. McGREGOR

Ο Douglas Mc Gregor ασχολήθηκε με την συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο της εργασίας. Και στο βιβλίο του «Η ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσεως» περιγράφει δύο σημαντικές θεωρίες για τον τρόπο διοικήσεως, την θεωρία X που στηρίζεται σε αυταρχικές απόψεις και την θεωρία Y που στηρίζεται στις νεοκλασικές φιλελεύθερες (ψυχολογικές) απόψεις:

Σύμφωνα με τη θεωρία X υποστηρίζει ότι:

- 1) Ο άνθρωπος βιολογικά απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει.
- 2) Λόγω της αποστροφής του αυτής πρέπει να απειλείται με ποινή όταν δεν εκτελεί την εργασία που του ανατίθεται.
- 3) Ο μέσος εργαζόμενος προτιμά να διευθύνεται, αποφεύγει την ευθύνη, έχει μικρές σχετικά φιλοδοξίες και πάνω από όλα θέλει την ασφάλειά του. Υποστήριζε δηλαδή ότι ο εργαζόμενος πρέπει

να ακολουθεί πιστά τις εντολές που του δίνονται και να ελέγχεται για να μπορέσει η επιχείρηση να υλοποιήσει τους σκοπούς της.

Από την άλλη πλευρά η θεωρία Y συμπληρώνει την X, θέτοντας και την ανθρώπινη πλευρά. Διατύπωσε ότι:

- 1) Η σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί κάτι το φυσικό.
- 2) Ο έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τον αυτοέλεγχό τους και την αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργανώσεως με τους οποίους είναι επιφορτισμένοι.
- 3) Η εντολή του ανθρώπου στην προσπάθεια επιτυχίας ενός σκοπού έχει σαν κίνητρο την αμοιβή του. Η περισσότερο δε σημαντική αμοιβή είναι η ικανοποίηση του εγώ του και το αίσθημα της αυτοδημιουργίας από τη συμμετοχή του στην πραγμάτωση των στόχων.
- 4) Ο μέσος άνθρωπος σε κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο δέχεται ευθύνες αλλά τις επιδιώκει
- 5) Η ικανότητα της φαντασίας και δημιουργικότητας του ανθρώπου στη λύση των οργανωτικών προβλημάτων είναι μεγαλύτερη απ' όση πιστεύεται ότι είναι.

6) Σε κανονικές συνθήκες οι πνευματικές και διανοητικές ικανότητες του ανθρώπου μόνο μερικώς αξιοποιούνται.

Οι απόψεις αυτές του Mc Gregor δίνουν έμφαση στην αναγνώριση της αλληλοεξαρτήσεως στους ανθρώπινους οργανισμούς. Οι υψηλές αποδόσεις επιτυγχάνονται όχι μόνο γιατί ασκείται σωστά ο έλεγχος των άλλων, αλλά γιατί αναπτύσσεται ο αυτοέλεγχος και η αίσθηση της αυτοκατευθύνσεως. Εάν επακόλουθο αυτών των απόψεων είναι η διοίκηση να ασκείται με την συνεργασία όλων, πάνω σε στόχους και προοπτικές, που καθορίζονται μέσα από συζητήσεις, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Το σύστημα των ανθρώπινων σχέσεων στη διοίκηση είναι συμμετοχικό με την έννοια ότι οι ηγέτες επιδιώκουν την συμμετοχή των υφισταμένων για τη λήψη αποφάσεων, δεχόμενοι απόψεις, γνώμες και προτάσεις, τη δε γενική απόφαση που αφορά όλο τον οργανισμό λαμβάνει η ανώτατη ηγεσία.

### 2.3.3. ΝΕΩΤΕΡΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Άλλες σημαντικές απόψεις οι οποίες αποτελούν συνέχεια αυτών του Mayo, που τείνουν στην μελέτη των κινήτρων και της δυναμικής της ομάδας είναι του Moreno, του Lewin κ.α. Ο Moreno είπε ότι ο άνθρωπος με την εξέλιξη της βιομηχανίας έγινε ατομικιστής. Και δεν ανήκει σε καμιά ομάδα. Η βιομηχανία

τον έκανε ξεριζωμένο. Έχασε το αίσθημα του ν' ανήκει κάπου. Με τον ερχομό των ανθρωπίνων σχέσεων γίνεται πάλι κοινωνικό όν, και μπορεί να εκφράζεται για τα προβλήματά του και να εντάσσεται σε μια ομάδα για να ισορροπήσει.

Ο K. Lewin μελέτησε το θέμα των αλληλεπιδράσεων στις ομάδες και γενικά την δυναμική της ομάδας, ενώ ο Maser έκανε εφαρμογή των αρχών του Moreno στην βιομηχανία.

Αυτές οι απόψεις δεν κρατήθηκαν πάντα πάνω στις επιστημονικές τους βάσεις. Εμφανίστηκαν μερικοί πρακτικοί που διαμόρφωσαν μιανέα αντίληψη ανθρωπίνων σχέσεων, που δεν είχε και πολύ σχέση με την παλιά. Αυτοί νόμισαν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι μερικές συνταγές, μερικά τρίκ. Δεν αρκεί πια η πολιτική του χαμόγελου και της ευγένειας, οι ανθρώπινες σχέσεις έχουν βαθύτερο νόημα. Οι καλοί τρόποι μας είναι απαραίτητοι, αλλά αυτό απλουστεύει σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία των ανθρωπίνων σχέσεων. Αυτές οι απόψεις δεν ευσταθούν γιατί αντιπαρέρχεται τα πραγματικά προβλήματα των ανθρωπίνων σχέσεων, που είναι σοβαρά και επιβάλλουν άμεσες λύσεις. Η άποψη αυτή μπορεί να είναι επικίνδυνη αφού είχε την τάση να θεωρεί κάθε σύγκρουση μέσα στην επιχείρηση σαν ένα αρνητικό στοιχείο που πρέπει οπωσδήποτε να εξαλειφθεί. Επιζητούν την αρμονία και προσπαθούν με κάθε τρόπο να αποφύγουν κάθε διένεξη, σύγκρουση και προστριβή. Οι συγκρούσεις όμως αυτές έχουν δημιουργικό



χαρακτήρα, είναι μια κινητήριος δύναμη μέσα στην ομάδα. Θα πρέπει σε καθένα άτομο να επιτρέψουμε να δημιουργήσει.

Η οργάνωση σήμερα της επιχείρησης για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να στηριχθεί στις εξής προϋποθέσεις:

- 1) Να ληφθεί υπόψη η ύπαρξη της ομάδας και να μελετηθούν τρόποι για την απόδοση αυτής.
- 2) Η εξουσία πρέπει να υπάρχει, γιατί είναι και αυτή μια ανάγκη της ομάδας, αλλά να βρεθεί τρόπος ασκήσεως της εξουσίας, που θα είναι αντίξια της σύγχρονης εποχής.
- 3) Να ληφθεί υπόψη η αλληλοεξάρτηση στην ομάδα. Αφού τα σημερινά έργα είναι μεγάλα και καθένας ασχολείται με ένα μέρος του έργου θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους για να ολοκληρωθεί το έργο.
- 4) Απαιτείται ένα δημοκρατικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, όπου οι υφιστάμενοι θα εκφράζουν ελεύθερα τις γνώμες τους και τις απόψεις τους ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται με την συνεργασία αυτών.

Αυτό όμως είναι δύσκολο γιατί είναι πιο εύκολο να ασκεί κάποιος μονόπλευρη εξουσία παράναθέλει συνεργάτες που να αποφασίζουν από κοινού με τον προϊστάμενο. Για να εφαρμοσθούν όλα αυτά θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στάσεως και νοοτροπίας, εξάλλου αυτό είναι και το νέο μήνυμα των ανθρωπίνων σχέσεων.

## **Β. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΕΒΑΛΑΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Η ιδέα ότι ο ανθρωπίνος παράγοντας πρέπει να δικαιωθεί και να του δοθεί η ανάλογη προσοχή αρχίζει με την μεγάλη οικονομική κρίση στην Αμερική το 1929-32. Ασκήθηκε μεγάλη πίεση από το συνδικαλιστικό κίνημα, όπου οι εργατικές διεκδικήσεις για την ικανοποίηση όχι μόνον οικονομικών αναγκών αλλά και αναγκών πνευματικού και κοινωνικού περιεχομένου, ικανοποιήθηκαν στο μεγάλο μέρος τους.

Η περίοδος όμως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο είναι πιο καθοριστική σε εξελίξεις τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο. Η σύγκρουση μεταξύ Δυτικού και Ανατολικού κόσμου και ο ψυχρός πόλεμος αναγκάζει τα έθνη ν' αναθεωρήσουν τις απόψεις τους πάνω στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Έτσι άρχισε η πρώτη προσπάθεια προσεγγίσεως των δύο κόσμων πάνω στον τομέα των κοινωνικών δικαιωμάτων και της ελευθερίας.

Δύο σημαντικά γεγονότα που συνέβησαν και ήταν η Διακήρυξη της Φιλαδέλφειας το 1944 της διεθνούς οργανώσεως εργασίας, και της οικουμενικής διακήρυξης των δικαιωμάτων του ανθρώπου του Ο.Η.Ε. το 1948, έπαιξαν αποφασιστικό ρόλο στην υλοποίηση της ιδέας για ικανοποίηση των κοινωνικών δικαιωμάτων και της ελευθερίας.

#### **2.4. Η ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΤΗΣ ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑΣ ΤΟΥ 1944**

Η διακήρυξη της Φιλαδέλφειας του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας ψηφίστηκε από 41 συμμαχικά και ουδέτερα κράτη (πλην της Ρωσίας) και αποτελεί μια προσαρμογή των ιδανικών των εργαζομένων στις μεταπολεμικές κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Η διακήρυξη διαπιστώνει ότι η πείνα όπου υπάρχει, αποτελεί κίνδυνο για την ευτυχία όλων και τονίζει το δικαίωμα των ανθρώπων, χωρίς καμία διάκριση φυλής, πίστεως ή φύλου, να επιδιώξουν με ίδιες δυνατότητες την υλική τους πρόοδο και την πνευματική τους ανάπτυξη μέσα στα πλαίσια της ελευθερίας, της αξιοπρέπειας και της οικονομικής ασφάλειας.

Μεταξύ των δικαιωμάτων που διακηρύσσει είναι η πλήρης απασχόληση, το κατώτερο όριο ημερομισθίου, τα συνδικαλιστικά προνόμια, η κοινωνική ασφάλιση και προστασία. Προβλέπει ιδιαίτερη μέριμνα για την παιδική ηλικία και την

μητρότητα, ικανοποιητικό επίπεδο τροφής και κατοικίας, δυνατότητες αναψυχής, εκπαίδευσης και πολιτιστικής δράσης. Δεν παραλείπει επίσης η διακήρυξη να διατυπώνει απόψεις για την καλύτερη εκμετάλλευση και την προσφορότερη χρησιμοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του κόσμου.

Η διακήρυξη αυτή είχε αποφασιστική επίδραση επάνω στην διατύπωση του τμήματος των κοινωνικών δικαιωμάτων της οικουμενικής Διακηρύξεως των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

## **2.5. ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΗ ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ Ο.Η.Ε. (1948).**

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η ανθρωπότητα ήταν ένα πραγματικό ράκος σωματικά, ψυχικά και διανοητικά. Για να μπορέσει να επιβιώσει, η μόνη λύση ήταν να δημιουργήσει ένα ισχυρο διεθνές όργανο που να μπορεί να επιβάλει στον κόσμο μερικές πανανθρώπινες αξίες και αποφάσεις.

Η Γενική Συνέλευση του Ο.Η.Ε. αποτελούμενη από εκπροσώπους των λαών 48 χωρών με διαφορετικό πολιτισμό και κοινωνική υπόσταση, πήρε τον Δεκέμβριο του 1948 την ιστορική απόφαση, με την οποία κήρυξε πανηγυρικά τον σεβασμό στην ανθρώπινη προσωπικότητα, την τιμή στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την πίστη στα θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα. Έτσι

δημιουργήθηκε το κείμενο της Οικουμενικής Διακήρυξης των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

Το κείμενο αυτό περιέχει ένα προοίμιο και 30 άρθρα. Το προοίμιο δίνει το γενικό πνεύμα. Αναφέρεται στην αναγνώριση της έμφυτης αξιοπρέπειας του ανθρώπου, στα ίσα και αναπαλλοτριώτα δικαιώματά του, που πρέπει να προστατευτούν από το Κράτος Δικαίου, στην ελευθερία, την διακιοσύνη και την ειρήνη στον κόσμο.

Παρακάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά των πιο σημαντικών άρθρων. Το άρθρο 1 αποδίδει πιστά το πνεύμα και το γράμμα της Αμερικάνικης και γαλλικής Διακηρύξεως: «Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται ίσοι με αξιοπρέπεια και δικαιώματα» Το άρθρο 2 συμπληρώνει την οικουμενικότητα και καθολικότητα της διακηρύξεως και ενισχύει την αρχή της ισότητας, με το να απαγορεύει διακρίσεις φύλων, χρώματος, γένους, γλώσσας, θρησκειών, πολιτικών πεποιθήσεων, κοινωνικής προέλευσης ή καταγωγής. Με τα άρθρα 3-20 διακήρυξαν κατά βάση τις γνωστές ατομικές ελευθερίες, που κύριο γνώρισμά τους είναι η υποχρέωση του Κράτους να απέχει από επεμβάσεις σε ορισμένες σφαίρες της ατομικής υπάρξεως και δράσεως και η προστασία του ατόμου από το κράτος με τον καθορισμό ίσης μεταχείρισης για όλους.

Η αρχή της ισότητας, που διακηρύσσουν τα άρθρα 2,10,16,21,23,26 περιλαμβάνουν τόσο τις ατομικές ελευθερίες όσο και τα κοινωνικά,οικονομικά και πολιτιστικά δικαιώματα.

Τα άρθρα 22-28 περιλαμβάνουν ταλεγόμενα κοινωνικά δικαιώματα.Ο όρος αυτός καλύπτει τρεις κατηγορίες δικαιωμάτων: Τα κοινωνικά με την στενή έννοια,τα οικονομικά και τα πολιτιστικά.Τα δικαιώματα αυτά απηχούν τις κοινωνικές τάσεις των τελευταίων δεκαετιών.Τέλος το άρθρο 29 αναφέρει ότι μόνο μέσα στην ολότητα είναι δυνατή η ελεύθερη και πλήρης ανάπτυξη της προσωπικότηταςτου ατόμου και επιβάλλει καθήκοντα έναντι της Κοινότητας.

Η διακήρυξη αυτή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι πολύ σημαντική αν και περιέχει ατέλειες και ελλείψεις. Παρόλα αυτά αποτελεί κείμενο με μεγάλη σημασία για την ανθρωπότητα. Πολλές από τις αρχές τηςέχουν περιληφθεί σε συνταγματικές διατάξεις πολλών χωρών. Μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας κώδικας παγκόσμιας ηθικής, σαν ένα όπλο για την εφαρμογή των καλών ανθρωπίνων σχέσεων σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Η ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Στις μέρες μας έχει δημιουργηθεί έντονα η ανάγκη μελέτης του ανθρώπου ώστε να μπορέσουμε να τον κατανοήσουμε και στην συνέχεια να τον καθοδηγήσουμε με σκοπό να αλεδώσει καλύτερα στην δουλειά του και ο ίδιος να ικανοποιηθεί περισσότερο από αυτή.

Μ'αυτήν ειδικά την μελέτη ασχολείται η βιομηχανική ψυχολογία. Όταν ένας άνθρωπος δεν αποδίδει αρκετά στην δουλειά του, δεσημαίνει πάντα ότι δεν έχει ικανότητες ή ότι δεν μπορεί. Μπορεί να διαθέτει πάρα πολλές αλλά ν μην έχει την θέληση να εργαστεί. Για το λόγο αυτό πρέπει να επιδρούμε πάνω την καλή θέληση του εργαζομένου, και από τη στιγμή που θα επιδράσει ο ένας πάνω στην συμπεριφορά του άλλου, μιλάμε για ψυχολογική επίδραση.

Βασική προϋπόθεση όμως για να επιδράσουμε πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ότι πρέπει πρώτα να την αναλύσουμε και να την γνωρίσουμε. Ο άνθρωπος πάνω απ'όλα είναι μία οντότητα βιολογική, κοινωνική, πνευματική. Η συμπεριφορά του είναι ένας συνδυασμός των τριών αυτών στοιχείων και σαν τέτοια πρέπει να την μελετήσουμε. Ο άνθρωπος φέρεται με έναν ορισμένο τρόπο, γιατί έχει τον α ή τον β οργανισμό, τον α ή το β ψυχικό εξοπλισμό και έζησε σαν μέλος της α ή της β κοινωνικής ομάδας. Πρέπει λοιπόν για να τον κατανοήσουμε να γνωρίσουμε τις ανάγκες που έχει και τακίνητρα, τις ορμές από τις οποίες

παρακινείται για να καλύψει αυτές τις ανάγκες. Επίσης πρέπει να δούμε τις ικανότητες που διαθέτει ώστε να μπορέσουμε να τις αξιοποιήσουμε με τον κατάλληλο τρόπο. Βασικό ακόμη είναι να γνωρίσουμε τα βιώματα και τις εμπειρίες του με βάση τις οποίες έχει υιοθετήσει κάποιες στάσεις αλλά και την συμπεριφορά που έχει αναπτύξει σε σχέση με τους συνανθρώπους του. Όλα αυτά είναι πολύ σημαντικό να μελετηθούν ώστε να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά και να τη διαμορφώσουμε.

Πρώτα απ' όλα όμως για να καταφέρω να επιδράσω πάνω στον άλλο πρέπει να γνωρίζω τον ίδιο μου τον εαυτό. Να κάνω την ίδια ανάλυση σ' εμένα. Να δω πρώτα ποιός είμαι εγώ και στη συνέχεια να δω με ποιά άτομα μπορώ να συνεργαστώ, γιατί η σχέση μεταξύ προιστάμενου-υφιστάμενου έχει αλλάξει και από σχέση ασκήσεως εξουσίας έχει γίνει σχέση μεταξύ συνεργατών.

Έτσι τίθεται το θέμα της επιλογής των συνεργατών. Μεταξύ συνεργατών υπάρχει αλληλοεξάρτηση και αλληλοεπίδραση. Ο ένας στηρίζεται στον άλλο, αλλά και επιδρά πάνω του. Ο ένας συμπληρώνει τον άλλο. Για αυτό, για να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές -εργαζόμενο και εργοδότη- θα πρέπει ο κάθε ένας από αυτούς να γνωρίζει καλά πρώτα τον εαυτό του και μετά τον άλλο.



Το να γνωρίσεις όμως τον άλλο δεν είναι και τόσο εύκολη υπόθεση. Μπορεί ο κάθε άνθρωπος με μια προσπάθεια μελέτης αλλά από προσωπική του εμπειρία να γνωρίσει τον εαυτό του και τον άλλο μέχρι κάποιο σημείο. Αλλά για να επιδράσει βαθύτερα στην συμπεριφορά του άλλου, χρειάζεται να έχει γνώσεις υψηλότερες και να έχει την ικανότητα να ψυχολογεί. Έτσι στο σημείο αυτό έρχεται

ο ψυχολόγος της επιχείρησης ή ψυχολόγος-σύμβουλος. Αυτός με συνεντεύξεις-ερωτηματολόγια, tests, στατιστικές έρευνες κλπ. προσπαθεί να βοηθήσει κάθε εργαζόμενο να προσαρμοσθεί καλύτερα στην δουλειά του και να λύσει οποιαδήποτε προβλήματα και συγκρούσεις που παρουσιάζονται στην σχέση του με τον εργοδότη, ώστε να διατηρηθεί ένα καλό ψυχολογικό κλίμα προς όφελος και των δύο.

### **3.1. ΑΝΑΓΚΕΣ - ΚΙΝΗΤΡΑ**

Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον αλλά και οικονομικό. Έχει ανάγκες φυσιολογικές, κοινωνικές και οικονομικές. Παλαιότερα πιστεύονταν ότι αν ο εργαζόμενος ικανοποιούσε τις οικονομικές του ανάγκες θα ήταν ευχαριστημένος και δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα. Σήμερα όμως σε όλα τα προηγμένα κράτη εκτός από έναν «καλό μισθό», που είναι πια πραγματικότητα, ο άνθρωπος δεν είναι εντελώς ικανοποιημένος ώστε να εργαστεί με τον αποδοτικότερο τρόπο.

Βλέπουμε ότι η κοινωνική άνοδος και ο σύγχρονος πολιτισμός δημιούργησαν κι άλλες ανάγκες εξίσου σημαντικές.

Η ανάγκη είναι μία κατάσταση σύμφωνα με την οποία δημιουργείται μία στέρηση. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση στέρησης, ο άνθρωπος κινούμενος από μία δύναμη που λέγεται ορμή ή επιθυμία ή ένστικτο, προσπαθεί να την ικανοποιήσει. Αυτή η κινητήρια δύναμη διαφέρει από άτομο σε άτομο. Πίσω δηλαδή από την ίδια συμπεριφορά των ατόμων, μπορεί να κρύβεται η παρόρμηση για εκπλήρωση διαφορετικών αναγκών π.χ. δύο άτομα που εργάζονται πολύ, μπορεί ο ένας να το κάνει για να αποκτήσει κύρος και ο άλλος για να αποκτήσει περισσότερα χρήματα.

Για να καταλάβουμε αλλά και να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να γνωρίζουμε τις ανάγκες-κίνητρα αυτών, οι οποίες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

### **3.1.1. Φυσιολογικές ανάγκες**

Είναι οι ανάγκες από τις οποίες εξαρτάται η επιβίωση του ατόμου, όπως π.χ. πείνα, δίψα, κατοικία, ενδυμασία κλπ. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται, όταν το άτομο αισθάνεται ότι έχει εξασφαλίσει όλα τα απαραίτητα αγαθά που επιβάλλουν οι συνθήκες μιας στοιχειώδους διαβίωσης. Βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών είναι η εργασία και ο ικανοποιητικός μισθός. Έχει αποδειχθεί ότι όταν ο μισθός των εργαζομένων δεν είναι αρκετός ώστε να ικανοποιούνται οι

βασικές αυτές ανάγκες, τότε η παραγωγικότητα τους θα είναι χαμηλή και μπορεί μάλιστα να καταφύγουν στην απεργία. Οργανώνονται σε συνδικάτα μόνο και μόνο για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

### 3.1.2. Η ανάγκη της ασφάλειας

Πέρα από την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών ο άνθρωπος έχει και την ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον. Και όταν λέμε ασφάλεια εννοούμε όχι μόνο την σωματική αλλά και την ψυχική. Ο άνθρωπος φοβάται και νοιώθει άγχος όταν βρίσκεται σ' ένα εχθρικό περιβάλλον. Έχει ανάγκη από ασφάλεια και αυτοσυντήρηση και για να το αισθανθεί αυτό χρειάζεται μια μόνιμη απασχόληση και γενικά εξασφάλιση για το μέλλον και σταθερότητα. Η σταθερότητα αυτή εξυπηρετεί τον εργαζόμενο από ψυχολογική άποψη, αλλά εξυπηρετεί ταυτόχρονα και την επιχείρηση γιατί έτσι αποφεύγει τις απώλειες που προέρχονται από συνεχή αλλαγή προσωπικού.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εργαζόμενοι της εταιρείας «MISKO», όπου λόγω αλλαγής διεύθυνσης (η εταιρεία ήρθε πλέον στα χέρια της Ιταλικής εταιρείας «Barilla») αισθάνονται άγχος και ανασφάλεια για το μέλλον. Απ' ότι μας είπαν, όταν ερωτήθηκαν ο μισθός τους είναι μεν ικανοποιητικός, αλλά η απόλυση ορισμένων συναδέλφων τους από τη νέα διεύθυνση τους δημιουργεί φόβο για το μέλλον ότι το ίδιο μπορεί να

συμβεί και σ'αυτούς.Αποτέλεσμα είναι να βρίσκονται σε επιφυλακή και να μην μπορούν να εργαστούν απερίσπαστοι.

Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που δημιουργεί στον εργαζόμενο το αίσθημα της ασφάλειας είναι τα διάφορα μέτρα που λαμβάνονται για την προστασία της σωματικής τους ακεραιότητας και της υγείας τους. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, γήρατος, ανεργίας) έχει επεκταθεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Έτσι εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης ασφάλειας του εργαζομένου, που του είναι αναγκαία για την ψυχική του υγεία και ισορροπία.Κάτω από αυτές τις συνθήκες μόνο, μπορεί ο άνθρωπος να εργαστεί απερίσπαστα και να αποδώσει περισσότερο.

### **3.1.3. Ανάγκη αξιοπρέπειας**

Μία εξίσου σημαντική ανάγκη για τον άνθρωπο είναι κι αυτή της αξιοπρέπειας, δηλαδή η πίστη ότι έχει ανθρώπινα δικαιώματα που πρέπει να γίνονται σεβαστά από τους άλλους. Η ανάγκη μάλιστα αυτή έγινε πολύ αισθητή μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου υπογράφηκε και έγινε αποδεκτή η Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Όπως αναφέραμε και παραπάνω σύμφωνα με αυτή ο άνθρωπος έχει φυσικά και αναπαλλοτρίωτα δικαιώματα. Πολύ βασικό είναι να μπορεί το άτομο να αναπτύξει την προσωπικότητά του, γιατί συναφής με την ανάγκη αξιοπρέπειας είναι η ανάγκη αυτοεκφράσεως και όσο πιο

πολύ ικανοποιείται αυτή η ανάγκη, τόσο πιο πολύ θα δημιουργείται αυτοεκτίμηση για τον ίδιο του τον εαυτό.

Η ικανοποίηση λοιπόν των φυσικών αναγκών μόνο δεν αρκεί αλλά χρειάζεται και σεβασμός της προσωπικότητας του. Όμως δεν είναι πάντα εύκολο να υιοθετηθεί και να εφαρμοσθεί αυτή η στάση σεβασμού. Ακόμα κι αν θέλει κάποιος να φερθεί προς τον άλλο ανθρώπινα, αυτό γίνεται δύσκολο όταν ο άλλος έχει διαταραγμένη προσωπικότητα. Στην περίπτωση αυτή το άτομο αυτό χρειάζεται κάποια θεραπεία (όταν η διαταραχή αυτή είναι προσωρινή), η οποία θα γίνει από τον βιομηχανικό σύμβουλο ή ψυχολόγο. Όταν το πρόβλημα είναι σοβαρότερο, τότε πρέπει να τον παραπέμψει σε ειδικό γιατρό.

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρουσιάζουν αυτά τα προβλήματα, δημιουργούν συγκρούσεις στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους. Τα αίτια μιας τέτοιας ψυχικής ανωμαλίας είναι πολλά και προέρχονται από σωματικές ή ψυχοδιανοητικές αναπηρίες τους ατόμου, ή από το περιβάλλον της οικογένειας του ή της εργασίας του.

#### **3.1.4. Ανάγκη αναγνώρισης και επιδοκίμασias**

Ο άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη η προσπάθεια που κάνει να αναγνωρίζεται από το περιβάλλον του και να γίνεται αποδεκτός. Η ανάγκη αυτή είναι ανθρώπινη και όχι εγωιστική. Ο άνθρωπος χρειάζεται αυτή την αναγνώριση γιατί θέλει να ξέρει

αν βρίσκεται στο σωστό δρόμο ή όχι ώστε να παίρνει δυνάμεις και να προχωρεί. Όταν δεν επιδοκιμάζονται οι προσπάθειές του, μπορεί να γίνει αντικοινωνικός. Γι' αυτό ο έπαινος είναι καλύτερος από την τιμωρία σαν μέσο αγωγής για τον εργαζόμενο.

Στην πράξη, αναγνώριση στο χώρο εργασίας θα πει ότι λαμβάνω υπόψη μου την γνώμη, τις προτάσεις, τις υποδείξεις του άλλου. Σημαίνει ότι τον καλώ και τον συμβουλεύομαι. Η επιχείρηση έχει να ωφεληθεί πολλά από τις ιδέες και τις εμπνεύσεις των εργαζομένων για την βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Ο εργαζόμενος εξάλλου όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του και η ποροσωπική του εισφορά, εκδηλώνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την δουλειά του και δένεται όλο και περισσότερο με αυτήν.

Είναι πια αποδεκτό και κατανοητό από τους εργοδότες ώστε να δέχονται την συμμετοχή των εργαζομένων τους και να τους δίνουν ειδικές αμοιβές σαν κίνητρο να δείξουν μεγαλύτερη πρωτοβουλία γύρω από τα θέματα της δουλειάς τους. Στην εταιρία «3ε» μάλιστα, υπάρχει ειδικό κουτί, όπου οι εργαζόμενοι τοποθετούν τις ιδέες τους ή τις προτάσεις για ένα συγκεκριμένο τμήμα της δουλειάς ανώνυμα ή επώνυμα. Γι' αυτές τις ιδέες τους δίνουν επιπλέον αμοιβή γιατί πιστεύουν ότι οι απλοί εργαζόμενοι είναι περισσότερο κοντά στην δουλειά και μπορούν

να γνωρίζουν καλύτερα ποιά είναι τα προβλήματα που παρουσιάζονται και τί χρειάζεται για να λυθούν.

### **3.1.5. Ανάγκη συναντήσεως του άλλου φύλου.**

Η ανάγκη αυτή δεν έχει μόνο το βιολογικό στοιχείο αλλά και το ανθρώπινο. Πηγάζει από το στοιχείο της αγάπης προς τον άνθρωπο.

Το σωστό είναι να συναντήσεις τον άλλο, όχι σαν αντικείμενο αλλά σαν άνθρωπο. Ο χώρος εργασίας είναι και χώρος συναντήσεως του άλλου φύλου. Πολλές φορές πολλά προβλήματα ή συγκρούσεις που παρουσιάζονται στο εργασιακό περιβάλλον οφείλονται στο πρόβλημα αυτό και μάλιστα σε σημείο να διαταράσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις σε βάρος του οικονομικού αποτελέσματος. Διάφορα συναισθήματα εχθρότητας και μνησικακίας που παρουσιάζονται μπορεί να οφείλονται στην μη ικανοποίηση της ανάγκης αυτής.

### **3.1.6. Κοινωνικές ανάγκες**

**α.** Η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου: Ο άνθρωπος από τη φύση του επιδιώκει την επαφή με άλλους ανθρώπους που θα εκτιμά και αισθάνεται την ανάγκη σε κοινωνικές ομάδες όπου θα απολαμβάνει την εκτίμησή τους, την αγάπη και την κατανόηση τους. Μπαίνοντας στην ομάδα ο εργαζόμενος θέλει να αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός. Φοβάται την απόρριψη και την μη παραδοχή, γιατί

έτσι θα στερηθεί την ικανοποίηση της ανάγκης του να αναήκει κάπου και να συμμετέχει σε κάτι.

Ένα μεγάλο πρόβλημα που έχει να λύσει ο ψυχολόγος της επιχείρησης είναι το απομονωμένο άτομο. Αυτό κλείνεται στον εαυτό του, απομονώνεται από το περιβάλλον του και μπορεί να αναπτύξει αντικοινωνική συμπεριφορά. (και επιπλέον δεν συνεργάζεται εύκολα).

β. Η ανάγκη αυτοεκτιμήσεως: Το να ανήκει σε μία ομάδα ο άνθρωπος, δεν είναι αρκετό. Θέλει ακόμη να κερδίσει γόητρο, φήμη, αναγνώριση και δύναμη. Όλοι εργάζονται για να διατηρήσουν ή να ανεβάσουν την θέση τους (status). Αν ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή, τότε το άτομο αποκτάτο αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι χρήσιμος και ικανός στον κόσμο που ζει. Διαφορετικά μπορεί να αισθανθεί ένα σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας.

γ. Ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγματούσεως: Ακόμη κι αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, για να μπορεί ο άνθρωπος να πει ότι είναι πλήρως ικανοποιημένος θα πρέπει να νοιώσει ότι έχει πετύχει στους στόχους που είχε θέσει.

Ο Maslow συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι «το άτομο πρέπει να είναι ό,τι μπορεί να είναι». Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία που έχει κάποιος να φτάσει στο ψηλότερο σημείο, στο οποίο μπορεί να φτάσει ένας ικανός άνθρωπος. Συνήθως ο κάθε άνθρωπος



ικανοποιεί την ανάγκη αυτή με διαφορετικό τρόπο από τον άλλο, αφού ο κάθε ένας τους έχει θέσει διαφορετικούς τόχους στην ζωή του.

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων, οι ηγέτες των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ο ψυχολόγος της επιχείρησης, έχοντας υπόψη τους τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσπαθούν να βρουν λύσεις και να εναρμονίσουν τις ανάγκες των εργαζομένων με τους οικονομικούς σκοπούς της επιχείρησης. Αν ξέρουμε να επιδρούμε πάνω στα κίνητρα εργασίας, τότε είναι δυνατόν να πετύχουμε μια μεγαλύτερη αύξηση της εργασίας.

Το θέμα λοιπόν είναι πώς να υποκινήσουμε τον εργαζόμενο για μια πιο αποτελεσματική απόδοση. Και αυτό θα το πετύχουμε με την ικανοποίηση όλων των προηγούμενων αναγκών, δηλαδή της ασφάλειας, της αξιοπρέπειας, της αυτοεκπληρώσεως, της αναγνώρισεως κλπ. Εάν δεν καλυφθούν αυτές, τότε είναι πολύ πιθανό το άτομο να μην αποδώσει όσο θα μπορούσε, με το να μην προσπαθεί αρκετά.

### 3.1.7. Κίνητρα

Η εργασία μπορεί να θεωρηθεί σαν ανάγκη, αν την πάρουμε από την άποψη ότι ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να ξοδέψει την ενεργητικότητά του και παρόλο που μερικές φορές τείνει προς την αδράνεια δεν είναι ευχαριστημένος όταν δεν κάνει τίποτα.

Το οικονομικό είναι αναμφισβήτητα ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας γιατί μ'αυτό ο άνθρωπος ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Στις μέρες μας βλέπουμε ότι ενώ έχει εξασφαλιστεί σε αρκετά καλό βαθμό ο μισθός του ατόμου, αυτό να θέλει κάτι παραπάνω γιατί σύμφωνα με τον νόμο της ιεραρχίας των αναγκών μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη, δημιουργούνται άλλες υψηλότερου επιπέδου. Δηλαδή το χρήμα δεν είναι το μόνο ούτε το βασικότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία.

Επίσης γνωρίζουμε ότι το άτομο συνήθως ανήκει σε ομάδα που επηρεάζεται από αυτή και δεν είναι μόνο του. Εάν λοιπόν ο προϊστάμενος πει στους υφισταμένους του π.χ. ότι αν παράγετε 50 κομμάτια αντί για 40 θα πληρωθείτε περισσότερο, το άτομο πιθανό να μην προσπαθήσει να παράγει περισσότερο, όχι γιατί δεν θέλει να κερδίσει πιο πολλά χρήματα αλλά γιατί η ομάδα στην οποία ανήκει του είπε ότι αν δουλέψει παραπάνω θα θεωρηθεί προδότης των συμφερόντων της. Βλέπουμε ότι προτιμά να ανήκει στην ομάδα παρά να αποκτήσει περισσότερα χρήματα.

Μάλιστα σε μια έρευνα που έγινε με το ερώτημα «τί σας ευχαριστεί περισσότερο στην δουλειά σας;» ο οικονομικός τομέας ήρθε τέταρτος. Αυτά που απαντήθηκαν, είναι κατά σειρά:

- 1) Σταθερή εργασία
- 2) Καλός προϊστάμενος-καλοί συνάδελφοι
- 3) Εργασία με πρωτοβουλία, καλές συνθήκες

#### 4) Καλός μισθός

Αυτό δεν σημαίνει ότι το χρήμα δεν είναι κίνητρο. Ένας καλός μισθός δεν παύει να είναι ένα σημαντικό κίνητρο αλλά και όχι το μόνο. Το ανέβασμα του ηθικού με τις αναγνωρίσεις και τους επαίνους, οι ενθαρρύνσεις όλων των ειδών αποτελούν βασικά κίνητρα για να αυξηθεί η παραγωγικότητα, σε αντίθεση με τις τιμωρίες που επιδρούν ανασταλτικά και δημιουργούν εχθρότητες και απογοητεύσεις που μάλλον εμποδίζουν την απόδοση παρά την ενθαρρύνουν. Ούτε βέβαια πρέπει να παραιτηθούμε από το θέμα των κυρώσεων. Πρέπει να εφαρμόζονται με επιφύλαξη για να έχουν κάποιο αποτέλεσμα.

Η εργασία είναι ένα μέσο διοχέτευσης της ανθρώπινης δραστηριότητας, η οποία για να μπορεί να προσελκύει το άτομο και να έχει θετικά αποτελέσματα θα πρέπει να προϋποθέτει ελεύθερη συμμετοχή, άμιλλα, αναγνώριση και έπαινο για τις προσπάθειες και επιτυχίες και τέλος γνώση του πότε κερδίζει και πότε χάνει γιατί αυτό τον παρακινεί για μεγαλύτερη προσπάθεια και αντίθετα.

#### 3.2. Στάσεις - συμπεριφορά

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η ηθική κατάσταση του εργαζομένου επηρεάζει την παραγωγή. Γι' αυτό αν αυξήσουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων από την δουλειά τους, αν ανυψώσουμε το ηθικό τους και βελτιώσουμε τις καθημερινές

ανθρώπινες σχέσεις, μπορούμε να προλάβουμε παρανοήσεις και παρεξηγήσεις που εμποδίζουν τη σωστή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση και να αναπτύξουμε την δημιουργική πλευρά της ανθρώπινης φύσεως.

Για να γίνει αυτό θα πρέπει να αλλάξει ο οργανωτής των εργασιακών σχέσεων τις υπάρχουσες συνήθειες και στάσεις των εργαζομένων. Τι είναι όμως «στάση»; Στάση είναι ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος τοποθετείται στην ζωή και αντιμετωπίζει τα προβλήματά της. Ανάλογα με τις στάσεις και τις διαθέσεις ο άνθρωπος διαμορφώνει και την συμπεριφορά του. Ο κάθε άνθρωπος φέρεται διαφορετικά από τους άλλους γιατί έχει διαφορετικά υπόβαθρα και προτιμήσεις. Ανήκει σε διαφορετικές ομάδες. Αν ένας προϊστάμενος θέλει να δείξει κατανόηση προς τους εργαζόμενους θα πρέπει να βρει πώς σκέπτονται και σε τί αξίες πιστεύουν. Και για να γίνει αυτό θα πρέπει να ακούει με συμπάθεια τις απόψεις τους.

Το καλό είναι ότι οι στάσεις των εργαζομένων μπορούν να αλλάξουν, όπως και κάθε ανθρώπου γενικά. Και αυτό γίνεται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την δουλειά τους, όταν τους μεταχειρίζονται καλά και τους δίνονται οι ευκαιρίες να εκφράσουν τα παράπονά τους με το διάλογο. Άρα λοιπόν για να εφαρμόσουμε σωστές εργασιακές σχέσεις πρέπει να

πετύχουμε αυτή την αλλαγή των στάσεων και διαθέσεων προς τη θετική πλευρά, έστω κι αν αυτό πολλές φορές είναι πολύ δύσκολο.

Τις στάσεις τις χωρίζουμε σε δύο κατηγορίες:

α) τις θετικές στάσεις ή στάσεις καλής θέλησης απέναντι σε μία κατάσταση όπως π.χ. στάση φιλίας , αξιοπρέπειας , ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης κ.λ.π

β) τις αρνητικές ή κακής θέλησης στάσεις όπως π.χ. στάση δυσπιστίας, αντιπάθεια, εχθρότητα, αδιαφορία κλπ. Κάθε επιχείρηση αν θέλει να πετύχει τις προϋποθέσεις για μια σωστή εφαρμογή εργασιακών σχέσεων θα πρέπει να προσπαθεί διαρκώς να μετατρέψει τις αρνητικές στάσεις σε θετικές. Θα πρέπει να σέβεται την αξιοπρέπεια του εργαζομένου και να το εκδηλώνει αυτόν τον σεβασμό με τη στάση του στις καθημερινές του σχέσεις. Αμοιβαία λοιπόν πρέπει να εκδηλώνεται η εκτίμηση, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη για να αποφεύγονται οι παρανοήσεις και οι παρεξηγήσεις που καταστρέφουν τις καλές σχέσεις.

Η συμπεριφορά του ατόμου είναι ο τρόπος με τον οποίο φέρεται και υπαγορεύεται από τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει, τις στάσεις του και τις διαθέσεις του. Γι' αυτό και πρέπει να αναλύσουμε την συμπεριφορά, να βρούμε από ποιά αίτια προέρχεται αν θέλουμε να κατανοήσουμε τον άνθρωπο. Θα ανακαλύψουμε έτσι την ανθρώπινη προσωπικότητα και θα έρθουμε πιο κοντά στον εργαζόμενο.

Απ' όλα αυτά βγαίνει το συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά του ατόμου δημιουργείται από αίτια που προέρχονται είτε από το ίδιο το άτομο (εσωτερικά), είτε από εξωτερικές καταστάσεις και τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Για να αλλάξω λοιπόν την συμπεριφορά, πρέπει να επιδράσω είτε πάνω στο άτομο, πράγμα που είναι αρκετά δύσκολο, είτε πάνω στην κατάσταση που είναι πιο εύκολο. Δηλαδή δεν μπορώ να αλλάξω έναν εγωιστή, μπορώ όμως να του αναθέσω μία δουλειά, όπου ο εγωισμός του δεν θα θίγεται αλλά θα μπορεί να βρει διέξοδο.

### **3.3. Φραγμοί-εμπόδια στην ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών και επιπτώσεις στην συμπεριφορά.**

Στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του μέσω της εργασίας, ο άνθρωπος βρίσκει πολλά εμπόδια. Αρχικά το πρόβλημα της ανεργίας που μαστίζει πολλές χώρες, αποτελεί εμπόδιο για την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών του ατόμου. Η ανάγκη της ασφάλειας απειλείται κι αυτή να μείνει ανικανοποίητη, γιατί ακόμα κι αν έχει το άτομο εργασία, μπορεί να πάθει ατύχημα. Κατά καιρούς δεν είναι πάντα εύκολο να ικανοποιηθούν και οι κοινωνικές ανάγκες: του να ανήκει κάπου, την ανάγκη κοινωνικής θέσης, γιατί υπάρχουν τα εμπόδια από το σύστημα των τάξεων ή καστών. Αλλά και η ανάγκη αυτεκφράσεως εμποδίζεται πολλές φορές από τον καταμερισμό της εργασίας και την τεχνική

ανάπτυξη. Η εμφάνιση της μηχανής έκανε μονότονη και επαναληπτική την εργασία και περιόρισε τις ευκαιρίες δημιουργικής εκφράσεως των εργαζομένων.

Σήμερα βέβαια επιδιώκεται με κάθε τρόπο να περιοριστούν στο ελάχιστο αυτά τα εμπόδια και να ανέβει το επίπεδο των εργαζομένων. Παίρνουν μέτρα κατά της ανεργίας με προγράμματα ανάπτυξης και κοινωνικής πολιτικής. Επίσης τα μέτρα πρόληψης ατυχημάτων είναι αρκετά ικανοποιητικά και γίνεται προσπάθεια να μειωθούν οι φραγμοί προκειμένου να ενταχθεί κανείς σε μια άλλη κοινωνική τάξη. Η επέκταση της γενικής παιδείας είναι ένα καλό μέσο για κοινωνική άνοδο.

Υπάρχουν όμως και εμπόδια εσωτερικά, πέρα από τα προηγούμενα που προέρχονται από εξωτερικές καταστάσεις. Αυτά μπορεί να είναι μία σωματική, ψυχική ή διανοητική αναπηρία και είναι δύσκολο να αντιμετωπισθούν. Η έγκυρη διαπαιδαγώγηση και η ψυχολογία μπορούν να βοηθήσουν να γίνουν βελτιώσεις. Το ανικανοποίητο των αναγκών αυτών είναι πηγή φόβων και ανησυχιών που εκδηλώνονται στη συμπεριφορά με εχθρότητα, επιθετικότητα, έμμονες ιδέες κλπ. και με στάσεις αντικοινωνικές, παιδαριώδεις, πεισματικές κι άλλες.

Ο φόβος είναι κάτι το συγκεκριμένο, προέρχεται από μια συγκεκριμένη αιτία και διαλύεται όταν διαλυθεί η αιτία αυτή. Η ανησυχία εκφράζει μια απειλή αξιών, τις οποίες το άτομο

θεωρεί ζωτικές για την ύπαρξη του σαν προσωπικότητα. Αν χαθούν οι αξίες αυτές τότε η ζωή του χάνει την έννοια της και αισθάνεται σαν να μην υπάρχει. Ο φόβος που νοιώθει ο εργαζόμενος, ότι μπορεί να χάσει π.χ. την δουλειά του είναι ομαλός και ωφέλιμος γιατί τον οδηγούν να χειριστεί δημιουργικά τα αίτια του φόβου του. Η ανησυχία όμως όταν είναι δυσανάλογη με το αντικείμενο της απιελής και το άτομο δεν ξέρει πού να την αποδώσει, τότε είναι η ανησυχία αυτή νευρωτικής μορφής και καταστρέφει την απόδοση του εργαζόμενου γιατί δημιουργεί μυική ένταση και αστάθεια. Το άτομο προσηλώνεται στο θέμα που το ανησυχεί, περισσότερο απ'ότι στην δουλειά του, γίνεται ονειροπόλο και λιγότερο ενεργητικό. Οι ανησυχίες μπορεί να προέρχονται όχι μόνο από τον χώρο εργασίας, αλλά και από το οικογενειακό του περιβάλλον ή να τις φέρνει μέσα του το άτομο από την παιδική του ηλικία π.χ. αν είχε σκληρό πατέρα, ταυτίζεται με τον πατέρα του τον πριστάμενο του και η ανησυχία του αυξάνει. Έργο του ψυχολόγου είναι να βρει από τί προέρχονται οι ανησυχίες αυτές, ιδιαίτερα όταν είναι νευρωτικής μορφής και να προσπαθήσει να τις εξαλείψει ώστε ο εργαζόμενος να επιδοθεί καλύτερα στο έργο του.

Ένα μέσο για τον σκοπό αυτό είναι η συνέντευξη ή κατευθυνόμενη συζήτηση ή συζήτηση της ομάδας κλπ. όπου το άτομο παρακινείται να εκφράσει ελεύθερα τα συναισθήματά του. Έτσι το



άτομο μπορεί να βρει μόνο του τη λύση του προβλήματος του. Μόνο η λύση που προέρχεται από τον ίδιο μπορεί να γίνει αποδεκτή. Όταν η λύση προέρχεται από άλλο άτομο, είναι πιθανό 1) να προκαλέσει αντίδραση 2) να κάνει το άτομο ανίκανο να χειριστεί τα προβλήματά του 3) μπορεί να μην επιτρέψει την προσαρμογή του.

Ορισμένοι βασικοί κανόνες επίσης που πρέπει να τηρήσει ο ψυχολόγος - σύμβουλος κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ώστε να μπορέσει ο άλλος να μιλήσει ελεύθερα είναι:

- 1) να ακούει πιο πολύ, από το να μιλά
- 2) να δείχνει ενδιαφέρον και προσοχή
- 3) να μην κρίνει, να μην αξιολογεί, να μην δίνει συμβουλές
- 4) να συνοψίζει, να διασαφηνίζει, χωρίς να προσθέτει ή να παραποιεί το νόημα
- 5) να δημιουργεί ζεστή ατμόσφαιρα και να αποσπά την εμπιστοσύνη του ομιλητού.

Η πολλή ανυσυχία καταντά παθολογική κατάσταση αλλά και η έλλειψη ανησυχίας δεν είναι φυσιολογική ούτε και δημιουργική. Για την πρόοδο του ατόμου χρειάζεται μια δημιουργική ανησυχία, δηλαδή να υπάρχουν ανησυχίες που να ωθούν το άτομο να οργανώνεται καλύτερα και να προετοιμάζεται για να τις αντιμετωπίσει.

### 3.4. Ελάττωση της ανησυχίας

Αν θέλουμε να ελαττώσουμε την ανησυχία, θα πρέπει να προσπαθούμε ώστε οι άνθρωποι που διαλέγουμε για την εργασία μας να είναι ήρεμοι και σταθεροί, με δημιουργικές ανησυχίες. Αν τοποθετήσουμε σε ένα χώρο εργασίας πρόσωπα ήρεμα μπορούν να τον επηρεάσουν και να δημιουργήσουν ένα κλίμα ήρεμο.

Βασικό ρόλο στην ελάττωση της ανησυχίας παίζει και το πόσο ζεστές και φιλικές είναι οι σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου. Όταν ο προϊστάμενος κατανοεί, αποδέχεται, επιδοιμάζει τις ενέργειες του υφισταμένου του και ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του δημιουργείται μεταξύ τους αμοιβαία συμπάθεια και εμπιστοσύνη. Αντίθετα όταν είναι ψυχρός και εχθρικός δημιουργούνται αντιθέσεις και ανησυχίες. Πολλές φορές δημιουργείται στον υφιστάμενο αβεβαιότητα και ανησυχία γιατί δεν είναι επακριβώς καθορισμένα τα καθήκοντά του και οι υπεύθυνότητές του. Τί θέλει απ' αυτόν ο προϊστάμενος του, θέλει να έχει πρωτοβουλία ή όχι; Από την άλλη πλευρά ο υφιστάμενος θα πρέπει να κατανοήσει τί ακριβώς ζητά απ' αυτόν ο υφιστάμενός του.

Για την ελάττωση της ανησυχίας θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, η οποία εξαρτάται από την μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του. Πιο συγκεκριμένα εξαρτάται:

1) Από την επιχείρηση. Δηλαδή από το πώς είναι οργανωμένη, από την τακτική που ακολουθεί, τις ώρες εργασίας, το περιβάλλον, το μισθό, τη φήμη, από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στους εργαζομένους για άνοδο, από την ασφάλεια που τους παρέχεται κατά τους κινδύνους.

2) Από το είδος της εργασίας. Αν έχει επιλέξει το είδος της εργασίας που τον ενδιαφέρει ή όχι θα εξαρτηθεί και το αν θα του αρέσει ή όχι. Πολλοί βλέπουν την δουλειά σαν ένα μέσο να πετύχουν άλλους σκοπούς, ενώ άλλοι την βλέπουν σαν «σκοπό» οπότε εξετάζουν πολύ το θέμα ενδιαφέρον.

3) Ικανοποίηση από την ομάδα και τον προϊστάμενο. Η ομάδα και ο προϊστάμενος σ' ένα εργασιακό περιβάλλον παίζουν σημαντικό ρόλο και επιδρούν τόσο πάνω σ' ένα άτομο ώστε να το κάνουν να αγαπήσει ή να μισήσει τη δουλειά του. Στο χέρι τους είναι να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο θα μπορεί να αποδώσει ή όχι ο εργαζόμενος, να μείνει ή να φύγει.

4) Ικανοποίηση από τη θέση στην εργασία. Η θέση στην εργασία είναι σπουδαίος παράγοντας για την ικανοποίηση. Όσο πιο ψηλά είναι ιεραρχικά τοποθετημένος, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός ικανοποίησής του. Συνήθως οι ανειδίκευτοι εργάτες είναι οι πιο ανικανοποίητοι. Παρόλα αυτά πιστεύεται ότι ο μισθός παίζει καθοριστικό ρόλο για τη θέση της εργασίας.

5) Από την προσωπική προσαρμογή. Για να υπάρξει προσαρμογή του

ατόμου στη δουλειά του, θα πρέπει να υπάρχει ταυτόχρονα καλή απόδοση και αίσθημα ευτυχίας. Ο βαθμός της ευτυχίας εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών. Όταν ικανοποιούνται οι κατώτερες ανάγκες ο εργαζόμενος αισθάνεται απλώς ανακούφιση. Η ικανοποίηση των υψηλότερων αναγκών είναι που δίνει μεγαλύτερη ευτυχία.

Σ' αυτήν την πραγματοποίηση της ευτυχίας παρουσιάζονται διάφορα εμπόδια, όπως τα κοινωνικά εμπόδια της ανεργίας, της διακρίσεως τάξεων, τα τυχαία περιστατικά του κόσμου, τα ναθρώπινα εμπόδια που οφείλονται σε σωματικά και ψυχοδιανοητικά μειονεκτήματα.

Για πολλούς τα εμπόδια που προκαλούν την δυστυχία είναι ο εσωτερικές συγκρούσεις π.χ. ένας προϊστάμενος θέλει να έχει την επιδοκιμασία των ανωτέρω του αλλά και την αγάπη και εκτίμηση των υφισταμένων του. Έρχεται όμως αρκετές φορές σε δίλλημα, όταν δεν μπορεί να ικανοποιηθεί ούτε η μία επιθυμία, ούτε ή άλλη.

Αυτός που μπορεί να χαρακτηριστεί καλά προσαρμοσμένος άνθρωπος είναι αυτός που μπορεί και χειρίζεται τα εμπόδια και τις συγκρούσεις με τον πιο παραγωγικό και ικανοποιητικό τρόπο. Αυτός που είναι ώριμος και έχει ανεπτυγμένη προσωπικότητα.

### 3.5. Η ώριμη προσωπικότητα

Η ωριμότητα της προσωπικότητας καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, όπως το φύλο, την ηλικία, το πολιτιστικό επίπεδο, τις πεποιθήσεις κλπ. Ένα ώριμο πρόσωπο δεν σημαίνει πάντα ότι θα φέρεται ώριμα σε κάθε περίπτωση. Μπορεί να φερθεί ώριμα ή ανώριμα για ένα ειδικό πρόβλημα. Αυτό που το διαφοροποιεί από ένα ανώριμο άτομο είναι ότι χρησιμοποιεί συχνότερα ώριμες από κρίσεις.

Τα χαρακτηριστικά μιας ώριμης προσωπικότητας είναι:

1) Ο ώριμος άνθρωπος θέτει ρεαλιστικούς σκοπούς που γνωρίζει ότι μπορεί να τους πραγματοποιήσει και δεν αναλώνει την προσοχή του σε ανησυχίες. Δεν ονειροπολεί και ξέρει τί εμπόδια θανατιμετώπισει και πώς θα τα περικήσει. Γι' αυτό και ζυγίζει τις πράξεις του με βάση τους σκοπούς του. Εάν κάνει κάπου λάθος, ελέγχει τις ενέργειές του και τις διορθώνει. Ακόμη όταν ριψοκινδυνεύει έχει επίγνωση του κινδύνου. Θέτει σκοπούς που έχουν μία ιεράρχηση, ώστε οι συγκρούσεις μεταξύ τους να έχουν ελλατωθεί στο ελάχιστο.

2) Εκφράζει τις συγκινήσεις του ελεύθερα και αυθόρμητα. Το ώριμο άτομο εκφράζει την αγάπη του και τους φόβους του κατάλληλα και αυθόρμητα. Μπορεί να εκφράσει εχθρότητα και επίθεση όταν είναι ανάγκη ή όταν το θέλει. Μπορεί να γελά

ελεύθερα και φυσικά. Το ανώριμο άτομο πιέζει τα συναισθήματα του, γιατί είναι φοβισμένο και ανήσυχο. Αντίθετα ο ώριμος είναι αυθόρμητος γιατί αισθάνεται ασφάλεια και αυτοπεποίθηση .

3) Το ώριμο άτομο είναι ενεργητικό και χειρίζεται τα προβλήματα του μεθοδικά. Δεν απογοητεύεται με την πρώτη δυσκολία αλλά καταστρώνει ένα σχέδιο και το εφαρμόζει σταδιακά. Το παθητικό άτομο αποθαρρύνεται εύκολα και έτσι φτάνει στην απάθεια. Το άτομο αυτό είναι λυπημένο και απογοητευμένο, δεν είναι ικανό να καταστρώσει σχέδια και οι καλές του προθέσεις εξατμίζονται πριν προλάβουν να γίνουν πραγματικότητα.

4) Κατανοεί την συμπεριφορά του και την συμπεριφορά των άλλων. Βασικό γνώρισμα του ώριμου προσώπου είναι η αυτογνωσία. Γνωρίζει τον εαυτό του, τις ανάγκες του, τους σκοπούς και τα προβλήματα του. Όταν κάποιος δεν μπορεί να αναγνωρίσει τις αποτυχίες του λέει μια δικαιολογία στον εαυτό του ή ρίχνει τις ευθύνες σε άλλους. Ο μη παραγωγικός προϊστάμενος κατηγορεί τον υπάλληλό του, ο εργάτης τα εργαλεία του κλπ. Η προβολή προέρχεται από προσωπικές ανησυχίες και συναισθήματα κατωτερότητας. Το ώριμο άτομο κατανοεί τον εαυτό του και συνάπτει κοινωνικές σχέσεις.

5) Ο ώριμος άνθρωπος είναι παραγωγικός και πετυχαίνει στην ζωή του. Τα ανώριμα άτομα αντίθετα προσαρμόζονται δύσκολα.

### 3.6. Προβλήματα προσαρμογής

Τα ανώριμα άτομα γενικώς προσαρμόζονται δύσκολα. Από αυτά τα μεγαλύτερα προβλήματα τα παρουσιάζουν τα ψυχωτικά και νευρωτικά πρόσωπα. Η ψύχωση είναι πολύ σοβαρή ασθένεια. Τα άτομα που πάσχουν από ψύχωση είναι πολύ ανώριμα, απαθή, αποδιοργανωμένα και μη παραγωγικά.

Το μανιακό άτομο είναι επικίνδυνο ενεργητικό, αλλά όχι για να λύσει τα προβλήματά του.

Το παρανοϊκό άτομο οργανώνει, αλλά η οργάνωσή του συνίσταται σε συστηματικές παρανοήσεις.

Το σχιζοφρενικό άτομο είναι και το πιο ψυχωτικό και σπάνια εργάζεται. Χαρακτηρίζεται από παράλογη σκέψη, από συγκινησιακή κατήφεια και έλλειψη υπευθυνότητας απέναντι στα γεγονότα του περιβάλλοντος του. Τον χαρακτηρίζουν κυρίως τρία πράγματα: α) έχει συναισθηματική απάθεια. Δεν κινείται συναισθηματικά. Ένα τέτοιο άτομο, με την μεγαλύτερη απάθεια είπε ότι το σπίτι του πήρε φωτιά -και πράγματι πήρε- χωρίς να παρουσιάσει άλλη αντίδραση. β) έχει συνειρμική διαταραχή γ) Περιχαράκνει το εγώ του και αποκόπτεται από την έξω πραγματικότητα.

Η νεύρωση είναι ένα είδος συμπεριφοράς λιγότερο ανώριμη από την ψυχωτική. Το νευρωτικό άτομο συναισθάνεται, καμιά φορά, ότι είναι άρρωστο και ζητά από μόνο του βοήθεια. Ενώ το

ψυχωτικό άτομο ποτέ δεν αισθάνεται την ανάγκη αυτή. Η νεύρωση, κατά ένα γενικό τρόπο, δεν εμποδίζει το άτομο να εργάζεται. Όλοι μας κατά καιρούς δείχνουμε μια νευρωτική συμπεριφορά.

### 3.7. Η ατομική ψυχολογία σύμφωνα με τον ALFRED ADLER

Ο A.Adler γεννήθηκε και σπούδασε στη Βιέννη. Στο ξεκίνημα της καριέρας του συνεργάστηκε με τον S.Freud στην Ψυχαναλυτική ομάδα της Βιέννης. Ασχολήθηκε με την σημασία που έχουν οι περιβαλλοντολογικοί παράγοντες στην προσωπικότητα, μελέτη που τον βοήθησε στην μετέπειτα δουλειά του. Με τον Freud σταμάτησε την συνεργασία του μετά από 10 έτη, γιατί διαφωνούσαν ως προς τις απόψεις τους, Ο μεν Freud πίστευε ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου κυριαρχείται από τα εγωιστικά του ένστικτα και αναζητούσε τα αίτια στο παρελθόν. Αντίθετα ο Adler πίστευε ότι οι άνθρωποι διοικούν τους εαυτούς τους μέσα από την ανάγκη να εκφράσουν και να εκπληρώσουν τους εαυτούς τους ως μοναδικά άτομα. Εδωσε σημασία στο κοινωνικό περιβάλλον υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι μπορούν να διαμορφώσουν τους στόχους και να φτιάξουν μια κοινωνία ανωτέρα ικανοποιώντας την βασική τους ανάγκη να υπερβούν τα προσωπικά τους προβλήματα.

Η θεωρία της Ατομικής Ψυχολογίας που υποστήριζε (την δημιούργησε το 1911), είναι μία θεωρία της αυτόνομης ενιαίας προσωπικότητας, « ή οποία με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της τείνει να γίνει ολότητα».



Ο Adler δεν διασπά την ανθρώπινη φύση και ψυχή σε πολλές και αντίθετες μεταξύ τους ορμές και τάσεις όπως ο Freud, αλλά πιστεύει ότι μόνο η παρατήρηση κάτω από την απλότητα της προσωπικότητας δείχνει το βαθύτερο νόημα των φαινομένων της ζωής, των οποίων το ψυχικό είναι κομμάτι της προσωπικότητας. Δίνει δηλαδή έμφαση στην ενότητα της προσωπικότητας.

Με τη θεωρία της Ατομικής Ψυχολογίας ο Adler υποστηρίζει την σημασία του κοινωνικού παράγοντα στην συμπεριφορά των ατόμων τόσο έντονα όσο κανένας άλλος στην ψυχολογία. Το ήθος της κοινωνικότητας με την έννοια που δίνει αυτός, είναι ιδανικό και αποτελεί κατευθυντήρια δύναμη.

Η θεωρία του διαπνέεται αρκετά από τα δημοκρατικά ιδεώδη. Περιγράφει τον άνθρωπο σαν κοινωνικό άτομο και κάθε έκφραση της ζωής του ανθρώπου στο κοινωνικό της νόημα, με την εξελικτική πορεία των ατόμων, της κοινότητας και γενικότερα της κοινωνίας προς το καλύτερο.

### **3.7.1. Το κοινωνικό συναίσθημα**

Όσον αφορά τον άνθρωπο και γενικότερα την συμπεριφορά του έχουν τεθεί πολλά ερωτήματα και πολλοί έχουν προσπαθήσει να δώσουν απάντηση χωρίς τελικά να είναι και η τελική και οριστική λύση.

Ο Adler με την ατομική ψυχολογία δίνει έμφαση στην σημασία της ανθρώπινης κοινωνίας για την δημιουργία του χαρακτήρα του

ανθρώπου. Ο άνθρωπος καθημερινά έρχεται σε επαφή και επικοινωνία με τους συνανθρώπους του. Στο χώρο της δουλειάς του συναντιέται και συνεργάζεται μαζί τους. Αυτή όμως η στενή επαφή με τους άλλους κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει την διαμόρφωση του χαρακτήρα ενός ατόμου; Πολλές απόψεις διατυπώθηκαν γι' αυτό το ζήτημα. Δεν είναι μόνο το περιβάλλον που επιδρά πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Γενικά ο κάθε ένας αντιδρά με διαφορετικό τρόπο. Υιοθετεί μια ατομική στάση που εξαρτάται από τις εντυπώσεις του, την παιδική του ηλικία. Αυτή η στάση που υιοθετεί απέναντι στο περιβάλλον είναι σημαντική για την διαμόρφωση του χαρακτήρα του και όχι αυτή καθ' αυτή η επίδραση του περιβάλλοντος. Το άτομο αναπτύσσει τον χαρακτήρα του, μόνο με την αντίθεση ή την υποστήριξη, την άρνηση ή την κατάφασή κ.ο.κ.

Ο κάθε άνθρωπος έχει ριζωμένο μέσα του το **κοινωνικό συναίσθημα**, με βάση το οποίο προσαρμόζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Το χαρακτηριστικό αυτό που είναι κοινό σε όλους, πρέπει να αναπτυχθεί για να μπορέσει το άτομο να αντιμετωπίσει τις διάφορες απαιτήσεις της κοινωνίας στην οποία ζει.

Η ανθρώπινη κοινωνία θέτει εμπρός σε κάθε άνθρωπο τρία καθήκοντα 1) την εργασία, δηλαδή την εκτέλεση ενός έργου 2) την φιλία, που περιλαμβάνει τις κοινωνικές σχέσεις με φίλους

και συγγενείς και 3) τον έρωτα που είναι η πιο στενή σχέση του ατόμου με κάποιο ετερόφυλλο άτομο και αντιπροσωπεύει την πιο ισχυρή συναισθηματική σχέση που μπορεί να υπάρξει μεταξύ δύο ανθρώπων.

Για να εκπληρωθούν αυτά τα τρία καθήκοντα πρέπει το άτομο να αναπτύξει όσο καλύτερα μπορεί το κοινωνικό συναίσθημα. Γενικά το πόσο καλά θα συνεργαστεί το άτομο με τους γύρω του εξαρτάται από το πόσο καλά θα αναπτύξει το κοινωνικό συναίσθημα.

Ο Adler διακρίνει το Υποκειμενικό Κοινωνικό Συναίσθημα και το Αντικειμενικό Κοινωνικό Συναίσθημα. Το υποκειμενικό εκφράζεται με την συνείδησή του ατόμου ότι έχει με τους άλλους ανθρώπους κάτι κοινό. Το αντικειμενικό εκφράζεται από το πόσο ικανό είναι το άτομο να συνεργαστεί στη ζωή και αυτό εξαρτάται από το πόσο γρήγορα δημιουργεί σχέσεις με τα άλλα άτομα και μέχρι ποιο βαθμό μπορεί να προσαρμοσθεί μ'αυτά.

Συνήθως ένας καλός συνεργάτης δοκιμάζεται στις δύσκολες καταστάσεις και ανάλογα με το πώς θα φερθεί, θα δείξει αν έχει κοινωνική νοοτροπία ή όχι. Ένα άλλο στοιχείο του καλού συνεργάτη είναι ότι απαιτεί λιγότερα απ'όσα δίνει και δεν αποθαρρύνεται στις δυσκολίες ή ατυχίες.

Ο Adler υποστηρίζει ότι ανάλογα με τη θέση που τηρεί ο άνθρωπος απέναντι στα προβλήματα της ζωής, δείχνει κατά πόσο

είναι πρόθυμος να ζήσει μαζί με άλλους και κατά πόσο έχει ανεπτυγμένο το κοινωνικό συναίσθημα.

Σύμφωνα με τον Wexberg η γνήσια κοινωνικότητα εκφράζεται με την αντικειμενικότητα, την λογική σκέψη, την προθυμία για αφοσίωση στην φύση και την τέχνη την προθυμία για γενική ευημερία και τέλος την ευθύνη για πράξη αίσθησης κλπ.

### 3.7.2. Η επιδίωξη του σκοπού και η προσωπικότητα μας

Ο Adler υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος με βάση κάποιες κληρονομικές τάσεις κινείται προς μια κατεύθυνση και η στάση που παίρνει απέναντι στα διάφορα προβλήματα της κοινωνικής του ζωής, καθορίζουν σταθερά τον χαρακτήρα του.

Η συμπεριφορά του ατόμου δεν επηρεάζεται στις διάφορες συγκυρίες από τα ένστικτα και άλλες έμφυτες δυνάμεις γιατί μπορεί να προσαρμοστεί και να αλλάξει προσωπικότητα. Η προσωπικότητα του αναπτύσσεται από τη στάση που λαμβάνει για το περιβάλλον κατά την παιδική του ηλικία. Αναπτύσσεται μόνο όταν η ψυχή του έχει προσανατολισθεί προς κάποιο σκοπό. Ο Adler τονίζει ότι όλα τα ζώντα όντα κινούνται και ότι κάθε κίνηση πρέπει να έχει κάποιο σκοπό. Μπορούμε να κατανοήσουμε την συμπεριφορά και τις πράξεις του ανθρώπου μόνο όταν ξέρουμε τον σκοπό του.

Όταν γνωρίζουμε ποιά είναι το νόημα και η σημασία των κινήσεών του. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει κάποιος μια

δεδομένη κατάσταση δεν μπορεί να εξηγηθεί ποτέ από την σχετική ενέργεια απέναντι στην κατάστασή αυτή, αλλά μόνο από τον σκοπό της ζωής του ανθρώπου αυτού. Όταν δύο άτομα ενεργούν με τις ίδιες κινήσεις, δεν είναι το ίδιο, υποστηρίζει ο Adler.

Και αντίθετα μπορούμε από τις κινήσεις ενός ανθρώπου να καταλάβουμε τον σκοπό του. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί πολλοί άνθρωποι δεν έχουν σαφή συνείδηση του σκοπού που επιδιώκουν. Αυτός είναι ο δρόμος που πρέπει να ακολουθήσουμε για να καλλιεργήσουμε την γνώση μας του ανθρώπου.

Βέβαια αυτό δεν είναι πολύ εύκολο γιατί οι κινήσεις μπορούν να ερμηνευτούν με πολλούς τρόπους. Αλλά αν παρατηρήσουμε και συγκρίνουμε περισσότερες κινήσεις του ίδιου ατόμου μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα. Αν παρατηρήσουμε την συμπεριφορά ενός ατόμου σε δύο διαφορετικές στιγμές ενώνοντας τις, μπορούμε να βγάλουμε κάποιο συμπέρασμα. Έτσι αποκτούμε ένα σύστημα, που η εφαρμογή του δημιουργεί την εντύπωση μιας ενιαίας κατευθύνσεως. Με τον τρόπο αυτό οι ειδικοί ανακαλύπτουν ότι ένα ψυχικό σχήμα της παιδικής ηλικίας είναι δυνατόν να εμφανισθεί και πάλι σε πολύ προχωρημένη ηλικία του ανθρώπου.

### 3.7.3. Συναίσθημα κατωτερότητας

Το αίσθημα κατωτερότητας ή μειονεκτικότητας είναι σύμφωνα με τον Adler «ένα από τα σπουδαιότερα γεγονότα της ψυχικής ζωής και βρίσκεται ριζωμένο στην ανθρώπινη φύση. Τα

χάδια ή η παραμέληση ενεργούν στο να εμποδίσουν ένα παιδί να γίνει χρήσιμο μέλος της κοινωνίας. Πρέπει να βρούμε ποιοί παράγοντες επενεργούν στην ψυχή του χαιδεμένου ή παραμελημένου παιδιού, που διαταράσσουν το έμφυτο συναίσθημα.

Το συναίσθημα κατωτερότητας ωθεί το παραμελημένο παιδί να αντιτίθεται προς τους κοινωνικούς κανόνες και να τηρεί μια εχθρική στάση προς την κοινωνία. Εξαιτίας αυτού το φυσικό κοινωνικό συναίσθημα κάθε ανθρώπου εγγίζει τα όρια του. Τα παιδιά κι αργότερα οι ενήλικοι αισθάνονται ότι είναι κάτι λιγότερο από τους άλλους. Νομίζουν ότι έχουν ατέλειες σε σχέση με τους άλλους και συνεχώς προσπαθούν να βελτιωθούν και να γίνουν αποδεκτοί από την κοινωνία. Φαντάζεται ότι για να φτάσει το επίπεδο των άλλων, πρέπει να ανέβει σε μια ανώτερη θέση, να αποκτήσει κύρος και δύναμη για να μειώσει την υποτιθέμενη υπεροχή των άλλων. Το συναίσθημα της κατωτερότητας τον ωθεί να αγωνισθεί για ανάδειξη. Όσο μάλιστα πιο έντονο είναι το συναίσθημα αυτό, τόσο πιο πολύ αγωνίζεται να αναδειχτεί και να

πετύχει. Και όσο πιο μεγάλη είναι η καταπίεση τόσο δυσκολότερο είναι το εμπόδιο, που υπάρχει και δυσκολεύει την ικανοποίηση της ορμής αυτής τόσο πιο βαρύτερη πιθανόν είναι η τραυματική κατάσταση που τυχόν δημιουργείται. Το συναίσθημα κατωτερότητας εκδηλώνεται με δύο τρόπους:

- 1) Διοχετεύεται σε άλλο πεδίο δράσεως ή
- 2) Απωθείται στην υποσυνείδητη περιοχή.

Στην πρώτη περίπτωση είναι δυνατόν να επιδοθεί σε άλλα έργα και να πετύχει πολύ καλά. Αποτέλεσματα της διοχετεύσεως αυτής είναι και τα πολιτιστικά επιτεύγματα. Επίσης, όπως υποστηρίζει και ο Adler το άτομο εξαιτίας του συναισθήματος αυτού θα διοχετεύσει την αδυναμία του σε προθυμία για εκπαίδευση. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο να υπάρξει παιδαγωγική αδεξιότητα με αποτέλεσμα το άτομο να δείξει μεγάλη απροθυμία για μάθηση. Στην δεύτερη περίπτωση, ο άνθρωπος δεν μπορεί να αναπτυχθεί εξαιτίας της κατωτερότητας που νοιώθει και μπορεί μάλιστα να εμφανισθεί νευρώση αλλά και ψύχωση. Οι δύο αυτές μορφές εκφράσεως προέρχονται από άτομα που έχουν αποθαρρυνθεί και νοιώθουν έντονη απαισιοδοξία και φόβο.

Το σύμπλεγμα κατωτερότητας μπορεί να ενισχυθεί από το ίδιο το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον των ανθρώπων ή να υπερνικηθεί με την βοήθεια του. Μπορεί δηλαδή να βοηθήσει το κοινωνικό περιβάλλον στην υπερπήδηση των εμποδίων και την δημιουργία συνθηκών ομαλής ψυχικής αναπτύξεως χωρίς άγχος και ψυχικά προβλήματα έστω και στους αδύνατους. Το άτομο δεν πρέπει να χάνει την πίστη του και να εγκαταλείπει την μάχη. Θα πρέπει να οπλίζεται με ελπίδα και διάθεση για πάλη στις

δυσκολίες που του παρουσιάζονται. Έτσι θα καταφέρει να αποκτήσει εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση.

Ο Adler παρακινημένος από το ενδιαφέρον του για την ψυχική ζωή του κάθε ατόμου χωριστά, διατύπωσε θεωρίες που βοηθούν στην καταπολέμηση αυτού του συναισθήματος και στην ενθάρρυνση του ατόμου.

#### 3.7.4. Ορμή για υπεροχή

Ο Adler θεωρεί ότι η ζωή του ανθρώπου είναι μία πάλη για να πετύχει υπεροχή. Αρνείται την σημασία των σεξουαλικών ενστίκτων (libido) και τα υποκαθιστά με τις επιθετικές τάσεις. Η τάση της ανθρώπινης ψυχής για υπεροχή είναι το κλειδί της ψυχικής ζωής. Κάθε άλλη ενέργεια, εκδήλωση ή σκέψη έχει δευτερεύουσα σημασία και υπηρετούν τον γενικό σκοπό να υπερέχει (obersein).

Ο Adler υποστηρίζει ότι η επιδίωξη για προσωπική δύναμη είναι μια μοιραία τάση, που ενεργεί αρνητικά στην συμβίωση των ανθρώπων. Για να υπάρξει καλή συμβίωση μεταξύ των ανθρώπων θα πρέπει να μην υπάρχει άσκηση βίας από κανέναν τους.

Αντίθετα με το αίσθημα κατωτερότητας είναι αυτή η ορμή του ατόμου για υπεροχή. Όμως αυτή πρέπει να είναι η επιδίωξη του για την επικράτηση των δημοκρατικών ιδεών και την διεκδίκηση των δικαιωμάτων του, με την επικράτηση του κοινωνικού συναισθήματος. Ο F.G.Crookshank τονίζει ότι πάντα



θα υπάρχει περιθώριο για άμιλλα με αληθινά, δημιουργικά ιδεώδη και ο κάθε ένας πρέπει να προσπαθεί να πετυχαίνει το έργο του χωρίς να εξευτελίζει τους άλλους. Το μυστικό της κοινωνικής προσαρμογής και της ευτυχίας έγκειται στην συνεργασία η οποία για να πετύχει πρέπει να γίνει αντικείμενο εκπαιδεύσεων.

Η εξελικτική θεωρία προσέφερε στον Adler την εγγύηση ότι και ο άνθρωπος έχει μια αδιάκοπη τάση για εξέλιξη και τελειότητα. Στις στενές σχέσεις των ανθρώπων δεν υπάρχει μόνο η ευτυχία του ξεχωριστού ατόμου αλλά και η προαγωγή της ολότητας, με αύξηση του αισθήματος της κοινωνικότητας. Με βάση αυτά δεν μπορεί να υπάρξει ουσιαστική αντίθεση μεταξύ του ανθρώπου και της κοινωνίας, η οποία είναι πηγή της αληθινά δημιουργικής προσωπικότητας.

### **3.7.5. Κριτική της θεωρίας του Adler**

Με τις απόψεις του ο Adler δημιούργησε νέες θεωρήσεις στο χώρο της ψυχολογίας της προσωπικότητας. Έδωσε μεγάλη σημασία στην ορμη του ατόμου για υπεροχή, χωρίς να υποστηρίζει όμως ότι τα επιτεύγματα του προέρχονται από αυτή την ορμή. Αυτή του η άποψη αναγνωρίστηκε αρκετά. Από την άλλη η θεωρία του ελέγχεται ότι περιέλαβε μόνο το συναίσθημα μειονεξίας και δεν αναφέρεται καθόλου στο συναίσθημα ανωτερότητας ή κενοδοξίας, που έχει και αυτό επιπτώσεις στο άτομο και στο σύνολο.

Η κριτική που έγινε πάνω στον Adler, αναφέρει ότι ήταν αισιόδοξος. Πίστευε ότι οι άνθρωποι έχουν την βασική ανάγκη να ζήσουν σε μια καλύτερη κοινωνία. Για να το πετύχουν όμως αυτο χρειάζονται κατευθύνσεις από τους μεγαλύτερους, ώστε να μπορέσουν να εξωτερικεύσουν αυτή την ανάγκη. Ο Adler υπογράμμισε την σημασία των κοινωνικών παραγόντων στον προσδιορισμό της προσωπικότητας και βοήθησε στην ανάπτυξη της Κοινωνικής Ψυχολογίας και της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 40

### ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

#### 4.1. ΗΓΕΣΙΑ

##### 4.1.1. Έννοια

Το θέμα του ηγέτη και της ηγεσίας είναι ένα από τα δυσκολότερα θέματα της κοινωνικής ψυχολογίας, αλλά και ένα από τα πιο κύρια προβλήματα της οικονομίας. Η εύρεση των κατάλληλων στελεχών που θα πλαισιώσουν την επιχείρηση και θα την βοηθήσουν για την επίτευξη των στόχων της, είναι ένα σημαντικό πρόβλημα που απασχολεί σήμερα όλες τις επιχειρήσεις. Η καταστροφή πολλών επιχειρήσεων οφείλονται κατά ένα μεγάλο βαθμό, στους προϊσταμένους και στα επιτελικά στελέχη γιατί δεν ανταποκρίθηκαν επάξια στην αποστολή τους.

Η έννοια της ηγεσίας, είναι συνιφασμένη με την καθοδήγηση του ανθρώπου και με την ικανότητα να παροτρύνει, να υποκινεί,

να καθοδηγεί, ελέγχοντας και προσανατολίζοντας τις σκέψεις, τα αισθήματα, την συμπεριφορά ενός αριθμού ατόμων, ώστε αυτοί να είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον καθηγητή George Terry η ηγεσία περιέχει τις παρακάτω έννοιες:

- 1) Πρέπει να υπάρχει επιδεξιότητα στην υπόδειξη της σωστής κατεύθυνσης, οι εργαζόμενοι δέχονται τις προσπάθειες που τους κατευθύνουν και τους υποδεικνύουν την σωστή πορεία της επιχείρησης.
- 2) Η ικανότητα της ηγεσίας να κερδίζει την συνεργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων, δηλαδή την ικανότητα να κάνει τους εργαζομένους να συνεργάζονται με την ηγεσία για την πραγμάτωση των σκοπών της επιχείρησης.
- 3) Πρέπει να υπάρχει συνεχής ενθάρρυνση προς τους εργαζομένους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, μέχρι την τελική επιτυχία.

Υπάρχουν δύο ειδών ηγεσίες: Η έμμεση και η άμεση.

- 1) Η ηγεσία που ασκείται έμμεσα από την πνευματική ηγεσία των σοφών λογοτεχνών, των καλλιτεχνών κλπ. παρόλο που είναι έμμεση, επηρεάζει την συμπεριφορά μας.
- 2) Η άμεση ηγεσία ασκείται στην επαφή προσώπου με πρόσωπο. Ο ηγέτης, ο αρχηγός της ομάδας, που δεν είναι πάντα ο

προιστάμενος προσπαθεί να βοηθήσει τους άλλους, με το να ακούει τα προβλήματά τους, τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και με κάποια προβλήματα που αντιμετωπίζουν πάνω στην εργασία τους. Συνήθως οι εργαζόμενοι παίρνουν σαν πρότυπο στην εργασία τους τον ηγέτη, αν αυτός π.χ. δεχθεί να εργαστεί υπερωριακά, μπορεί με τον τρόπο του να πείσει τους εργαζόμενους να κάνουν το ίδιο. Έτσι οι ικανοί αρχηγοί, δηλαδή αυτοί που μπορούν να κάνουν τους άλλους να εκτελούν τους σκοπούς της επιχείρησης θα είναι τα μελλοντικά διοικητικά στελέχη.

Για να υπάρξει ο ηγέτης θα πρέπει να ισχύουν οι δύο εξής προϋποθέσεις:

- 1) Να έχει την πρόθεση να καθοδηγεί, να διευθύνει, να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους.
- 2) Δεν υπάρχει ηγεσία αν δεν υπάρχει επηρεασμός στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Άρα δεν υπάρχει ηγεσία χωρίς οπαδούς. Θα πρέπει να εξετάσουμε γιατί μερικά πρόσωπα γίνονται αρχηγοί, πώς εμφανίζονται και ποιά μέθοδος πρέπει να ακολουθήσουν για να πετύχουν.

#### 4.1.2. ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Για την εμφάνιση του ηγέτη δημιουργήθηκαν δύο σχολές:

Η πρώτη σχολή υποστηρίζει ότι ο ηγέτης γεννιέται, έχει κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά. Η εταιρεία General Electric ενδιαφέρθηκε να μάθει ποιά είναι τα χαρακτηριστικά αυτά και

ανέθεσε σε μια επιτροπή ν'ασχοληθεί με το θέμα αυτό. Το αποτέλεσμα ήταν ότι ενώ η επιτροπή είχε κάνει μόλις το 1/4 της έρευνας είχε βρει 400 διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η δεύτερη σχολή δέχεται ότι ο ηγέτης έχει κάποιες έμφυτες ιδιότητες, αλλά αυτές δεν αρκούν. Δεν πιστεύει ότι ο ηγέτης γεννιέται αλλά ότι δημιουργείται. Δεν αρκούν μόνο τα προσωπικά προσόντα αλλά και το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται και οι διάφορες καταστάσεις που δημιουργούνται. Καθώς επίσης και από την θέση που κατέχει στην ομάδα. Επειδή οι καταστάσεις συνεχώς διαφοροποιούνται ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές αυτές και να έχει μια γκάμα από διαφορετικές ιδιότητες ώστε να τις εφαρμόζει σε κάθε διαφορετική κατάσταση που του παρουσιάζεται.

Επειδή και οι δύο σχολές φτάνουν στα άκρα θα πρέπει να κάνουμε συνδιασμό μεταξύ των δύο αυτών σχολών. Γιατί αν αποδεκτούμε την πρώτη, τους γεννημένους ηγέτες τότε αυτοί θα ήταν πολλοί λίγοι. Αν αποδεκτούμε μόνο την δεύτερη σχολή, τότε θα είχαμε και πάλι λίγους ηγέτες μια και θα ήταν άνθρωποι πολύ εξαιρετικοί αφού θα πρέπει να προσαρμόζονται στις αλλαγές των καταστάσεων και αυτό απαιτεί πολλές ικανότητες.

Υπάρχουν όμως μερικοί ηγέτες οι οποίοι αναδείχθηκαν λόγω τυχαίων καταστάσεων που δημιουργήθηκαν μέσα στην επιχείρηση. π.χ. κάποια στιγμή προέκυψε κάποιο πρόβλημα, και

κάποιος από την ομάδα πήρε την πρωτοβουλία να λύσει αυτό το πρόβλημα, ή αναδείχθηκε κάποιος ηγέτης γιατί βρέθηκε την στιγμή εκείνη σε μια ηγετική η οποία είχε μείνει κενή.

Για να γίνει κάποιος ηγέτης θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορούμε να τα συνοψίσουμε ως εξής:

- Ευφυΐα: Οι υφιστάμενοι τους αρέσει να εργάζονται κάτω από έξυπνο ηγέτη, ο οποίος χάνει τον σεβασμό αν δεν μπορεί να σκέπτεται γρήγορα.

- Ανεπτυγμένη κοινωνικότητα.

- Προσαρμοστικότητα. Να μπορεί αναλόγως με τις καταστάσεις που δημιουργούνται να προσαρμόζεται σ' αυτές.

- Ικανότητα εκφράσεως.

- Ανοχή. Να μπορεί να ανέχεται τα προβλήματα του καθενός. Καθώς και την διαφορετική συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας.

- Η ευκολία ν' αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του άλλου.

- Να είναι πρόσχαρος και να διαθέτει χιούμορ.

- Πρέπει να είναι ενεργητικός, ακούραστος και θαρραλέος.

Αφού ορίσαμε ότι ο ηγέτης είναι το οποιοδήποτε μέλος μιας ομάδας που διαμορφώνει την ομάδα με την επίδρασή του, είδαμε ποιά είναι τα χαρακτηριστικά του, στην συνέχεια θα δούμε πώς θα γίνει η επιλογή αυτού του προσώπου.

Είναι δυνατόν να διαμορφωθούν δύο τύποι πετυχημένων ηγετών. Αυτοί που είναι προσανατολισμένοι προς τους

παραγωγικούς σκοπούς της επιχείρησης και αυτοί που έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους προς τους υπαλλήλους. Ο πρώτος είναι πολύ υπηρεσιακός και αναπτύσει ένα εξαιρετικό επιχειρηματικό πνεύμα. Αυτός ενδιαφέρεται περισσότερο για τα αντικείμενα, δηλαδή έχει την τάση να προσέχει περισσότερο την εργασία. Προσέχει περισσότερο την απόδοση των εργαζομένων. Ο δεύτερος τύπος ηγέτη βλέπει στον εργαζόμενο ένα ανθρώπινο ον και σκοπός του είναι να δημιουργήσει σταθερές και καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους. Ο χαρακτήρας και οι ηθικές ιδιότητες παίζουν σημαντικό ρόλο. Η στάση που θα πάρουν και οι δύο αυτοί απέναντι στο «πρόβλημα» εργαζόμενος θα είναι διαφορετική. Ο πρώτος τον θεωρεί σαν παράγοντα της διαδικασίας παραγωγής, ενώ ο δεύτερος τον βλέπει σαν ανθρώπινο ον. Σπάνια όμως συναντάμε και τους δύο αυτούς τύπους σ'έναν άνθρωπο. Τα άτομα που κρίνουν τα γεγονότα και τα πράγματα κατά ρεαλιστικό τρόπο χάνουν τον ρεαλισμό τους όταν πρόκειται για ανθρώπινα όντα. Ενώ οι άλλοι που είναι γνώστες της ανθρώπινης ψυχής, αποτυγχάνουν όταν πρόκειται να κρίνουν την κατάσταση μιας επιχείρησης από άποψη εμπορική. Καλό είναι αυτοί οι δύο τύποι να συνδυάζονται μεταξύ τους, ή να επιλέξουν κάποια άτομα τα οποία κατά κάποιο τρόπο θα τους συμπληρώνουν.

#### 4.1.3. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Η διαμόρφωση και η διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο και από τα διοικητικά στελέχη. Υπάρχουν προϊστάμενοι οι οποίοι μπορούν να κάνουν τους υπαλλήλους να ενδιαφερθούν πραγματικά για την εργασία και την επιχείρηση. Και αντίθετα, πολλές φορές, η διαγωγή του προϊσταμένου κάνει πολλούς υφισταμένους να αγανακτούν με αποτέλεσμα να φεύγουν από την επιχείρηση ή να μειώνεται η αποδοσή τους.

Η επιρροή του προϊσταμένου είναι μεγάλη, γιατί αυτός θα προσλάβει, θ' απολύσει, θ' αμείψει μια καλή προσπάθεια από την πλευρά των εργαζομένων. Είναι το πρόσωπο το οποίο θα κατευθύνει τις εργασίες είναι το άτομο που συγκεντρώνει όλα τα βλέμματα επάνω του και ασκεί μια δύναμη που προκαλεί σ' άλλους φόβο και σε άλλους υπακοή και θαυμασμό. Ο προϊστάμενος από την εξουσία που διαθέτει λόγω θέσεως, μπορεί να διαθέτει και κάποιο κύρος, κάποιο μαγνητισμό. Τα χαρακτηριστικά αυτά ασκούν μια επίδραση στο έμψυχο περιβάλλον και το εντυπωσιάζουν με δύο τρόπους:

(α) Με την επιδοκιμασία και τον θαυμασμό και (β) με την θεληματική συμμόρφωση των υφισταμένων και τήρηση των εντολών του.



Για να πετύχει ο προϊστάμενος στην διαμόρφωση καλών σχέσεων και στην διοικητική λειτουργία θα πρέπει να έχει τις παρακάτω ιδιότητες:

- ευφυΐα και διανοητική δύναμη
- ισχυρή θέληση και επιμονή.
- δραστηριότητα
- το θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.
- το αίσθημα του καθήκοντος
- να είναι άτομο που να μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου
- να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να διατάζει, να συντονίζει, να ελέγχει.
- να είναι όσο το δυνατόν καταλληλότερος για τον ιδιαίτερο τομέα της επιχείρησης όπου εργάζεται.
- ο καλός προϊστάμενος δίνει ο ίδιος το παράδειγμα πειθαρχίας και έχει το θάρρος να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.
- ικανότητα δικαίας και αντικειμενικής κρίσεως για την εργασία του άλλου.
- ψυχολογική εμπειρία του ανθρώπου.
- να είναι αυστηρός και ακλόνητος στις απαιτήσεις του και ταυτόχρονα να είναι καλός και επιεικής.

Οι διοικούντες γνωρίζουν τις παραπάνω ιδιότητες και περιμένουν να τις δείξει ο προϊστάμενος στην αρχή της

σταδιοδρομίας του, η οποία αποτελεί περίοδο δοκιμασίας. Η ύαρχή τους σημαδεύει τον πετυχημένο προιστάμενο και οι ανώτεροι τον εκλέγουν ακριβώς γιατί υπόσχεται πως τις έχει.

#### 4.1.4. ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Αφού καθορίσαμε το θέμα ποιός είναι ο ηγέτης, κατά πόσο γεννιέται και κατά πόσο διαμορφώνεται από τις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν, θα εξετάσουμε πως ασκεί την ηγεσία δηλαδή ποιές είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί. Υπάρχουν πολλές μορφές ηγεσίας, το ποιά θα επιλέξει το άτομο να εφαρμόσει εξαρτάται από το χαρακτήρα του.

Υπάρχουν τρεις κύριες μορφές ηγεσίας. Και ενδιάμεσα κάποιες άλλες δευτερεύουσες, στις οποίες γίνεται μία σύντομη αναφορά παρακάτω.

- 1) Η αυταρχία
- 2) Η δημοκρατία
- 3) Ο ανεξέλεγκτος ατομικισμός (laissez faire)

Αυτές διαφέρουν μεταξύ τους ως προς ποιός αποφασίζει, ποιός ασκεί την εξουσία και ποιός έχει την ευθύνη.

Στην αυταρχική μέθοδο όλες οι εξουσίες είναι συγκεντρωμένες στα χέρια του αρχηγού. Όλες οι αποφάσεις παίρνονται από αυτόν.

. Στην δημοκρατία όλες οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια της ομάδας. Η δημοκρατική μέθοδος θέλει τον ηγέτη μέλος της ομάδας.

. Στον ανεξέλεγκτο ατομικισμό οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια του κάθε ατόμου. Δεν υπάρχει συντονισμός και ο καθένας κάνει αυτό που νομίζει σωστό.

Είναι πολύ πιθανόν η αυταρχία και η δημοκρατία να πέσουν στην μέθοδο του ανεξέλεγκτου ατομικισμού, όταν στη μια ασκείται υπερβολική εξουσία, οπότε η ομάδα επαναστατεί. Και στην δεύτερη όταν τα μέλη της ομάδας δεν πειθαρχούν.

Μεταξύ αυταρχίας και δημοκρατίας εμφανίζονται κάποιες ενδιάμεσες μορφές ηγεσίας, στις οποίες θα κάνουμε μια μικρή αναφορά.

(1) Η αυταρχία: Ο επικεφαλής παίρνει μόνος του την απόφαση χωρίς την συμμετοχή των υφισταμένων στην διαδικασία λήψεως των αποφάσεων και την ανακοινώνει σε αυτούς.

(2) Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση και προσπαθεί να πείσει τους εργαζομένους ότι η απόφαση αυτή είναι σωστή και ορθή.

(3) Στην περίπτωση αυτή ο επικεφαλής έχει π'ρει μόνος του την απόφαση αλλά παροτρύνει τους εργαζομένους να διατυπώσουν ερωτήσεις και να δώσει κάποιες εξηγήσεις που θέλει η ομάδα.

(4) Ο ηγέτης παρουσιάζει ένα σχεδιάγραμμα της απόφασης στους

υφισταμένους και δέχεται κάποιες τροποποιήσεις πάνω σ' αυτό το πλάνο της απόφασεως.

(5) Οι αποφάσεις εδώ λαμβάνονται με την συνεργασία του ηγέτη και των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να πουν την γνώμη τους και αν έχουν κάποιες προτάσεις να προτείνουν. Παρόλες τις καλές προοπτικές αυτής της μορφής ηγεσίας ούτε και αυτή πέτυχε γιατί οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως την τελική απόφαση την παίρνει ο προϊστάμενος.

(6) Ο επικεφαλής δίνει στην ομάδα το δικαίωμα να πάρει αυτή τις αποφάσεις, κάτω όμως από κάποιες προϋποθέσεις και πλαίσια που θέτει αυτός.

(7) Δημοκρατία. Η ομάδα παίρνει μόνη της τις αποφάσεις χωρίς κανέναν περιορισμό.

Το σύστημα το οποίο συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα είναι το δημοκρατικό αν και πολλοί το κατηγόρησαν ότι δεν μπορεί να επιβάλει την πειθαρχία στα μέλη μιας ομάδας. Μια δημοκρατία μπορεί να είναι πιο πειθαρχημένη από ένα αυταρχικό σύστημα γιατί η δημοκρατία έχει μια κοινωνική δύναμη η οποία εξασφαλίζει τον σεβασμό στους κανόνες που θέσπισε η ίδια η ομάδα κι έτσι καθένας συμμορφώνεται με το καθεστώς της ομάδας. Ενώ η δημοκρατία περιορίζει την ελευθερία των ατόμων μετά από κοινή αποδοχή των ενδιαφερομένων, ενώ το

αυταρχικό σύστημα επιβάλλει εκ των προτέρω τον περιορισμό της ελευθερίας του ατόμου.

Δεν μπορούμε να πούμε ότι υποστηρίζουμε απόλυτα τη δημοκρατική μέθοδο ή την αυταρχική. Αναλόγως με την κατάσταση που δημιουργείται εφαρμόζεται και η αντίστοιχη μέθοδος. Υπάρχουν περιπτώσεις που η αυταρχία είναι καλή. Αν π.χ. παρουσιαστεί ένα πρόβλημα το οποίο χρειάζεται άμεση λύση τότε είναι αποδοτικό να εφαρμόζεται το αυταρχικό σύστημα. Για το ποιο σύστημα θα επιλέξει ο κάθε ηγέτης να εφαρμόσει εξαρτάται από τις διάφορες καταστάσεις που δημιουργούνται, από το χαρακτήρα του και το πιστεύω του στη ζωή, και τέλος η ομάδα στην οποία βρίσκεται.

#### **4.2. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ - ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ**

Σήμερα ο υφιστάμενος έχει την ιδιότητα του συνεργάτη. Και αυτός με την σειρά του θα πρέπει να αναγνωρίσει την ανθρώπινη πλευρά του προϊσταμένου και να κρατήσει μια αντικειμενική στάση απέναντι του η οποία θα πρέπει να κυμαίνεται στα εξής πλαίσια:

1) Ο υφιστάμενος θα πρέπει να μην βλέπει τον προϊστάμενο μόνο και μόνο σαν τον φορέα της εξουσίας αλλά θα πρέπει να αντιληφθεί τις ατομικές ιδιομορφίες του προϊσταμένου, να μπορεί να διακρίνει τους προϊσταμένους που έχουν καλωσύνη κι επιείκεια απ'αυτούς που μοναδικό σκοπό έχουν την άσκηση εξουσίας. Θα

πρέπει ο υπάλληλος ν' ανταποδίδει την καλωσύνη που του δείχνει ο προϊστάμενος τους και να εγκαταλείψει την αιώνια δυσπιστία που έχουν οι υφιστάμενοι προς τους προϊσταμένους. Πολλές φορές οι προϊστάμενοι είναι τόσο απογοητευμένοι από την συμπεριφορά των υπαλλήλων τους, ώστε καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν αξίζει τον κόπο να φέρεται κανείς με ανθρωπιά προς τους υπαλλήλους. Αν οι υφιστάμενοι δείχνουν μια εχθρική στάση προς τους προϊσταμένους προκαλούν την κακή μεταχείριση από τους ανωτέρους τους γιατί δεν αποδέχονται και δεν επιδοκιμάζουν τις προσπάθειες του προϊσταμένου για καλές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου δεν έχουμε και καλές σχέσεις.

2) Πολλές φορές η στάση του υπαλλήλου προς την προσωπικότητα του προϊσταμένου έχει μεγάλη σημασία. Και τότε αυτή παίρνει μεγαλύτερη διάσταση όταν γίνεται επίπληξη προς τον εργαζόμενο γιατί τότε εμφανίζονται οι εχθρικές διαθέσεις. Όταν τους γίνεται επίπληξη ο καθένας κρατάει διαφορετική στάση απέναντι στο πρόσωπο του προϊσταμένου, άλλοι δέχονται απαθείς την επίπληξη, άλλοι αντιδρούν υπερβολικά, θεωρώντας την παρατήρηση σαν προσωπική προσβολή και άλλοι θεωρούν την παρατήρηση

υπερβολική και πεισματώνονται. Όλες αυτές οι αντιδράσεις στην κριτική του προϊσταμένου προέρχονται από την ανάγκη άμυνας που έχουν οι εργαζόμενοι και η έλλειψη βελτίωσης της συμπεριφοράς τους. Ο εργαζόμενος κρατάει μια αρνητική στάση προς την κριτική και την καθοδήγηση από την πλευρά του προϊσταμένου. Δεν αποδέχονται ότι η εργασία την οποία εκτελούν δεν είναι πάντα η σωστή και ότι το σωστό είναι να αποδεκτούν την κριτική.

3) Πολλοί προϊστάμενοι στην προσπάθειά τους να κάνουν το πρώτο βήμα για καλή συνεργασία με τους υφισταμένους τους συζητούν μαζί τους θέματα της επιχειρήσεως και δέχονται κάποιες ιδέες και συμβουλές. Οι εργαζόμενοι όμως τις περισσότερες φορές δεν αντιλαμβάνονται σωστά την πρόθεση των προϊσταμένων, και νομίζουν ότι τους ζητούν την συμβουλή του επειδή ο προϊστάμενος βρίσκεται σε αμηχανία.

4) Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο στις σχέσεις υπαλλήλου-πρωισταμένου είναι η έλλειψη προσωπικότητας από την πλευρά του υφισταμένου. Πολλές φορές ο υπάλληλος για να έχει την εύνοια του προϊσταμένου του συκοφαντεί τους συναδέλφους του, λέει κολακευτικά λόγια στον προϊστάμενό του για να μπορέσει να

δημιουργήσει καλές σχέσεις μαζί του. Όταν όμως ο εργαζόμενος κάνει σωστά την δουλειά του, δεν χρειάζεται να χάσει την αξιοπρέπειά του και να αναζητήσει την εύνοια του προϊσταμένου του. Για να υπάρξουν καλές σχέσεις μεταξύ τους θα πρέπει οι σχέσεις αυτές να διέπονται από την αμοιβαιότητα με βάση το δίνω και παίρνω, αλλά στην πραγματικότητα ο καθένας προσπαθεί να πάρει περισσότερα. Το πρόβλημα των κοινωνικών σχέσεων θα λυθεί μόνο όταν και οι δύο πλευρές θα έχουν αναπτύξει τα θετικά στοιχεία του χαρακτήρα τους. Για να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα των κοινωνικών σχέσεων δεν θα πρέπει να εξετάσουμε μόνο την σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Πολλές φορές υπάρχουν υπάλληλοι που όπου και να πάνε δημιουργούν ταραχές και ξεσηκώνουν το προσωπικό εναντίον της διεύθυνσης. Ένα τέτοιο άτομο μπορεί να καταστρέψει ολόκληρη την ομάδα.

Σήμερα ξέρουμε πως η ομάδα έχει μεγάλη επίδραση πάνω στα μέλη της. Σύμφωνα μ' αυτό αν ολόκληρη ομάδα νοιώθει εχθρότητα εναντίον του προϊσταμένου και κάποιος απ' αυτήν την ομάδα δεν έχει τα ίδια συναισθήματα με τους συναδέλφους του, τότε θ' αναγκασθεί ή να υποκύψει ή να αποχωρήσει από την ομάδα. Αν ο



υπάλληλοι δεν συνεργάζονται μεταξύ τους αρμονικά, ο ένας ζηλεύει τον άλλον, κάνουν κάποιες αδικίες τότε η ομάδα επιδρά άσχημα σ' έναν προιστάμενο ο οποίος αγαπά την ηρεμία.

#### 4.3. ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Όταν οι άνθρωποι έρχονται σ' επαφή δημιουργείται ένα κλίμα αλληλοεπιδράσεων. Ένας επηρεάζει τον άλλον θετικά ή αρνητικά. Έτσι δημιουργούνται μέσα στον επιχειρησιακό περιβάλλον συμπάθειες και αντιπάθειες.

Αυτές οι αλληλεπιδράσεις πολλές φορές είναι συνειδητές, έχουν κάποια αιτία. Όταν ο προιστάμενος αγνοεί την προσωπικότητα του εργαζομένου ή δεν εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλλει αυτός πάνω στην δουλειά του, πληγώνει την ανάγκη που έχει ο εργαζόμενος για αναγνώριση και επιδοκιμασία. Έτσι οδηγείται στο μίσος εναντίον του προισταμένου. Ο προιστάμενος βλέποντας αυτήν την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί, αντιδρά και αυτός αρνητικά δείχνοντας περισσότερο την ανωτερότητά που έχει λόγω θέσεως. Υπάρχει αμοιβαία αντίδραση μεταξύ προισταμένου και υφισταμένου.

Η ανθρώπινη φύση είναι πολύ ευάλωτη και μερικές φορές αρκεί μόνο μια λέξη να προκαλέσει συγκρούσεις μίσση ή και το αντίστροφο να δημιουργηθεί μια φιλία και μια καλή συνεργασία. Η δυσπιστία από την οποία διακατέχεται ο εργαζόμενος για τον προϊστάμενο του, τον οδηγεί στο να αναζητεί τα λάθη, τις παραλείψεις καθώς και τα αδύνατα σημεία του αντιπάλου. Ο εργαζόμενος λόγω της κοινωνικής αδικίας και επειδή δεν μπορεί να βρει τρόπους διεξόδου από την δυσαρέσκειά του, νοιώθει μνησικακία και παίρνει στάση αρνητική. Όταν η ψυχή του ανθρώπου είναι γεμάτη με αρνητικά συναισθήματα, τότε αυτά απλώνονται σε ότι έχει σχέση με το άτομο αυτό με αποτέλεσμα η εχθρότητα αυτή να επεκτείνεται και στην εργασία του.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της ψυχής του ατόμου είναι η ζηλοτυπία. Μερικά άτομα είναι προικισμένα με φυσικά ή πνευματικά χαρίσματα. Κάθε μέρα ο άνθρωπος έχει την ευκαιρία να συγκρίνει την δική του προσωπικότητα με την προσωπικότητα των άλλων οι οποίοι έχουν ευνοηθεί στην ζωή περισσότερο από αυτόν. Αυτή η κατάσταση προκαλεί ζηλοτυπία και δημιουργεί έναν ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι μέσα στον τόπο εργασίας είναι συμπαίκτες. Οι σχέσεις αυτών θα εξαρτηθούν από

την στάση που θα υιοθετήσει ο εργαζόμενος έναντι του προϊσταμένου και των συναδέλφων του, καθώς και η στάση που θα τηρήσει ο προϊστάμενος έναντι των υφισταμένων του.

Ο άνθρωπος αν καλύψει τις βασικές ανάγκες του επιδιώκει να επιτύχει και να αναγνωριστεί μέσα στο χώρο εργασίας του όσο πιο ανώδυνα μπορεί. Αν δεν εκπληρωθούν αυτές οι ανάγκες του διακατέχεται από πικρία, δυσπιστία, κακή διάθεση και έχει την τάση να κατηγορεί τους συναδέλφους του, για αδικία ή παραγνώρισή του.

Σήμερα γίνονται πολλές προσπάθειες για προσέγγιση των διευθυντών και των εργαζομένων. Θα πρέπει το στέλεχος να αποφύγει όσο μπορεί την ανισότητα στο χειρισμό των υπαλλήλων, ώστε να αποφευχθούν οι αντιζηλίες.

Ειδικά στις μέρες μας όπου ο αριθμός των εργαζομένων γυναικών είναι πολύ μεγάλος, ο κίνδυνος μεροληψίας στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου είναι πολύ μεγάλος. Θα πρέπει το στέλεχος να ξέρει να διακρίνει τις ιδιομορφίες του καθενός και να τον μεταχειρίζεται με τον ανάλογο ρόπο. Δεν θα πρέπει όμως να δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση ένα είδος «κλίκας» μεταξύ κάποιων εργαζομένων και του προϊσταμένου γιατί

θ' αυξηθεί ένα κλίμα εχθρότητας από τους υπόλοιπους υφιστάμενους.

Επειδή σ' όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει καταμερισμός της εργασίας και καθένας ασχολείται μ' ένα μέρος του έργου, δεν θα πρέπει ο προϊστάμενος να κρίνει τον εργαζόμενο μόνο από την εργασία του, γιατί ο εργαζόμενος φνερώνει ένα πολύ μικρό μέρος των προσόντων του, δηλαδή μόνο εκείνο που απαιτεί η εργασία του. Θα πρέπει ο προϊστάμενος να μην ξεχνάει πως ο άνθρωπος είναι έναμίγμα καλών και κακών χαρακτηριστικών. Το ίδιο πρόσωπο μπορεί να συγκεντρώνει καλωσύνη και κακία αλλά και εγωισμό και αφοσίωση, απληστία και προθυμία. Μπορεί να επηρεαστεί από κάποια κατάσταση και να καταφέρει ν' ανέβουν στην επιφάνεια τα θετικά συναισθήματα και να αποχωριστεί τα αρνητικά.

Όλα αυτά εξαρτώνται από την στάση των συμπαικτών, αλλά και ο προϊστάμενος με την σειρά του μπορεί να επηρεάσει τον υφιστάμενο αλλά και ο υφιστάμενος με την συμπεριφορά του μπορεί να επηρεάσει τον προϊστάμενο. Η έννοια της αναγνώρισης και αποδοχής είναι μια έννοια με διπλη κατεύθυνση. Θα ξεκινήσει από τον προϊστάμενο αλλά θα πρέπει να βρει

ανταπόκριση και στον υπάλληλο. Και αυτός με την συμπεριφορά του θα δείξει ότι τον αποδέχεται και τον εκτιμάει.

Το πρώτο βήμα για την δημιουργία καλών σχέσεων θα πρέπει νατο κάνει ο προϊστάμενος μια και έχει τον ρόλο του καθοδηγητή. Πολλοί όμως υφιστάμενοι δεν τους αρέσει να βρίσκονται κάτω από την κηδεμονία κάποιου. Ο προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος θα βάλει τα όρια, δηλαδή μέχρι ποιο σημείο θα τους προωθήσει για να αναπτύξουν πρωτοβουλία, χωρίς όμως να θίγεται η έννοια της πειθαρχίας.

Για να δεχθεί όμως ο εργαζόμενος να εκτελέσει θεληματικά τις εντολές που του δίνονται θα πρέπει να βλέπει τον προϊστάμενο σαν πρότυπο. Το να γίνει όμως κάποιος πρότυπο είναι πολύ δύσκολο γι'αυτό θα πρέπει να εκπαιδευτεί για να φτάσει στο πρότυπο που απαιτεί η εποχή μας. Παλιότερα ήταν πολύεύκολο να γίνει κάποιος προϊστάμενος γιατί βασιζόταν μόνο στην άσκηση εξουσίας, η πειθαρχία ήταν σκληρή και η τιμωρία άμεση. Σήμερα όμως ο εργαζόμενος αισθάνεται αρκετά ελεύθερος για να εφαρμόσει ή όχι μια εντολή που του δίνεται. Όσο λιγότερο ικανός είναι ένας προϊστάμενος τόσο μεγαλύτερη επίδειξη ασκήσεως της εξουσίας κάνει.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο****ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Για να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση τους σκοπούς που θέτει θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία, μεταξύ των υφισταμένων και την διοίκησης. Για την υλοποίηση των στόχων αυτών δίνονται εντολές προς τα κάτω, που πολλές φορές γίνονται η αιτία διαταραχών της σχέσεως μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων. Θα πρέπει η διοίκηση να βρει τους κατάλληλους τρόπους, με τους οποίους θα μεταβιβάζονται οι εντολές στους υφισταμένους με όσο το δυνατόν λιγότερες προστριβές. Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση στα σημεία τα οποία είναι δυνατόν να διαταράξουν τις καλές ανθρώπινες σχέσεις.

**5.1. Διαταγή**

Για να είναι σωστή λειτουργία των εργασιών θα πρέπει όλες οι εντολές που δίνονται να εκτελούνται όσο πιο γρήγορα γίνεται και χωρίς αντιρρήσεις. Αν κάποιος εργαζόμενος έχει αντιρρήσεις στις εντολές που του δίνονται δει δεν τις εκτελεί το πιο πιθανό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη, όμως αυτό δε γίνεται συχνά γιατί υπάρχει η εργατική νομοθεσία που υποχρεώνει τον εργοδότη να καταβάλει αποζημίωση προς τον απολυμένο

εργαζόμενο. Εκτός όμως απ' αυτό κάθε πρόσληψη και απόλυση έχει μεγάλο κόστος για την επιχείρηση, γιατί χρειάζεται κάποιος χρόνος για να προσαρμοστεί ο εργαζόμενος στην δουλειά του και επίσης πολλές φορές προκαλείται καθυστέρηση της παραγωγής και φθορά υλικού. Οπότε την επιχείρηση την συμφέρει να διατηρήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα το προσωπικό της.

Για να μη φτάσει στο σημείο ηδιοίκηση ν'απολύσει το προσωπικό της θα πρέπει τις διαταγές να τις δίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν αντιδράσεις από το προσωπικό της ή και αν υπάρξουν αυτές να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσει και να τις περιορίσει στο ελάχιστο.

Στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα αίτια της πειθαρχίας και της απειθαρχίας.

#### **5.1.1. Απειθαρχία**

Όταν ο εργαζόμενος δεν εκτελεί τις εντολές που του δίνονται αυτό μπορεί να οφείλεται σε δύο λόγους:

α) Η πρώτη μπορεί να είναι φύσεως λειτουργικής. Ο εργαζόμενος δεν εκτελεί την εντολή γιατί έχει κακή μνήμη, δεν μπορεί να εκτελέσει την εντολή γρήγορα και ολοκληρωμένα. Πολλές φορές οι εντολές που του δίνονται απαιτούν κάποιες γνώσεις τις οποίες

δεν έχει ο εργαζόμενος. Στην περίπτωση αυτή η ανυπακοή δεν είναι εσκεμμένη και δεν οφείλεται στην έλλειψη καλής θέλησης, αλλά στην αδυναμία που έχει ο εργαζόμενος να εκτελέσει αυτή την εντολή. Αυτή την ανεπάρκεια γνώσεων που έχει ο εργαζόμενος θα πρέπει να τη λάβει υπόψη της η διοίκηση ώστε στο μέλλον να δίνονται οι εντολές αυτές τις οποίες μπορεί να τις εφαρμόσει ο εργαζόμενος.

Η δεύτερη κατηγορία είναι φύσεως χαρακτηρισιολογικής. Σ' αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος διαθέτει την ικανότητα εκτέλεσης της εντολής αλλά ο χαρακτήρας του εμποδίζει την εκτέλεση αυτής. Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία και μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές όπως:

- 1) Ο εργαζόμενος εκτελεί την εντολή με κακή διάθεση και μουρμουρίζει διαρκώς, υπάρχει βραδύτητα στις κινήσεις του, και η έκφραση του προσώπου του δείχνει την δυσαρέσκειά του.
- 2) Η εντολή που του δίνεται δεν εκτελείται ή κάνει κάτι το τελείως αντίθετο από ό,τι του ζητήθηκε.
- 3) Ο υφιστάμενος δείχνει να συμμορφώνεται με την εντολή. Φαινομενικά όμως, γιατί στην πραγματικότητα την εκτελεί κατά το χειρότερο τρόπο και όταν του ζητηθούν εξηγήσεις για



τον τρόπο κατά τον οποίο την εκτέλεσε (ισχυρίζεται ότι δεν την κατανόησε σωστά, ότι την ξέχασε, ή την εκτελεί τόσο αργά που σαν αποτέλεσμα έχει η εντολή να χάσει το νόημά της.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στην απειθαρχία είναι:

1) Η έλλειψη κοινωνικότητας. Υπάρχουν κάποια άτομα τα οποία είναι ανίκανα να προσαρμοστούν σ' ένα κοινωνικό σύνολο. Αισθάνονται ότι δεν ανήκουν πουθενά. Κάθε υπόδειξη και εντολή την θεωρούν σαν επέμβαση στην προσωπική τους ζωή.

2) Συναισθήματα αντικοινωνικά, εχθρικά, που έχουν την τάση μερικά άτομα να ενοχλούν τους άλλους. Η έλλειψη υπακοής γίνεται γι αυτούς ένα μέσο να κάνουν τους άλλους να αγανακτήσουν.

3) Υπερβολική ανάγκη να δείξουν στους άλλους ότι αξίζουν. Είναι μερικά άτομα τα οποία πιστεύουν ότι αν εκτελέσεις μια εντολή προσβάλλεις την αξιοπρέπειά σου. Πιστεύουν ότι αποτελούν το κέντρο και πως όλοι οι άλλοι υπάρχουν για να τους εξυπηρετούν και να τους υπακούουν. Αυτοί είναι συνήθως αντικοινωνικά και πολύ φιλόδοξα άτομα.

4) Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας. Οι άνθρωποι που έχουν διανοητικά ή ψυχικά προβλήματα νοιώθουν πως είναι κατώτερα άτομα και όταν τους δίνεται μια εντολή το θεωρούν απόδειξη της αναπηρίας τους. «Αν δεν ήμουνα κουτός, κουτσός, τραυλός δεν θα τολμούσαν να με διατάξουν».

5) Ψυχικές συγκρούσεις. Αν κάποιος έχει κάποιο πρόβλημα με την οικογένειά του ή και με τους φίλους του και δεν μπορεί να τους εναντιωθεί, προσπαθεί να εναντιωθεί κατά του προισταμένου ο οποίος κατά κάποιον τρόπο παίρνει τη θέση των γονιών του.

6) Ανακοπή της ομαλής εξελίξεως. Η ψυχολογία μας διδάσκει ότι το παιδί περνάει κατά την ανάπτυξή του κάποιες φάσεις στις οποίες προσπαθεί να αναπτύξει την ανεξαρτησία του. Αυτές οι φάσεις εκδηλώνονται στη μικρή ηλικία μεταξύ 3-9 χρονών ή και αργότερα κατά την εφηβεία, στην οποία εναντιώνεται προς τον παιδαγωγό του. Αν κάποιος δεν πέρασε αυτήν την περίοδο στην παιδική του ηλικία λόγω ότι π.χ. είχε αυστηρό οικογενειακό περιβάλλον πολύ πιθανό να την περάσει στα χρόνια της ωριμότητάς του.

7) Προσωπική αντιπάθεια προς τον Προιστάμενο, γιατί ο εργαζόμενος δεν τον εκτιμάει λόγω ότι ο προϊστάμενος είναι άνθρωπος κατώτερος ή είναι ανίκανος στην δουλειά του.

8) Απέχθεια προς το είδος της εργασίας, όταν ο εργαζόμενος δεν αγαπά την εργασία που κάνει, αντιδρά με την ανυπακοή.

9) Ο υπάλληλος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος σχετικά με την εργασία του. Ο εργαζόμενος αποτελεί έναν κρίκο στην όλη διαδικασία του έργου και αν δεν καταλάβει την σημασία που έχει η συμμετοχή του μπορεί να σταματήσει όλη την εργασία.

#### 5.1.2.Εξωτερικά αίτια της ανυπακοής

Τα αίτια αυτά μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

1) Η κακή αντίληψη που έχουν μερικά άτομα περί πειθαρχίας. Πιστεύουν ότι η πειθαρχία είναι υποδούλωση. Το να εκτελούν εντολές τους μειώνονται σαν άτομα. Και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επιδρά αρνητικά πάνω στην εργασία. Στηρίζονται στις δημοκρατικές αρχές που λένε πως όλοι οι άνθρωποι έχουν ίσα δικαιώματα, αλλά παραβλέπουν το γεγονός ότι οι άλλοι δεν έχουν τις ίδιες ικανότητες. Πειθαρχία δεν σημαίνει υποταγή αλλά υποτάσσομαι με την θέλησή μου για να μπορέσω να ζήσω αρμονικά μέσα σέ ένα κοινωνικό σύνολο.

2) Ένα δεύτερο επιχείρημα που έχουν οι εργαζόμενοι προς την αυστηρή πειθαρχία, είναι ότι αυτή ελαττώνει την ανεξαρτησία και σβύνει την προσωπικότητα.

Η πειθαρχία είναι δυνατό να προσβάλει τον χαρακτήρα ενός ατόμου αν ολόκληρη τη ζωή του την περάσει κάτω από διαταγές. Αυτό είναι λίγο σπάνιο στην εποχή μας γιατί η διάρκεια της εργασίας είναι μικρή και ο υπάλληλος έχει πολλές ευκαιρίες να οργανώσει τη ζωή του ελεύθερα με δικές του αποφάσεις.

Μερικές φορές η απειθαρχία μπορεί να φέρει και θετικά αποτελέσματα όταν ο εργαζόμενος διαθέτει καλό κριτικό πνεύμα και με κατάλληλα επιχειρήματα, μπορεί να πείσει τον προϊστάμενο ότι η διαταγή που του δόθηκε δεν ήταν εφαρμόσιμη.

### 5.1.3. Πειθαρχία

Υπάρχουν μερικοί λόγοι που καθορίζουν την πειθαρχία τους οποίους παραθέτουμε παρακάτω:

1) Η ανάγκη να επιβεβαιώσει την ύπαρξή του, που είναι σύμμαχος της δικής του αδυναμίας. Ότι κάποιο άτομο νοιώθει ανασφάλεια δεν είναι βέβαιο για τον εαυτό του ζητάει κάποιον πιο δυνατό απ'αυτόν ν'αγκιστρωθεί και να συνεχίσει τη ζωή του. Συχνά αυτό

είναι μια πειθαρχία που οφείλεται στο φόβο.

Υπάρχει και η άλλη πλευρά, όπου πρόκειται για μια εργασία που απαιτεί ευθύνη και κατανάλωση δυνάμεων, πολλά άτομα υπακούουν για να βρουν την ησυχία τους. Αυτό το φαινόμενο το συναντάμε στον δημόσιο τομέα όπου δέχονται μια θέση που δεν απαιτεί ιδιαίτερη ευθύνη.

Είναι άλλη μια κατηγορία όπου τα άτομα υποτάσσονται μόνο φαινομενικά. Μπροστά στον προϊστάμενο υποκρίνονται ότι εκτελούν τις διαταγές του αλλά μόλις φύγει ενεργούν όπως τους αρέσει.

2) Πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς. Όταν κάποιος προϊστάμενος είναι ευχάριστος, στοργικός και εκτιμάει την προσπάθεια του υπαλλήλου τότε με την σειρά του ο εργαζόμενος υπακούει στις εντολές που του δίνει και τις εφαρμόζει με την θέλησή του. Συμβαίνει πολλές φορές ένα άτομο που είναι απείθαρχο να αλλάξει προϊστάμενο και να γίνει πειθαρχικός.

3) Πειθαρχία από υπολογισμό. Είναι η πειθαρχία αυτή που αποβλέπει σε κάποιον σκοπό, όπως αύξηση μισθού, να προτιμηθεί σε μια προαγωγή. Συνήθως η πειθαρχία αυτή διαρκεί μέχρι την επίτευξη των στόχων. Δεν πρόκειται για πειθαρχία αλλά για

υποκρίσια που πολλές φορές μεταβάλλεται σε κολακεία και σε δουλοπρέπεια. Αυτοί που υποτάσσονται έτσι επιδοκιμάζουν ό,τι κάνει ο προϊστάμενός τους συγχωρούν τα πάντα. Και δεν τα κάνουν αυτά γιατί τα πιστεύουν αλλά για να φτάσουν στον σκοπό τους.

4) Αυτόνομη πειθαρχία, έχει την πηγή της στην πεποίθηση, ότι οι διαταγές που δόθηκαν είναι αναγκαίες και δικαιολογημένες. Στις περιπτώσεις αυτές το άτομο ξέρει καλά την εργασία του και τις υποχρεώσεις του, που πηγάζουν απ'αυτήν, έχουν συλλάβει το νόημα ότι αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της παραγωγικής διαδικασίας. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να ξέρει να κατατάσσει τους υπαλλήλους του από άποψη πειθαρχίας θα πρέπει να ξεχωρίζει τον δουλοπρεπή, ο οποίος θέλει να κυριαρχεί και μόνο από έλλειψη δυνάμεως και πλούτου υποκλίνεται στον προϊστάμενό του. Αντίθετα ο ταπεινός είναι ανώτερος άνθρωπος και δεν αφήνει τα υλικά αγαθά και την δόξα να δηλητηριάσουν την ψυχή του.

Από όλες τις μορφές πειθαρχίας που αναφέρθηκαν μόνο η πειθαρχία που έχει σαν κίνητρο την ανάγκη ασφάλειας, αυτή που βασίζεται στην συμπάθεια και η αυτόνομη πειθαρχία έχουν θετικά

αποτελέσματα. Υπάρχουν προιστάμενοι που έχουν την δυνατότητα να

επιβάλουν την πειθαρχία στο προσωπικό τους. Δημιουργείται ένα κλίμα αφοσίωσης και υπακοής χωρίς όρια.

Για να πειθαρχήσει όμως κανείς θα πρέπει και η εντολή να δίνεται σωστά και σύμφωνα με τον αντικειμενικό σκοπό που επιδιώκει.

Η τέχνη του να διατάζει κανείς θα πρέπει να συνοδεύεται από μια τεχνική της εντολής, στην οποία κάνουμε μια αναφορά παρακάτω.

## **5.2. Τεχνική της εντολής**

Για να αναλύσουμε πλήρως το θέμα της τεχνικής της εντολής θα πρέπει να εξετάσουμε:

- 1) το περιεχόμενο της εντολής
- 2) τον τόνο της εντολής
- 3) το χρονικό διάστημα που δόθηκε η εντολή.

### **5.2.1. Το περιεχόμενο της εντολής.**

- 1) Οι οδηγίες που θα δοθούν θα πρέπει να προέρχονται μετά από ώριμη σκέψη όταν κάποιος προιστάμενος διορθώνει και αλλάζει τις οδηγίες μόλις τις απαγγέλνει στους υπαλλήλους του, αμέσως

χάνει τον σεβασμό γιατί δείχνει πως ούτε και αυτός είναι σε θέση να ξέρει καλά το περιεχόμενο της εντολής.

2) Θα πρέπει οι οδηγίες που δίνονται να είναι τόσο καλά σχεδιασμένες ώστε να αποφεύγεται η κριτική.

3) Οι εντολές που δίνονται θα πρέπει να είναι σαφείς, απλές και κατανοητές, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να τις εκτελέσει.

4) Είναι καλό οι διαταγές να δίνονται απρόσωπα γιατί ο υπάλληλος, δυσανασχετεί να παίρνει διαταγές από το ίδιο πρόσωπο.

5) Οι οδηγίες πρέπει να έχουν πειστικό χαρακτήρα, ώστε ο εργαζόμενος να τις βρίσκει αναγκαίες και να τις εκτελέσει. Δεν αρκεί μόνο να δίνεται η εντολή αλλά θα πρέπει να ναφέρεται και ο λόγος της εντολής. Έτσι αποφεύγονται τυχόν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους.

6) Για να εφαρμόζονται οι εντολές θα πρέπει να δίνονται όσο το δυνατόν πιο λίγες και να παρακολουθείται η εκτέλεση καθεμιάς εντολής. Το να διατάζει κανείς συνέχεια δεν σημαίνει πως αυξάνει το κύρος του, αντίθετα φέρνει αρνητικά αποτελέσματα όταν δίνονται πολλές εντολές και στο τέλος διαπιστωθεί ότι δεν εκτελούνται.



7) Αν η διαταγή είναι περίπληκη και σπουδαία θα πρέπει να επαναλαμβάνεται για να κατανοηθεί πλήρως.

8) Δεν θα πρέπει να δίνονται στον εργαζόμενο πολλές εντολές μαζί γιατί είναι ενδεχόμενο να νοιώθει πολύ φωτωμένος. Γι' αυτό είναι σωστό να δίνονται διαδοχικά ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας και επίσης σημαντικό είναι να δίνεται στον εργαζόμενο ο απαραίτητος χρόνος για να εκτελέσει την εντολή.

9) Οι προφορικές οδηγίες πρέπει να δίνονται άμεσα σ' αυτόν που πρέπει να τις εκτελέσει και όχι σε κάποιον τρίτο γιατί μπορεί ν' αλλοιωθεί το περιεχόμενό του.

10) Οι εντολές θα πρέπει ν' ανταποκρίνονται στις ικανότητες του αποδέκτη έτσι ώστε να μην είναι τόσο εύκολες και να αισθάνεται μειωμένος αλλά ούτε και πολύ δύσκολες με αποτέλεσμα να τον αποθαρρύνουν.

11) Η εντολή θα πρέπει νά ανταποκρίνεται στις επιθυμίες του αποδέκτη ώστε να του κινήσει το ενδιαφέρον.

12) Ανάλογα με τον χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου να προσαρμοστεί και η εντολή. Δεν είναι δυνατόν να ζητάμε να εκτελεστεί μια εντολή που απαιτεί γρηγοράδα από κάποιον αργό υπάλληλο.

13) Ποτέ να μη δίνεται μια εντολή για τιμωρία για κάποιο λάθος, που έκανε ο εργαζόμενος.

### 5.2.2. Ο τόνος με τον οποίο δίνεται η εντολή.

Μια δύσκολη εργασία μπορεί να εκτελεστεί με επιτυχία να δοθεί με έναν φιλικό τόνο. Παλιότερα πίστευαν πως ο σκληρός τόνος αυξάνει το γόητρο του προϊσταμένου.

Ο σκληρός τόνος είναι αντιαισθητικός στην ακοή και προκαλεί φόβο. Γι' αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι εκτελούν χωρίς χαρά τις εντολές που δίνονται με αυτόν τον τρόπο.

Στην ουσία δεν υπάρχουν πολλοί κανόνες που να μας υποδεικνύουν τον σωστό τόνο. Ένας σημαντικός κανόνας είναι η ηρεμία και η γαλήνη. Οι ορμητικοί χαρακτήρες δεν κάνουν για διαταγές.

Στην έρευνα που κάναμε σε διάφορες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στην «DUR» ρωτήσαμε 3 εργαζόμενους για το πότε δέχονται να εκτελέσουν μια εντολή με ευχαρίστηση. Μας απάντησαν ότι όταν οι εντολές είναι απλές και κατανοητές κι ο τόνος της φωνής του προϊσταμένου είναι ήπιος, τις εκτελούν χωρίς αντιρρήσεις. Επίσης μας είπαν ότι σημαντικό στοιχείο για

την εκτέλεση ή μη εκτέλεση της διαταγής είναι όταν ο προϊστάμενος πριν την εκφώνηση της εντολής βάζει λέξεις όπως «σε παρακαλώ, κάνε αυτό» ή όταν χρησιμοποιεί τα μικρά τους ονόματα για να τους ανακοινώσει μια εντολή. Με αυτό τον τρόπο αισθάνονται πως ο προϊστάμενος τους υπολογίζει, δεν νοιώθουν φόβο για αυτόν. Και σαν αποτέλεσμα έχουμε σ'αυτήν την εταιρεία οι σχέσεις εργαζομένων και προϊσταμένου να διατηρούνται σε πολύ καλό επίπεδο.

### 5.2.3 Ευνοϊκή στιγμή για τις οδηγίες

Μια εντολή για να εκτελεστεί χωρίς αντιδράσεις και παράπονα πρέπει να δοθεί την κατάλληλη στιγμή. Δεν πρέπει να δίνεται στο τέλος της ημέρας γιατί ο εργαζόμενος είναι ήδη πολύ φορτισμένος για να δεχθεί και μια επιπλέον εντολή. Σωστό είναι η εντολή να δίνεται από την προηγούμενη ημέρα ώστε ο εργαζόμενος να την έχει συμπεριλάβει στο πρόγραμμά του. Επίσης δεν πρέπει να δίνεται η εντολή πριν το φαγητό, γιατί αυτή τη στιγμή την περιμένει με ανυπομονησία ο εργαζόμενος. Μια εντολή η οποία θα δοθεί με την έναρξη της εργασίας δεν θα εκτελεστεί

με χαρά γιατί ο αποδέκτης θέλει πρώτα να τακτοποιήσει τις δουλειές του και μετά θα είναι έτοιμος να δεχθεί οποιαδήποτε εντολή.

### 5.3. Ανάγκη διαταγής

Υπάρχουν αρκετά άτομα που τους αρέσει να διατάζουν αυτά είναι:

α) Δεσποτικοί χαρακτήρες για τους οποίους ο όρος «Διατάζω» σημαίνει εκδηλώνω τη δύναμη μου.

β) οι καλοί οργανωτές που έχουν συνείδηση της τελειότητας των οδηγιών τους.

γ) οι άνθρωποι που νοιώθουν κατώτεροι στους οποίους η διαταγή αναπληρώνει τα συναισθήματα της αναπηρίας τους.

Στην πρώτη και στην Τρίτη κατηγορία κατατάσσονται οι προιστάμενοι οι οποίοι δεν μπορούν να περάσουν από κάποιον υπάλληλο χωρίς να δώσουν κάποια εντολή. Θέλουν να κάνουν πάντα αισθητή την παρουσία τους. Αυτό όμως φέρνει αρνητικά αποτελέσματα γιατί το προσωπικό βαριέται να παίρνει συνέχεια εντολές από το ίδιο άτομο. Συνήθως αυτά τα άτομα έχουν πετύχει στο επάγγελμά τους βάσει των δυνατοτήτων τους και επιβάλλουν στους άλλους την δυναμική τους. Δεν ξέρουν να διοικούν

και κάνουν κατάχρηση της εξουσίας που απορρέει από τη θέση που έχουν.

Υπάρχει και η άλλη πλευρά όπου η ανάγκη της προσταγής πηγάζει από την ανάγκη του ψυχικού ξελαφρώματος. Όταν κάποιος για μερικά χρόνια δέχεται συνέχεια εντολές και καταφέρει ν' ανέβει στην ιεραρχία, τότε και αυτός αντί να κατανοήσει τη θέση του νέου υπαλλήλου, αρχίζει και αυτός να βγάζει τα απωθημένα του στους εργαζόμενους.

Οι περισσότεροι δεσποτικοί προϊστάμενοι προτιμούν να μην έχουν έξυπνους υπαλλήλους για να μπορούν ν' ανεχτούν τις μικρότητές τους.

Υπάρχει και μια κατηγορία προϊσταμένων οι οποίοι προτιμούν να μη δίνουν εντολές γιατί είναι άβουλοι και αναποφάσιστοι. Ποτέ δεν ξέρουν πολύ καλά τις οδηγίες, δεν ξέρουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να δοθούν, ούτε και την αξία της εντολής. Μπορεί αυτάταάτομα να έχουν αναπτυγμένο το κριτικό πνεύμα τους, να είναι έξυπνα άτομα, αλλά να είναι θύματα της ανασφάλειάς τους.

Στην κατηγορία αυτή μπορούμε να κατατάξουμε και τα άτομα τα οποία αισθάνονται αποστροφή στο να διατάζουν. Ενδιαφέρονται

για την οργάνωση της επιχείρησης αλλά ενοχλούνται όταν πρόκειται να εκφράσουν τις ιδέες τους με την μορφή της διαταγής. Αυτοί οι χαρακτήρες προτιμούν αυτό που σκέφτονται να το γράφουν παρά να το εξωτερικεύουν με την μορφή διαταγής γιατί δεν είναι καλοί στον τρόπο έκφρασής της εντολής. Πολλές φορές δίνουν μια εντολή και ενοχλούνται που δεν εκτελείται, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο εργαζόμενος δεν μπορεί να μαντέψει τί ακριβώς ζητάει ο προϊστάμενος του απ' αυτόν.

Μέσα σε μια επιχείρηση πρέπει να διακρίνουμε από την μια μεριά το γενικό διευθυντή ο οποίος είναι ο επόπτης όλης της εργασίας και από την άλλη πλευρά τους διαφόρους προϊσταμένους τμημάτων οι οποίοι μεταφέρουν στον εργαζόμενο τις εντολές που του δίνει ο γενικός διευθυντής. Οι προϊστάμενοι αποτελούν το κλειδί γιατί φέρνουν σε επαφή τους εργαζομένους με την διοίκηση και αυτό το έργο που έχουν αναλάβει είναι πολύ δύσκολο.

#### **5.4. Στάση προϊσταμένου σε περίπτωση μη εκτέλεσης διαταγής.**

Όταν ο προϊστάμενος δίνει κάποια εντολή και δεν εκτελείται ή δεν εκτελείται ολοκληρωμένα, ο προϊστάμενος

νευριάζει ή γιατί αισθάνεται ότι θίχτηκε προσωπικά ή γιατί σκέπτεται τις συνέπειες που θα έχει αυτό στην επιχείρηση.

Οι αντιδράσεις του προϊσταμένου ανάλογα με τον χαρακτήρα του μπορούν να εκδηλωθούν με τρεις μορφές:

- 1) Καταγράφει με ψυχραιμία την απειθαρχία.
- 2) Εκφράζει ανοικτά την δυσαρέσκεία του κι επιπλήττει ελαφρά ή αυστηρά τον υπεύθυνο.
- 3) Εκφράζει το θυμό του και προσβάλλει τον υπάλληλο.

Υπάρχουν προϊστάμενοι που αποδέχονται με ηρεμία και την πιο σοβαρή απειθαρχία. Και άλλοι που παραφέρονται με το παραμικρό.

Η σωστή στάση που πρέπει να τηρήσει ο προϊστάμενος στην περίπτωση μη εκτέλεσης της εντολής είναι:

- 1) Αν η εντολή δεν ήταν σαφής και δεν έγινε κατανοητή από τον εργαζόμενο, ή υπήρχε άγνοια θα πρέπει να δοθούν συμπληρωματικές οδηγίες.
- 2) Αν η εντολή δεν εκτελείται από καλή θέληση τότε:
  - α) Να προειδοποιήσει τον υπαίτιο
  - β) Να υποκριθεί ότι αγνοεί τη μη εκτέλεση της εντολής, αλλά

να το λάβει υπόψη του για το καθορίσει στο μέλλον την στάση του. Θα πρέπει ο προϊστάμενος να μη χάνει την αυτοκυριαρχία του. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι να εξηγήσουμε στον εργαζόμενο τις συνέπειες που είχε η ανυπακοή του, ώστε να τον κάνουμε να θεωρήσει τον εαυτόν του υπεύθυνο για τις διαταραχές που προκάλεσε η απειθαρχία του στην όλη εκτέλεση της εργασίας.

Ο προϊστάμενος όταν αναγκαστεί να ανανεώσει την εντολή που έδωσε θίγεται. Δεν θα πρέπει όμως να χάσει την ψυχραιμία του γιατί θα φέρει αρνητικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να αρχίσει διάλογο με τον εργαζόμενο και να τον ρωτήσει για ποιο λόγο δεν εκτέλεσε την εντολή του, ήταν άρρωστος δεν κατανόησε σωστά την εντολή, δεν είχε τη δυνατότητα να την εκτελέσει; Αυτός ο τρόπος τις περισσότερες φορές φέρνει θετικά αποτελέσματα γιατί κάνει τον εργαζόμενο να ντραπεί για την διαγωγή του.

Αν όμως παρόλες τις εξηγήσεις και τις προειδοποιήσεις ο εργαζόμενος δεν συμμορφωθεί τότε η μόνη λύση που απομένει είναι να απολυθεί.

Αν ο υπάλληλος αυτός είναι πολύ ικανός καλό είναι να του δοθεί άλλη μια ευκαιρία με το να μεταφερθεί σ' άλλο τμήμα με



άλλον προιστάμενο, οπότε υπάρχει ελπίδα ν'αλλάξει στάση. Ο Fayol ο οποίος είναι ο πρώτος που ασχολήθηκε με την διοίκηση δίνει μια σειρά από παράγοντες που καθορίζουν μια αποτελεσματική διοίκηση. Σύμφωνα με αυτόν ο προιστάμενος πρέπει:

- 1) Να γνωρίζει καλά το προσωπικό του.
- 2) Να περιορίσει τους ανίκανους
- 3) Να δίνει το καλό παράδειγμα.
- 4) Να ενημερώνεται λεπτομεριακά για τις εσωτερικές σχέσεις που υπάρχουν στην επιχείρηση.
- 5) Να συγκεντρώνει τους τενούς συνεργάτες, για να κατευθύνουν και να συντονίζουν τις διάφορες δραστηριότητες.
- 6) Να μην πνίγεται στις επομέρειες.
- 7) Να ενθαρρύνει την δραστηριότητα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση του προσωπικού.

Ο Fayol όμως δεν έλαβε υπόψη του και την ψυχολογία του εργαζομένου. Είναι εύκολο να διοικεί ο προιστάμενος όταν έχει στην διάθεσή του αφοσιωμένο προσωπικό. Αλλά είναι εξαιρετικά δύσκολο όταν έχει να κάνει με άτομα νευρωτικά.

Για να εφαρμοστεί μια εντολή αυτά πρέπει να λάβουμε υπόψη

μας και αυτόν που δίνει την εντολή και αυτόν που την λαβαίνει. Όταν δεν υπάρχει έδαφος συνεννοήσεως και αρμονικής σχέσης τότε παρουσιάζονται προβλήματα τα οποία έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

## 5.5. Έλεγχος

### 5.5.1. Ψυχολογία του ελέγχου

Όταν ο υπάλληλος βλέπει ότι ελέγχεται πιστεύει ότι αμφιβάλλουν για την ευσυνειδησία με την οποία εργάζεται. Και γι' αυτό τον επιτηρούν όσο και αν φαίνεται δυσάρεστος, ο έλεγχος είναι αναγκαίος γιατί αν αφήναμε τον εργαζόμενο χωρίς έλεγχο θα παραμελούσε το καθήκον του. Από ψυχολογική πλευρά ο έλεγχος ταπεινώνει αλλά η έλλειψή του αποθρασύνει.

Όταν ο έλεγχος αφορά αποκλειστικά την εργασία του εργαζόμενου οι εργαζόμενοι τον δέχονται. Ξέρουν ότι ο προϊστάμενος βρίσκεται σε μια θέση πιο ανώτερη από την δική τους, κατανοούν ότι ο έλεγχος είναι μέρος της λειτουργίας διοικήσεως που ασκεί.

Εκείνο όμως που πληγώνει τον εργαζόμενο είναι όταν ασκείται συνεχώς, για το μην αργήσει έστω και ένα λεπτό από

την δουλειά του, ή επειδή κάθισε για λίγο να ξεκουραστεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεχούς ελέγχου είναι αυτό που μας είπε ένας εργαζόμενος της εταιρείας «Πελαργός-Μέλισσα», όπου ο προϊστάμενος έκανε συνέχεια ελέγχους για το αν δούλευαν οι εργαζόμενοι κι αν έβλεπε ότι ένας εργαζόμενος έχει σταματήσει την δουλειά του έστω για ένα λεπτό, άρχιζε τις φωνές και τις παρατηρήσεις. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιπαθούν τον προϊστάμενό τους και να ψάχνουν να βρουν τρόπο να τον εκδικηθούν.

Αυτός ο προσωπικός έλεγχος θίγει το φιλότιμο του εργαζόμενου, όταν ο υπάλληλος την ώρα που ελέγχεται θέλει να δείξει ζήλο για την εργασία του, δουλεύει γρήγορα και νευρικά με αποτέλεσμα να μη κάνει σωστά τη δουλειά του.

Υπάρχουν δύο είδη ελέγχου: Ο μηχανικός και ο προσωπικός έλεγχος.

Στον μηχανικό έλεγχο ανήκουν οι διατάξεις που καθορίζει ο Κανονισμός π.χ. Η ώρα προσέλευσης και αποχωρήσεως του εργαζομένου, επίσης τα λάθη που καταγράφει μια μηχανή. Η μηχανή ασκεί έναν έλεγχο και αυτό το θεωρεί υποτιμητικό ο εργαζόμενος, γιατί νιώθει ότι τον κυβερνά μια μηχανή. Ένα παράδειγμα μηχανικού ελέγχου, είναι το ρολόϊ του νυχτοφύλακά που τον κάνει να μένει ξύπνιος, είναι ένας έλεγχος που επιβάλεται και δεν μπορούμε να τον αποψύγουμε. Παρόλο το γεγονός ότι η μηχανή αυτή είναι απαραίτητη δημιούργησε πολλές αντιδράσεις.

Όταν ο Προϊστάμενος ασκεί έλεγχο απόδοσης θα πρέπει να είναι πολύ διακριτικός για ν'αποψύγει τις διάφορες αντιδράσεις. Θα πρέπει να δείξει στον εργαζόμενο πως είναι ένας σύμβουλος και όχι αυστηρός κριτής. Ο έλεγχος της απόδοσης φανερώνει τις αδυναμίες του εργαζομένου, αυτή είναι η κατάλληλη ευκαιρία να δείξει στον εργαζόμενο πως να πετύχει καλύτερα την επόμενη φορά. Η βοήθεια και η συμβουλή συμφέρει και τον Προϊστάμενο και τον εργαζόμενο.

Υπάρχουν άτομα τα οποία αρέσκονται να κάνουν έλεγχο γιατί τους δίνει ένα αίσθημα ανωτερότητας. Επίσης μια άλλη κατηγορία ατόμων χρησιμοποιούν τον έλεγχο για λόγους ανάξιους όπως να κατασκοπεύει τους ομοίους του, νιώθει ικανοποίηση να ταπεινώνει τον εργαζόμενο του οποίου η εργασία ήταν ποιοτικά και ποσοτικά κατώτερη. Το παραμικρό λάθος που θα κάνει ο εργαζόμενος του δίνει την ευκαιρία ν'ασκήσει κριτική και να διατυπώσει δυσμενείς κρίσεις. Υπάρχουν μερικοί κανόνες οι οποίοι ευκολύνουν την εκτέλεση του ελέγχου και αυτοί αναφέρονται παρακάτω.

### 5.5.2.Τεχνική του ελέγχου.

Υπάρχει μια τεχνική του ελέγχου που οι κυριότεροι κανόνες του είναι:

1) Πρώτα-πρώτα θα πρέπει να ξέρουμε ακριβώς την έννοια του ελέγχου, ποια είναι τα σημεία που πρέπει να στραφεί ο έλεγχος και τέλος ποια είναι η εργασία που πρέπει ν'εκτελέσει ο υπάλληλος.

2) Για να είναι σωστός ο έλεγχος, θα πρέπει να περιλαμβάνει το σύνολο της εργασίας. Και όχι το πιο σπουδαίο σημείο της εργασίας.

3) Θα πρέπει ν'εντοπιστούν τα κρίσιμα σημεία της εργασίας, να βρεθούν οι δυσκολίες που έχει ο εργαζόμενος στην εκτέλεση της εργασίας του, οι οποίες γίνονται η αιτία να δημιουργούνται λάθη. Η προσοχή του ελεγκτή θα πρέπει να συγκεντρωθεί σε ουσιώδη πράγματα και όχι να χαθεί σε λεπτομέρειες.

4) Στην περίπτωση που η κριτική και οι παρατηρήσεις είναι αναγκαίες θα πρέπει να διατυπώνονται όλες μαζί και όχι σταδιακά. Γιατί κάθε παρατήρηση που δέχεται ο εργαζόμενος του δημιουργεί μια δυσαρέσκεια και μια κατάθλιψη.

5) Όσο το δυνατόν ο έλεγχος πρέπει να γίνεται διακριτικά για να μην παίρνει την μορφή εκτελέσεως ποινής.

6) Ο έλεγχος φέρνει θετικά αποτελέσματα όταν είναι σύτομος. Έτσι ο εργαζόμενος θ'αναγνωρίσει την μεροληψία του ελέγχου. Τα πολλά λόγια πολλές φορές μεταβάλουν τον έλεγχο σε προσωπική φιλονικία, και αυτό φέρνει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά.

7) Όταν ο ελεγκτής δεν έχει την δυνατότητα ν'επιθεωρήσει ο ίδιος την εργασία μπορεί να περιοριστεί σ'ερωτήσεις που θ'υποβάλει στον εργαζόμενο. Αυτό όμως απαιτεί εμπιστοσύνη προς τον εργαζόμενο. Και αυτό θα αποδειχθεί αργότερα για το αν είπα ψέματα ή όχι ο εργαζόμενος, μ'ένα άλλο μέσο ελέγχου για την καλή πίστη του εργαζομένου.

8) Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε πως ο προϊστάμενος θα πρέπει να τηρεί τους εξής Κανόνες: "Προσβάλλοντας την ευαισθησία του υπαλλήλου κινδυνεύει να χάσει ότι νόμιζε ότι θα κέρδιζε από τον έλεγχο".

#### 5.6. Μομφή.

Όταν ο προϊστάμενος επιθεωρεί την εργασία είναι αναγκασμένος ν'ασκήσει μια κριτική η οποία μπορεί να είναι φύσεως θετική (έπαινος) ή αρνητική (μομφή) ανάλογα αν η εργασία εκτελέστηκε κατά τρόπο ικανοποιητικό ή όχι.

Οι κριτικές αυτές ασκούν ένα είδος ψυχολογικής επίδρασης πάνω στα άτομα. Τους επαίνους τους δέχονται μ'ευχαρίστηση και ειδικά όταν αυτοί εκφράζονται με πολλά λόγια. Αντίθετα οι παρατηρήσεις δημιουργούν ένα κλίμα δυσαρέσκειας, ακόμα και όταν αυτές είναι δικαιολογημένες, γιατί δεν ικανοποιούν την ανάγκη του ατόμου "να θέλει ν'αξίζει κάτι". Η μομφή επιδρά αρνητικά στον εργαζόμενο, αυτός χάνει το κέφι του και το μεράκι του για την δουλειά, θυμώνει, γι'αυτό θα πρέπει να βρούμε τον κατάλληλο τρόπο που θα την χειριστούμε.

Ο προϊστάμενος είναι αυτός, που θα πρέπει να βρει τον κατάλληλο χειρισμό εκφράσεως της κρίσης τους επάνω στην

εργασία, λαμβάνοντας πάντα υπόψη του την ψυχολογία του ανθρώπου αυτού.

#### 5.6.1. Η ψυχολογία της μομφής.

Υπάρχουν δύο μορφές μομφής.

1) Αυτή που γίνεται με την μορφή κατάκρισης.

2) Αυτή που περιλαμβάνει πολλές οδηγίες.

Η πρώτη μορφή της μομφής, αποτελεί μια αρνητική κριτική της εργασίας, ενώ η δεύτερη απορρίπτει εν μέρει την εργασία και αποτελεί μια δημιουργική κριτική.

Θα πρέπει να ελέγξουμε την δεύτερη μορφή της μομφής γιατί είναι καλύτερη και για τον εργαζόμενο και για την εργασία. Αν και αυτή η μορφή είναι η καλύτερη, υπάρχουν και δω αντιδράσεις γιατί πολλοί εργαζόμενοι βρίσκουν ότι οι οδηγίες είναι περιττές. Είναι δύσκολο να τους πείσει κανείς ότι κάτι μπορεί να μάθουν μέσα από την εργασία τους.

Υπάρχουν δυο ψυχολογικοί τύποι εργαζομένων τους οποίους θα πρέπει να ξεχωρίσουμε. Τον άκαμπτο και τον δυναμικό. Τον άκαμπτο είναι δύσκολο να τον καταλάβει κανείς και να τον χειριστεί. Δεν του αρέσουν οι αλλαγές και προβάλλει αντίσταση σε κάθε δημιουργική κριτική. Αντίθετα ο δυναμικός τύπος δέχεται κάθε νέα εντύπωση προσπαθεί ν'εκμεταλευτεί τις συμβουλές που του δίνονται και προσπαθεί μέσα απ'αυτές ν'επιτύχει πάνω στην εργασία του. Πολλοί προϊστάμενοι δεν καταφέρουν να κάνουν αποδεκτές τις συμβουλές τους γιατί δεν μπόρεσαν να διακρίνουν αυτούς τους τύπους των ανθρώπων.

Την τάση για μομφή την συναντάμε σε πολλά πρόσωπα μια και έχει την πηγή της μέσα στην ανθρώπινη ανάγκη, να δείξει την

Την τάση για μομφή την συναντάμε σε πολλά πρόσωπα μια και έχει την πηγή της μέσα στην ανθρώπινη ανάγκη, να δείξει την υπεροχή του, και γι'αυτό θέλει πάντα ν'είναι πάνω από τον συνεργάτη του. Όταν συμβαίνει αυτό η μομφή χάνει την αντικειμενικότητάς της. Για να επιβεβαιώσει το άτομο την δική τους ανωτερότητα κριτικάρει τους πάντες και τα πάντα. Υπάρχει και μια άλλη κατηγορία ατόμων που τους αρέσει να κατηγορούν και να κριτικάρουν είναι εκείνη που περιλαμβάνει τα άτομα εκείνα που αναζητούν την υψηλή ποιότητα. Κριτικάρουν για λόγους αντικειμενικούς ξέρουν σε βάρος τι ζητούν για το κάθε θέμα.

Ένας άλλος τρόπος εκδήλωσης της κριτικής είναι η προβολή. Υπάρχουν άτομα που λόγω μιας αποτυχίας, δεν είναι ευχαριστημένα από τον εαυτόν τους και έχουν την τάση αυτή της δυσαρέσκειας να την μεταφέρουν στο περιβάλλον τους κριτικάροντας όλο τον κόσμο. Με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση συγκρούσεις οι οποίες φέρνουν αρνητικά αποτελέσματα. Και ειδικότερα όταν δεν συμπαθούν κάποιο άτομο τόσο περισσότερο προβάλλει πάνω σ'αυτόν την δική του δυσαρέσκεια. Αυτά τα άτομα χαρακτηρίζονται από τους υφιστάμενους σαν άτομα άδικοι και μεροληπτικά και καλό είναι να μην κατέχουν θέσεις προϊσταμένων. Αν όμως αυτά τα άτομα έχουν τεχνικές γνώσεις και ικανότητες θα πρέπει να βοηθούν να ξεπεράσουν αυτήν την μανία που έχουν, αν και είναι δύσκολο γιατί πάντα θα βρίσκουν κάτι που δεν τους ευχαριστεί.

Η επιθυμία του να διατάζει κανείς πολλές φορές προέρχεται από τα βιώματα του ανθρώπου. Αν π.χ. στην παιδική του



ηλικία υπέφερε στο να υπακούει συνεχώς, εκδικείται όταν μεγαλώσει με το να θέλει ν'επιβάλει σ'όλους την θέλησή τους.

Όταν υπάρχουν άτομα τα οποία έχουν την μανία της μομφής δεν θα πρέπει να τους εμπιστευόμαστε, θέσεις διοίκησης γιατί μπορούν να σκοτώσουν το κλίμα της συνεργασίας που επικρατεί στην επιχείρηση. Κάθε κριτική σκοτώνει μία φίλια. Από την άλλη πλευρά όμως δεν είναι σωστό ν'αποφεύγεται η κριτική γιατί όταν είναι αντικειμενική είναι πολύ ωφέλιμη, όταν έχει για σκοπό να κάνει να καταλάβει ο άλλος τα λάθη του και να τα διορθώσει.

Παρακάτω θα δείξουμε μερικούς κανόνες καλής κριτικής, λαμβάνοντας υπόψη και τα δύο εργαζόμενα μέρη.

Για να επιτύχει τον σκοπό της η μορφή πρέπει να προσεχθεί:

- α) Το περιεχόμενό της
- β) Η μορφή της
- γ) Ο τόνος
- δ) Ο κατάλληλος χρόνος που πρέπει να γίνουν οι παρατηρήσεις.

#### 5.6.2. Το περιεχόμενο της μομφής.

1) Το ν'ασκείται συνεχώς κριτική δεν είναι σωστό, το ίδιο δεν είναι σωστό να μην κριτικάρει κανείς ποτέ. Η μομφή να περιορίζεται σε ουσιώδη πράγματα και όχι σε λεπτομέρειες.

2) Η μομφή πρέπει να εκφράζεται σε σύντομες φράσεις και να επικεντρώνει την προσοχή της στο λάθος που έγινε και όχι ν'επαναλαμβάνει στον υπαίτιο συνέχεια στο λάθος που έκανε γιατί ο εργαζόμενος κουράζεται και νευριάζει ν'ακούει από το ίδιο πρόσωπο τα ίδια πράγματα.

3) Για ν'έχει θετικά αποτελέσματα η μομφή θα πρέπει να εξηγήσουμε στον εργαζόμενο ποια ήταν η αιτία της αποτυχίας του και πως μπορεί να διορθωθεί αυτό στο μέλλον. Δεν θα πρέπει ν'επαναλαμβάνουμε στον υπαίτιο, τα ίδια πράγματα πολλές φορές γιατί δυσανασχετεί.

4) Πρέπει ν'αποφεύγονται τα προσωπικά υπονοούμενα όπως, "ότι κάνεις είναι στραβό, ποτέ δεν προσέχεις, είσαι αδέξιος". Όταν μιλάμε με τέτοιο τρόπο γεμίζουμε τον εργαζόμενο με συναισθήματα μνησικακίας. Όταν ασκείται μία τέτοια κριτική ο υπάλληλος αρχίζει ν'αμφιβάλλει για τον εαυτόν του, μειώνει την θέλησή του να βελτιωθεί.

5) Πρέπει ν'αποφεύγονται οι παρατηρήσεις εγωκεντρικής φύσεως όπως, "δεν μ'αρέσει αυτό, δεν μπορώ να έχω εμπιστοσύνη σε κανένα" ή το πιο ακραίο "το έκανες επίτηδες για να μ'ερεθίσεις". Η στάση αυτή του προϊσταμένου έχει σαν αποτέλεσμα να σκληρύνει ακόμα τη στάση απειθαρχίας του υφισταμένου.

6) Πριν αναγγείλουμε μια κατηγορία θα πρέπει να εξετάσουμε αν πράγματι αξίζει τον κόπο να την κάνουμε. Πρέπει να εξετάσουμε η μη εκτέλεση της εντολής έγινε από πρόθεση του υφισταμένου ή οφείλεται στην ανικανότητά του. Συμβαίνει πολλές φορές ο προϊστάμενος να είναι υπεύθυνος για το λάθος που έκανε ο υφιστάμενος. Η ευθύνη αυτή παίρνει τις εξής μορφές:

α) Η εντολή δεν ήταν αρκετά σαφής, πράγμα που δημιούργησε παρανοήσεις.

β) Η εντολή δόθηκε σ'έναν υπάλληλο ο οποίος δεν είχε αρκετές γνώσεις για να εκτελέσει την συγκεκριμένη εντολή.

γ) Πολλές φορές οι απαιτήσεις του προϊσταμένου υπερβαίνουν τις ιδιότητες του ανθρώπου. Ο προϊστάμενος κρίνει τον υπάλληλο με την κλίμακα των επιθυμιών του και όχι βάση της πραγματικότητας. Αυτό έχει σαν συνέπεια να τον κατηγορεί άδικα.

7) Αν ο προϊστάμενος μπορέσει να βρει πως λειτουργεί η σκέψη του υπαλλήλου, θα μπορέσει να δει αντικειμενικά για πιο λόγο δεν εκτέλεσε ο υφιστάμενος την εντολή. Αυτό μπορεί να το πετύχει με διάφορες έμμεσες ερωτήσεις που θα του υποβάλει όπως "πως σκεφτήκατε και το κάνατε αυτό" αποφεύγοντας τον οργισμένο τόνο. Αν διαπιστωθεί πως ο υπάλληλος κατάλαβε καλά την εντολή αλλά δεν την εκτέλεσε τότε ευσταθεί η μομφή.

8) Για να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έναν έμμεσο τρόπο π.χ. "Εάν αυτό το έκανες μ'αυτόν τον τρόπο δεν θα σου είχε δημιουργήσει αυτό το ελλόπωμα". Έτσι στον υπάλληλο δημιουργείται η εντύπωση ότι αν κάνει μια μικρή αλλαγή στην εργασία του όλα θα πάνε καλά.

9) Η μομφή θα πρέπει να συνοδεύεται με μια ένδειξη εμπιστοσύνης προς τον υπάλληλο. πρέπει ο προϊστάμενος να μπορεί να ξεχωρίζει μεταξύ του "μπορούσε και δεν ήθελε" και του "ήθελε αλλά δεν μπορούσε". Ένας προϊστάμενος δεν επιτρέπεται να δείχνει τυφλή εμπιστοσύνη στον υπάλληλό τους γιατί αυτός μπορεί να την εκμεταλλευτεί.

10) Ένα πολύ καλό μέσο, είναι ο προϊστάμενος ν'αναγνωρίσει αυθόρμητα ότι ο υπάλληλος δούλεψες. Καλοπροαίρετα αλλά παρόλα αυτά έκανε ένα λάθος. Θα πρέπει να δημιουργήσει μια

ατμόσφαιρα άνεσης που θα επιτρέπει να συζητούνται αντικειμενικά τα λάθη που έγιναν.

11) Θα πρέπει ο προϊστάμενος όταν είναι να κάνει παρατηρήσεις σε άτομα που δεν συμπαθεί καθόλου ν'ελέγξει τον εαυτόν του, ώστε ο τόνος της φωνής του να μην είναι έντονος.

12) Όταν έχουμε να κάνουμε με χαρακτήρες απείθαρχους οι οποίοι αντιδρούν σ'οποιαδήποτε παρατήρηση, δεν θα πρέπει ν'εκφράζεται η μομφή αμέσως, αλλά να δίνετε μια νέα εντολή στην οποία θ'υπογραμμίζεται καθαρά τι πρέπει να γίνει ώστε ν'αποφεύγονται τα λάθη.

13) Μια παρατήρηση θα πρέπει ν'έχει συμφιλιωτικό αποτέλεσμα και από τα δύο τα μέρη ώστε η εργασία να γίνει καλύτερη στο μέλλον.

14) Ο προϊστάμενος πολλές φορές είναι απασχολημένος με δικά του προσωπικά προβλήματα ώστε δεν προσέχει τα λάθη των άλλων, και όταν κάποια στιγμή τα προσέξει ξεσπά με οργή. Τέλος ο προϊστάμενος ν'εξετάσει εάν αυτός δεν είναι υπεύθυνος για την έλλειψη επαρκούς ελέγχου.

### 5.6.3. Η μορφή της μομφής

Η μορφή που παίρνει η παρατήρηση τις περισσότερες φορές έχει μεγαλύτερη σημασία από το περιεχόμενό της. Όταν μια εργασία είναι ανεπαρκής και επαναλαμβάνεται, μ'αποτέλεσμα να φέρνει υλικές ζημιές για την επιχείρηση τότε δημιουργείται ένα κλίμα μίσους και εχθρότητας. Ο εργοδότης πιστεύει ότι ο υπάλληλος δεν εργάζεται γι'αυτόν αλλά εναντίον του.

Τα ευέξαπτα άτομα εκδηλώνονται αμέσως, ξεσπάνε όταν βλέπουν σε θέση ν'αντιδράσει πιστεύουν πως έχουν το δικαίωμα

Τα ευέξαπτα άτομα εκδηλώνονται αμέσως, ξεσπάνε όταν βλέπουν σε θέση ν'αντιδράσει πιστεύουν πως έχουν το δικαίωμα να συμπεριφέρονται μ'αυτόν τον τρόπον. Οι προϊστάμενοι πιστεύουν ότι με το να βρίζουν, να φωνάζουν, εκφοβίζουν τον εργαζόμενο ώστε να μην επαναλάβει το ίδιο λάθος. Αλλά αυτό συνήθως δεν επιτυγχάνεται μ'αυτά τα μέσα.

Από την άλλη πλευρά ο υφιστάμενος συγκρατείται γιατί ξέρει την θέση στην οποία βρίσκεται και το μόνο που μπορεί να κάνει είναι ν'αισθανθεί περιφρόνηση για το πρόσωπο του προϊσταμένου. Μετά από μια σύγκρουση προϊσταμένου - υφισταμένου είναι δύσκολο να πάρει κανείς μια θέση αντικειμενική. Κάθε βίαιη σκηνή που γίνεται καταστρέφει την συνεννόηση και επιβάλλει μια αρνητική τάση σ'όλα τα επίπεδα των κοινωνικών επαφών. Ο προϊστάμενος ξεχνά πιο γρήγορα το λάθος του υφισταμένου, αυτός όμως δεν ξεχνά την συμπεριφορά του προϊσταμένου. Και όταν ο προϊστάμενος προσπαθήσει στο μέλλον ν'αλλάξει συμπεριφορά απέναντι στον υφιστάμενο δύσκολα θα πετύχει να κερδίσει την εύνοιά του.

Οι άνθρωποι δεν μπορούν να υπολογίσουν όταν πρόκειται για ψυχολογικά πράγματα. Δεν ξέρουν τις συνέπειες μπορεί ν'επιφέρει ένας θυμός. Το να μπορεί κάποιος να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να μην παρασυρθεί από συναισθηματικές αντιδράσεις μπροστά στους υφιστάμενους είναι ένα πράγμα που δύσκολα επιτυγχάνεται.

Οι ψυχολόγοι συμβουλεύουν να κάνει ο προϊστάμενος μια αυτογνωσία θέτοντας τα εξής συμπεράσματα:

- α) Γιατί η παρουσία αυτού του ανθρώπου μ'ερέθισε;
- β) Γιατί η εργασία του μου χάλασε το κέφι;
- γ) Υπήρξε ήδη μια λανθάνουσα δυσαρέσκεια;
- δ) Γιατί δεν κατόρθωσα να αυτοκυριαρχηθώ;

'Όταν ο προϊστάμενος προτού εκφράσει την κατηγορία προσπαθήσει να δει αν το λάθος που έγινε μπορεί να διορθωθεί, τότε η προσοχή του στρέφεται προς το αντικείμενο και λιγότερο προς τον υφιστάμενο. Αν διαπιστωθεί ότι το λάθος μπορεί να διορθωθεί, τότε η προσοχή του στρέφεται προς το αντικείμενο και λιγότερο προς τον υφιστάμενο. Αν διαπιστωθεί ότι το λάθος μπορεί να διορθωθεί τότε ο θυμός του θ'ελατωθεί.' Όταν όμως η μομφή περνάει από το συναισθηματικό κανάλι φέρνει τα μη επιθυμητά αποτελέσματα.

Υπάρχουν και άλλες μορφές μομφής μ'ελαφρότερο χαρακτήρα όπως:

- 1) Η αλήθεια χωρίς φειδώ.

Υπάρχουν προϊστάμενοι οι οποίοι συνήθως κάνουν αυστηρές κριτικές. Πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι δεν είναι παιδιά που πρέπει να τους φερόμαστε με πολιτική και διπλωματία, αλλά πρέπει να τους πούμε τα πράγματα όπως έχουν. Οι παρατηρήσεις αυτών είναι του τύπου π.χ. "αυτό το λάθος δεν θα το έκανε ούτε ένας μαθητευόμενος ή αυτή η εργασία είναι τελείως αδέξια και ανώφελη". Είναι της γνώμης πως πρέπει να φερόμαστε στους εργαζόμενους μ'αυστηρότητα. Αυτή η συμπεριφορά του προϊσταμένου έχει σαν αποτέλεσμα την προσβολή της προσωπικότητας του εργαζομένου. Και την μείωση της απόδοσής τους.

2) Η μέθοδος της ψειδώς.

α) Το "Χρυσωμένο χάπι". Γιά ν'αποφύγουν οι προϊστάμενοι τις συγκρούσεις προτιμούν να δώσουν στην κριτική τους μια μορφή διαλόγου. Αντί να χρησιμοποιήσουν ύψος αυστηρό, θα πουν μ'έμμεσο τρόπο πως "αυτή η εργασία θα μπορούσε να ήταν καλύτερη, αν έκαναν κάποιες αλλαγές πάνω σ'αυτήν". Όταν χρησιμοποιείται αυτός, έχουμε θετικά αποτελέσματα, αυτό όμως απαιτεί από τον προϊστάμενο μια αντικειμενική στάση που λίγους την διαθέτουν.

β) Μερικοί πολύ ευγενικοί λαοί, όπως οι Κινέζοι και οι Γάλλοι συνοδεύουν την μομφή με μια ευνοϊκή όψως, "Η εργασία είναι πολύ καλή, θα πρέπει να σας συγχαρούμε αλλά θ'επρεπε ακόμα...". Και στο τέλος έρχεται η κριτική. Αυτή η μέθοδος προετοιμάζει το έδαφος να δεχθεί ο εργαζόμενος την παρατήρηση αρκετά καλά. Η μέθοδος όμως αυτή έχει και μια αρνητική πλευρά που δεν πρέπει ν'αγνοήσουμε.

- Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος σαν κανόνας γιατί πρέπει οι άνθρωποι να υποφέρουν την αλήθεια.

- Πολλές φορές η μομφή αποτελεί κίνητρο για φιλόδοξα άτομα, τα οποία μπορούν ν'οδηγηθούν σε βελτιώσεις. Ο Ρώσος ρομαντικός Πούσκιν μελετώντας τους ανθρώπους είπε ότι τα "αβαριά χτυπήματα του σφυριού σπάζουν το γυαλί αλλά διαμορφώνουν τον σίδηρο". Σωστό είναι πριν ο προϊστάμενος κάνει μια παρατήρηση να σκεφτεί την αντίδραση του υφιστάμενου.

3) Κεκαλυμμένη μέθοδος. Αυτή συνίσταται στο να μην αναφέρεται καθόλου το λάθος. Ο προϊστάμενος δίνει μια δεύτερη εντολή αγνοώντας ότι η εργασία έχει εκτελεστεί, αλλά με κακό

αποτέλεσμα, ακι αν ο εργαζόμενος είναι έξυπνος θα καταλάβει πως η εργασία δεν ήταν ικανοποιητική.

4) Μια άλλη μορφή εμμέσου μομφής, είναι αυτή που εκφράζεται για λογαριασμόν τρίτου. Αν π.χ. διαπιστωθεί πως κάποιος υπάλληλος δεν είναι και πολύ τίμιος, αντί να μιλήσει προσωπικά μαζί του, αναφέρει κάποια παρόμοια περίπτωση ενός άλλου υπαλλήλου που τιμωρήθηκε αυστηρά για παρόμοιο λάθος. Αυτή η μέθοδος μπορεί ν'εφαρμοστεί μόνο για ελαφριές κατηγορίες. Κάθε έμμεση παρατήρηση πρέπει ν'εφαρμόζεται με πολύ λεπτότητα γιατί μπορεί να φέρει τ'αντίθετα αποτελέσματα.

Για να γίνει μια παρατήρηση πιο αποδεκτή μπορεί να γίνει με μορφή ερώτησης π.χ. "Δεν νομίζετε πως αυτός ο τρόπος εργασίας πρέπει ν'αλλάξει;". Αυτός ο τρόπος ευχαριστεί τον εργαζόμενο γιατί μπορεί να πει και αυτός την γνώμη του και να συνεργαστεί με τον προϊστάμενο.

#### 5.6.4. Ο τόνος της μομφής.

Η παρατήρηση πρέπει ν'εκφράζεται με ήρεμο τρόπο και όχι να πάρει τόνο σκληρό και αυστηρό. Ο τόνος πρέπει ν'αποτελέσει την βάση της μομφής. Μια φωνή βραχνή μπορεί να προκαλέσει χωρίς να το θέλει δυσάρεστα αποτελέσματα. Το να μπορεί κανείς να βάζει σε αρμονία το περιεχόμενο της μομφής με τον τόνο της φωνής είναι ένα πολύ δύσκολο πράγμα.

Οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν ένα σκληρό τόνο σαν έκφραση συναισθημάτων. Αυτό όμως δεν είναι απόλυτο γιατί πολλά άτομα με χαρακτήρα κακό φέρονται με φιλικό τρόπο, ενώ άλλα άτομα καλοσυνάτα φέρονται απότομα και σκληρά.



Το λάθος που γίνεται πάνω στην εργασία προκαλεί τη δυσαρέσκεια του προϊσταμένου, που εκδηλώνεται μ'έναν τόνο σκληρό. Όμως η μομφή που εκφράζεται με ερεθισμό δεν προκαλεί τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ήρεμος τόνος δίνει στον εργαζόμενο την εντύπωση ότι η κριτική που του ασκήθηκε ήταν αντικειμενική.

#### 5.6.5. Η καταλληλότητα χρόνου για εκδήλωση της μομφής.

1) Δεν πρέπει ν'απευθύνεται μια κατηγορία ενώπιον τρίτων. Η παρουσία τρίτων ερεθίζει το άτομο που κάνει την παρατήρηση να θέλει να δείξει την ανωτερότητά του. Και από την άλλη πλευρά ο εργαζόμενος νιώθει μειονεκτικά έναντι των συναδέλφων του. Όταν η μομφή γίνεται παρουσία τρίτων τότε οι συνάδελφοι του υπαλλήλου θ'αναγκαστούν να πάρουν την θέση του υπαλλήλου γιατί θα σκεφτούν πως κάποια μέρα μπορούν να βρεθούν στην δική του θέση. Έτσι δημιουργείται ένα μίσος έναντι του προϊσταμένου.

2) Οι κατηγορίες δεν πρέπει να διατυπώνονται τις πρωινές ώρες, γιατί ο εργαζόμενος αρχίζει άσχημα την ημέρα του. Και αυτό θ'έχει επίδραση στην αποδοτικότητά του.

3) Οι παρατηρήσεις δεν πρέπει ν'αρχίζουν από την Δευτέρα γιατί η διάθεση του εργαζομένου για εργασία την ημέρα αυτή είναι πολύ μειωμένη και η παρατήρηση θα την αφαιρέσει τελείως.

4) Η παρατήρηση δεν θα πρέπει να γίνει αμέσως μετά την διαπίστωση του λάθους γιατί τα πνεύματα είναι οξυμένα και δεν θα υπάρχει αντικειμενικότητα.

5) Όταν ένας υπάλληλος κάνει πολλά λάθη δεν θα πρέπει να γίνεται σε κάθε λάθος και παρατήρηση, αλλά θα πρέπει να βρούμε την κατάλληλη στιγμή για ν'αναφερθούμε στο σύνολο των λαθών. Η παρατήρηση παίρνει μια υποκειμενική μορφή και εκδηλώνεται ανάλογα με τον χαρακτήρα του προϊσταμένου, άλλοτε αυστηρή και άλλοτε ήπια.

Το δικαίωμα της μομφής υπάρχει για τον προϊστάμενο, αλλά να γίνεται χρήση στο μέτρο που χρειάζεται.

#### 5.7. ΚΥΡΩΣΕΙΣ

Όταν γίνεται κάποιο λάθος δεν γεννιέται μόνο η κατηγορία αλλά έχει σαν επακόλουθο τις κυρώσεις. Και αν η παρατήρηση θίγει την ψυχή του εργαζομένου μειώνει την θέλησή του. Και το συναίσθημά του, να θέλει κανείς ν'αξίζει κάτι. Συνήθως η κύρωση είναι υλικής μορφής και κατά συνέπεια ελλατώνει τον μισθό του υπαλλήλου.

Διατάζω και τιμωρώ βρίσκονται σε στενή σχέση το ένα με το άλλο. Διατάζει μόνο εκείνος που είναι σε θέση να τιμωρεί, στην περίπτωση που δεν θ'εκτελεστεί η εντολή. "Διατάζω, σημαίνει μπορώ ν'επιβάλω κυρώσεις" μας λέει ο Ψυχολόγος Pierre Janet.

Η κύρωση είναι ένα είδος εκδηλώσεως δυνάμεως που παριστάνει την άσκηση απολυταρχικού δικαιώματος. Σ'όλες τις επιχειρήσεις η κύρωση είναι ταυτόχρονα η αιτία και το αποτέλεσμα της πειθαρχίας. Αν ο προϊστάμενος είναι επιεικής και κρίνει ατιμώρητα τα λάθη, η πειθαρχία θα χαλαρώσει μ'αποτέλεσμα να παρεμποδίσει την όλη πορεία της επιχείρησης.

Η κύρωση πρέπει να προκαλέσει εντύπωση για να παρεμποδίσει τον ένοχο να την ξανακάνει. Η θεωρία του J. Stuart Mill κατά την οποία πρέπει να δείξουμε στον ένοχο τις συνέπειες της πράξεώς του και να τον καταστήσουμε υπεύθυνο. Δεν μπορεί όμως αυτή η θεωρία ν'εφαρμοστεί στην επιχείρηση γιατί αυτή είναι που υφίσταται τις ζημιές και όχι ο υπάλληλος.

Αν χρησιμοποιήσουμε ελαστικά μέτρα για την διατήρηση της πειθαρχίας ίσως να μην κατορθώσουμε να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αλλά σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει ν'επιβάλλονται κυρώσεις πολύ αυστηρές και ειδικότερα να μην υπαγορεύονται από παράγοντες που έχουν για σκοπό να προκαλέσουν φόβο.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις απαιτούν την πληρωμή της ζημίας από τους εργαζομένους. Τότε ο εργαζόμενος με πικρή διαπιστώνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να καλύπτει μερικές ζημιές μια και αυτός είναι υποχρεωμένος να ζήσει με έναν μετρημένο μισθό. Αισθάνεται ότι ο εργοδότης του, θέλει να τονίσει την δική του ανωτερότητα και την υποτακτικότητα του υπαλλήλου. Καμιά φορά οι κυρώσεις ερμηνεύονται σαν ένδειξη αντιπάθειας του προϊσταμένου προς το άτομό του και παραβλέπει ένα σωρό λάθη των ευνοουμένων του.

Οι κυρώσεις που επιβάλλονται με πολύ αυστηρότητα προκαλούν μνησικακία, που δημιουργεί συναισθήματα μίσους, και το μόνο που απομένει είναι η εκδίκηση. Όταν σ'έναν υπάλληλο του επιβληθεί κύρωση αυτός σκέπτεται με πιο τρόπο θ'εκδικηθεί. Γι'αυτό η τιμωρία προκαλεί συχνά στον εργοδότη

μεγαλύτερη ζημιά απ'αυτή που προέκυψε από ένα λάθος του υπαλλήλου και επιπλέον χάνεται κάθε επικοινωνία μεταξύ εργαζομένου - προϊσταμένου.

Αν όμως ο προϊστάμενος δείξει επιείκεια και αν λάβει υπόψη του τους προσωπικούς λόγους καθώς και τις καταστάσεις κατά τις οποίες έγινε το λάθος, μπορεί να δημιουργήσει στην ψυχή του εργαζομένου συναισθήματα ευγνωμοσύνης. Θα πρέπει ο προϊστάμενος να προσπαθήσει να κάνει τον υφιστάμενο ν'αντιληφθεί το λάθος τους, ώστε να μην το επαναλάβει.

Ο υφιστάμενος βλέποντας την καλή διάθεση του προϊσταμένου του θ'αισθανθεί ντροπή και επιθυμία να διορθώσει το λάθος του. Υπάρχουν όμως πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι κάνουν κατάχρηση της επιείκειας του προϊσταμένου τους, δεν εκτιμούν τις χειρονομίες του και την καλή του διάθεση να βοηθήσει στην αποκατάσταση του λάθους του. Στην περίπτωση αυτή η καλοσύνη δεν ενδεικνύεται γιατί συνήθως το εκμεταλλεύονται σε βάρος του εργοδότη.

Υπάρχει και η άλλη πλευρά των φιλόδοξων ανθρώπων οι οποίοι σπάνια συνειδητοποιούν τα λάθη τους. Η επιείκεια στην περίπτωση αυτή ενισχύει την λαθεμένη ιδέα που έχουν για τον εαυτόν τους. Έτσι τους προσφέρουμε κακή υπηρεσία. Το συναίσθημα της υπερβολικής προσωπικής αξίας κάνει το άτομο ν'ενεργεί κατά τρόπο αντικεινωνικό, όπως και το συναίσθημα κατωτερότητας.

Θα πρέπει ν'αναφέρουμε και τα άτομα τα οποία κατανοούν τα λάθη τους και θέλουν να τα επανορθώσουν. Σ'αυτά τα άτομα είναι προτιμότερο να τους τιμωρήσει κανείς, γιατί αισθάνονται ταπεινωμένοι από την καλοσύνη του άλλου. Θεωρούν πως το ξέσπασμα θυμού του προϊσταμένου είναι μια τιμωρία που τους άξιζε. Αν δεν την δεχθούν από αυτόν είναι ικανοί να τιμωρήσουν μόνοι τους τον εαυτόν τους.

Όταν επιβάλλουμε κάποια κύρωση θα πρέπει ν'έχουμε στο μυαλό μας μερικούς ψυχολογικούς κανόνες, που θα μας βοηθήσουν να καθορίσουμε τη φύση και την σπουδαιότητα της κύρωσης. Η πιο ακραία κύρωση είναι η απόλυση του εργαζομένου, και είναι η χειρότερη γιατί θίγει την ίδια την ύπαρξη του υπαλλήλου. Συνήθως οι απολύσεις γίνονται για μικρά λάθη που κάνει ο εργαζόμενος τα οποία όμως είναι ο κρίκος σε μια αλυσίδα από άλλα λάθη. Ο υπάλληλος που δεν καταλαβαίνει την αλυσίδα των λαθών που έχει προκαλέσει, διαμαρτύρεται ότι τον απέλυσαν άδικα, όταν ο εργοδότης αντιπαθεί κάποιον υπάλληλό του εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία για να τον απολύσει.

Αρκετά σημαντική είναι η μελέτη του Καθηγητή W. Moede που απαριθμεί τα μέσα που χρησιμοποιούν μερικοί προϊστάμενοι για να διώξουν χωρίς θόρυβο έναν υπάλληλο. π.χ. δίνουν στον εργαζόμενο μερικές μέρες άδειες ώσπου να συγκεντρώνουν αποδείξεις που να δικαιολογούν την απόλυσή τους, καταργούν την θέση του, ή απαιτούν από αυτόν μια απόδοση που ξεπερνά τις δυνάμεις του, έτσι έχουμε τεκμηριωμένες αποδείξεις για την απόλυσή τους.

Στην έρευνα που κάναμε διαπιστώσαμε πως όντως υπάρχουν κάποιοι προϊστάμενοι που χρησιμοποιούν τα παραπάνω τεχνάσματα για ν'απολύσουν κάποιους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα στην εταιρεία "Πελαργός - Μέλισσα" έπρεπε ν'απολυθούν κάποιοι υπάλληλοι. Κάτι οι υπεύθυνοι έψαχναν να βρούν τρόπους ν'απολύσουν το προσωπικό χωρίς θόρυβο. Σε κάποιον υπάλληλό του ανακοίνωσαν ότι η θέση του δεν ισχύει πια. Αυτός ήταν βοηθός οδηγού και διανομέας προϊόντων. Και του ανάθεσαν μια άλλη δουλειά βοηθού αποθηκαρίου, με λιγότερες αποδοχές, και όχι καλό περιβάλλον εργασίας, ο εργαζόμενος αντέδρασε, με αποτέλεσμα να απολυθεί.

Ένας άλλος αποδοτικός τρόπος είναι ν'απευθύνουν στον εργαζόμενο άδικες κατηγορίες ώστε αυτός να χάνει την ψυχραιμία του και τον έλεγχο της εργασίας του, ή αντίθετα τον γεμίζουν μ'επαίνους ώστε να νιώθει ασφάλεια και να παρασύρεται σε λάθη.

Θα μπορούσε ο προϊστάμενος ν'αποφύγει πολλές παρεξηγήσεις, όταν για κάθε λάθος που συνεπάγεται κύρωση έχετε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1) Για ποιο λόγο έγινε το λάθος;

β) Συνέπεια αρνητικής διάθεσης του ατόμου:

- ανεμελιά
- απροσεξία, έλλειψη συγκεντρώσεως
- έλλειψη μνήμης
- απειθαρχία
- εκ προθέσεως να βλάψει τον προϊστάμενο.

Υπάρχουν πολλοί υπάλληλοι που αν δεχθούν κάποια κύρωση, τους είναι δύσκολο να συνεχίσουν την εργασία τους.

2) Δεν αρκεί μόνο η διαπίστωση του λάθους, θα πρέπει να δούμε και την στάση που υιοθετεί ο υπάλληλος, για το λάθος του.

- Αποδέχεται ότι έκανε λάθος;
- Δείχνει στενοχωρημένος, έχει τύψεις;
- Χρησιμοποιεί κάποια δικαιολογία για να καλύψει το λάθος του;

Αν μελετηθούν σωστά τα δύο προηγούμενα θέματα μπορεί να καθορισθεί μια δίκαια τιμωρία. Από την άλλη πλευρά η στάση του προϊσταμένου απέναντι στον υπαίτιο μπορεί να είναι η εξής:

- Να συγχωρήσει τον εργαζόμενο για το λάθος που έκανε, χωρίς να λάβει υπόψη του την σπουδαιότητα του λάθους.
- Να προσπαθήσει να βρει μια δίκαια τιμωρία.
- Να τιμωρήσει τον ένοχο με την πιο σκληρή τιμωρία χωρίς να σκεφτεί τίποτα.

Το σύστημα τιμωρίας λαθών εξαρτάται από υποκειμενικούς παράγοντες, που κάθε εργοδότης πρέπει να τους ξέρει για να μπορεί να διακρίνει την ψυχολογική όψη από τις άλλες όψεις τιμωρίας. Μετά από την διαπίστωση αυτή μπορούμε να κάνουμε μια σύγκριση μεταξύ της μομφής και της κύρωσης. Η κύρωση είναι πιο σημαντική από την μομφή. Διαφέρουν μεταξύ τους ποιοτικά. Η μομφή έχει προσωπικό χαρακτήρα και απευθύνεται από έναν άνθρωπο σ'άλλον, ενώ η κύρωση μπορεί ν'επεκταθεί σ'ένα σύνολο ατόμων π.χ. όταν ένας εργάτης που έκανε λάθος δεν το ομολογεί μπορεί ν'ατιμωρηθούν όλοι οι συνάδελφοί του.

Η κύρωση είναι συνέπεια μιας βαριάς μομφής. Όπως υπάρχουν άτομα τα οποία αρέσκονται να κάνουν συνεχώς παρατηρήσεις. Κατά

τον ίδιο τρόπο υπάρχουν άτομα τα οποία αρέσκονται συνεχώς να τιμωρούν.

Υπάρχει η πεποίθηση ότι κανένα λάθος δεν πρέπει να μείνει ατιμώρητο, ξεκινούν από ένα αίσθημα δικαιοσύνης, το οποίο αν είναι ισχυρό μπορεί να μετατραπεί σε μεγάλη αδικία. Άλλοι διαθέτουν μια αντικοινωνική διάθεση κατά την οποία χαίρονται όταν βλέπουν του άλλου ν'υποφέρει πάντα στο βάθος της τιμωρίας υπάρχει ένα αίσθημα εκδίκησης.

Κάθε προϊστάμενος προτού τιμωρήσει θα πρέπει να κάνει "μια εξέταση της συνειδήσεώς του" ώστε να πάρει τις σωστές και δίκαιες αποφάσεις.

#### 5.8. ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΚΕΝΤΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στόχος κάθε προϊσταμένου είναι πως να επιτύχει από τους υπαλλήλους του όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Από την πλευρά του ο εργαζόμενος προσπαθεί να νιώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση και η μεγαλύτερη ικανοποίηση γι'αυτόν είναι ο μισθός. Η ηθική ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι άνθρωποι από την εργασία τους είναι πολύ περιορισμένη, γιατί η φύση της εργασίας δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Συνήθως η εργασία που κάνουν ανταποκρίνεται σε βιοποριστικούς σκοπούς και όχι γιατί αισθάνονται μια έλξη γι'αυτήν. Το χαμηλό ημερομίσθιο τον κάνει να δουλεύει σε βάρος της ποιότητας. Υπάρχουν όμως και μερικοί που πληρώνονται καλά αλλά η απόδοσή τους είναι χαμηλή, στην περίπτωση αυτή θα πρέπει ο προϊστάμενος να υποκινήσει το ενδιαφέρον του υπαλλήλου.



Το καλύτερο μέσο για ν'εξοφλήσουμε την σταθεροποίηση του εργαζομένου στην επιχείρηση και ν'αυξήσουμε την απόδοσή του, είναι ν'ελαττώσουμε όσο μπορούμε την ένταση μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου. Θα πρέπει ν'εξετάσουμε πως μπορούμε ν'αυξήσουμε την θετική του στάση. Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να τοποθετήσουμε τα κατάλληλα πρόσωπα στην κατάλληλη θέση. Μόνο έτσι θ'αυξηθεί η απόδοσή τους, αφού θ'έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και κλίσεις πάνω στο αντικείμενο το οποίο θ'ασχοληθούν. Αυτό όμως δεν εφαρμόζεται στις μέρες μας σε μεγάλη έκταση. Συνήθως ο άνθρωπος καταναλώνει όλες τις δυνάμεις του σε μία εργασία την οποία δεν την αγαπά.

Θα πρέπει να ψάξουμε να βρούμε με ποια ψυχολογικά μέσα θα μπορούσε ν'αυξηθεί η χαρά της εργασίας και να υποκινηθεί το ενδιαφέρον του για μια απασχόληση που δεν τον τραβά ιδιαιτέρως. Ποιο θα ήταν το κατάλληλο κίνητρο που θα τον έσπρωχνε να δώσει τον καλύτερο εαυτόν του σε συνθήκες όχι και τόσο ευχάριστες;

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι. π.χ. να βάλουμε στο ψάκελλο πληρωμής του μια επιστολή που να περιέχει έναν έπαινο ή ενθαρρυντικά λόγια. Είναι η κατάλληλη ευκαιρία γιατί ο υπάλληλος την ημέρα της πληρωμής έχει την κατάλληλη διάθεση ν'ανταποκριθεί στις επιθυμίες του προϊσταμένου. Αυτές όμως οι μικρές στρατηγικές δεν μας δίνουν αποτελέσματα διαρκείας. Για να βρούμε μια αποτελεσματική παρότρυνση πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ ενοχλήσεως και ενθαρρύνσεως.

Μερικοί προϊστάμενοι χρησιμοποιούν κάποιες εκφράσεις για να παροτρύνουν τους υπαλλήλους, όπως "Κάνε πιο γρήγορα, βιάσου λιγάκι" όμως αυτές οι παροτρύνσεις μας φέρνουν αρνητικά αποτελέσματα.

Αν πραγματικά θέλουμε να παρακινήσουμε έναν εργαζόμενο να εργαστεί καλύτερα και ταχύτερα, θα πρέπει να το κάνουμε μ'έμμεσο τρόπο ώστε να μην γίνει αντιληπτό, δίνοντάς του την εντύπωση ότι αυτός ο ίδιος είναι εκείνος που αυξάνει τον ρυθμό του.

Μέσα για τον σκοπό αυτό είναι:

α) Ν'αυξηθεί η εμπιστοσύνη στον εαυτόν του.

Για να αποκτήσει ο εργαζόμενος μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτόν του θα πρέπει ο προϊστάμενος να βρει τον κατάλληλο τρόπο, και λόγια για να μπορέσει να τον πείσει ν'έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτόν του και ότι δικαιούνται να περιμένει από τον εαυτόν του μια καλύτερη εργασία. Οι εκφράσεις που θα χρησιμοποιήσει θα πρέπει να τονίζουν τις προσωπικές ιδιότητες του εργαζομένου. π.χ. "Για σένα κράτησα αυτήν την δουλειά, είναι λίγο δύσκολη μα είμαι βέβαιος ότι θα τα καταφέρεις γιατί είσαι ικανός και έχεις ζήλο για τη δουλειά σου".

Δεν αρκεί ο προϊστάμενος να έχει καλή θέληση θα πρέπει και ο εργαζόμενος να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να μπορέσει ν'εκτελέσει το έργο που του ανατέθηκε με επιτυχία. Αν ένας εργαζόμενος είναι ψυχο-ψυσιολογικά ανίκανος ν'εκτελέσει

μια εργασία που του ανατέθηκε δεν θα πάψει να σκέφτεται την κατωτερότητά του και να βασανίζεται.

Θα πρέπει να δώσουμε μεγάλη σημασία στην περίπτωση εκείνη όπου η ενθάρρυνση κολακεύει τη ματαιοδοξία του υπαλλήλου με το να του εκφράζουμε με εμπιστοσύνη που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές του.

Για να μπορέσει ο προϊστάμενος ν'εμπνεύσει στους άλλους μια εμπιστοσύνη για τον εαυτόν του, πρέπει ο ίδιος να διαθέτει κύρος ώστε η γνώμη του να γίνεται σεβαστή.

β) Με τους επαίνους.

Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη για επιδοκιμασία και για έπαινο. Του αρέσει να του λένε κολακευτικά λόγια, όπως ότι είναι καλός στην δουλειά του, ικανός, λογικός, αυτά τα λόγια επιδρούν στην ανύψωση του ηθικού του εργαζομένου. Όταν ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί συχνά αυτές τις λέξεις η απόδοσή του αυξάνει γιατί αισθάνεται χαρά για την εργασία του. Επίσης δημιουργούνται θετικά συναισθήματα για το πρόσωπο του προϊσταμένου.

Ο τονισμός των θετικών στοιχείων της αποδόσεως επιτρέπει στον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει τα δυνατά του σημεία, πράγμα που στο τέλος είναι επωφελεί για τον εργοδότη. Πολλές φορές όμως οι εργαζόμενοι εκμεταλλεύονται τους επαίνους και ζητούν αυξήσεις. Πιστεύουν πως αφού είναι ευχαριστημένος ο εργοδότης τους από την απόδοσή τους, πρέπει να τους πληρώσει παραπάνω.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις ο έπαινος έχει αντικατασταθεί από τα βραβεία. Η επίδραση που φέρνει το καθένα πάνω στον εργαζόμενο είναι διαφορετική. Ο έπαινος δημιουργεί μία άμεση ικανοποίηση, επιδρά πάνω στην υπομονή και στον ζήλο του εργαζομένου, ενώ το βραβείο συνδέεται με την ιδέα κέρδους ή προαγωγής. Ποτέ δεν μπορεί να είναι κάποιος σίγουρος για το πότε θα λάβει έναν έπαινο. Αντίθετα το βραβείο έχει καθοριστεί από πριν. Ο έπαινος έχει χαρακτήρα ιδεαλιστικό, ενώ το βραβείο έχει φύση υλιστική. Ένα άλλο αρνητικό στοιχείο του βραβείου είναι ότι προκαλεί την απληστία μεταξύ των εργαζομένων.

Ο υπερβολικός έπαινος μπορεί να κάνει έναν υπάλληλο, ματαιόδοξο μ'αποτέλεσμα να χάνει κάθε επιθυμία να βελτιωθεί, αποκτά μια ψεύτικη εμπιστοσύνη στον εαυτόν του. Και όταν βρεθεί μπροστά σε δύσκολες δεν μπορεί να τις υπερνικήσει γιατί δεν έχει καθόλου προετοιμαστεί.

Επίσης οι συνεχείς επαίνοι προκαλούν ένα αίσθημα δυσανασχέτησης παύουν να πιστεύουν τον προϊστάμενό τους, και δεν δίνουν σημασία στο δόγμα τους.

Έχουμε δύο ειδών επαίνους: Τον υποκειμενικό και τον αντικειμενικό. Ο υποκειμενικός είναι φύσεως συναισθηματικός, χαρακτηρίζεται από έναν τόνο θαυμασμού και κάνει χρήση του υπερθετικού βαθμού. Ο αντικειμενικός έπαινος, υπογραμμίζει κατά τρόπο απρόσωπο την εργασία που έγινε. Μπορούμε να πούμε πως η μέθοδος του επαίνου είναι η καλύτερη. Μερικοί όμως προϊστάμενοι προτιμούν να μην κάνουν επαίνους γιατί πιστεύουν ότι η εργασία

είναι καθήκον φυσικά και το θεωρούν ανώφελο να την υποκινούν και να την ενθαρρύνουν.

Υπάρχει και ένας άλλος τρόπος υποκίνησης που είναι ο έπαινος των τρίτων. Υπάρχουν αρκετά φιλόδοξα άτομα που παρακινούνται στην εργασία, όταν ακούν να επαινούνται τρίτα πρόσωπα. Έτσι δημιουργείται μέσα στην επιχείρηση ένα είδος άμιλλας, το οποίο φέρνει αρνητικά αποτελέσματα γιατί ο έπαινος τρίτων προσώπων προκαλεί τη δυσαρέσκεια στους άλλους. Ανάλογα με τον χαρακτήρα του κάθε ατόμου θα πρέπει ν'εφαρμόζεται και ο σωστός έπαινος.

γ) Με την μομφή τρίτων.

Στις μικρές επιχειρήσεις όπου τα άτομα είναι λίγα και έχουν στενές προσωπικές επαφές, όταν προσλαμβάνουν έναν καινούργιο υπάλληλο του αναφέρουν τα ελατώματα και τα λάθη του προκατόχου του, παρεμποδίζοντάς τον να κάνει τα ίδια λάθη μ'αυτόν. Αυτή η τακτική μπορεί να φέρει αποτέλεσμα αρνητικό γιατί ο υπάλληλος σκέπτεται πως "Αν μιλάει έτσι γι'αυτόν το ίδιο θα κάνει και με μένα αργότερα". Έτσι αρχίζει να αισθάνεται μια δυσπιστία.

δ) Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού.

Η επιχείρηση του επιτρέπει στους υπαλλήλους της να κάνουν παρατηρήσεις και να τις θέτουν υπόψη της διοικήσεως μπορεί πολύ να επωφεληθεί για να επιφέρει βελτιώσεις. Σήμερα στις μεγάλες επιχειρήσεις προσπαθούν ν'ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλίας στον εργαζόμενο.

Σε κάποιες επιχειρήσεις έχουν τοποθετηθεί κάποια "κουτιά" ιδεών στα οποία οι εργαζόμενοι ρίχνουν κάποιες προτάσεις και ιδέες που έχουν για την ανάπτυξη της επιχείρησης, έναντι κάποιας αμοιβής. Αυτό το σύστημα είναι πολύ παλιό αν πάρουμε σαν παράδειγμα την General electric company η οποία είχε εισαγάγει αυτό το σύστημα από το 1919. Στη διάρκεια 20 ετών είχαν γίνει 300.000 προτάσεις από τις οποίες έγιναν αποδεκτές το 25%.

Αυτό το σύστημα έχει κάνει έντονη την παρουσία του στις μέρες μας, αφού όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα. Στην έρευνα που κάναμε, στο ερώτημά μας, αν λαμβάνουν υπόψη τους τις προτάσεις των εργαζομένων μας απάντησαν ότι θεωρούν πολύ σημαντικές τις ιδέες των εργαζομένων. Και συγκεκριμένα στην Ζε μας είπαν ότι έχουν τοποθετήσει ένα κουτί προτάσεων και παραπόνων μαζί, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να γράψουν κάποιες προτάσεις που έχουν για την βελτίωση της παραγωγής και για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Επίσης μπορούν ν'εκφράσουν κάποια παράπονα που έχουν από την επιχείρηση. Κατόπιν η διοίκηση μελετάει αυτές τις προτάσεις και τις καλύτερες προσπαθεί να τις εφαρμόσει και να δώσει κάποια λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Σε μια άλλη επιχείρηση στην DUR μας είπαν ότι δεν έχουν τοποθετήσει κουτί ιδεών αλλά μία φορά τον μήνα συγκεντρώνεται η διοίκηση με το προσωπικό. Και εκεί οι εργαζόμενοι μπορούν

ελεύθερα ν' εκφράσουν τα παράπονά τους και να προτείνουν κάποιες προτάσεις που έχουν σκεφθεί.

Οι εργαζόμενοι όμως παραπονιούνται ότι παίρνουν πολύ λίγα από τις προτάσεις που κάνουν ενώ ο εργοδότης τους αποκομίζει πιο πολλά. Οι προτάσεις των εργατών πρέπει ν' ενθαρρύνονται σαν μέσο που υποκινεί τη χαρά της εργασίας. Έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται πως αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της επιχείρησης και προσπαθεί να επιδείξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία του. Οι προτάσεις αυτές κάνουν τον εργαζόμενο να ξεφύγει από την μονοτονία της εργασίας του και να κατευθύνει την προσοχή του σε νέες δυνατότητες.

Οι προτάσεις είναι ένα μέσο διατήρησης της ψυχικής ισορροπίας στην εργασία, στην εποχή μας που τόσο πολύ χαρακτηρίζεται από τη μηχανοκρατία. Δεν πρέπει όμως να περιορίζονται στην βελτίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αλλά να επεκτείνονται και στις συνθήκες και το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το προσωπικό πρέπει ν' έχει το δικαίωμα να υποβάλει τα παράπονά του και να κάνει την κριτική του χωρίς επιφυλάξεις.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6ο

### 6.1 Ομάδα εργασίας

Μέχρι τώρα μιλήσαμε για τα κρίσιμα σημεία επαφής ατόμου προς άτομο που επηρεάζουν τις σχέσεις του στον εργασιακό χώρο. Η ουσία όμως όχι η σχέση μεταξύ ατόμου προς τον προϊστάμενο ή την επιχείρηση, αλλά η σχέση της ομάδας προς αυτή.

Ο εργαζόμενος αντιδρά πλέον όχι μόνο σαν άτομο αλλά και σαν μέλος της ομάδας που επηρεάζεται απ' αυτή και μάλιστα μερικές φορές η επίδραση αυτή είναι τέτοια, που να διαμορφώνει την συμπεριφορά του. Θα μελετήσουμε λοιπόν τον εργαζόμενο από την άποψη της κοινωνικής ψυχολογίας, αλλά και την ομάδα σαν ανθύπαρκτη μονάδα δράσης, που πολλές φορές έχει τέτοια συνοχή, ώστε να δρα σαν ένας άνθρωπος.

Οτιδήποτε αρνητικό συμβαίνει μέσα στην ομάδα, όπως συγκρούσεις, εχθρότητες, ζηλοτυπίες επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ανθρώπου για δουλειά και μειώνουν την επιθυμία του να καταβάλλει προσπάθεια για μεγαλύτερη απόδοση.

#### 6.1.1 Ψύση και προβλήματα της ομάδος εργασίας

Η ψύση της ομάδας έχει ενδιαφέρον, τόσο από την άποψη της προσαρμογής και ένταξης σ' αυτήν των μελών της, όσο και από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται για να είναι παραγωγικής. Έτσι παρουσιάζονται προβλήματα που έχουν σχέση με την συνεργασία μεταξύ των μελών της, με την επιλογή του κατάλληλου ηγέτη, προβλήματα που αφορούν την ένταξη της ομάδας στους σκοπούς της επιχείρησης.

Τι είναι όμως ομάδα εργασίας; Καταρχήν δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ομάδα ένα απλό σύνολο εργαζομένων, που εργάζονται μαζί ο ένας δίπλα στον άλλο κι έχουν τις ίδιες ανάγκες, ακόμα



κι αν γνωρίζονται. Αυτοί αποτελούν απλώς μια κοινωνική ομάδα. Για να αποτελέσουν μια ομάδα εργασίας θα πρέπει να πραγματοποιούν έναν κοινό σκοπό, να υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και να έχουν συνείδηση αυτής της ιδιότητας.

Σε μια ομάδα μπορεί να υπάρχουν, όχι μόνο ένας σκοπός, αλλά και άλλοι εξαρτημένοι σκοποί όπως ψυχαγωγικοί, καλλιτεχνικοί κλπ. Τα μέλη μιας ομάδας που λειτουργεί ομαλά, ικανοποιούν την βασική ανάγκη "του να ανήκουν κάπου" και μάλιστα η ανάγκη αυτή πρέπει να αντιμετωπίζεται θετικά αν θέλει το άτομο να έχει μια σταθερή, ψυχική υγεία. Αυτό συμβαίνει γιατί στην ομάδα το άτομο εκφράζει την προσωπικότητα του παίρνοντας μέρος στις δραστηριότητές της. Αν όμως η ανάγκη του να ανήκει κάπου ο άνθρωπος, με το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργεί και την ανάπτυξη της προσωπικότητας που προκαλεί, δεν ικανοποιηθεί τότε προτιμά να φύγει από την ομάδα.

Τα μέλη μιας ομάδας έχουν κοινές πεποιθήσεις για τους σκοπούς της. Συμφωνούν με έναν ορισμένο τρόπο κοινωνικής συμπεριφοράς απέναντι στα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται, δένονται μεταξύ τους. Για αυτό και η μεγαλύτερη απειλή για κάποιον που ανήκει σε μια ομάδα είναι να διωχθεί απ' αυτήν. Τότε διακατέχεται από ένα πικρό συναίσθημα που μπορεί να αποδιοργανώσει την προσωπικότητά του. Η ομάδα έχει ένα δικό της τρόπο ως προς την οργάνωση. Ο κάθε ένας που ανήκει σ' αυτή έχει και μια ορισμένη θέση και όλα τα μέλη μεταξύ τους συνδέονται με δεσμούς φιλίας, αλληλεγγύης και σεβασμού. Την σπουδαιότερη θέση κατέχει ο αρχηγός ή ηγέτης της ομάδας.

Κάθε ομάδα έχει διαφορετική δυναμική δηλαδή επενεργούν στο εσωτερικό της κάθε μίας διαφορετικές δυνάμεις που προσδιορίζουν την συμπεριφορά αυτής και των μελών της. Έχει σημασία να

μελετήσουμε την δυναμική της ομάδας αν θέλουμε να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά. Γιατί διαφορετικά συμπεριφέρεται το άτομο σαν μεμονωμένο άτομο και αλλιώς σαν εργαζόμενο μέλος ομάδας, στην προσπάθειά του να ανέβει και να επιβληθεί.

Ύστερα από μελέτες που γίναν πάνω στην δυναμική των ομάδων, μπορούμε να τις διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες: α) τις ομάδες μελέτης όπου τα μέλη της αισθάνονται την ανάγκη να αποκτήσουν γνώσει από τους άλλους, δηλαδή έχουν σαν σκοπό τον ατομικό πνευματικό εμπλουτισμό κάθε μέλους και β) τις ομάδες δράσης όπου τα μέλη τους αισθάνονται την ανάγκη να δράσουν μαζί με άλλους και σκοπός τους είναι η παραγωγικότητα της ομάδας. Σπάνια μπορεί να χαρακτηριστεί μια ομάδα απόλυτα σαν το ένα ή το άλλο είδος ομάδας. Συνήθως όμως θα πρέπει να γνωρίζει σε ποια από τις δυο κατηγορίες ομάδων τείνει περισσότερο η ομάδα που εποπτεύει, ώστε να επιλέξει και την κατάλληλη μέθοδο ασκήσεως εξουσίας.

#### 6.1.2 Οργάνωση ομάδας

Η ομάδα δημιουργείται από την ανάγκη που αισθάνονται τα άτομα που βρίσκονται στον ίδιο, χώρο, να ρυθμίσουν τον τρόπο δράσης τους και να εναρμονίσουν τις σχέσεις τους. Κάθε ομάδα έχει την τάση, αλλά είναι και η πρώτη απαίτηση της να οργανώσει τις δραστηριότητές της.

Ο τρόπος με τον οποίο θα οργανωθεί η ομάδα μπορεί να είναι επίσημος, οπότε μιλάμε για επίσημη (τυπική) ομάδα, πράγμα που σημαίνει ότι καθορίστηκε ηθελημένα. Διαφορετικά μπορεί να έχει δημιουργεί αυθόρμητα και να ρυθμίζει την αλληλεπίδραση των μελών και του έργου που έχει να εκπληρώσει, οπότε μιλάμε για ανεπίσημη (άτυπη) ομάδα που εκφράζει μια υφισταμένη κατάσταση.

Μια τυπική ομάδα όσο κι αν είναι λεπτομερής και ακριβής ως προς τους σκοπούς της και τις σχέσεις της δεν μπορεί να εξαντλήσει όλες τις εκφράσεις της οργάνωσης μιας ομάδας. Υπάρχουν κάποιες δραστηριότητες και σχέσεις που δεν μπορούν να καλυφθούν σε μία τυπική ομάδα. Γι' αυτό και υποστηρίζεται ότι μια άτυπη ομάδα συνυπάρχει πάντα με μια επίσημη.

Μια ομάδα ανεπίσημη μπορεί να είναι αντίθετη καμμιά φορά προς την τυπική, μπορεί όμως και να είναι το απαραίτητο συμπλήρωμα της. Αυτό συμβαίνει γιατί μπορεί η τυπική ομάδα να περιλαμβάνει επιτάγες που να έρχονται σε αντίθεση με τις ανάγκες του ανθρώπου. Γι' αυτό και χρειάζεται να συμπληρωθεί από μια παράλληλη ανεπίσημη οργάνωση, γιατί αλλιώς κινδυνεύει να μην γίνει δεκτή. Είναι πολύ επικίνδυνο να θέλει κάποιος να καταργήσει την ανεπίσημη οργάνωση και να διατηρήσει μόνο την επίσημη, γιατί μπορεί να καταστρέψει έτσι κάθε οργάνωση της ομάδας.

#### 6.1.2.1 Τυπική ομάδα

Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να εκτελέσουν κάποιο έργο που έχει σχέση με τους σκοπούς του οργανισμού. Σχεδόν κάθε επιχείρηση έχει ένα καταστατικό χάρτη που ρυθμίζει τις λειτουργίες που θα αναλάβει κάθε εργαζόμενος και τις σχέσεις μεταξύ της ομάδας.

Συνήθως έχουμε τρεις κατηγορίες τέτοιων οργανώσεων την γραμμική, την επιτελική και την λειτουργική.

Στην πρώτη κατηγορία, την γραμμική, όλες οι υπευθυνότητες και η εξουσία είναι συγκεντρωμένες σ' ένα πρόσωπο, στον πρόεδρο της εταιρίας. Είναι απλή μορφή οργάνωσης και η υπευθυνότητα της είναι αρκετά σαφής. Ο κάθε εργαζόμενος έχει έναν ανώτερο που του δίνει εντολές. Η γραμμική οργάνωση συνήθως λειτουργεί καλά

όταν οι εργασίες της επιχείρησης δεν είναι πολλές και είναι απλές.

Η επιτελική οργάνωση είναι συμπλήρωμα της γραμμικής και εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου οι εργασίες είναι πολλές και πολύπλοκες. Εδώ υπάρχει το επιτελείο, αποτελούμενο από πολλά ειδικευμένα πρόσωπα (τεχνικούς, λογιστές, ψυχολόγους κλπ) που συμβουλεύει τον πρόεδρο στο τι αποφάσεις πρέπει να πάρει. Το μειονέκτημα που παρουσιάζει αυτή η οργάνωση είναι ο πρόεδρος της κάθε εταιρίας είναι τόσο φορτωμένος ώστε να μην μπορεί να λάβει γρήγορα κρίσιμες αποφάσεις και μέχρι να ερευνηθεί το θέμα να περνάει πολύς χρόνος.

Στην τρίτη και τελευταία μορφή οργάνωσης, την λειτουργική, ο εργαζόμενος δεν έχει πια έναν και μόνο προϊστάμενο αλλά πολλούς. Οι εργαζόμενοι δηλαδή εποπτεύονται από ειδικούς στις διάφορες λειτουργίες που ο κάθε ένας επιτελεί. Στην οργάνωση αυτή προάγεται η ατομική επίδοση γιατί χρησιμοποιούνται οι ειδικές ικανότητες και εμπειρίες των ατόμων στο δυνατότερο σημείο, αλλά η υπευθυνότητα καθορίζεται με πολλή ασάφεια. Επίσης ο εργαζόμενος παθαίνει σύγχυση και ενοχλείται από τον μεγάλο αριθμό προϊσταμένων. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας γι'αυτήν την μορφή οργάνωσης είναι να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία.

Στην πράξη μπορούμε να βρούμε και τις τρεις μορφές οργάνωσης στην ίδια εταιρία. Ανάλογα με το κάθε τμήμα της εφαρμόζουν και την κατάλληλη μορφή. Διατηρούν την γραμμική και παρεμβάλλουν την επιτελική ή λειτουργική.

#### 6.1.2.2 'Ατυπη ομάδα

Η τυπική οργάνωση είναι αυτή που διέπει τις σχέσεις του προσωπικού και τις αλληλεπιδράσεις. Τέτοιες ομάδες

σχηματίζονται βάσει του ψύλλου, της ηλικίας, της προελεύσεως ή της μορφής εργασίας.

Η άτυπη ομάδα περιγράφει τις σχέσεις αυτές που πραγματικά υπάρχουν τώρα ενώ η τυπική μας δίνει τις σχέσεις που αναμένεται να υπάρξουν. Το ίδιο συμβαίνει και με την δραστηριότητα και την αλληλεπίδραση. Η ανεπίσημη ομάδα δίνει την ικανότητα να ικανοποιούνται διάφορες ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από την επιχείρηση, όπως αυτές της ασφάλειας, της εκτιμήσεως, της φιλικής συνεργασίας, της ανάγκης του να ανήκει κάπου κλπ.

### 6.1.3 Σκοποί και δομή της ομάδος

Κάθε ομάδα επιδιώκει δύο αντικειμενικούς σκοπούς και απ' αυτή την διπλή δραστηριότητα παράγονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδος. Οι δύο σκοποί που επιδιώκει είναι:

- α) ο αντικειμενικός σκοπός του έργου δηλαδή ο τελικός σκοπός για τον οποίο δημιουργήθηκε, όπως η εκτέλεση ενός έργου
- β) ο αντικειμενικός σκοπός, της επιβιώσεως, δηλαδή η επιθυμία της ομάδας να διατηρηθεί σαν ομάδα. Η ομάδα όπως και το άτομο αισθάνεται την ανάγκη της αυτοσυντήρησης.

Μπορεί ορισμένες ομάδες να επιδιώκουν περισσότερο την πραγματοποίηση του σκοπού της επιβιώσεως παρά του έργου. Ο σκοπός του έργου για να αποτελέσει κίνητρο πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες:

- α) να είναι σαφής
- β) να είναι ανάλογος, δηλαδή να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της ομάδας και των μελών της και
- γ) να είναι αποδεκτός, δηλαδή να συμφωνεί με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Η δομή είναι ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων μέσα στην ομάδα. Όταν γνωρίζουμε ποια είναι η δομή της ομάδας

τοποθετούμε κάθε μέλος της στην κατάλληλη θέση που θα έχει την μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα με την θέση που έχει αναπτύσσει έναν ιδιαίτερο τύπο συμπεριφοράς, η οποία καθορίζεται από την προσωπικότητά του. Όταν η δομή δεν είναι σαφής, υπάρχει ο κίνδυνος να υπάρξουν συγκρούσεις ρόλων. Όπως και κάθε άλλο χαρακτηριστικό της ομάδας έτσι και η δομή μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη.

Τα κριτήρια για την διάρθρωση της ομάδας είναι:κ

- α) Η εξουσία: οι σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν δηλαδή ποιος υπακούει σε ποιον μπορεί να καθορίσει την δομή.
- β) Η συμπάθεια: δηλαδή η δομή να καθοριστεί σε συνάρτηση με τις σχέσεις συμπάθειας, οπότε την λέμε κοινωνιομετρική δομή. Αυτή είναι το ποιος συμπαθεί ποιον, ή δεν συμπαθεί, ποιος είναι αδιάφορος σε ποιον.
- γ) Η δυνατότητα ενέργειας: δηλαδή η δομή να καθοριστεί σε σχέση με την δυνατότητα ενέργειας που έχουν τα μέλη της ομάδας με τα μέσα που διαθέτει η ομάδα. Δηλαδή η σχέση με το ποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει την μία ή την άλλη δυνατότητα της ομάδας.
- δ) Σε συνάρτηση προς την επικοινωνία: ποιος μιλάει σε ποιον, ποιος δεν μιλάει σε ποιον.
- ε) Σε συνάρτηση προς τον διάφορο βαθμό αλληλεγγύης ή συναντίσσεως κάθε μέλους απέναντι στην ομάδα. Ποιος αντιπροσωπεύει την ομάδα, ποιος δεν την αντιπροσωπεύει.

Τα διάφορα αυτά κριτήρια για την δομή μπορεί να μην συμπίπτουν κατ' ανάγκη. Π.χ. η δομή της εξουσίας μπορεί να είναι διαφορετική από την δομή της συμπάθειας ή τη δομή της επικοινωνίας.

#### 6.1.4 Αλληλεπιδράσεις μέσα στην ομάδα

Προηγούμενως αναφέραμε ότι η ομάδα επιδιώκει δύο σκοπούς και ότι οι αλληλεπιδράσεις παράγονται απ' αυτόν τον διπλό σκοπό και από την διπλή δραστηριότητα της δηλ. α) την δραστηριότητα που σχετίζεται με το έργο της ομάδας για την οποία συστήθηκε και β) την δραστηριότητα που σχηματίζεται με την επιβίωση της ομάδας σαν ομάδα, δηλαδή μ' αυτή που σχηματίζεται με την εξέταση και επίλυση των εσωτερικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα.

Κάθε φορά λοιπόν που η ομάδα συνέρχεται για να επιλύσει κάποιο πρόβλημα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, όχι μόνο τον κατάλογο των θεμάτων που θα μελετηθούν αλλά και τον μη δημοσιευμένο κατάλογο όλων των συσχεριών που προέρχονται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών. Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε αυτές τις δυσχέρειες, γιατί οι δραστηριότητες οι σχετικές με την επιβίωση της ομάδος επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το όλο έργο.

Μια ομάδα στην οποία παρουσιάζονται πολλές δυσχέρειες συννεοήσεως, δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το έργο της.

Η αλληλεπίδραση είναι ένα γεγονός μέσα στην ομάδα. Ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα με τις ικανότητες και τα συναισθήματα του επιδράσ τους άλλους και ταυτόχρονα δέχεται και ο ίδιος τις επιδράσεις τους.

Πρέπει να δίνουμε στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συνομιλούν μεταξύ τους και να ενθαρρύνουμε την συνεργασία τους σε δραστηριότητες γιατί έτσι δημιουργούνται κατάλληλες συνθήκες για γόνιμη αλληλεπίδραση. Οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει έργο ανεξάρτητο από τους άλλους, απομονώνονται κοινωνικά γιατί

εχουν λίγες ευκαιρίες για αλληλεπίδραση και επομένως δεν συγκροτούν ομάδες εργασίας.

Πολλές φορές οι προϊστάμενοι αποθαρρύνουν την συζήτηση μεταξύ των εργαζομένων γιατί πιστεύουν ότι έτσι δημιουργείται μία κατάλληλη δημιουργική ατμόσφαιρα μέσα από την σιωπή και την τάξη. Είναι δυνατόν όμως αν εφαρμοστεί αυτό με την δύναμη της εξουσίας να προκαλέσει περισσότερο απάθεια παρά παραγωγικότητα. Οι αλληλεπιδράσεις μπορούν να δημιουργηθούν μέσα από σχέσεις συναναστροφής και συνομιλίας των εργαζομένων όπως στις περιπτώσεις αναπαύσεως των εργαζομένων, των γευμάτων τους, σε διάφορες ψυχαγωγικές δραστηριότητες κλπ.

Με τις επαφές δημιουργούνται πολλές ζυμώσεις που αφορούν τα συναισθήματα που τρέφουν τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να μάθει ποιες είναι αυτές και με ποιο τρόπο μεταβάλλονται. Θα πρέπει δηλαδή να βρει ποια είναι τα κύρια κέντρα επιρροής μέσα στην ομάδα, το είδος των υποομάδων (κλίκες) που σχηματίζονται, τις εκδηλώσεις φιλικών ή εχθρικών συναισθημάτων.

Για να κατορθώσει να βρει αυτές τις πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιήσει α) την κοινωνιομετρική μέθοδο, β) το διάγραμμα που θα καταρτισθεί από ένα παρατηρητή, γ) το ερωτηματολόγιο.

#### α) Κοινωνιομετρική εξέταση (sociometric)

Η κοινωνιομετρία βασίστηκε στις αρχές του Morena σύμφωνα με τον οποίο το κλειδί είναι να ξανακάνουμε τον άνθρωπο αυθόρμητο και δημιουργικό, γιατί αλλιώς χωρίς αυθορμητισμό δημιουργούνται ψυχικές και κοινωνικές ανωμαλίες από τις οποίες πάσχει ο άνθρωπος και η ανθρωπότητα.

Οι σκοποί της κοινωνιοθεραπείας είναι ερευνητικοί, θεραπευτικοί και μορφωτικοί. Οι θεραπευτικοί επιτυγχάνονται με



το ψυχόγραμμα που είναι η απελευθέρωση του αυθορμητισμού. Οι μορφωτικοί με το παίξιμο των ρόλων (role playing) και οι ερευνητικοί με το τεστ της κοινωνιομετρίας. Με το τεστ αυτό μπορούμε να μετρήσουμε τον αυθορμητισμό των διαπροσωπικών σχέσεων και να τοποθετούμε κάθε μέλος στην ομάδα. Έτσι καθορίζονται οι έλξεις και οι απωθήσεις (εκλογές - απορρίψεις) μεταξύ των μελών της ομάδας. Κι αν προχωρήσουμε στην έρευνα των κοινωνιομετρικών αποτελεσμάτων μπορούμε να ερευνήσουμε τα κίνητρα των προτιμήσεων και να διαπιστώσουμε ποιοί είναι εκείνοι που επιβάλλονται στην ομάδα - οι "stars" - και ποι είναι οι απομονωμένοι.

β) Διάγραμμα καταρτιζόμενο από έναν παρατηρητή

Εδώ ζητάμε από έναν παρατηρητή να παρακολουθήσει την συνομιλία και να σημειώσει ποιος μιλάει σε ποιον. Αυτός παρακολουθεί την συζήτηση και καταρτίζει ένα διάγραμμα βάση των παρατηρήσεών του.

γ) Ερωτηματολόγιο

Μετά το τέλος μιας συγκεντρώσεως, δίνουμε σε κάθε μέλος της ομάδας ένα ερωτηματολόγιο. Με αυτό θέλουμε να καθοριστεί κατά πόσο τα μέλη έμειναν ικανοποιημένα από την συγκέντρωση, από την μέθοδο ηγεσία που εφαρμόσθηκε και από άλλα σημεία ανάλογα με την περίπτωση. Τα μέσα είναι χρήσιμα γιατί μ' αυτά παίρνουμε χρήσιμες πληροφορίες από μία κατάσταση που απορρέει σχεδόν πάντα από μια ανεπίσημη δομή και γι' αυτό δεν είναι εύκολο να την γνωρίσουμε. Όμως μια τέτοια κατάσταση δεν παραμένει ποτέ σταθερή. Υπόκειται σε διακυμάνσεις με βάση τις δυνάμεις σταθεροποιήσεως και τις δυνάμεις αλλαγής. Αν επικρατήσουν οι τελευταίες είναι δυνατόν η κατάσταση να αλλάξει πολύ.

## 6.2 Επίδραση διαφόρων μεθόδων ηγεσίας πάνω στην συμπεριφορά των ομάδων

Ο ηγέτης ανάλογα με το ποια μορφή ηγεσίας εφαρμόζει, επηρεάζει και την συμπεριφορά της ομάδας. Δεν υπάρχουν πολλά στατιστικά στοιχεία για να δούμε πως αποδίδουν οι μέθοδοι μπορούμε όμως να καταλάβουμε από ένα πείραμα που έκαναν οι Αμερικάνοι K. Lewin, Lippit και White ότι με την δημοκρατική μέθοδο έχουμε από τους εργαζόμενους την συμπεριφορά που θέλουμε να έχουμε.

Στο πείραμα αυτό οι ερευνητές έψαζαν τρεις ομάδες παιδιών και σε κάθε μια από αυτές εφάρμοσαν και τις τρεις μεθόδους αντίστοιχα: την αυταρχική, την δημοκρατική και του *laissez faire*. Το θέμα ήταν πως να κατασκευάσουν τα παιδιά μάσκες για έναν χορό αποκρεών.

Στην πρώτη περίπτωση ο αυταρχικός ηγέτης ετοίμασε τα πάντα μόνος του και μετά είπε στα παιδιά τι ακριβώς έπρεπε να κάνει το καθένα. Ο δημοκρατικός ηγέτης κάλεσε την ομάδα, την συμβουλευτήκε για το τι πρέπει να γίνει και όλοι μαζί έκαναν ένα πρόγραμμα για την δουλειά. Στην τελευταία μέθοδο, την μέθοδο του ανεξέλεγκτου ατομικισμού, ο ηγέτης είπε στον καθένα να δουλέψει μόνος του δίνοντας τους τα υλικά.

Τα αποτελέσματα ήταν τα εξής: Στην πρώτη ομάδα παρατηρήθηκε μια επιθετικότητα εναντίον του ηγέτη και των υπόλοιπων συμμαθητών. Επίσης παρατηρήθηκε μια τάση παθητικότητας (όταν έλειπε ο ηγέτης, τα παιδιά σταματούσαν τη δουλειά και άρχιζαν το παιχνίδι). Πιο χειρότερα ακόμα ήταν τα αποτελέσματα στην τρίτη ομάδα. Αυτοί ήταν δυσαρεστημένοι η παραγωγή του ήταν μικρή και ο αρχηγός τους δεν ήταν αγαπητός. Η πιο μεγάλη παραγωγή, παρατηρήθηκε στην δημοκρατική ομάδα. Εκεί

δημιουργήθηκε μια άμιλλα και μια συνοχή της ομάδας. Δημιουργήθηκε το συναίσθημα της συνεργασίας και τις συλλογικότητας. Ο ηγέτης αγαπήθηκε κι ακόμα όταν έλειπε συνέχιζαν κανονικά τη δουλειά τους.

Βλέπουμε λοιπόν ότι ο ηγέτης υιοθετώντας μια μέθοδο ασκήσεως ηγεσίας, δηλαδή δημιουργίας ορισμένου τύπου καταστάσεως ασκεί μια έμμεση επίδραση πάνω στην συμπεριφορά αυτών που διευθύνει.

Αυτό το φαινόμενο φαίνεται έντονα και στην επιχείρηση "Μουστάκης". Η προϊσταμένη, συγκεκριμένα, ενός τμήματος δεν αναλαμβάνει μόνη της όλες τις ευθύνες και εργασίες όπως π.χ. ο τρόπος με τον οποίο θα στολιστεί μια βιτρίνα ή το πως θα τοποθετηθούν τα πράγματα στα ράφια, αλλά αφήνει πρωτοβουλίες στους υφισταμένους της. Τους συμβουλεύεται και έτσι πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα, απ' ότι μας είπε.

Τα πλεονεκτήματα της δημοκρατικής μεθόδου

Όταν χρησιμοποιούμε την δημοκρατική μέθοδο ασκήσεως ηγεσίας σε μια ομάδα καταφέρνουμε να δημιουργήσουμε ένα υγιές ψυχολογικό κλίμα του ανθρώπου, γιατί αυτή ανταποκρίνεται στις ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Πιο συγκεκριμένα:

1. Ο άνθρωπος ικανοποιείται και ευχαριστείται με το να λύνει προβλήματα. Στην δημοκρατική μέθοδο δίνεται η δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στο να βρίσκουν λύσεις. Η εύρεση μιας λύσης δίνει χαρά και ικανοποίηση.

2. Με την δημοκρατική μέθοδο καλύπτεται η ανάγκη αναπτύξεως σχέσεων με τους συνανθρώπους, η ανάγκη της συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι μέλη της εταιρίας και έτσι μικραίνει η απόσταση μεταξύ διοικήσεως και υπαλλήλων. Σαν αποτέλεσμα αυτού είναι η μείωση της τάσεως των

ατόμων να αντιδρούν σαν μια ξεχωριστή ομάδα, με διαφορετικά συμφέροντα και η ανάπτυξη αμοιβαίων ενδιαφερόντων και συμφερόντων.

3. Αναπτύσσεται το αίσθημα της ασφάλειας.

4. Περιορίζονται οι φόβοι και οι εχθρότητες εφόσον η δημοκρατική ηγεσία επιτρέπει τις εκδηλώσεις και ενθαρρύνει την έκφραση. Έτσι η συζήτηση μπορεί να γίνει δημιουργική και μπορούν να αντιμετωπισθούν τα πραγματικά προβλήματα.

5. Προάγονται οι δημοκρατικές ικανότητες του ανθρώπου. Οι εμπειρίες και οι γνώσεις των μελών της ομάδας ενώνονται και αξιοποιούνται, πράγμα που αποτελεί ένα εξαιρετο μέσο για να μορφωθούν όλοι.

6. Η κοινωνική πίεση δρα δημιουργικά. Για να μπορέσουν να συνεργαστούν με τους άλλους και να αποτελέσουν ομάδα αναγκάζονται να αναγνωρίζουν τα δικαιώματα του άλλου. Η αναγνώριση αυτή της σπουδαιότητας του άλλου αναπτύσσει ένα ομαδικό πνεύμα. Έτσι η κοινωνική πίεση ενεργεί στο να κάνει τους ανθρώπους να συνεργάζονται για το καλό της ομάδας.

7. Οι σκοποί που θέτει η ομάδα γίνονται εύκολα και σκοποί του κάθε μέλους. Αντίθετα οι σκοποί που θέτει ο προϊστάμενος δεν έχουν άμεση επίδραση πάνω στην ομάδα. Για να γίνουν αποτελεσματικοί οι σκοποί του προϊστάμενου πρέπει να προστεθούν έμμεσα κίνητρα. Αυτά μπορεί να είναι ο φόβος, η επιθυμία να αρέσει στον προϊστάμενο να αποκτήσει μια χρηματική αμοιβή κλπ.

8. Ασκοούνται τα μέλη της ομάδας στην ανάληψη ευθύνης. Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνη για τις δικές τους αποφάσεις παρά για τις αποφάσεις των άλλων.

9. Ο κοινός σκοπός κάνει τα άτομα να αλληλοβοηθούνται και να περιορίζονται οι αντιζηλίες, έτσι η ομάδα γίνεται πιο παραγωγική.

10. Ο προϊστάμενος, όταν υπάρχει ελευθερία αυτοεκφράσεως και συμμετοχής στην δράση των εργαζομένων, μπορεί να αξιολογεί καλύτερα τις ικανότητές τους.

#### 6.2.1 Η τεχνική της συζητήσεως

Η ομάδα δεν είναι απλώς ένα σύνολο ατόμων. Έχει δική της ζωή και υπόσταση. Τα πρόσωπα που την αποτελούν μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις και διαφορετική συμπεριφορά από αυτές που έχουν όταν δρουν σαν μεμονωμένα άτομα. Αυτό οφείλεται στην δυναμική της ομάδας που επιδρά πάνω τους και καθορίζει τόσο την συμπεριφορά της ομάδας όσο και κάθε μέλους της.

Προκειμένου λοιπόν να ληφθεί μια απόφαση, χρησιμοποιείται η "τεχνική της συζητήσεως", η οποία απαιτεί την συνοχή της ομάδας, την συμμετοχή όλων των μελών της και την θέληση τους να ενεργήσουν ώστε να καταλήξουν σε μια συγκεκριμένη απόφαση (θετική στάση). Επίσης για να πετύχει η τεχνική της συζητήσεως θα πρέπει ο ηγέτης της ομάδας να τηρεί τρεις προϋποθέσεις: α) οφείλει να δεχτεί την συμπεριφορά της ομάδας, β) να τους δώσει τον καιρό να συνεισφέρουν ότι μπορούν, γ) να επαγρυπνεί πάνω στην ομαλή και επικερδή πορεία των συζητήσεων, ενώ ο ίδιος θα μένει ουδέτερος.

Για την εφαρμογή της τεχνικής της συζητήσεως πρέπει να ακολουθήσουμε τέσσερα στάδια: 1) προκαταρκτική μελέτη του προβλήματος από τον συντονιστή της ομάδας, 2) παρουσίαση του προβλήματος στην ομάδα, 3) ομαδική συζήτηση του προβλήματος και 4) επίλυση του προβλήματος από την ομάδα.

**ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: Προκαταρκτική μελέτη του προβλήματος.**

Στην πρώτη φάση γίνεται μια διάγνωση του προβλήματος για να διαπιστωθεί αν αυτό ανήκει όντως στην ομάδα. Στην συνέχεια καταστρώνεται ένα σχέδιο για το πως θα παρουσιασθεί το πρόβλημα και υποδιαιρείται σε μικρότερα προβλήματα για να συγκεντρωθούν περισσότερες πληροφορίες.

**ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ: Παρουσίαση του προβλήματος**

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η παρουσίαση του προβλήματος στην ομάδα από τον συντονιστή. Από την παρουσίαση αυτή εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία της συζητήσεως της ομάδας. Θα πρέπει λοιπόν:

- 1) Το πρόβλημα να παρουσιάζεται με ερωτηματική μορφή λόγου, που σημαίνει ότι ζητείται συνεργασία στο θέμα που τίθεται.
- 2) Να παρουσιάζεται σε σχέση με την κατάσταση και όχι σε σχέση με τα άτομα, να χρησιμοποιούνται δηλαδή όροι που να αναφέρονται στην κατάσταση και όχι στην συμπεριφορά. Έτσι δεν κινείται ο μηχανισμός της ψυχικής άμυνας που εμποδίζει την εύρεση αντικειμενικής λύσης στο πρόβλημα.
- 3) Να θέτει το πρόβλημα ο συντονιστής σαν πρόβλημα και όχι να διαγράφει και την λύση του, να μη συνοδεύει το πρόβλημα με μια ενδεχόμενη λύση.
- 4) Να διεγείρεται το ενδιαφέρον της ομάδας για το παρουσιαζόμενο πρόβλημα. Να του κάνει να θέλουν να ασχοληθούν μαζί του. Όταν υπάρχει αδιαφορία από μέρους της ομάδας για το πρόβλημα και την λύση του.
- 5) Να καθορίζεται και να υπάρχει ένα μόνο αντικείμενο συζητήσεως, οπότε να αξιολογηθούν με βάση το ορισμένο κριτήριο, χωρίς να δημιουργηθεί σύγχυση.

6) Να διευκρινίζεται κάθε τι που θα προκύψει στα διάφορα στάδια της συζητήσεως.

7) Ο διευθύνων να δίνει από την αρχή στην ομάδα όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται, ώστε να αποτελέσουν τους βασικούς κανόνες για την κατεύθυνση της συζητήσεως και όχι έναν πρόλογο που να αποβλέπει στον περιορισμό της ελευθερίας εκφράσεως των μελών ή στην επιβολή μιας απόφασης που έχει ληφθεί από πριν.

8) Τέλος να είναι ο διευθύνων σύντομος και να φτάνει γρήγορα στην συζήτηση.

### ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: Ομαδική συζήτηση του προβλήματος

Στο στάδιο αυτό, που γίνεται συζήτηση γύρω από το θέμα, ο διευθύνων πρέπει να κάνει μια διάγνωση για τις αντιδράσεις που θα προκληθούν γύρω από το πρόβλημα. Κάθε πρόβλημα μπορεί να προκαλέσει είτε θετικές αντιδράσεις όπως επιθυμία να βρεθούν λύσεις και να υπερνικηθούν τα εμπόδια, είτε αρνητικές αντιδράσεις όπως η εκδήλωση συναισθημάτων φόβου, εχθρότητας ή ανωριμότητας.

Στην περίπτωση που οι αντιδράσεις είναι αρνητικές ο συντονιστής θα πρέπει να φροντίσει να βγάλει από την μέση αυτά τα αρνητικά συναισθήματα. Και για να πετύχει αυτό πρέπει:

α) Να επιτρέπει σε όλους να εκφραστούν, να πουν ότι σκέπτονται. Έτσι θα πετύχει την κάθαρση και την απελευθέρωση τους από τα συναισθήματά τους. Η έχθρα και ο φόβος χάνονται μόλις εκφραστούν. Ο διευθύνων θα πρέπει να ακούει τα λεγόμενα χωρίς να παύει να παίρνει υπόψη του τα επικοδομητικά σχόλια της ομάδας, αλλά να αποφεύγει κάθε κριτική πάνω σ' αυτά να αρχίσει να ψάχνει λύσεις.

β) Να φροντίζει να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας, ιδίως όταν το πρόβλημα αφορά μια ενδεχόμενη αλλαγή.

γ) Να χρησιμοποιεί την τεχνική της επανέκφρασης των συναισθημάτων που συνίσταται στην επαναπαρουσίαση τους στον ενδιαφερόμενο, αλλά με προσωπική μορφή αφού πρώτα γίνει ανίχνευσή τους.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή οι αντιδράσεις που προκαλούνται είναι θετικές, ο διευθύνων θα πρέπει

α) Να παρουσιάσει το πρόβλημα στην σοβαρή του μορφή. Συνήθως στο πρώτο άκουσμα του προβλήματος όλοι προτείνουν την πρώτη λύση που εμφανίζεται μπροστά τους. Ο ηγέτης πρέπει να παροτρύνει την ομάδα ώστε να αναζητήσει κι άλλες λύσεις. Γι' αυτό πρέπει να τους δίνονται όλα τα δεδομένα ώστε να εξετάσουν σε βάθος το πρόβλημα και μάλιστα όσο πιο πολύ χρόνος τους δίνεται τόσο πιο πολύ καλυτερεύει η ποιότητα των αποφάσεων που πρόκειται να παρθούν.

β) Θα πρέπει να ενθαρρύνει την ομάδα να λέει τις απόψεις της, οποιεσδήποτε κι αν είναι αυτές και ιδιαίτερα όταν είναι διαφορετικές. Όταν όλοι συμφωνούν υπάρχει ο φόβος να υπάρχει κονφορμισμός, τυποκρατία και μετριότητα. Αντίθετα η διαφωνία μπορεί να οδηγήσει στην έρευνα, στην επινόηση νέων πραγμάτων. Για να επιτευχθεί η εκδήλωση αυτή των διαφορετικών απόψεων, εκείνος που διευθύνει την συζήτηση πρέπει να φροντίζει:

1. Να μιλούν όλοι που συμμετέχουν στην σύσκεψη. Έτσι το σύνολο της ομάδας θα έχει την ευθύνη για την λύση που θα δοθεί στο πρόβλημα.

2) Να μην αξιολογεί αμέσως ότι του λένε. Πρώτα να ακούσει όλες τις ιδέες και μετά να αξιολογεί. Με το να δέχεται όλες τις ιδέες δεν κόβει τον αυθορμητισμό του άλλου. Ενώ η πρόωγη αξιολόγηση καταστρέφει την διάθεση αναζήτησης και ανεύρεσης ιδεών.



3) Για τον λόγο αυτό καλό θα ήταν όλες οι ιδέες να γράφονται σε έναν πίνακα και μετά να εξετάζεται ποια είναι καλή και ποια όχι. Έτσι με την καταγραφή αυτή δεν ξεχνιούνται οι ιδέες. Κυρίως όμως υπάρχει ένας ψυχολογικός λόγος. Όλοι θέλουν να αισθάνονται ότι αυτό που λένε λαμβάνεται υπόψη από την ομάδα. Αν δεν γραφεί η γνώμη τους στον πίνακα, μπορεί να νομίζουν ότι μαζί μ'αυτή απορρίπτονται κι αυτοί.

4) Να προσπαθεί ο συντονιστής να διατηρεί την συζήτηση μέσα στα πλαίσια του θέματος. Να αποφεύγονται οι πολύ μακρές παρεμβάσεις, αλλά να χειρίζεται με κάποια λεπτότητα το θέμα του ελέγχου χωρίς να καταπνίγει τις ιδέες ή τις λύσεις, επειδή κατά τύχη δεν του αρέσουν.

5) Επίσης θα πρέπει να δώσει στην μειοψηφία αρκετό χρόνο για να εκφράσει τις απόψεις της. Η πλειοψηφία πολλές φορές κινείται με έναν τρόπο συντηρητικό. Συμφωνεί με όλα για να τελειώνει γρήγορα. Της αρέσει να μένει στα υπάρχοντα, ενώ η μειοψηφία μπορεί να έχει ιδέες.

6) Τέλος πολύ σημαντικό είναι η ανακεφαλαίωση. Αφού ταξινομήσει τις ιδέες ο συντονιστής, να συνοψίσει από καιρό σε καιρό όσα ειπώθηκαν. Η ανακεφαλαίωση διευκολύνει την επικοινωνία και επιτρέπει να διαπιστωθεί αν το θέμα έγινε κατανοητό ή όχι, με το να υπογραμμίζονται τα καίρια σημεία, πάνω στα οποία έχει επιτευχθεί μία ομοφωνία. Έτσι βλέπεται η πρόοδος που έχει γίνει κι αυτό είναι μία παρότρυνση για την ομάδα. Είναι ακόμη πολύ πιθανό η συζήτηση να ψτάσει σε αδιέξοδο και με την ανακεφαλαίωση να μπει ξανά στο θέμα. Η περίληψη είναι πάντα ωφέλιμη.

Είναι πολύ βασικό αυτός που διευθύνει την συζήτηση να στρέφεται διαρκώς προς τα μέλη της ομάδας και να τους εξηγεί

όταν γράφει κάτι στον πίνακα. Ειδάλως όταν δεν εξηγεί είναι πιθανό να δημιουργηθεί ρήγμα ανάμεσα σ'αυτόν και την ομάδα.

#### **ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ: Επίλυση του προβλήματος.**

Στην τέταρτη και τελευταία φάση έχουμε την επίλυση του προβλήματος από την ομάδα. Εδώ πρέπει να γίνει η αξιολόγηση των διαφόρων λύσεων που έχουν προταθεί από τα μέλη της ομάδας για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Για καλύτερη αξιολόγηση ο διευθύνων πρέπει να προσέχει: α) να αποφεύγεται η διάσπαση της ομάδας σε δύο αντίθετες παρατάξεις. Αυτό θα το πετύχει γράφοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε λύσης στον πίνακα.

β) Εφόσον η αξιολόγηση προκύπτει σε δυσχέρειες να εξετάσει:

1) Αν όλες οι ιδέες ανταποκρίνονται σε πραγματικά δεδομένα ή σε εικασίες.

2) Να προσέχει να μην δημιουργούνται προβλήματα πιο περίπλοκα από αυτά που υπάρχουν, με τις λύσεις που δίνονται.

3) Να δει αν σε κάθε προτεινόμενη λύση υπάρχει μία τάση για δράση ή γιοα αδράνεια. Συνήθως η πλειοψηφία είναι υπέρ του συντηρητισμού, ενώ η μειοψηφία υπέρ της αλλαγής. Να προτιμούνται οι λύσεις που τείνουν προς την δράση. Η αδράνεια ανταποκρίνεται στην ανάγκη ασφάλειας, προέρχεται δε από τον φόβο της αλλαγής.

4) Αν οι προτάσεις είναι πολλές να μειώσει τον αριθμό, με την επιλογή εκείνων που προτιμούνται περισσότερο.

γ) Φτάνοντας στην λύση που τελικά προτιμάται, δηλαδή φτάνοντας στην απόφαση, ο διευθύνων την συνοψίζει και την περιγράφει επακριβώς στην συζήτηση. Κατά την εργασία αυτή φροντίζει να:

1) εξασφαλίσει την συμφωνία ολόκληρης της ομάδας. Δεν αρκεί μόνο η πλειοψηφία, αλλά να λαμβάνεται ομόφωνα για να μην διασπάται η ομάδα σε πλειοψηφία και μειοψηφία.

2) Μόλις ληφθεί η απόφαση πρέπει να καταστρωθεί και το απαιτούμενο σχέδιο δράσεως. Μια απόφαση πρέπει να την συνοδεύουν θετικές ενέργειες, πράγμα που σημαίνει ότι η εργασία της ομάδας είχε καλό αποτέλεσμα, ότι προκαλεί ψυχική ικανοποίηση και παγιώνει το αίσθημα της ευθύνης αυτών που συμμετέχουν.

3) Οι αποφάσεις που έχουν παρθεί πρέπει να μπορούν να αναθεωρούνται και αυτό να το καταλαβαίνει η ομάδα. Να αισθάνεται ότι μπορεί να συζητήσει ξανά το θέμα, γιατί μπορεί να αλλάξουν οι συνθήκες και να χρειαστεί αλλαγή του αρχικού σχεδίου.

Όταν δεν μπορεί να ληφθεί μία τελική ομοφωνία ο διευθύνων πρέπει να προσέξει:

1) Να ανακεφαλαιώσει τα σημεία διαφωνίας και συμφωνίας. Έτσι θα περιορίσει την συζήτηση στα σημεία που υπάρχει η διαφωνία γιατί η ανακεφαλαίωση των συμφωνημένων σημείων δίνει ένα αίσθημα προόδου προς την λύση.

2) Να δώσει στην μειοψηφία τον χρόνο που χρειάζεται για να αναπτύξει τις απόψεις της. Τα κίνητρα της αντιδράσεως μπορεί να είναι σοβαρά, οπότε πρέπει να αναλυθούν. Αν δεν είναι σοβαρό, αλλά είναι συναισθηματικής φύσεως και όχι λογικής, με το να τα εξωτερικεύσει η μειοψηφία θα της δοθεί η ευκαιρία να αντιληφθεί καλύτερα την ορθή λύση.

3) Αν υπάρχουν δύο πιθανές λύσεις και δεν μπορούν να αποφασίσουν ποιά είναι η καλύτερη να γίνουν και οι δύο

αποδεκτές με την προϋπόθεση να δοκιμαστούν διαδοχικά στην πράξη.

4) Να θέσει στην ομάδα το πρόβλημα της έλλειψης συμφωνίας. Έτσι η ομάδα θα έρθει αντιμέτωπη μ' αυτό το νέο πρόβλημα και θα πρέπει να βρει την λύση του και να αναλάβει την ευθύνη της τελικής απόφασης.

5) Να αποσύρει το πρόβλημα για το οποίο παρουσιάζεται διχογνωμία. Αν ο διευθύνων καταλάβει ότι η συζήτηση που γίνεται δεν οδηγεί πουθενά αποσύρει το θέμα γιατί πιστεύει ότι υπάρχει έλλειψη καλής θέλησης ή έλλειψη ικανότητας για λήψη αποφάσεων.

Η διαφωνία πολλές φορές προέρχεται από το γεγονός ότι ο καθένας αποβλέπει στο δικό του ατομικό συμφέρον. Και επειδή είναι επίφοβο ότι μπορεί να επικρατήσουν τα ατομικά συμφέροντα, πολλοί ηγέτες πιστεύουν ότι η εφαρμογή δημοκρατικών μεθόδων είναι δυνατή μόνο όταν η ομάδα έχει πρώτα ασκηθεί σε συμμετοχή ή όταν αποτελείται από καλούς τύπους ανθρώπων.

Το τεστ της κοινωνιομετρίας βοηθά αρκετά σ' αυτό. Επειδή όμως δεν είναι δυνατόν να αλλάζει πάντα η σύνθεση των ομάδων, ο ηγέτης πρέπει μάλλον να ασκηθεί να χειρίζεται ομάδες ανεξάρτητα από την συγκρότηση και την ψύση τους.

### 6.2.2. Στάση διευθύνοντος.

Η στάση του διευθύνοντος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την στάση της ομάδας. Ο διευθύνων πρέπει να κάνει μία διάγνωση των στάσεων και να προσπαθήσει να εξουδετερώσει τις αντιγνώμίες και τις αρνητικές διαθέσεις που υπάρχουν. Για να διατηρήσει ένα σταθερό ψυχολογικό κλίμα είναι υποχρεωμένος να αποτελεί το αντίβαρο της ομάδας. Εάν η ομάδα είναι παθητική και αργοκίνητη αυτός πρέπει να τηρήσει μία δυναμική στάση για να την δραστηριοποιήσει λίγο. Αν πάλι είναι πολύ δυναμική και κάνει θορυβώδεις συζητήσεις να κρατήσει ο ίδιος μια ήπια και μετριοπαθή στάση. Με τον τόνο της φωνής του, με το να κάθεται ή να είναι όρθιος, πότε να πλησιάζει και πότε να απομακρύνεται μπορεί να επηρεάζει την συζήτηση και να κρατά την επιθυμητή ισορροπία. Επίσης μεγάλο ρόλο στην κατεύθυνση της συζήτησης παίζει η μορφή των ερωτήσεων που υποβάλλει.

### 6.2.3. Διατύπωση ερωτήσεων.

Ο τρόπος με τον οποίο να διατυπωθούν οι ερωτήσεις κατά την διάρκεια της συζήτησης πρέπει να ανταποκρίνεται στις γνώσεις και ικανότητες των μελών της ομάδας. Πρέπει οι ερωτήσεις να τους υποχρεώνουν όλους να σκέπτονται και να αναπτύσσουν τις απόψεις τους και όχι να απαντούν με ένα ναι ή όχι, εκτός κι αν πρόκειται για πολύ δειλό ή ντροπαλό άτομο.

Ο διευθύνων να προσπαθεί να μην δείχνει επιθετικότητα ή εχθρότητα ή οποιαδήποτε αντίθεση προς τα επιχειρήματα και τις αποφάσεις της ομάδας. Οι πληροφορίες που θα αποσπάσει να μην προέρχονται από έναν τρόπο πειστικό.

Η μέθοδος αυτή, μας δίνει αρχές· αλλά το λεκτικό, ο επίσημος ή ανεπίσημος τρόπος με τον οποίο ένα πρόσωπο μιλάει, πρέπει να είναι δικός του. Μπορεί ο καθένας να δώσει το

προσωπικό του στύλ στη μέθοδο. Οι αρχές δεν πρέπει να είναι άκαμπτες. Είναι απλώς μέσα με τα οποία μπορεί κανείς να κερδάσει καλύτερα τον εαυτό του, διαφορετικά θα δημιουργήσουμε στερεότυπα καλούπια.

#### 6.2.4. Η αποτελεσματικότητα της απόφασης.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί σήμερα για τις επιχειρήσεις μία πολύ σημαντική διοικητική λειτουργία και γι'αυτό πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αποδοτική. Για το σκοπό πρέπει να εκπληρώνει δύο προϋποθέσεις:

1) Να είναι καλής ποιότητας, να είναι σωστή, δηλαδή με αντικειμενικά κριτήρια να είναι ορολογική.

2) Να γίνει αποδεκτή από τους ενδιαφερομένους, δηλαδή από αυτούς που πρόκειται να την εφαρμόσουν. Εφόσον η λύση ενός προβλήματος αποβλέπει στην συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων, μια μέτρια λύση που γίνεται αποδεκτή αποδίδει περισσότερο από μία υψηλή λύση που δεν είναι αποδεκτή.

Το πρόβλημα όμως που παρουσιάζεται είναι, ποια από τις δύο αυτές προϋποθέσεις πρέπει να ληφθεί σοβαρότερα. Κατ'αρχήν, φαίνεται σαν αυτονόητο να δοθεί περισσότερο προσοχή στην ποιότητα, όπως άλλωστε απορρέει κι από τις σχέσεις της επιστημονικής οργάνωσης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται μόνο από τα διοικητικά στελέχη (αυταρχικές αποφάσεις), που θεωρούνται και τα πιο ικανά σε μία επιχείρηση αποβλέπουν στον σεβασμό της ποιότητας. Δίνουν καλή απόφαση που όμως μπορεί να μην είναι και αποδοτική. Π.χ. καλή απόφαση είναι να φορούν κράνη οι εργάτες χυτηρίου, μπορεί όμως να μην είναι αποτελεσματική επειδή δεν την αποδέχονται οι εργάτες. Άρα οι αυταρχικές αποφάσεις αποβλέπουν στην ποιότητα, ενώ οι δημοκρατικές στην παραδοχή τους από την ομάδα. Παλαιότερα οι ιθύνοντες σε περίπτωση που οι

αποφάσεις του δεν γινόντουσαν δεκτές επέβαλλαν κυρώσεις, με την κοινωνική εξέλιξη όμως η επιβολή αυτή δεν είναι δυνατή και αναζητούνται νέοι τρόποι.

Δοκιμάστηκαν διάφοροι τρόποι όπως κοίταζαν να τους φέρουν στο φιλότιμο ή κατέφευγαν στην μέθοδος της πειθούς - "μέθοδος πωλήσεως". Η μέθοδος αυτή είχε σαν αποτέλεσμα να πολλαπλασιασθούν οι "yesmen". Οι άνθρωποι αυτοί όμως δεν ήταν αυτοί που χρειάζονται πραγματικοί συνεργάτες. Μετά δοκιμάστηκε η συμβουλευτική μέθοδος, που ικανοποιούσε εν μέρει την αποδοχή, εφόσον ο διευθύνων διατηρούσε πάντα για τον εαυτό του δικαίωμα των αποφάσεων.

Για να δοθεί λύση στο πρόβλημα αυτό λοιπόν (ποιότητα ή αποδοχή;) θα πρέπει πρώτα να δούμε τι προέχει σε κάθε περίπτωση. Αν προέχει η ποιότητα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε χωρίς δισταγμό την αυταρχία. Αν έχουμε μόνο πρόβλημα αποδοχής, τότε χρησιμοποιούμε τη μέθοδο "λήψεως αποφάσεως ομάδος", όπως π.χ, σε θέματα ασφαλείας, αλλαγών, κατανομής ορισμένων εργασιών κλπ.

Η παραδοχή μπορεί να εξασφαλιστεί με τρεις τρόπους: 1) Με τον φόβο (αυταρχία). 2) Με την πειθώ (ενδιάμεσες μορφές. 3) Με την συμμετοχή (δημοκρατική μέθοδος). Στην τελευταία αυτή περίπτωση παρουσιάζονται δύο μορφές:

α) Χωρίς συμμετοχή στην απόφαση:

- συγκαλείται η ομάδα για να ενημερωθεί
- συγκαλείται η ομάδα σαν συμβουλευτική.

β) Με συμμετοχή στην απόφαση (καθαρά δημιουργική μέθοδος).

Μ'αυτή τη μέθοδο μπορεί να εξασφαλιστεί και η παροχή αλλά και η αντικειμενικά καλή ποιότητα. Η καλή αυτή ποιότητα θα

εξαρτηθεί από την ικανότητα που έχει το στέλεχος να κατευθύνει την ομάδα.

Γενικά η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται από την ικανότητα που έχει ο διευθύνων να καθοδηγεί επιτυχώς την ομαδική συζήτηση. Και για να το πετύχει αυτό πρέπει πρώτα ο ίδιος να έχει εξασφαλίσει μια υψηλή ποιότητα. Πρέπει και ο ίδιος να είναι σε θέση να αναλαμβάνει ευθύνες και όχι να αφήνει εντελώς την απόφαση στην ομάδα. Αν το κάνει αυτό, τότε δεν μιλάμε για δημοκρατία, αλλά για την μέθοδο του ανεξέλεγκτου φιλελευθερισμού. Πρέπει να έχει ένα ορισμένο επιστημονικό υπόβαθρο που να στηρίζεται σε κοινωνιολογικές και ψυχολογικές μελέτες. Δεν αρκεί η πολιτική του χαμόγελου. Αυτός που θα παίρνει αποφάσεις πρέπει να ξέρει και να τα βγάλει πέρα. Δεν θα πρέπει να είναι ξένος στην ομάδα αλλά να αποτελεί μέλος της. Ορισμένοι βέβαια προϊστάμενοι καταφεύγουν στην ομάδα όχι τόσο για να είναι αποδεκτή η απόφαση που θα παρθεί, όσο γιατί φοβούνται να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες. Έτσι ψθάνουμε στο *laisser-faire*.

Ο Maier, όσον αφορά την ποιότητα της απόφασης λέει ότι όταν ο ηγέτης έχει εξαιρετικές ικανότητες για την λύση των τεχνικών προβλημάτων, δεν χρειάζεται να θυσιάσει αυτή την ικανότητα για να διατηρήσει την καλή θέληση της ομάδος. Μπορεί να κάνει επαφή έτσι ώστε να διεγείρει την σκέψη των άλλων και να τους κάνει να ανακαλύψουν τις ιδέες του, ώστε να γίνουν αποδεκτές. Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος να ψτάσει ο ηγέτης να χειραγωγεί τα μέλη, αλλά αυτός ο κίνδυνος περιορίζεται πολύ αν ο ηγέτης επιθυμεί πραγματικά την αποδοχή. Πρέπει να αποψύγει να επηρεάζει τους ανθρώπους στο να κάνουν πράγματα αντίθετα από το συμφέρον τους. Υπάρχουν περιπτώσεις πάλι όπου τα μέλη της



ομάδας ανακαλύπτουν την λύση οπότε το έργο του ηγέτη είναι εύκολο. Σε άλλες περιπτώσεις τα μέλη δεν είναι πολύ εξαιρετικά και απαιτείται από τον ηγέτη να ασκήσει σημαντικά την λειτουργία της κατευθύνσεως. Αν παρ'όλα αυτά, η κατεύθυνση της σκέψεως δεν είναι επιτυχής, αρχίζει τότε να υποδεικνύει τη λύση κατά στάδια, χρησιμοποιώντας ερωτήσεις. Αν πάλι κι έτσι η ομάδα δεν μπορεί να ανακαλύψει μία λύση, παρά την βοήθεια του ηγέτη, αυτό σημαίνει ότι δεν είναι έτοιμη να αποδεχτεί ιδέες πέρα από το δικό της στάδιο αναπτύξεως. Επομένως ο ηγέτης πρέπει πρώτα να προωθήσει την ανάπτυξη της κρίσεως της ομάδος και μετά να επιχειρήσει την αποδοχή των λύσεων.

#### 6.2.5. Ανάγκη εκπαίδευσης του ηγέτη.

Έχουν τεθεί πολλά ερωτήματα γύρω από το θέμα αν ο ηγέτης γεννιέται ή διαμορφώνεται και έχουν δοθεί και αναπτυχθεί πολλές απόψεις. Η σύγχρονη τάση υποστηρίζει ότι ο ηγέτης έχει μερικές προδιαθέσεις που ευνοούν την ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηρισμάτων και ότι τα χαρίσματα αυτά αναπτύσσονται βάσει της εκάστοτε κατάστασης. Ο ηγέτης λοιπόν δεν φέρνει μέσα του μόνο έμφυτα στοιχεία αλλά μπορεί και να αμορφωθεί. Η εκπαίδευση του γίνεται όπως αυτή των αθλητών. Στην αρχή μαθαίνουν θεωρητικά πράγματα από την εφαρμοσμένη ατομική και κοινωνική ψυχολογία και μετά εξασκούνται στην πράξη, στην καθημερινή πραγματικότητα για να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες. Θα δούμε τώρα μια μέθοδος εκπαίδευσεως (όσον αφορά την εξάσκηση), που θα αυξήσει τις γνώσεις του στελέχους, θα αναπτύξει τις ικανότητες του και θα αλλάξει την στάση του.

Το κύριο βάρος της πρακτικής ασκήσεως έγκειται στο να αλλάζουμε τις συνήθειες, τις διαθέσεις και τις στάσεις για να επιδράσουμε πάνω στην συμπεριφορά του. Αυτό σημαίνει πως πρέπει

να βρούμε έναν τρόπο με τον οποίο θα υποκινηθεί το άτομο και θα μάθει σε ικανοποιητικό βαθμό μερικά πράγματα που θα του αλλάζουν την στάση.

Ο ψυχίατρος Moreno υπέδειξε τον τρόπο αυτό, με την θεωρία της κοινωνιομετρίας που ανέπτυξε. Για να κατανοήσει το άτομο μια κακή κατάσταση του και να βγει από την σύγκρουση, λέει ο Moreno, πρέπει να παίξει έναν ρόλο ακριβώς αντίθετο απ'αυτόν που έπαιξε ή παίζει ο ίδιος. Η μέθοδος αυτή βασίστηκε στην δυναμική της ομάδος και μας έδωσε το ψυχόδραμα και το παίξιμο των ρόλων.

Η κοινωνιομετρία χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Moreno το 1934 και οι μαθητές του μελέτησαν την κοινωνική οργάνωση των σπουδαστών της Δημόσιας Σχολής 181 του Μπρούκλιν. Αργότερα χρησιμοποιήθηκε από την επαγγελματική Σχολή Θηλέων της Πολιτείας της Νέας Υόρκης. Στην πρώτη περίπτωση τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν για την τοποθέτηση των σπουδαστών στα θρανία, ενώ στην δεύτερη περίπτωση για την εκλογή του συντρόφου στο ίδιο δωμάτιο και στην εργασία. Πρόσφατα η κοινωνιομετρία άρχισε να χρησιμοποιείται στο στρατό και την βιομηχανία.

Ο Van Zelst (1952) εφάρμοσε την τεχνική αυτή σε μία οικοδομική εταιρεία στο Σικάγο, με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν ομάδες εργασίας με συνοχή, των οποίων τα μέλη ήταν ικανοποιημένα από την εργασία τους και των οποίων είχε αυξηθεί η απόδοση της εργασίας.

Η Κοινωνιομετρία χρησιμοποιείται σήμερα και σαν ενεργητική μέθοδος εκπαίδευσης στελεχών.

Οι σκοποί της με την ευρεία της έννοια σαν επιστήμης των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων, είναι τέσσερεις:

1) Έρευνα κοινωνιολογική: Παρατηρήσεις επάνω στην πορεία της ομάδας.

2) Διάγνωση της προσωπικότητας και επιλογή στελεχών.

3) Εκπαίδευση στελεχών στις ανθρώπινες σχέσεις, με την τεχνική της "συζητήσεως ομάδος" και με το "παίξιμο του ρόλου".

4) Ψυχοθεραπεία μέσω της ομάδος.

Πριν αναφερθούμε στο θέμα εκπαιδεύσεως στελεχών, θα πούμε λίγα πράγματα για την ομάδα μέσα στην επιχείρηση. Πρώτα απ'όλα όταν λέμε ομάδα, εννοούμε αυτή που αποτελείται από λίγα άτομα το πολύ μέχρι 12 ή 15, γιατί κανένας προϊστάμενος δεν μπορεί να κατευθύνει άμεσα πολλά άτομα, να τα ελέγχει και να συνεργάζεται μαζί τους προσωπικά. Αν έχουμε μεγαλύτερη ομάδα την διασπάμε σε μικρότερες έτσι που ο καθένας να μπορεί να επικοινωνήσει με τον άλλο.

Εξαιτίας της επικοινωνίας αυτής δημιουργείται μία άμεση αλληλεπίδραση. Τα μέλη παίζουν έναν δυναμικό ρόλο στην κοινωνική κίνηση της ομάδας. Η ομάδα είναι σαν ένα κύτταρο, όπου τα μέλη της συνδέονται συναισθηματικά και είναι πραγματικά. Τα μέλη της γνωρίζονται μεταξύ τους, έχουν ένα κοινό σκοπό, υπάρχει μία εσωτερική ιεράρχηση (και όχι ιεράρχηση που επιβλήθηκε απ'έξω) και μία κάποια διάρκεια. Οι δεσμοί της είναι σταθεροί και έχουν ψυχολογικές συνέπειες. Η σταθερότητα αυτή δεν είναι διαρκής. Γιατί δεν υπάρχει μία ισορροπία μέσα στην ομάδα, αλλά μόνο μία διαρκής τάση για ισορροπία. Η ύπαρξη της ομάδος ικανοποιεί την ανάγκη του ατόμου να ανήκει κάπου, του δίνει σιγουριά ότι κάπου ανήκει.

Την ενότητα της ομάδας την δίνει η ενότητα του σκοπού. Συναισθήματα που επικρατούν στην δεμένη ομάδα είναι τα συναισθήματα κοινότητας και αλληλεγγύης. Η συγκρότηση της

ομάδας είναι τόσο πιο ισχυρή, όσο το ηθικό της είναι ανεβασμένο και αυτό εξαρτάται: α) από τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται, β) από τον βαθμό προσωπικής συμμετοχής και γ) από τον αριθμό των μελών.

Σε όλες αυτές τις μικρές ομάδες, όπου άνθρωποι καλούνται να ζήσουν μαζί, μπαίνουν προβλήματα προσαρμογής, συνεργασίας, προβλήματα από κοινού εκτελέσεως ενός έργου λήψεως αποφάσεων ή λύσεως ενός προβλήματος τα άτομα καθημερινά καλούνται να ζήσουν μέσα σε μία ομάδα. Δεν υπάρχουν απομονωμένα άτομα. Όλα ζούν μέσα σ'ένα κοινωνικό περιβάλλον και όλα έχουν την ανάγκη να λύσουν τέτοια προβλήματα προσαρμογής. Η ομάδα ενεργεί σαν ένα οργανικό σύνολο. Μέσα στην ομάδα το άτομο δέχεται ερεθίσματα από τα μέλη της. Στα ερεθίσματα αυτά απαντά με μία απόκριση. Αυτή η απόκριση με την σειρά της γίνεται ερέθισμα για τα άλλα μέλη της ομάδας κι έτσι δημιουργείται ο κύκλος της αλληλεπίδρασης με το "stimulus response", όπως λένε και οι Γάλλοι.

Το θέμα λοιπόν είναι να δούμε ποια εντύπωση κάνει ένα άτομο με τις αντιδράσεις του πάνω στους άλλους και πως αυτή η αντίδραση μεταβάλλεται σε ερέθισμα. Για να δούμε λοιπόν την συμπεριφορά του ατόμου δημιουργούμε μια "κατάσταση όπου κάνουμε τις παρατηρήσεις μας. Προσπαθούμε η κατάσταση αυτή να είναι τόσο το δυνατόν πιο πραγματική. Μέσα στην κατάσταση αυτή με το να ζει ο ηγέτης μπορεί να εκπαιδευτεί, ώστε να είναι σε θέση μετά να παρατηρεί τα μέλη, να κάνει την διάγνωση της συμπεριφοράς τους και να μπορεί να τα καθοδηγεί. Το θέμα αυτό της παρατήρησης, βρίσκεται ακόμη στην πειραματική του μορφή. Γίνονται πολλές μελέτες και έρευνες σ'αυτό το θέμα. Το θέμα λοιπόν της διάγνωσης και επιλογής και της μορφώσεως παρατηρητών

(οι παρατηρητές δεν συμμετέχουν στην ομάδα) δεν πρόκειται να μας απασχολήσει προς το παρόν. Το πρόβλημα που μας απασχολεί είναι πως μπορούν να μορφωθούν τα στελέχη βιομηχανίας με την τεχνική της καθοδήγησης της συζητήσεως και με τον όρο "μόρφωση" εννοούμε όχι μόνο την απόκτηση γνώσεων γύρω από τον άνθρωπο, αλλά και την αλλαγή στάσεως· γιατί έτσι μόνο θα αυξηθούν οι ικανότητες διοικήσεως ανθρώπων.

Με την συζήτηση της ομάδας φτάνουμε σε μία πομαδική απόφαση - που μας εξασφαλίζει ποιότητα και αποδοχή - αλλά κάνουμε και ανάλυση των στάσεων των μελών απέναντι στο πρόβλημα (κατάσταση) που θέσαμε. Η συζήτηση αναγκάζει τα μέλη να εκφραστούν και να πάρουν θέση, κι έτσι μπορούμε να φτάσουμε μέχρι την μελέτη της προσωπικότητας. Μπορούμε, δηλ. να ανακαλύψουμε μερικές προσωπικές ανάγκες και μερικά βαθειά κίνητρα, ακόμη και μερικές ικανότητες, ώστε ανάλογα να κατευθύνουμε μετά κάθε μέλος της ομάδος σε μία ειδική εργασία. Αυτή είναι και η ουσία της διοικήσεως: Πως αφού γνωρίσω τι άτομο να το προσανατολίσω και να το κατευθύνω σ'ένα επί μέρους έργο, όπου θα είναι πιο αποδοτικό.

Η τεχνική της συζητήσεως μπορεί να είναι:

α) Κατευθυνόμενη συζήτηση (directive). Γίνεται βέβαια ελεύθερη συζήτηση (και όχι μετάδοση εντολών), αλλά ο ηγέτης την καθοδηγεί, ώστε η ομάδα να φτάσει να πάρει απόφαση ποιότητας. Ο ηγέτης φέρεται σαν μέλος της ομάδος και λέει κι αυτός την γνώμη του.

β) Έχουμε όμως κατά την μη κατευθυνόμενη συζήτηση (no directive).

Ο ηγέτης στην περίπτωση αυτή περιορίζεται στο να αντανakλά εκείνο που συμβαίνει στην ομάδα.

Δίνει διασαφηνίσεις, εξηγήσεις αν χρειαστούν, χωρίς όμως να επεμβαίνει στην πορεία της συζήτησης. Ασκεί λειτουργία διασαφηνήσεως, ενεργεί σαν ένας καθρέπτης. Προσπαθεί να βγάλει τι είναι σπουδ

αίο για την ομάδα. Σ'αυτούς τους δύο τρόπους μερικοί προσθέτουν κι ένα τρίτο, δηλαδή:

γ) Την τεχνική της στρατηγικής: Στρατηγική είναι μία στάση που καθορίζεται εκ των προτέρων. Είναι αρκετά ευλύγιστη, ώστε να προσαρμόζεται εύκολα. Διακρίνουμε δύο ειδών στρατηγικές:

1) Την παιδαγωγική στρατηγική: Αυτή συνίσταται στο να οδηγούμε ένα μέλος να ανακαλύψει κάτι, βοηθώντας το με μια αλυσίδα ερωτήσεων. Είναι η γνωστή μαιευτική του Σωκράτους. Είναι μία τεχνική καλή για την εκπαίδευση. Αν και σήμερα η τεχνική της *ecole active* την έχει ξεπεράσει: Ζητά μεγαλύτερη συμμετοχή και ενεργητική στάση.

2) Η στρατηγική των τεχνασμάτων και ελιγμών (*manoeuvre humain*) πως να κάνεις τον άλλο να υιοθετήσει την ιδέα σου, χωρίς να δίνεις την εντύπωση ότι πράγματι τον κατευθύνεις εσύ. Η δεύτερη αυτή στρατηγική περιέχει κινδύνους. Εξαρτάται από το ποιός είναι ο σκοπός προς τον οποίο κατευθύνεται το άτομο. Αν μάλιστα το άτομο υποψιαστεί ότι κατά κάποιο τρόπο ξεγελάτε, δεν πιστεύει πια σε τίποτα, σας υποψιάζεται και αντιδρά ανάλογα. Θέματα πολιτικής φύσεως είναι πολλές φορές δεδομένα με το παιχνίδι αυτού του χειρισμού.

Το ποια τεχνική θα χρησιμοποιήσουμε θα εξαρτηθεί από το τι επιδιώκουμε να κάνουμε. Η μία είναι καλή για την καθοδήγηση ομάδος, η άλλη για την θεραπεία, η άλλη για την εκπαίδευση. Μπορεί καμιά φορά να αναγκαστούμε να χρησιμοποιήσουμε περισσότερες από μία τεχνική.

ΝΟΡΜΕΣ

7.1. ορισμός.

Νόρμα, είναι όρος που υποδηλώνει την ομοιομορφία της στάσης, γνώμης και ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς επίσης και των ανθρώπινων συναισθημάτων, ανθρώπων, οι οποίοι αποτελούν μία ομάδα. Πρόκειται για "καλούπι", μέσα στο οποίο εισάγονται διάφοροι ανθρώπινοι χαρακτήρες, που κατόπιν κοινωνικοποιούνται και αποτελούν μία ομοιόμορφη δομή. Προέρχεται από την λέξη "normality", που στα αγγλικά σημαίνει κανονικότητα. Επομένως, βάσει του ορισμού της λέξης μπορούμε να μιλήσουμε για ομοιομορφία δραστηριότητας κάποιων ατόμων, που αποτελούν ομάδα. Άρα ένα σύνολο ανθρώπων, δεν θα μπορούσε να αποτελεί ομάδα, αν δεν είχε νόρμες που να ρυθμίζουν και να εναρμονίζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών του. Ο λόγος είναι, ότι διαφορετικά, δεν θα υπήρχε η βάση και η προοπτική για συνεργασία και συντονισμό όλων των εργασιών της ομάδας. Συνεπώς η ομάδα απαιτεί την ύπαρξη νόρμας, διαφορετικά δεν μπορεί να συσταθεί.

Μεγάλη σημασία για τις εργασιακές σχέσεις διαδραματίζει η ύπαρξη νορμών. Κατά πολλούς θεωρητικούς, η νόρμα βοηθάει την ομαδικότητα του συνόλου, την ενδυναμώνει, με αποτέλεσμα να αυξάνει η παραγωγικότητα της ομάδας αυτής.

Οι διαθέσεις των ατόμων συνδέονται άμεσα με τις νόρμες. Πολλές από τις διαθέσεις μας στηρίζονται σε κάποιες νόρμες. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί να βρίσκεται στο χώρο εργασίας του, εμπρόθεσμα, είναι αποτέλεσμα της νόρμας

που θέλει όλους τους εργαζόμενους στην ώρα τους κατά την έναρξη της εργασίας τους.

Μερικές από τις νόρμες που επικρατούν στην εργασία, είναι αυτές που σχετίζονται με το τρόπο δουλειάς και οργάνωσης της καθημερινής εργασίας, ο οποίος ρυθμίζει την παραγωγικότητα, καθώς και άλλες, οι οποίες έχουν να κάνουν με τον τρόπο ένδυσης, με το χρονικό σημείο που γίνονται τα διαλείμματα κτλ., δηλαδή με ζητήματα δευτερεύουσας σημασίας.

Τα παραδείγματα αυτά τίθενται για να δείξουν πως χρησιμοποιείται ο όρος νόρμα, για να περιγράψει μία συμπεριφορά. Εξ' άλλου και μία "παράδοση" μπορεί να χαρακτηριστεί νόρμα που καθιερώθηκε στο παρελθόν και επηρεάζει και την σημερινή μας συμπεριφορά. Ένα "προηγούμενο", είναι ένας τρόπος δράσης, που μεταχειριστήκαμε στο παρελθόν για να αντιμετωπίσουμε ένα πρόβλημα. Αυτό στην συνέχεια έγινε "νόρμα". Μία "συνήθεια", είναι ένας τυποποιημένος τρόπος με τον οποίο κάνουμε σχεδόν αυτόματα μία ενέργεια. Και εδώ πρόκειται για μία μορφή νόρμας. Ένας "κανόνας" είναι ρητή διατύπωση για τον τρόπο εκτέλεσης μίας δραστηριότητας. Όταν ο κόσμος τον λαμβάνει σαν ορθό, τότε παίρνει την θέση νόρμας, καθορίζοντας ακόμα και τις διαθέσεις και στάσεις μας. Τον ίδιο ισχύει και για έναν "κανονισμό": υπαγορεύει το τρόπο, καθιερώνεται σαν "νόρμα" όταν οι άλλοι τον δέχονται ως αποδοτικό. Άλλες λέξεις που δίνουν την αίσθηση της νόρμας, είναι το έθιμο, διάφορες άλλες τυπικές και συχνές διαδικασίες και γενικά οτιδήποτε χαρακτηρίζεται από



καθημερινότητα, διάρκεια και αποδοχή στα μάτια του κόσμου.

## 7.2. Νόρμα και συμπεριφορά.

Κάθε φορά που μία νόρμα βρίσκει απήχηση από δύο ή περισσότερους εργαζόμενους, είναι δυνατόν αυτοί οι εργαζόμενοι να εκφράζουν παρόμοιες νόρμες. Αυτές οι κοινές διαθέσεις, δύσκολα γίνονται ορατές, αισθητές και δύσκολα συνειδητοποιούνται, εκτός αν κάποιος κάνει κάτι που να αντιβαίνει στην νόρμα: αν υποθέσουμε ότι μέλος κάποιας εργασιακής ομάδας, είναι ψυγοπύνο. Τότε, στην προκειμένη περίπτωση, οι συνάδελφοί του θα νοιώσουν αδικημένοι, γιατί βλέπουν την διαφορά των βαθμών της δικής τους παραγωγικότητας και αυτήν του ψυγοπύνου εργαζόμενου, ενώ ταυτόχρονα απολαμβάνει και τις ίδιες αποδοχές. Η ίδια αρνητική διάθεση. Θα δημιουργηθεί, σαν το ίδιο παράγει το διπλάσιο έργο από τους υπόλοιπους εργαζόμενους - συναδέλφους του. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, αντιλαμβάνονται την νόρμα ή την ψυσιολογικότητά της, γι' αυτό και αντιδρούν όταν κάποιος αντιβαίνει σ' αυτήν. 'Αν όμως όλοι οι εργαζόμενοι δρούσαν με τον ίδιο τρόπο, τότε η νόρμα θα πέραγε απαρατήρητη.

Οι νόρμες ρυθμίζουν σε μεγάλο βαθμό την ζωή μας, προσωπική και οικογενειακή, την σταδιοδρομία μας και πολύ περισσότερο την ίδια την παραγωγικότητά μας μέσα στον χώρο της εργασίας. Ο άνθρωπος, στον χώρο αυτό, δεν έχουν την δυνατότητα μεγάλης ευελιξίας στην συμπεριφορά τους, ενώ αντίθετα στους κόλπους της οικογένειας, ξεδιπλώνονται με μεγαλύτερη ευκολία και ελευθερία τα διάφορα σημεία του ανθρώπινου χαρακτήρα, και φαίνονται

τα διάφορα σημεία του ανθρώπινου χαρακτήρα, και φαίνονται περισσότερο κάποια βαθιά σημάδια της ανθρώπινης ψυχής. Αυτό συμπεράναμε από την έρευνα την οποία κάναμε σε διάφορες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα στην Α και Μ Αρχιτέκτονες Ανώνυμη Τεχνική Κατασκευαστική Εταιρία, η οποία αναλαμβάνει κτιριακές μελέτες και κατασκευές μεγάλων εταιριών, όπως McDonald's, τα καταστήματα Pizza Hut τις τράπεζες και τα ασφαλιστικά υποκαταστήματα Nationale Nederlanden ΑΕ, διαπιστώσαμε ότι η εταιρία διατηρεί κάποια standards στον τρόπο εργασίας, ώστε να ανεβαίνει η παραγωγικότητα. Όταν κάποιος εργοδότης αναλαμβάνει την διεκπεραίωση κάποιου συγκεκριμένου έργου, ενεργεί με τα ίδια βήματα, που πιθανόν να ενεργεί συνάδελφός του για την διεκπεραίωση άλλου έργου. Έτσι όταν τα standards εργασίας είναι ίδια, μπορεί να αλλοιωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό η παραγωγικότητα και ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων εργαζόμενων, πράγμα που επιφέρει ακόμη μεγαλύτερη αποδοτικότητα στις ώρες εργασίας. Στην εταιρία Μουστάκης που εδρεύει στην Πάτρα, μας ανέφεραν, ότι οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να μιλάνε, να συμπεριφέρονται και να ντύνονται με τον ίδιο τρόπο, προκειμένου όπως μας είπαν να αποκτήσει "προφίλ" ο χαρακτήρας της εταιρίας αυτής.

Όλες οι νόρμες δεν προωθούν την επιθυμητή συμπεριφοράν. Μία νόρμα δύναται σε ένα αρχικό στάδιο, να φέρει καλά αποτελέσματα, ενώ σε ένα μεταγενέστερο ως παρασιτική και ανίκανη για τους επιχειρησιακούς στόχους. Όταν συμβαίνει το δεύτερο, η νόρμα καθηλώνει και συντηρεί δραστηριότητες, οι

οποίες είναι άσχετες με τον ορατό στόχο της επιχείρησης. Ένας γενικός διευθυντής λόγου χάριν σε μία μεγάλη ανώνυμη εταιρία, μπορεί να έχει καθιερώσει την εξής νόρμα: "Είναι συνήθεια για μας να αλλάζουμε μοντέλα κάθε πέντε χρόνια", και να συνεχίζει να την δικαιολογεί: "το χρονικό αυτό διάστημα είναι λογικό", ή "τα νέα επιτεύγματα της τεχνολογίας μπορούν να συγκεντρώνονται και να εισάγονται ένα-ένα κάθε τύσο". Η συχνότητα αλλαγής μοντέλου κάθε πέντε χρόνια, μπορεί να αποτελεί ξεπερασμένη παράδοση, όπως δείχνει η αύξηση της παραγωγικότητας και οι απαιτήσεις της, στους κόλπους άλλων ανταγωνιστριών εταιριών, που αλλάζουν συχνότερα την κατεύθυνση της παραγωγής τους, προκειμένου να επωφεληθούν από τα τεχνολογικά επιτεύγματα και έτσι έχουν μεγαλύτερα αποτελέσματα. Εφ'όσον με τον τελευταίο τρόπο, η εταιρία ανταποκρίνεται καλύτερα στον καταναλωτή, αποκτά και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Αυτό βγαίνει και σαν συμπέρασμα από την έρευνά μας σε 3 από τις πολλές εταιρίες που διαλέξαμε για έρευνα: στην 3ε όπου τα τελευταία χρόνια γίνεται συνεχής αντικατάσταση των παλαιών μηχανημάτων με νέα, η παραγωγικότητα, το κλάσμα δηλαδή της ποσότητας παραγωγής προς τον χρόνο που χρειάζεται για να συντελεσθεί αυτή η παραγωγή, διαρκώς αυξάνει. Το ίδιο συμβαίνει και στην εταιρία ASM Αρχιτέκτονες Α.Τ.Κ.Ε., όπου επενδύει σε μεγάλα και πρωτοποριακής τεχνολογίας μηχανήματα, και χρησιμοποιεί σύγχρονα υλικά για τις κατασκευές που αναλαμβάνει για μεγάλα έργα στην Αθήνα.

Αντίθετα η «Misko» η οποία χρησιμοποιεί ξεπερασμένης τεχνολογίας μηχανήματα για την παραγωγή των προϊόντων της, αντιμετωπίζει τελευταία πολλά οικονομικά αδιέξοδα.

Κατά συνέπεια η ύπαρξη νορμών στους κόλπους της επιχείρησης μπορεί να επιφέρει θετικά και άλλοτε αρνητικά αποτελέσματα. Μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση ή την συνολική μείωση της παραγωγής, στην γρήγορη ή αργή λήψη αποφάσεων, στην εκμετάλλευση ή μη διαφόρων ευκαιριών, στην διέγερση ή μη της δημιουργικότητας του ανθρώπινου παράγοντα.

### 7.3. Μορφή-Σύγκλιση-Διαμόρφωση Νορμών.

Η νόρμα όπως είναι εύλογο, συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τις ανθρώπινες στάσεις, την ανθρώπινη συμπεριφορά και διάθεση. Γιατί τόσο η νόρμα όσο και η συμπεριφορά σχετίζονται με τα ίδια φαινόμενα, που όμως γίνονται αισθητά από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες: στην μία περίπτωση από την οπτική γωνία της ομάδας, ενώ στην άλλη από την οπτική γωνία του ατόμου.

Αυτό σε πρακτικούς καθημερινούς όρους, σημαίνει ότι οι διαθέσεις, οι γνώμες, τα συναισθήματα και οι ενέργειες των ατόμων επηρεάζονται από τις ομάδες στις οποίες ανήκουν. Και όμως όταν εξετάζουμε τις δικές μας διαθέσεις και τα δικά μας αισθήματα, έχουμε την τάση να τα θεωρούμε μοναδικά.

Έτσι διεισδύοντας στους κόλπους της εργασίας, θα πρέπει

να εξετάσουμε πως σχηματοποιούνται οι νόρμες από την πλευρά της εργασιακής ομάδας και πως δημιουργούνται από την πλευρά του εργαζόμενου, οι διαθέσεις και γνώμες του. Αν λάβουμε υπόψη ένα γκρούπ ανθρώπων που εργάζονται στον ίδιο χώρο, η παραγωγικότητα γι' αυτούς αποτελεί μία νόρμα, που δημιουργήθηκε με την πάροδο του χρόνου, μονιμοποιήθηκε σ' αυτήν την ομάδα και εναρμονίστηκε με τα μέλη της. Αυτό το βλέπουμε και από την οπτική γωνία του εργαζόμενου, γιατί οποτεδήποτε ένας υπάλληλος ατονεί, οι υπόλοιποι εκδηλώνουν αρνητικές διαθέσεις, ενώ αν αυξάνει υπερβολικά την παραγωγή, φροντίζουν με διάφορους τρόπους (π.χ. αδιαφορία να την κατεβάσουν στα ίδια επίπεδα με τα δικά τους).

Ο τρόπος σχηματισμού της νόρμας, αναφορικά με το ζήτημα της παραγωγικότητας και η σταθεροποίηση της με την πάροδο του χρόνου, είναι διαδικασίες περίπλοκες, οι οποίες γίνονται δύσκολα αντιληπτές και παρατηρήσιμες.

Στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήσαμε, συνατήσαμε περιπτώσεις ατόμων που εργάστηκαν στον ίδιο χώρο για πρώτη φορά. Μελετώντας αυτήν την κατάσταση θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε την διαδικασία σχηματισμού της νόρμας. Η καινούργια εμπειρία είναι σημαντική. Το γεγονός ότι κανένας εργαζόμενος δεν γνωρίζει εκ των προτέρων την καινούργια εργασιακή

κατάσταση, είναι σημαντικό. Όλοι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να δείξουν τον καλύτερο εαυτό τους, ξεδιπλώνοντας τα επαγγελματικά τους χαρίσματα, για να κερδίσουν εξ' αρχής μία όσο το δυνατόν καλύτερη θέση. Στην προσπάθειά τους αυτή, δημιουργείται μία νόρμα παραγωγικότητας, έντασης για εργασία και κόπωσης, η οποία σχηματίζεται ασυνείδητα, εξ αιτίας του ότι οι εργαζόμενοι είναι καινούργιοι και αυτό που τους ενδιαφέρει είναι να επιβιώσουν επαγγελματικά. Όταν πια η νόρμα έχει σχηματιστεί μπορεί όλοι να συνειδητοποιήσουν την ύπαρξή της, χωρίς όμως να έχουν εισέλθει στη διαδικασία σχηματισμού της.

Ένα φαινόμενο πολύ συνηθισμένο, είναι η σύγκλιση των απόψεων εξ αιτίας της ύπαρξης μίας νόρμας. Μολονότι οι προσωπικές αντιδράσεις ποικίλλουν αρχικά σε μεγάλο βαθμό, όταν η πείρα μεγαλώνει η μία αρχίζει να πλησιάζει την άλλη. Αρχίζει δηλαδή ένα είδος σύγκλισης μεταξύ τους. Οι άνθρωποι, σύμφωνα με τον Sherif, φτάνουν στο σημείο να βλέπουν τα πράγματα από την ίδια οπτική γωνία.

Αναφορικά με τα προηγούμενα, στην εταιρία ASM ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ ΑΕ, ερευνώντας τις εργασιακές σχέσεις, και κατά την διάρκεια μίας συνέντευξης, δύο νεαρά άτομα μας διηγήθηκαν τα εξής: Στην αρχή της καριέρας τους, ο ένας ξεκίνησε σαν Manager και ο άλλος ως ανιδείκτετος εργάτης. Κανείς τους δεν γνώριζε τον τρόπο λειτουργίας και γενικότερα το εργασιακό περιβάλλον σε μία

ιδιωτική εταιρία. Στην αρχή, κανείς δεν είχε άποψη για το κέρδος. Με την πάροδο του χρόνου, ο Manager άρχισε να αποκτάει την εξής αντίληψη: «Η αποδοτικότητα είναι απαραίτητη για να συνεχίσει να λειτουργεί μία οικονομική μονάδα και αποτελεί κίνητρο για την ύπαρξή του». Ρωτώντας αυτό το άτομο στην συνέχεια για το πως διαμόρφωσε αυτήν την αντίληψη, απάντησε: «Αυτό είναι προσωπική μου αντίληψη» Τελικά απόσα συμπεραίναμε, η γνώμη του ήταν ίδια με αυτών που ασχολούνται μέσα στην επιχείρηση με το μάνατζμεντ και ότι η άποψή του αυτή συμφωνούσε με την άποψη περί μάνατζμεντ. Είχε δηλαδή συγκλίνει η άποψή του με τις απόψεις των συναδέλφων του, απλά ο ίδιος απόρριψε να το παραδεχτεί, γιατί ο ανθρώπινος οργανισμός (μηχανισμός), λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να νομίζουμε ότι όλες οι αντιλήψεις μας είναι προσωπικές και να ξεχωρίζει έτσι η προσωπικότητά μας.

Αναφορικά με εκείνον που δούλευε σαν εργάτης, αρχικά εντάχθηκε σ' ένα σωματείο κι έγινε στέλεχος του. Η άποψή του για το ζήτημα της αποδοτικότητας, ήταν η εξής: «Το κέρδος είναι κίνητρο μόνο για τον εργοδότη, ο οποίος είναι ο μόνος καρπωτής του. Είναι προϊόν της κόπωσης του εργάτη, ο οποίος με το πέρασμα του χρόνου, γίνεται μόνιμο αντικείμενο εκμετάλλευσης». Αυτή η άποψη ήταν παρόμοια με τις υπόλοιπες αντιλήψεις που κυκλοφορούσαν μέσα στο σωματείο.

Με τα δύο αυτά παραδείγματα θέλαμε να δείξουμε ότι η σύγκλιση απόψεων είναι αναπόσπαστο τμήμα των εργασιακών σχέσεων. Όχι μόνο γιατί αυτό που αποδέχεται η ομάδα και τα μέλη της είναι λογικό και γι' αυτό συνήθως επικρατεί αλλά επίπλέον γιατί η λειτουργία και το σύστημα της επιχείρησης απαιτεί την γρήγορη προσαρμογή στα πρότυπά της και την εναρμόνιση των μελών της με το εκάστοτε ισχύον σύστημα της επιχείρησης. Σε διαφορετική περίπτωση, η εργοδοσία θα αντιδράσει, θα βρει τις κατάλληλες κυρώσεις για τους εργαζόμενους που αποκλίνουν από τα παραγωγικά πρότυπα, θα προβεί σε απολύσεις για να πετύχει τον ένα και μοναδικό στόχο της: την επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερου κέρδους, με τις μικρότερες οικονομικές σπατάλες.

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό, ότι η νόρμα διαμορφώνεται ευκολότερα στους εργασιακούς χώρους, απ' ό,τι για παράδειγμα στην οικογένεια. Τα περιθώρια δράσης του εργαζόμενου, είναι μικρά και δεσμευμένα. Κάθε επιχείρηση παρέκλισης από τους εργασιακούς κανόνες γίνεται αντικείμενο περιθωριοποίησης και καταστολής γιατί το εργασιακό περιβάλλον έχει οικοδομηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγει και να προασπίζει σε μόνιμη βάση τα εργοδοτικά συμφέροντα.

#### **7.4. Αλλαγή νόρμας για την αύξηση της παραγωγικότητας.**

Σε χώρους εργασίας οι διευθύνοντες απαιτείται να γνωρίζουν



τους κανόνες συμπεριφοράς, γιατί μό έτσι κερδίζουν ταυτόχρονα τον σεβασμό και την εκτίμηση των υφισταμένων τους. Εκτός των άλλων, κάθε ανθρώπινη προσωπικότητα, είναι μοναδικη με αποτέλεσμα την διαφορετική αντιμετώπισή της από μια άλλη. Για να πετύχει, λοιπόν, ο στόχος του προϊσταμένου, ο οποίος είναι η μεγάλη και στον ίδιο περίπου βαθμό αποδοτικότητα όλων των υφισταμένων του, χρειάζεται να χρησιμοποιήσει διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης για τον κάθε υφιστάμενό του.

Η αλλαγή νόρμας, είναι πολλές φορές ο δρόμος που ακολουθούν οι μάνατζερς, προκειμένου να επιφέρουν τάξη στους εργασιακούς κόλπους που ιθύνονται. Έτσι, πολλοί μπορεί να στηρίζονται σε μία μονόπλευρη εξουσία για να επιφέρουν τις αναμενόμενες αλλαγές. Υπάρχουν δηλαδή προϊστάμενοι που χρησιμοποιούν συχνά τη φράση: «ή συμμορφώνεσαι ή φεύγεις» για να εξαναγκάσουν και να φτάσουν στην επίτευξη του στόχου τους.

Η στρατηγική αλλαγής νόρμας «κατ'επιταγή», πολλές φορές αντιμετωπίζεται ως εξής: «ο προϊστάμενος θερίζει». Τέτοιες εκφράσεις δείχνουν την μερική αποδοχή της προσπάθειας αλλαγής της νόρμας.

Τις περισσότερες όμως φορές, που ένας προϊστάμενος προσπαθεί να «ρίξει» τις κρατούσες νόρμες, επιβάλλοντας

επιβλητικά τη δική του καινοτομία και καταργώντας συνήθη συστήματα για τους εργαζόμενους, για να εγκαταστήσει άλλα, αποτυγχάνει σ' αυτή του την προσπάθεια. Εκείνοι των οποίων η συμπεριφορά αναμένεται να αλλάξει, αντιστέκονται. Μολονότι, συνειδητοποιούν το γεγονός ότι μπορεί να υποστούν βαριές κυρώσεις, προτιμούν να στηριχθούν στις κρατούσες νόρμες, οι οποίες ασκούν δύναμη απάνω τους και τους δίνουν το άλλοθι της γνωριμότητας και της οικειοφάνειας. Άλλωστε όλοι οι υφιστάμενοι συσπειρώνονται σε τέτοιες περιστάσεις για να επαναφέρουν την παλαιά νόρμα κι έτσι καθίσταται δύσκολη η προσπάθεια του προϊστάμενου για επικράτηση της άποψής του, ο οποίος είναι ένας. Έτσι αρχίζει κι αυτός να συμβιβάζεται, παραδεχόμενος το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της εφαρμογής της καινούργιας νόρμας, δεν ήταν τα αναμενόμενα.

Η στήριξη στο κύρος και την άκρατη εξουσία για την αλλαγή μιας νόρμας εκτός από την αντίσταση που συνήθως επιφέρει, δημιουργεί κι άλλες δυσκολίες. Δύναται μερικοί υπάλληλοι στην πρώτη προσπάθεια να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα, να πτοηθούν ηθικά, πράγμα το οποίο θα μειώσει την παραγωγικότητά τους και στην συνέχεια με την τυχόν απόρριψη της καινούργιας, να δημιουργηθεί ένα «τείχος» μεταξύ αυτών των υφισταμένων και του προϊσταμένου τους, με αποτέλεσμα την

οριστική ρήξη των εργασιακών σχέσεων. Οι άνθρωποι αυτοί (υφιστάμενοι), αρχίζουν να γίνονται εκδικητικοί απέναντι τον προϊστάμενο με αποτέλεσμα την ολοένα και πιο δύσκολη εφαρμογή των επιδιωκομένων βελτιώσεων.

Πολλοί προστάμενοι, που διορίζονται σε μια νέα θέση, αντιλαμβάνονται ότι η εξουσία και το κύρος τους είναι αδύναμα ή πιθανότατα συναισθάνονται τις σοβαρές συνέπειες, που μπορεί να προέλθουν από την αντίσταση σε μία αλλαγή. Πολλές φορές και οι αλλαγές που επιφέρουν είναι επιφανειακές, διακοσμητικές, γιατί πολύ απλά δεν γνωρίζουν τα πραγματικά ενδοεπιχειρησιακά προβλήματα του τμήματός τους. Αυτό είναι φυσιολογικό, γιατί είναι καινούργιοι. Αρχικά, η ανάληψη της διοίκησης είναι συμβολική. Χρειάζεται κάποιο χρονικό διάστημα, το οποίο ποικίλει ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τα χαρίσματα του κάθε ανθρώπινου χαρακτήρα, για να έρθει η αναμενόμενη εξοικείωση. Έτσι διαλέγουν να προχωρήσουν αργά και σταθερά, αντιλαμβανόμενοι με τον καιρό όλο και καλύτερα τις κρατούσες νόρμες πριν αποπειραθούν να τις αλλάξουν. Υπάρχουν πολλές πιθανότητες έτσι, να υιοθετήσουν αυτές τις πεπαλαιωμένες συνήθειες και σταθερές. Το αποτέλεσμα είναι να γίνονται τα φερέφωνα της κανονιστικής αγωγής της ομάδας και τελικά εξομοιώνονται με αυτήν χωρίς στο εξής να ασκούν επιρροή στην

ομάδα.

Μια εναλλακτική λύση πέρα από την άσκηση της μονόπλευρης εξουσίας, είναι η χρησιμοποίηση των γνώσεων που έχουν μέχρι τώρα οι προϊστάμενοι για τις νόρμες και την επίδρασή τους, με σκοπό την ομαλότερη αλλαγή της συμπεριφοράς. Αυτό τον τρόπο προσέγγισης της αλλαγής της νόρμας θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο. Πρώτα πάντως παρουσιάζουμε ένα γενικό περίγραμμα της στρατηγικής αυτής.

#### 7.5. Στρατηγικές για αλλαγή της νόρμας

Μία στρατηγική για να αλλάξουν οι νόρμες, είναι η εμπλοκή εκείνων που η συμπεριφορά τους ρυθμίζεται απ' αυτές, στην μελέτη τους και την διερεύνησή των εναλλακτικών κινήσεων, που μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρίας. Μόνο αφού πρώτα επισημανθούν οι κρατούσες νόρμες, μπορεί να γίνουν σκέψεις και τεθούν σε εφαρμογή τα ειδικά μέτρα, που είναι απαραίτητα για τη μετάβαση από το παλιό στο νέο. Το μέτρο της επιτυχίας εξαρτάται από το βαθμό της υποκίνησης εκείνων, που ελέγχονται από μία νόρμα, να την αλλάξουν. Όταν η νόρμα μεταβάλλεται, μπορούμε να αναμένουμε την εμφάνιση άλλων διαθέσεων και συμπεριφορών. Οι ακόλουθοι όροι είναι απαραίτητοι για την επιτυχία:

- Όλοι όσοι επηρεάζονται από τις νόρμες μέσα στο εργασιακό

περιβάλλον, πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες αλλαγής της εργασιακής νόρμας. Αυτό είναι βασικότερη προϋπόθεση για να επικρατήσουν τα νέα μοντέλα παραγωγικότητας (όγκος, ποιότητα, έλεγχος απωλειών κλπ.) Εκείνοι που αναμένεται να αλλάξουν συμπεριφορά, χρειάζεται να τους δοθεί η ευκαιρία να δοκιμάσουν και να κατανοήσουν σαφώς την κρατούσα νόρμα. Απαιτείται να πεισθούν οι ίδιοι πρώτα για την ορθότητα ή την παρασιτικότητα της ήδη κρατούσας νόρμας, οπότε και πρέπει να αλλάξει. Χρειάζεται ακόμη να καταλήξουν στις προδιαγραφές της νέας ακιτάστασης και να εργαστούν με αφοσίωση για την επικράτησή της. Όλα τα μέλη που αποτελούν την εργασιακή ομάδα, πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες. Η αλλαγή της νόρμας ουσιαστικά, θα εγκριθεί από αυτούς. Αν δεν την στηρίξουν, θα καταρριφθεί.

Επιπλέον για την επικράτηση της νόρμας χρειάζεται η συνεισφορά, όχι μόνο των αμέσως ενδιαφερομένων, αλλά κι αυτών που βρίσκονται στο περιβάλλοντα μ'αυτούς εργασιακό χώρο. Για παράδειγμα, αν σε μια εταιρία η οποία είναι τεχνική, υπάρχουν διάφοροι εργοδηγοί, στην περίπτωση που ο ένας αρχίσει μία διαδικασία αλλαγής της οργάνωσης εργασίας, κρίνεται αναγκαία, η επικράτηση της ενέργειάς του και από τους άλλους εργοδηγούς, για να τύχει η προσπάθεια αυτή της εμπιστοσύνης τόσο

της διοίκησης, όσο και των εργατών που αποτελούν το σύνολο των υφισταμένων του εργοδηγού που πρόκειται να προβεί σε αλλαγή.

- Την ηγεσία κατέχουν οι υπεύθυνοι για τις τελικές αποφάσεις. Δεν υπάρχει καμία ρεαλιστική πρακτική για να αλλάξουν οι παλιές συνήθειες και σταθερές μέσα σ' ένα εργασιακό χώρο, αν δεν συνελέσουν στην προσπάθεια αυτή, εκείνοι, που είναι υπεύθυνοι για το κρατούν σύστημα οργάνωσης της εργασίας. Ο λόγος είναι προφανής. Αν αυτοί δεν αναλύσουν σε βάθος τις κρατούσες διαθέσεις και τα όρια στην συμπεριφορά που οι νόρμες δημιουργούν δεν θα είναι σε θέση να δώσουν την ηγετική τους έγκριση ή να εντοπίσουν και να αναπτύξουν νέες και πιο πρόσφορες νόρμες.

Η αποτυχία να εμπλακούν στην υπόθεση οι ηγέτες, αποτελεί εσωτερική αδυναμία της προσπάθειας για αλλαγή, κι έτσι χρειάζεται η δραστική τους παρέμβαση για αλλαγή της συμβατικής ποιότητας εργασιακής ζωής (Quality of work life, QWL) και του κύκλου ποιότητας (Quality Circle, QC). Όλα αυτά δεν ξεπερνώνται με την χρησιμοποίηση εκπαιδευμένων ηγετών, που δεν ανήκουν στην πρωτογενή ομάδα, δηλαδή αυτή η οποία εστιάζει την αλλαγή. Σε μια μελέτη, έγινε προσπάθεια να καταδειχθεί η διαφοροποίηση από πλευράς αποτελεσμάτων, που παρατηρείται στις ομάδες, όταν ο ηγέτης είναι παρών ή όταν είναι απών. Έτσι συγκροτήθηκαν έξι φυσικές

ομάδες, τα μέλη των οποίων αποτελούσαν ομάδα εργασίας, και χρησιμοποιήθηκαν για μία εβδομαδιαίας διάρκειας μελέτη διαπροσωπικών προβλημάτων του επιχειρησιακού οργανισμού, με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Σε μία από αυτές τις ομάδες ήταν παρών και ο αρχηγός. Στις υπόλοιπες πέντε ήταν απών. Ύστερα από εξάμηνη παρατήρηση της εξέλιξης και αποτελεσματικότητας του πειράματος, διαπιστώθηκε όχι μόνο στην μία ομάδα, στην προσπάθεια αλλαγής τως νόρμας της οποίας συμμετείχε και ο αρχηγός, κατάφερε να επέλθει το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Η παραγωγικότητα είχε βελτιωθεί μετά από μέτρηση ειδικών δεικτών που είχε διατελεστεί.

Έτσι αποδεικνύεται πόσο ισχυρό αντίκτυπο έχει στην επιτυχία μιας απόπειρας για αλλαγή, η παρουσία και συνεισφορά του προϊστάμενου, ο οποίος έχει την δυνατότητα να επηρεάζει τη διάθεση κάθε υφισταμένου.

- Οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν άμεση ανάμειξη στο εργασιακό πρόβλημα. Οι εργασιακές νόρμες είναι δυνατόν να μην είναι διόλου ρητές ή κατάδηλες. Κατά συνέπεια το πρόβλημα έγκειται στο πώς θα τις αναγνωρίσουμε ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν με τρόπο αντικειμενικό. Πώς θα κατόρθωναν οι συμμετέχοντες να μελετήσουν ένα πρόβλημα για να ανακαλύψουν τη νόρμα που ρυμίζει την αντιμετώπισή του; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό αποτελεί το κλειδί

για το αν τα μέλη του επιχειρησιακού οργανισμού μπορούν ή όχι να μάθουν να χειρίζονται καλύτερα τις νόρμες και τα πρότυπα.

Για παράδειγμα θέτουμε ένα πρόβλημα: «Ποιά είναι τα αίτια των ανεξέλεγκτων και παρατεταμένων απουσιών από την εργασία και τί μπορούμε να κάνουμε για να αντιμετωπίσουμε του πρόβλημα;». Όταν οι συνάδελφοι μεταξύ τους προσπαθήσουν αυτό το πρόβλημα, δίνεται μία χωρία διαφορετικών απαντήσεων. Καμία άποψη δεν έχει όμοιά της, ώσπου κάποιος φτάνει στο σημείο να πεί: «Το πρόβλημα αυτό έχει εξελιχθεί σε τρόπο ζωής. Κανείς συνάδελφος δεν επιθυμεί την ανελλιπή παρουσία γιατί θεωρεί δικαιολογημένη την απουσία του, όταν υπάρχουν σοβαροί προσωπικοί λόγοι. Αφού δεν επιβάλλεται καμία πολιτική στο ζήτημα αυτό οι διαθέσεις των ανθρώπων έχουν εδραιωθεί».

Οι άλλοι συνάδελφοι πρόθυμα συμφώνησαν και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αν η αληθινή νόρμα, που ρύθμιζε την συμπεριφορά των ατόμων ήταν αυτή βασιζόταν σε μία πολύ χαλαρή έννοια της υπευθυνότητας του υπαλλήλου απέναντι στην εταιρία και προπάντων απέναντι στην εργασία.

Αφού πρώτα έχουν επιτελέσει το πρώτο μέρος διατύπωση μίας αποκάλυπτης έκθεσης του προβλήματος οι συμμετέχοντες μπορούν να θέσουν το ζήτημα για αλλαγή των εργασιακών δεδομένων προς



την αύξηση της παραγωγικότητας.

Έχουμε καταδείξει πως από την στιγμή που σε συζήτηση εστιάζεται γύρω από το πραγματικό πρόβλημα, η νόρμα που σχετίζεται με αυτό αρχίζει να γίνεται ορατή. Τότε οι εργαζόμενοι προχωρούν στη διάγνωση του προβλήματος, προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα και ενδεχομένως να αλλάξουν τη νόρμα αν χρειαστεί.

- Πρέπει να δίνονται γεγονότα και στοιχεία για την αντικειμενική κατάσταση. Μερικές φορές οι νόρμες έχουν οικοδομηθεί σε εσφαλμένες πληροφορίες κι αναληθή δεδομένα. Δεδομένης αυτής της κατάστασης, η παροχή αντικειμενικών στοιχείων στους συμμετέχοντες στην προσπάθεια για αλλαγή της νόρμας, που ανταποκρίνεται στην αληθινή κατάσταση των πραγμάτων, μπορεί να διευκολύνει την απόρριψη της παλιάς νόρμας και να συντελέσει στην αποδοχή ενός καινούργιου συστήματος, το οποίο θα βρίσκεται σε μεγαλύτερη αρμονία με την υπάρχουσα κατάσταση.

- Πρέπει να δίνεται η δυνατότητα για εκτόνωση και κάθαρση. Εκείνοι που εμπλέκονται σ' ένα πρόβλημα τόσο οι υπάλληλοι που συμπεριφέρονται αντιπαραγωγικά, όσο και οι

προιστάμενοι οι οποίοι ευθύνονται γι' αυτό αισθάνονται συχνά απογοητευμένοι, επειδή εξακολουθεί το πρόβλημα. Κατηγορούν συχνά άλλους για τις πράξεις τους και γίνονται φυγοεύθυνοι. Μη έχοντας την ευκαιρία να εκδηλώσουν ανοικτά τις απογοητεύσεις και τις αντιζηλίες τους, εξακολουθούν να δουλεύουν όχι επικοδομητικά κι έτσι αδυνατούν να βρουν την λύση του προβλήματος. Κάτω απ' αυτές τις περιστάσεις είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα κλίμα που θα επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους, να αποφορτίσουν τα αισθήματά τους. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα εκλείψουν οι αρνητικές διαθέσεις. Έτσι, με καθαρή σκέψη, θα μπορέσει ο καθένας να συμβάλλει στην διατήρηση μιας νόρμας ενδεχομένως ικανοποιητικής, ή στην αλλαγή μίας άλλης, η οποία διαρκώς εντείνει και διογκώνει την μείωση της παραγωγικότητας. Βέβαια, ο προιστάμενος είναι ο καθ'όλα αρμόδιος για να καταφέρει όλοι οι υπάλληλοι να φτάσουν στο σημείο της εν λόγω εκτόνωσης.

Εκτός από αυτά, τα πιο βασικά σημεία τα οποία είναι αναγκαία να τηρηθούν σε περίπτωση αλλαγής νόρμας, πρέπει να επισημάνουμε και κάποια υποδεέστερη. Εφόσον πρώτα έχουν αναγνωριστεί τα αίτια της μη παραγωγικότητας και η νόρμα έχει περάσει σε «μεταλλακτικό» στάδιο πρέπει να παρακολουθούνται συχνά οι αλλαγές και τα αποτελέσματά τους. Οι τυχόν συμφωνίες ή διαφωνίες να γίνονται ρητές, διαφορετικά δημιουργούνται

προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις.

Οι στρατηγικές αυτές, για να καθιερωθούν οι νόρμες, γίνονται περισσότερο αποδεκτές, όταν συμβαδίζουν με άλλες προσάθειες, σε όλη την έκταση του οργανισμού, με σκοπό την επιδίωξη της υπεροχής της εταιρίας. Παρά την συμβολή τους στην παραγωγικότητα, ενδέχεται να παρανοηθούν ή ακόμη και να απορριφθούν αν εφαρμοσθούν μεμονωμένα.

#### 7.6. Συμπεράσματα για την επιρροή των νορμών στη ζωή μίας επιχείρησης.

Ήπως είδαμε, η ύπαρξη μίας νόρμας, στην ουσία, αποτελεί έναν ολόκληρο κανονισμό σε μία επιχείρηση. Αν στους κόλπους της επιχείρησης, ο κανονισμός αυτός λειτουργεί με τέτοια κριτήρια, ώστε να προάγεται η παραγωγικότητα, τότε η νόρμα θεωρείται ότι έχει πετύχει στην εκπλήρωση του στόχου για τον οποίο έχει δημιουργηθεί. Όταν όμως η νόρμα παρασιτεί σε βάρος της ζωής του επιχειρησιακού οργανισμού, τότε χρειάζεται να βρεθούν οι κατάλληλες διαδικασίες και βάσεις πάνω στις οποίες θα πατήσει η «μετάλλαξη» της νόρμας, με σκοπό τη γένεση μίας νέας, περισσότερο ελπιδοφόρας, περισσότερο παραγωγικής. Θα πρέπει όμως να μελετηθούν ξανά οι πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθούν σωστές νόρμες αυτή τη φορά και να μην επαναληφθούν τα λάθη του παρελθόντος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

## ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

## 8.1. Γενικά

Κάθε φορά που γίνεται λόγος για ανταγωνισμό, για υψηλούς δείκτες παραγωγικότητας και για ποιοτικές διοικητικές πρακτικές διεθνώς, ένας μεγάλος αριθμός επιστημόνων απ'όλο τον κόσμο, ερευνητών κι εμπειρογνομόνων, προβάλλει με τον ένα ή τον άλλο τρόπο την ιαπωνική εμπειρία και τα στοιχεία που συνθέτουν το ιαπωνικό μοντέλο παραγωγικότητας κι εργασιακών σχέσεων.

Οι λόγοι της υπέρμετρης προβλής του ιαπωνικού μοντέλου που ενδιαφέρουν τις Εργασιακές Σχέσεις είναι οι ακόλουθοι:

. Η υψηλή ανταγωνιστικότητα, η οποία έχει φέρει την Ιαπωνία στο σημείο να φιγουράρει πρώτη στους σχετικούς πίνακες μέτρησης της παγκόσμιας παραγωγικότητας κι ανταγωνιστικότητας τα τελευταία δέκα χρόνια.

. Ο δυναμισμός της οικονομίας, στον οποίο περιλαμβάνεται ο κατά κεφαλήν ρυθμός ανάπτυξης, το μερίδιο των κεφαλαιουχικών αγαθών στο σύνολο του βιομηχανικού προϊόντος και οι προβλέψεις

μελλοντικής ανάπτυξης, στον οποίο η Ιαπωνία, πάλι, κατέχει τα πρωτεία.

. Η βιομηχανική αποτελεσματικότητα, στην οποία μέσω των δεικτών του εργασιακού κόστους, της παραγωγικότητας, των επενδύσεων και των επιχειρησιακών κερδών, του κόστους διαβίωσης και του πληθωρισμού μετράται η αποτελεσματικότητα χρησιμοποίησης των οικονομικών πόρων, όπου η πρώτη θέση ανήκει στους Ιάπωνες.

. Η δυναμική της αγοράς, που εξαρτάται από μία σειρά παραμέτρων, όπως το μέγεθος και η ανάπτυξη της αγοράς, η φορολογία προϊόντων και υπηρεσιών, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται διαμέσου της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, όπου οι Ιάπωνες κατέχουν την δεύτερη θέση διεθνώς, μετά τις ΗΠΑ.

. και τέλος, ο χρηματοπιστωτικός δυναμισμός, ο οποίος είναι απόρροια του υπάρχοντος δημοσίου χρήματος, των ελλειμματικών δαπανών, της νομισματικής πολιτικής, της ποικιλίας, του όγκου και του κόστους της προσφερόμενης χρηματοδότησης και της ελευθερίας στην μεταφορά συναλλάγματος, στον οποίο η Ιαπωνία κατέχει επίσης την πρώτη θέση σε παγκόσμια κλίμακα.

Σήμερα, στην παγκόσμια σχετική βιβλιογραφία, δεν υπάρχει καμία διχογνωμία, σε ότι αφορά την πιστότητα της ιαπωνικής

παραγωγικότητας. Εκεί όμως που υπάρχει επιστημονική διάσταση, είναι το είδος των επιχειρημάτων που χρησιμοποιούνται για την ερμηνεία της υψηλής ιαπωνικής παραγωγικότητας.

Κατά τον Χρ. Τζεκίνη, «ορισμένοι συγγραφείς, ισχυρίζονται ότι η ιαπωνική οικονομική επιτυχία, μπορεί να αποδοθεί στα υψηλότερα επίπεδα αυτοματοποίησης, όπως επίσης και στα χαμηλότερα ημερομίσθια που πληρώνονται, σε σύγκριση με αυτά που επικρατούν μεταξύ των Δυτικών Ανταγωνιστών της Ιαπωνίας, αν και η συγκριτική ανάλυση των διεθνών στατιστικών δεν πιστοποιεί κάτι τέτοιο».

Εμείς πάντως νομίζουμε, ότι ο μεγαλύτερος λόγος της ιαπωνικής οικονομικής επιτυχίας, βρίσκεται στο άριστο εργασιακό περιβάλλον και στις άριστες εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν σήμερα στην Ιαπωνία.

## 8.2. Απόπειρα ερμηνείας του ιαπωνικού μοντέλου.

Επειδή τα σχετιζόμενα με τα υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας της Ιαπωνίας, αφορούν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό, τον κλάδο των εργασιακών σχέσεων, παραθέτουμε εδώ, ορισμένα δεδομένα, που συντείνουν στην κατανόηση και ερμηνεία του λεγόμενου «ιαπωνικού θαύματος» και έχουν ως εξής:

1) η Ιαπωνία παράγει περισσότερους μηχανικούς σε αναλογία πληθυσμού από οποιαδήποτε άλλη χώρα της Δ.Ευρώπης, ενώ η ΕΟΚ τους μισούς κατ'αναλογία πληθυσμού. Αυτό εξηγεί την μεγάλη βαριά βιομηχανία που διαθέτει η χώρα.

2) το ποσοστό πλήρους συμμετοχής στο εκπαιδευτικό σύστημα στην Ιαπωνία είναι 95%, μέχρι την ηλικία των 18 ετών, ενώ το αντίστοιχο κοινοτικό είναι λιγότερο από 50%.

3) το ποσοστό μελέτης των μαθηματικών μέχρι τα 18 χρόνια, είναι 90% για την Ιαπωνία, ενώ 15% για το Ηνωμένο Βασίλειο.

4) τα στοιχεία συμμετοχής του πληθυσμού στο ενεργό εργατικό δυναμικό είναι 25% υψηλότερα από τα ευρωπαϊκά.

5) οι εγγραφές στην ανώτατη εκπαίδευση είναι περισσότερες σε αναλογία πληθυσμού απ'αυτές στην ΕΟΚ.

6) ο αριθμός τγών ερευνητών της Ιαπωνίας, είναι παραπλήσιος με αυτόν της ΕΟΚ, η τελευταία όμως έχει υπερδιπλάσιο πληθυσμό.

7) ο μέσος όρος ετήσιων ωρών εργασίας, για τον Ιάπωνα εργαζόμενο είναι περίπου 2.000 ώρες, σε αντίθεση με τις 1.600 ώρες του κοινοτικού εργαζόμενου.

8) τα πρόσφατα πραγματικά ημερομίσθια στην Ιαπωνία, είναι πλέον υψηλότερα απ' αυτά στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα οκτώ προαναφερόμενα στοιχεία, είναι ενδεικτικά για την αξιολόγηση του ιαπωνικού μοντέλου, από εκείνους που ασχολούνται με τις μεταβλητές της εργασίας και με την ανάλυση της δυναμικής της οργάνωσης στους σύγχρονους βιομηχανικούς χώρους.

### 8.3. Απόπειρα κατανόησης των Ιαπωνικών εργασιακών σχέσεων.

Παράλληλα με τα προαναφερθέντα για τις εκπαιδευτικές και τεχνικές ικανότητες των εργαζομένων, μία σειρά στοιχείων των ιαπωνικών εργασιακών σχέσεων φωτίζει περισσότερο το ιαπωνικό μοντέλο και τις διαστάσεις του που μπορούν να συνοψιστούν:

α) στην εφαρμογή του Total Quality Management (Ολοκληρωτική ποιότητα διεύθυνσης) και των Quality Circles (Ποιοτική συγκέντρωση των εργασιών σε κάποια άτομα και όχι όπως συμβαίνει π.χ. στο Ελληνικό Δημόσιο).

β) στην αμφίδρομη επικοινωνία (two way traffic) διοίκησης εργαζομένων.

γ) στην πλήρη σύνδεση και αφοσίωση των εργαζομένων με την επιχείρηση, στην οποία παρέχουν την εργασιακή τους δύναμη.



δ) στο ταυτόχρονα άριστο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεται ο Ιάπωνας εργαζόμενος (είναι χαρακτηριστικό ότι ο Ιάπωνας εργαζόμενος ακόμη κι αν είναι στο κατώτατο σημείο της εργασιακής πυραμίδας, εργάζεται πάνω σε υψηλού πάχους μοκέτα, είτε είναι μηχανικό αυτοκινήτων, είτε εργάζεται σαν λογιστής) και στις υψηλές οικονομικές απολαβές του (υψηλοί μισθοί, δώρα, κλπ.)

ε) στις καινοτομίες του Management, που θέτει πάνω από τις απαιτήσεις των εργαζομένων, την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων-κερδών.

στ) στην αδυναμία των συνδικάτων να λειτουργήσουν με τον ευρωπαϊκό τρόπο ανάπτυξης, λόγω της οργάνωσης, κυρίως σε επιχειρησιακό επίπεδο, αν και σ' αυτό υπάρχουν επιστημονικές διχογνωμίες.

ζ) στο γεγονός της επιλογής των τεχνικών σπουδών από τους Ιάπωνες εργαζόμενους, ενόψει της Επαγγελματικής τους καριέρας.

η) στον ορθολογικό προγραμματισμό των θέσεων εργασίας και των εργασιακών στο μέλλον.

θ) στην αγνόηση από πλευράς των εργαζομένων της υπερβολικής εργασίας αν και αυτή εμπεριέχει και σοβαρότατους βιολογικούς κινδύνους, όπως θα φανεί στην αμέσως επόμενη ενότητα αυτού του κεφαλαίου.

#### 8.4. «Karoshi» Ο θάνατος από υπερβολική εργασία.

Όσα αναφέραμε μέχρι τώρα για το ιαπωνικό μοντέλο εργασιακών σχέσεων, ήταν η θετική πλευρά του ζητήματος. από εδώ και στο εξής θα αναφέρουμε και τα αρνητικά σημεία του παγκόσμιου αυτού φαινομένου.

Στην Ιαπωνία, ο όρος «Karoshi» χρησιμοποιείται για να καυτηριάσει το εργασιακό σύστημα της χώρας αυτής και σημαίνει, στη γλώσσα μας, ο θάνατος από την υπερβολική εργασία.

Η υπερβολική εργασία στην χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου, που σύμφωνα με επίσημα στοιχεία, επιφέρει 10.000 περίπου νεκρούς ετησίως και αναγκάζει τον Ιάπωνα Πρωθυπουργό, να κάνει εκκλήσεις μείωσης της παραγωγικότητας, αποτελεί ήδη μείζον κοινωνικό ζήτημα, που μαστίζει κυρίως:

- τους εργαζόμενους στο τραπεζικό σύστημα.
- τους αρχιτέκτονες

- τους ταχυδρομικούς
- τους διοικητικούς υπαλλήλους
- και τέλος, ιδίως τα διευθυντικά στελέχη και του επιχειρηματίες.

Το κοινωνικό αυτό πρόβλημα, απόρροια της «σταχανοβικής εργασίας», απασχολεί πλέον έντονα το ιαπωνικό κράτος και κυρίως την δικαιοσύνη, η οποία δέχεται τα τελευταία 6-7 χρόνια πολλές αιτήσεις αποζημιώσεων για θανάτους από υπερβολική εργασία, στις οποίες όμως τα ιαπωνικά δικαστήρια λίγες φορές απαντούν ικανοποιητικά (μία στατιστική του 1989, δείχνει ότι σε σύνολο 777 εκδικασθέντων σχετικών υποθέσεων, επιδικάστηκαν μόνο 30 αγωγές αποζημίωσης).

Οι σχετικές δημοσκοπήσεις στην Ιαπωνία, δείχνουν ότι το 40% των Ιαπώνων εργαζομένων, φοβούνται και αντιμετωπίζουν με δέος την «Karoshi» διότι:

- (1) ο μέσος όρος διακοπών στη χώρα αυτή φτάνει τις 10 μόνο ημέρες (μέσος όρος ΕΟΚ 33 ημέρες),
- (2) ο μέσος Ιάπωνας σήμερα, εργάζεται 37 λεπτά περισσότερο, ανά εργασιακή ημέρα σε σχέση με το 1980.

(3) ο μέσος χρόνος προσέλευσης στην εργασία, αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια κατά 13 λεπτά, και έφθασε τα 56' (ΕΟΚ 31').

Συμπερασματικά, μπορεί να λεχθεί, ότι η «Kasroshi», αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς των σύγχρονων εργασιακών σχέσεων, διότι η επίτασή της στην Ιαπωνία ή και ιδίως η επέκτασή της σε άλλες χώρες, μπορεί να αναδειχθεί σε μείζον πρόβλημα, στη στροφή του αιώνα. Πολύ δε περισσότερο, που η καταγραφή των σημερινών τάσεων για την Ιαπωνική Οικονομία, και την ύφεση που αρχίζει να διαφαίνεται, δεν είναι ενθαρρυντική.

Όλοι στην Ιαπωνία, αναμένουν την επανάσταση των «ανθρώπινων μυρμηγιών».

Ο αρχισυντάκτης του περιοδικού «Doda», που δημοσιεύει μικρές αγγελίες κι απευθύνεται κυρίως σε νέους, εξήγησε ότι «η άφοσίωση στην επιχείρηση έχει πάρει αρνητικές διαστάσεις τα τελευταία χρόνια». Εξάλλου και το περιοδικό «Toyo Keirai» έγραψε ότι η λατρεία της επιχείρησης θα καταρρεύσει, όπως και ο σοσιαλισμός στην Ανατολική Ευρώπη, όταν οι μισθωτοί καταλάβουν ότι οι θυσίες για την επιχείρηση, δεν τους αποφέρουν κατ'ανάγκη και την ευτυχία.

Εδώ και 20 χρόνια οι μισθοί αυξάνονται 5% κατά μέσον όρο

ετησίως. Η έξαρση όμως των τιμών των ακινήτων, αναγκάζει τους μισθωτούς να πηγαίνουν σε όλο και μακρύτερα προάστια να κατοικήσουν. Ταυτόχρονα, τα ωράρια εργασίας δεν μειώνονται. Έτσι, η ζωή του Τόκιο έχει υποβιβαστεί για χιλιάδες κατοίκους του.

Η ιαπωνική κυβέρνηση αρχίζει να ευαισθητοποιείται και να παραδέχεται πλέον αυτήν την κοινωνική υποβάθμιση των Ιαπώνων. Ο πρωθυπουργός Κίισι Μιγιαζάουα, είχε ζητήσει την σύνταξη μίας έκθεσης επ' αυτού του θέματος. Στόχος της ήταν να μετατραπεί το ιαπωνικό αρχιπέλαγος σε «χώρα υψηλής ποιότητας ζωής» ως το 1996.

Πώς σκοπεύει η κυβέρνηση να πραγματοποιήσει αυτόν τον στόχο; Με την μείωση του χρόνου εργασίας κατά 200 ώρες στις 1800 ώρες ετησίως. Ταυτόχρονα, το κράτος πρόκειται να επενδύσει κεφάλαια, σε έργα υποδομής, προσφέροντας φθηνές κατοικίες στους μισθωτούς. Το πρόγραμμα αυτό έχει ήδη εγκριθεί από γνωστούς επιχειρηματίες.

Πάντως πολλοί από τους ίδιους τους Ιάπωνες αμφισβητούν για τη δυνατότητα αυτού προγράμματος και απαισιοδοξούν. Πιστεύουν, ίσως, ότι η πίεση της Αμερικάνικης

Κυβέρνησης για μείωση των ωρών εργασίας θα είναι η μόνη τους ελπίδα.

Εμείς πιστεύουμε, ότι ίσως η αιτία να βρίσκεται στα γονίδια αυτού του λαού, ο οποίος δείχνει να αρέσκεται σ' αυτήν την κατάσταση, που δυστυχώς «κατατρώγει» το είναι του και δεν τον αφήνει να χαρεί τον τόσο όμορφο πολιτισμό που διαθέτει η χώρα του Ανατέλλοντος Ηλίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ  
ΟΚΤΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Με βάση της έρευνα που διαπράξαμε σε διάφορες επιχειρήσεις διαπιστώσαμε πολλά πράγματα που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις. Πριν όμως ξεκινήσουμε να τα αναλύουμε, κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε τον τρόπο που χρησιμοποιήσαμε για να καταλήξουμε σ' αυτά.

Πρέπει καταρχήν να τονίσουμε, ότι η έρευνα έγινε τόσο σε μεγάλες, όσο και σε μικρές επιχειρήσεις, με διαφορετικό αντικείμενο η καθεμιά. Μερικές από αυτές ήταν βιομηχανικές (MISKO, DUR, MELISSA, 3E), Εμπορικές (Μουστάκης, McDonald's HELLAS A.E), Τεχνικές κατασκευαστικές (ASM ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ A.E), Τουριστικές (Μπαλακάκης Travel). Έτσι πήραμε απαντήσεις και είδαμε διάφορους τρόπους οργάνωσης των εργασιακών σχέσεων μέσα σ' αυτές τις εταιρίες, χάρη στη διαφορετική υφή του αντικειμένου τους. Διαπιστώσαμε, λοιπόν, ότι αναλογα με το είδος της επιχείρησης, απαιτείται και διαφορετική οργάνωση των σχέσεων μέσα σε μία εταιρία. Έτσι για παράδειγμα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπως π.χ. MISKO, 3e, η ύπαρξη εργοστασίου και ο

μεγάλος αριθμός εργαζομένων καθιστά απρόσωπες τις εργασιακές σχέσεις, γιατί υπάρχουν πολλοί προϊστάμενοι που βρίσκονται σε οριζόντια κλίμακα μεταξύ τους έχοντας υπό την εξουσία τους και πολλούς υφιστάμενους, σε ένα άλλο κατώτερο επίπεδο εργαζομένων κ.ο.κ. Ενώ αντίθετα σε μικρότερες (από άποψη αριθμού εργαζομένων) επιχειρήσεις, οι σχέσεις είναι περισσότερο προσωπικές.

Ξεκινώντας από την εταιρία Ze, θα πρέπει αρχικά να αναφέρουμε ότι εκτός από τα δικά της προϊόντα που παράγει (αλεύρι, χυμούς κλπ.), έχει αναλάβει και την παραγωγή Coca Cola's, ως νόμιμος αντιπρόσωπος στην Ελλάδα. Η εταιρία αποτελείται από αρκετά μεγάλο αριθμό προσωπικού (150 περίπου άτομα) και υπάρχει μία αρκετά μεγάλη πυραμίδα στον τρόπο ιεράρχησης των θέσεων εργασίας. Υπάρχουν διάφοροι διευθυντές (παραγωγής, πωλήσεων, οικονομικός, τεχνικός), οι οποίοι βρίσκονται υπό την εποπτεία ενός γενικού διευθυντού κι έχουν υπο την εποπτεία τους διάφορα άλλα μικρότερα τμήματα. Το κατώτατο επίπεδο της πυραμίδας, αποτελούν οι εργάτες. Υπάρχει άμεση συνεργασία μεταξύ των τμημάτων αυτών, προκειμένου για την μεγαλύτερη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Όλοι οι υπάλληλοι και γενικά οι διευθυντές, είναι υποχρεωμένοι να συμπεριφέρονται με τρόπο τέτοιο, ώστε οι υφιστάμενοί τους να αποκτούν εμπιστοσύνη



στο πρόσωπό τους και να εκτελούν καλύτερα την εργασία τους. Υπάρχουν κάποιες νόρμες, όσον αφορά το ντύσιμο, τον τρόπο συμπεριφοράς, τον τρόπο εργασίας. Οι εργάτες είναι υποχρεωμένοι να δουλεύουν σωστά και ανελλιπώς, αλλά ταυτόχρονα σε περιβάλλον που ανεβάζει το δείκτη παραγωγικότητάς τους. Υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ αυτών και των προϊσταμένων τους, για την εκπλήρωση των επιθυμιών τους. Οι ανάγκες τους εξυπηρετούνται σε αρκετά μεγάλο βαθμό (αποδοχές, διαλείμματα, άδειες) και αυτό τους ωθεί για να δουλεύουν δημιουργικά κι αποδοτικά, ώστε να προάγεται το συμφέρον της επιχείρησης. Το περιβάλλον γενικά στην επιχείρηση, όπως οι ίδιοι διαπιστώσαμε, είναι ευνοϊκό γι' αυτούς που «ζουν» σ' αυτό. Από κάποιους ισολογισμούς που διαβάσαμε για την επιχείρηση (τελευταίων ετών) και όπως μας πληροφόρησαν υπάλληλοι του λογιστηρίου, η επιχείρηση έχει μεγάλη δανειακή επιβάρυνση, η οποία όμως της έχει επιφέρει πολύ μεγαλύτερη αποδοτικότητα (κέρδη), όχι μόνο γιατί έχει καλή διαχείριση αλλά επιπλέον γιατί οι εργασιακές της σχέσεις είναι αυτές που οδηγούν σε κάτι τέτοιο.

Περίπου τα ίδια είναι τα δεδομένα, στην επιχείρηση Α και Μ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΕΣ ΑΤΚΕ (Ανώνυμη Τεχνική Κατασκευαστική Εταιρία), με την διαφορά ότι αυτή εκτελεί μελέτες και κατασκευές κτιριακών εγκαταστάσεων. Εκτός από τα άτομα που εργάζονται μέσα σ' αυτήν

(περίπου 30), οι οποίοι αποτελούν τη διοίκηση, το λογιστήριο, το αρχιτεκτονικό τμήμα, υπάρχουν διάφοροι εργοδηγοί, οι οποίοι έχουν αναλάβει ο καθένας την διεκπεραίωση συγκεκριμένου εργοταξίου, στο οποίο δουλεύουν δεκάδες εργάτες με διάφορες ειδικότητες. Μερικοί από αυτούς είναι υπάλληλοι της εταιρίας, ενώ άλλοι παρέχουν υπηρεσία με την ιδιότητα ελεύθερου επαγγελματία (υπεργολάβου) προς αυτή.

Οι σχέσεις στην εταιρία αυτή, είναι περίπου οι ίδιες με την προηγούμενη. Εδώ όμως υπάρχει το εξής περίεργο: υπάρχουν δύο εταίροι (μέτοχοι) στην εταιρία, ο Μ. Μαυρολέων και ο Α. Παπαϊκονόμου. Ο πρώτος έχει φροντίσει και έχει δημιουργήσει ένα τέτοιο περιβάλλον μέσα στην εταιρία, το οποίο δείχνει να είναι οικογενειακό. Ο ίδιος έχει άμεση επαφή με τους υπαλλήλους, όσο χαμηλά και αν βρίσκονται στην πυραμίδα της εργασίας, τους παρέχει υψηλές αποδοχές (200.000 ο λιγότερο παραγωγικός υπάλληλος), τους αφήνει να δρουν με δικό τους τρόπο, δεν τους υποδεικνύει τον τρόπο που θα εργάζονται. Ταυτόχρονα όμως τους δοκιμάζει, και όταν διαπιστώνει κάποια λάθη, τους παρακινεί να τα διορθώσουν, με τρόπο ώστε να μη θίγονται και συνεχίζουν να είναι παραγωγικοί. Ο κάθε υπάλληλος εργάζεται σε περιβάλλον ειδικά για το αντικείμενο της εργασίας τους και έτσι γίνεται ευκολότερη και πιο ευχάριστη η εργασία

του.Ο δεύτερος μέτοχος (Α.Παπαϊκονόμου), έχει «καταφέρει» να είναι ο «κακός»μέσα στην επιχείρηση.Αυτό διαρκώς ελέγχει τους υφισταμένους τους κι έτσι και οι δύο μαζί έχουν καταφέρει να συνδυάσουν ένα εργασιακό περιβάλλον,μάλλον ιδανικό για τα ελληνικά πρότυπα.Αποτέλεσμα είναι η εταιρία διαρκώς να επεκτείνεται και έχει αναλάβει πλέον την κατασκευή κτιρίων μεγάλων ανωνύμων εταιριών στην Αθήνα (όπως π.χ. τα καταστήματα McDonald's, Pizza Hut, Καταστήματα ένδυση-υπόδυση «ΚΑΡΟΥΖΟΣ», Καταστήματα ΚΑΤΣΕΛΗ κ.ο.κ.)

Η εταιρία McDonald's HELLAS A.E., είναι εταιρίαέκμετάλλευσης διεθνών εστιατορίων,τα οποία τελευταία έχουν έρθει και στην Ελλάδα (Αθήνα,Θεσσαλονίκη).Από μία συνέντευξη που πήραμε από διάφορους υπαλλήλους στην έδρα της επιχείρησης στην Ελλάδα (κηφισίας 286-Χαλάνδρι) και πολύ περισσότερο από την πρακτική επαφή με αυτά τα καταστήματα, έχουμε διαπιστώσει ότι δίνουν έμφαση στο ντύσιμο των υπαλλήλων,στην οργάνωση των εστιατορίων του και στην εξυπηρέτηση των πελατών,η οποία είναι ίδια σ'αυτά τα καταστήματα σ'όλο τον κόσμο,μια και η εταιρία είναι πολυεθνικη,υπάρχουν δηλαδή έντονες νόρμες και κανονισμοί που ρυθμίζουν την εργασία και διαμορφώνουν έτσι ένα σταθερό προφίλ για την εταιρία.Χαρακτηριστικό είναι,ότι οι υπάλληλοι κάθε

τέτοιου καταστήματος, μιλάνε στον πληθυντικό στους συναδέλφους τους εν ώρα εργασίας, χρησιμοποιουν τη λέξη παρακαλώ, όταν χρειάζεται να παραγγείλουν ένα είδος φαγητού στον συνάδελφό τους, ο οποίος ετοιμάζει τα φαγητά. Ντύνονται με τον ίδιο τρόπο, εργάζονται σ' ένα πολύ ευχάριστο πειβάλλον και γενικά η επιχείρηση αυτή έχει κερδίσει με αυτό τον τρόπο, καταναλωτές σ' ολόκληρο τον κόσμο.

Μία άλλη εταιρία τις εγκαταστάσεις της οποίας επισκεφθήκαμε, ήταν η DUR (Βιομηχανική Επιχείρηση Παραγωγής υποκαμίσων), στην οποία διαπιστώσαμε διάφορα πράγματα, αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης. Κατ' αρχήν οι αποδοχές είναι καλές. Υπάρχουν προσωπάρχες για τα διάφορα παραγωγικά τμήματα (πλεκτήριο, κοπήριο, ραφείο) οι οποίοι μεταβιβάζουν τις εντολές προς τα κάτω, με τρόπο ώστε να καλλιεργείται η δυνατότητα κατανόησής τους από τους εργάτες. Συνήθως, δεν τους ανατίθενται διαφορετικές εργασίες, για να επιτυγχάνεται εξειδίκευση και σ' αυτούς οι οποίοι προσλαμβάνονται για πρώτη φορά, δίνεται περιθώριο λίγων μηνών για την προσαρμογή τους. Κάθε μήνα γίνεται συνάντηση του προσωπάρχη με τους εργάτες, για την λύση διαφόρων ενδοτμηματικών προβλημάτων, τα οποία στη συνέχεια μεταβιβάζουν οι προσωπάρχες στους δικούς τους προϊσταμένους. Σε γενικές γραμμές τα πράγματα είναι καλά, όμως το εργασιακό

περιβάλλον δεν είναι το ιδανικό, για την αύξηση της παραγωγικότητας κι έτσι δημιουργήθηκε και καινούργιος χώρος εργοστασίου στον οποίο μεταφέρθηκαν κάποια τμήματα παραγωγής για την καλύτερη και ευχάριστη εργασία των εργαζομένων.

Στην έρευνά μας, εκτός από τις πρώτες αυτές επιχειρήσεις που περιγράψαμε και οι εργασιακές σχέσεις όπως τις περιγράψαμε διαφάνηκαν μάλλον καλές, υπήρχαν κι άλλες στις οποίες οι εργασιακές σχέσεις ήταν τέτοιες που οδήγησαν στην μείωση της παραγωγικότητας.

Για παράδειγμα μετά από την έρευνά μας, στην εταιρία MISKO, διαπιστώσαμε πολλές από τις αιτίες που οδηγούν στη μείωση της παραγωγικότητας αυτής της εταιρίας, δεν είναι μόνο τα πεπαλαιωμένα μηχανήματα που χρησιμοποιούν ή η κακή διαχείριση των κεφαλαίων εκ μέρους της διεύθυνσης, αλλά επιπλέον το γεγονός ότι δεν έχουν φροντίσει οι υπεύθυνοι να εγκαταστήσουν τις απαιτούμενες εργασιακές σχέσεις, ώστε να προαχθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων της επιχείρησης.

Οι ίδιοι οι εργάτες μεταξύ τους, διαμορφώνουν μόνοι τους τις εργασιακές τους σχέσεις κι είναι υπεύθυνοι για τα προβλήματα που δημιουργούνται μεταξύ τους, τα οποία προσπαθεί πάντα να λύνει το σωματείο. Η διεύθυνση είναι αρκετά αποξενωμένη

απ' αυτούς και δεν έχει φροντίσει να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να ανεβεί η παραγωγικότητα. Οι αποδοχές γενικά, είναι χαμηλές και το σωματείο καταβάλλει έντονες προσπάθειες για την ικανοποίηση των αιτημάτων του. Αποτέλεσμα όλων αυτών των καταστάσεων σε συνδυασμό με την κακή οικονομική διαχείριση τα τελευταία χρόνια, είναι ότι η MISKO δεν καταφέρνει να διατηρεί σταθερό το μερίδιό της στην αγορά.

Σε μία εμπορική εταιρία, με την επωνυμία ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ, η οποία έχει κατάστημα στην Πάτρα, οι θπάλληλοι έχουν πολλά προβλήματα με την εργοδοσία, γιατί αυτή δεν σέβεται την εργασία που αυτοί προσφέρουν ως αντάλλαγμα για την σχετικά χαμηλή αμοιβή που παίρνουν. Με μία υπάλληλο που μιλήσαμε μας είπε ότι η ίδια συμπεριφέρεται με λεπτότητα στους συφισταμένους τη, γιατί αυτός είναι ο μοναδικός τρόπος να αποδώσουν την ώρα της εργασίας τους. Τους αφήνει να εκφράσουν ελεύθερα τη διάθεσή τους από τον τρόπο που δουλεύουν κι εργάζονται μέσα στον εργασιακό χώρο και να προτείνουν διάφορες βελτιώσεις. Τους επιπλήττει μόνο όταν δεν υπάρχει πελάτης στο μαγαζί, για να τους δώσει τη δυνατότητα να διορθώσουν το λάθος τους. Αναπτύσσονται ελεύθερα οι διάφορες πρωτοβουλίες. Προηγουμένως όμως είπαμε ότι υπάρχουν προβλήματα μεταξύ αυτών και της εργοδοσίας. Αυτά ξεκινούν από το επίπεδο της υπαλλήλου από την οποία πήραμε συνέντευξη και πάνω

(πυραμίδα). Ο γενικός διευθυντής δεν έχει φροντίσει να υπάρχουν οι κατάλληλες οικονομικές απολαβές κι εκτός των άλλων, δεν έχει φροντίσει να πάρει κάποιο δώρο κάθε υπάλληλος, τουλάχιστον τις ημέρες των εορτών. Χαρακτηριστικά, όταν κάποια Πρωτοχρονιά, η υπάλληλος από την οποία πήραμε συνέντευξη έκανε κοπή βασιλόπιτας, η εργοδοσία απάντησε αντιδραστικά, για την ενέργεια αυτή, γιατί δεν είχε ενημερωθεί. Αναρωτιόμαστε πάντως, ότι αν η υπάλληλος αυτή, που υποτίθεται ότι είναι προιστάμενος κάποιων υφισταμένων, δεν έχει την δυνατότητα να κάνει από μόνη της μία τόσο καλή ενέργεια τί αρμοδιότητες και τί ελευθερία κινήσεων έχουν οι απλοί υπάλληλοι; Πάντως η επιχείρηση αυτή παρόλα αυτά τα μικροπροβλήματα, βαδίζει εκ του ασφαλούς, γιατί καταφέρνει κι εκμεταλλεύεται την ηυξημένη προσφορά εργασίας, εξ αιτίας της μεγάλης ανεργίας που μαστίζει την πόλη της Πάτρας.

Η έβδομη εταιρία την οποία επισκεφθήκαμε είναι η «Μέλισσα». Η οργάνωσή της είναι σε γενικά πλαίσια ίδια με την οργάνωση των προηγούμενων βιομηχανικών που περιγράψαμε. Με ετήσιες πωλήσεις 50.000 τόννων προϊόντων, το 1994, η ΜΕΛΙΣΣΑ, κατατάσσεται μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανιών τροφίμων της χώρας. Χαρακτηριστικό της εταιρίας είναι ότι παρά το μεγάλο αριθμό εργαζομένων και τμημάτων που υπάρχουν στην εταιρία, ο διευθύνων

σύμβουλος, Γεώργιος Κίκιζας, έχει καταφέρει και έχει περάσει ένα θετικό προφίλ μέσα στην εταιρία κι έχει περάσει το μήνυμα ότι πρέπει όλοι να συμπεριφέρονται σε όλους σωστά και καλά. Η εταιρία συστήθηκε το 1925 από τους αδελφούς Κίκιζα, στον Κολωνό Αθηνών.

Αυτοί από τότε φρόντισαν να βάλουν τα θεμέλια των καλών εργασιακών σχέσεων στην επιχείρηση, τα οποία μέχρι σήμερα συνεχίζουν οι απόγονοί τους. Αναλυτικότερα, οι αποδοχές των υπαλλήλων είναι ικανοποιητικές. Οι υπάλληλοι κάθε τόσο παίρνουν δώρα από την εταιρία (συνήθως ορισμένη ποσότητα δωρεάν τροφίμων). Μετά από δύο χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία, έχουν την δυνατότητα λήψης δανείου από την εταιρία, με ειδικούς όρους, ανάλογα με τον λόγο που λαμβάνεται το δάνειο. Αυτά κι άλλα μικροκίνητρα έχουν δημιουργήσει ένα τόσο θερμό κλίμα στις εργασιακές σχέσεις, μέσα σε μία τόσο μεγάλη εταιρία, με τόσα πολλά υποκαταστήματα, που αφήνει έκπληκτο τον οποιοδήποτε παρατηρητή.

Τέλος, από μια έρευνα που κάναμε σε μία ατομική τουριστική επιχείρηση, την Μπαλακάκης Travel που εδρεύει στην Αθήνα, διαπιστώσαμε ότι οι εργασιακές σχέσεις είναι προσωπικές



εξ αιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων(15). Η λανθάνουσα ύπαρξη αυτών, δεν φτάνει ποτέ για να επηρεάσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης,μια και οι επιθυμίες μεταβιβάζονται γρήγορα και με μεγάλη πιστότητα.Ο εργοδότης έχει περάσει το μήνυμα της ευχάριστης εργασίας (ωραίο εργασιακό περιβάλλον) και της επιθυμίας για δουλειά.Οι εργασιακές σχέσεις εύκολα κανονίζονται από τον εργοδότη και δεν μπορούν να επιδράσουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα της επιχείρησης

Μετά από την έρευνα σ'αυτές τις επιχειρήσεις συμπεραίνουμε ότι οι εργασιακές σχέσεις,παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.Βεβαίως,μιλάμε για επιχειρήσεις,στις οποίες οι εργασιακές σχέσεις υφίστανται σε μεγάλο βαθμό,γιατί σε αυτές που υπάρχουν λίγοι εργαζόμενοι δεν μπορούμε να μιλήσουμε για εργασιακές σχέσεις.Αν μεν,οι εργασιακές σχέσεις διακατέχονται από πνεύμα συναδελφικότητας κι αμοιβαίας αλληλεγγύης,φιλικότητας,όρεξης για εργασία,ακριβής διατύπωση εντολών,κατανόησης,εργτικότητας,αποταμίευση χρόνου κοκ.στοιχεία τα οποία συνήθως διοχετεύονται από πάνω προς τα κάτω,προάγουν την παραγωγικότητα και την αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας.Αν δε,είναι τέτοιες οι οποίες βιώνουν σε κλίμα αγενούς άμιλλας,ζηλοφθονίας μεταξύ των υπαλλήλων,ανθεργατικότητας κι

όλων των υπολοίπων παρασιτικών στοιχείων, που δυσχεραίνουν την κατάσταση και το κλίμα σε μία επιχείρηση, τότε μπορεί αυτή να οδηγηθεί σε οικονομική ύφεση, ακόμη κι αν η οικονομική διαχείριση είναι τέτοια που να εμπνέει κλίμα αισιοδοξίας για το μέλλον μίας εταιρίας.







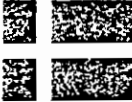


Σε μερικές εταιρίες παρατηρείται μερικοί προιστάμενοι να κάνουν κατάχρηση της εξουσίας που τους δίνεται, με αποτέλεσμα να διοχετεύουν μίσος και φόβο στους κόλπους της εταιρίας. Άλλοι πάλι αδυνατούν να ελέγξουν την πορεία των εργασιακών σχέσεων με αποτέλεσμα να αφήνονται στο έλεος του κάθε ανθρώπινου χαρακτήρα. Σ' αυτή την περίπτωση τα πράγματα γίνονται δύσκολα για μια μεγάλη εταιρία γιατί είναι δύσκολο να βρεθούν άνθρωποι με τον ίδιο χαρακτήρα, με τον ίδιο βαθμό θέλησης για εργασία, τον οποίο απαιτεί η εργοδοσία, χωρίς αυτή να φροντίζει για τον έλεγχο και την κανονικοποίηση των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων.




Όπως και να έχει το ζήτημα, συνήθως στις μεγάλες ανώνυμες επιχειρήσεις, επιλέγονται για την θέση του διευθυντή προσωπικού, πρόσωπα, που έχουν σπουδάσει γύρω από τον τομέα αυτό (διεύθυνση-διοίκηση προσωπικού), γιατί όπως είδαμε είναι σημαντικό να έχει ικανότητες για μια τέτοια θέση. Δεν φτάνει όμως μόνο να κανονίζει την εργασία του προσωπικού, τον τρόπο, τα ωράρια κ.κ., αλλά και να διοχετεύει κλίμα συνεργασίας στους







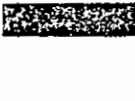

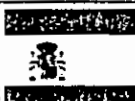
κόλπους της επιχείρησης. Είναι σημαντικό για τον ανθρώπινο παράγοντα, να απολαμβάνει ένα ωραίο εργασιακό περιβάλλον, την εμπιστοσύνη του εργοδότη και των συναδέλφων του, κι άλλες παρόμοιες ηθικές απολαβές. Είναι λοιπόν προτιμότερο να καταφέρουν οι υπεύθυνοι, να δώσουν τα απαραίτητα κίνητρα για αποδοτική εργασία στους εργαζόμενους και να προσαρμόσουν επίσης, τα επαγγελματικά χαρίσματα τους στο ειδικό περιβάλλον της επιχείρησης.




Σημαντικότερο ρόλο παίζει ακόμη και η ειδική νομοθεσία κάθε χώρας για διάφορα ζητήματα εργασίας, στην αποδοτικότητα μίας επιχείρησης. Έτσι για παράδειγμα, οι μισθοί των εργαζομένων στην Δ.Ευρώπη, είναι αρκετά υψηλότεροι από ότι στην Ελλάδα, ενώ ταυτόχρονα ο πληθωρισμός στις χώρες αυτές είναι αρκετά μικρότερος από ότι στην χώρα μας. Επίσης οι επιχειρήσεις στην Δ.Ευρώπη φροντίζουν περισσότερο για τα ζητήματα ασθενείας των εργαζομένων τους, εκτός από κάποιες χώρες, που το σύστημα υγείας τους είναι τέτοιο, ώστε να μην χρειάζεται παρά πέρα πρόνοια εκ μέρους των επιχειρήσεων. Η κατάσταση των συνθηκών εργασίας γύρω από αυτά τα ζητήματα, παρατίθενται σε επόμενους πίνακες, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται όλες οι χώρες της ΕΟΚ, και έτσι μπορούμε να συγκρίνουμε την χώρα μας, στα ζητήματα αυτά, με τις υπόλοιπες χώρες της Δ.Ευρώπης.

**Πανόραμα γενικών συνθηκών εργασίας στις χώρες της Ε.Ο.Κ. για το 1991 (Συγκριτική παρουσίαση)**

ΕΟΚ:	 Εργάσι- εβδομάδα	 Αργίες	 Κανονική άδεια	 Κατ. μισθός	 Άδεια Ασθενείας
 <b>ΓΕΡΜΑΝΙΑ</b>	Το ανώτερο 48 ώρες. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται πένθήμερο, 37 - 40 ώρες στη βίαιη χώρα και 40 - 44 ώρες στην ανατολική.	10 στις περισσότερες κατασκευαστικές Καθολικοί 14. Συνηθώς δίνεται ως άργια και η Παρασκευή όταν η αργία πέσει Πέμπτη.	Τουλάχιστον 3 εβδομάδες, πένθος 2η-11 εργάσιμες στη βίαιη χώρα και 21-26 στην ανατολική. Στη βίαιη Γερμανία είναι πένθος το επίδομα άδειας ενός μηνιαίου μισθού.	Οι όροι των συλλογικών συμβάσεων για συμβόλαια, μισθούς και ωράριο αποτελούν νομικό πλαίσιο και καλύπτουν σχεδόν όλους τους εργαζόμενους.	Ο εργοδότης καλύπτει μέχρι και 6 εβδομάδες ετήσιως και τα Τοπικά Ταμεία Ασθενείας αναλαμβάνουν τα πενήντα.
 <b>ΔΑΝΙΑ</b>	Το ανώτερο 37 ώρες. Οι συχνές υπερωρίες δεν επιτρέπονται βάσει της συλλογικής συμβίωσης εργασίας.	12	Τουλάχιστον 30 εργάσιμες. Οι παλλόμενοι πλην των μισθών των 17 του συνόλου του μισθού τους τον περασμένου έτος.	Η συλλογική παράδοση εργασίας καλύπτει τους υφιστάμενους, μισθολογικά κ.τ. Συμπεριλαμβάνεται επίσης μεγάλους εργοδότες και τα εργατικά σωματεία.	Οι υπάλληλοι τομείς στο μισθολογικό πλαίσιο είναι κανονικά. Οι εργοδότες δικαιούνται 6 ο εβδομάδες και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα καλύπτονται από το κράτος.
 <b>ΓΑΛΛΙΑ</b>	Οι 39 ώρες θεωρούνται κανονική εβδομάδα με ανώτερο ημερήσιο ωράριο 8 ώρες για μη εναλλασσόμενους νεαρούς εργαζόμενους και 10 ώρες για ενήλικους.	11 (13 στην περιοχή της Αλσατίας - Λωρραίνης). Συνηθώς όταν η αργία πέσει Τρίτη ή Πέμπτη, συνοδεύεται και από τη Δευτέρα ή την Παρασκευή.	Τουλάχιστον 30 εργάσιμες, τις οποίες πρέπει να ταρουν ανάμεσα στην 11η Μαΐου και την 11η Οκτωβρίου. Γίνονται εργασίες άδειας γαμου.	Κατώτατος μισθός καθορίζεται στα 5.520 γαλλικά φράγκα μηνιαίως (1990 δολάρια). Αναθεωρείται κάθε Ιούλιο. Οι συλλογικές συμβάσεις καλύπτουν όλους τους τομείς και τις ειδικότητες.	Στο πλαίσιο του εθνικού ασφαλιστικού συστήματος παρέχεται κατώτατος μισθός σε όλους τους ασθενείς εργαζόμενους βασισμένος στο βασικό μισθό.
 <b>ΛΟΥΞΕΜ- ΒΟΥΡΓΟ</b>	Το ανώτερο 48 ώρες ή 10 ώρες ημερησίως. Συνηθώς εργάζονται 39 ή 40 ώρες την εβδομάδα.	12	Τουλάχιστον 25 ημέρες έπειτα από απασχόληση τριών μηνών.	Ο κατώτατος μισθός προσδιορίζεται 2 φορές τον χρόνο. Ο ανυπανδρός, ανεπίκευτος εργατής λαμβάνει 36.819 φράγκα Λουξεμβούργου το μήνα (1.100 δολάρια). Οι εθνικές συλλογικές συμβάσεις καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων.	Βάσει νόμου παρέχεται άδεια ασθενείας για 52 εβδομάδες και καταβάλλεται τουλάχιστον ο βασικός μισθός.

 <b>Άδεια Μητρότητας</b>	 <b>Αποζημίωση</b>	 <b>Συμβούλια Εργαζομένων</b>	<b>Προς εργασία του απαιτούνται για την υγεία απαστοχών ανδρών</b>	<b>Ποσοστό ανάγνωσης</b>	<b>Ποσοστό ετησίου πληθωρισμού</b>
<p>14 με 18 εβδομάδες διατηρείται κανονικά το μισθό του. Μετά τον τοκετό, αποζημιώστε από τους γονείς μισθού να πληρεί ποσά για 18 μήνες. Το κράτος καταβάλλει 600 μισθού (120 δολάρια) μηνιαίως για αυτό το διάστημα.</p>	<p>Η απόδοξη απόλυση μπορεί να γίνει μόνον επί εβδομάδες πριν από κάθε τεταρτημηνίο του έτους. Για τους παλιό ήλους η καλύτερη απόζημίωση ανέρχεται σε μισθός ο εβδομάδων.</p>	<p>Πέντε εργαζόμενοι, η εταιρία πρέπει να έχει εκλεγμένο συμβούλιο εργαζομένων.</p>	<p>1:04</p>	<p>8.3</p>	<p>3.5</p>
<p>28 εβδομάδες. Τέσσερις εβδομάδες πριν από τον τοκετό και λειτουργούν από την κοινωνική πρόνοια. Μετά τον τοκετό και οι δύο γονείς δικαιούνται συνολικά άδεια 24 εβδομάδων και 2,457 δολάρια (390 δολάρια) την εβδομάδα.</p>	<p>Μηνιαίος μισθός επί πέντε από 12 χρόνια προέλευσης. Διμισθίοι επί πέντε από 15 χρόνια και 3 μισθού επί πέντε από 18.</p>	<p>15 εργαζόμενοι, η εταιρία πρέπει να έχει συνεταιριστική επιτροπή.</p>	<p>1:00</p>	<p>10.5</p>	<p>1.3</p>
<p>16 ή 24 εβδομάδες. Οι οικογένειες με ένα ή δύο παιδιά 6 εβδομάδες πριν από τον τοκετό και 10 κατόπιν. Οι οικογένειες με τρία ή περισσότερα παιδιά 6 εβδομάδες πριν από τον τοκετό και 18 έπειτα. Το 84% του μισθού καταβάλλεται υποσολώνητο.</p>	<p>Το λιγότερο ενός μηνός προέλευση για όσους έχουν προέλευση 6 μήνες με δύο χρόνια. Διμισθίοι για τους υπολοίπους.</p>	<p>50 εργαζόμενοι, η εταιρία πρέπει να έχει συμβούλιο εργαζομένων. Τουλάχιστον 100 εργαζόμενοι πρέπει να εντασσονται σε σχέδιο συμμετοχής στα κερδή.</p>	<p>1:24</p>	<p>9.6</p>	<p>2.6</p>
<p>16 εβδομάδες, 3 πριν από τον τοκετό και 8 μετά, συν 4 εβδομάδες εάν η μητέρα θηλάζει. Απαιτείται η συμμετοχή στο ταμείο της κοινωνικής πρόνοιας για ένα έξιμηνο, στη διάρκεια του έτους πριν από τον τοκετό.</p>	<p>Αποζημίωση, μισθοί δύο μηνών για όσους έχουν προέλευση μέχρι 5 ετών, τεσσάρων μηνών για 5 με 10 χρόνια και 6 μηνών για τους υπολοίπους.</p>	<p>15 εργαζόμενοι, η εταιρία πρέπει να έχει αντιπροσωπευτική επιτροπή. Εάν απασχολούνται περισσότεροι από 150, πρέπει να έχει συμβούλιο εργαζομένων.</p>	<p>1:05</p>	<p>1.0</p>	<p>3.7</p>




ΕΟΚ: ΧΩΡΕΣ ΜΕΛΗ	 Εργάσ. εβδομάδα	 Αργίες	 Κανονική άδεια	 Κατ. μισθός	 Άδεια Ασθενείας
  <b>ΒΕΛΓΙΟ</b>	Το ανώτερο 40 ώρες, το σύνθημα 26-29 ώρες. Απαγορεύεται η εργασία την Κυριακή.	11	Το λιγότερο 20 ημέρες, απείτα από απασχόληση ενός έτους (συνήθως 24). Οι υπάλληλοι λαμβάνουν άδεια 150 με το 85% του μηνιαίου μισθού.	Προσδιορίζεται καλύτερος μισθός για 150 επαγγέλματα. Για τα υπόλοιπα, το κατώτερο είναι 39 156 βέλγικα φράγκα μηνιαίως (1.175 δολάρια). Ολοι οι εργαζόμενοι ταρνούν αυτόματως αυξήσεις δύο φορές τον χρόνο.	Οι υπάλληλοι λαμβάνουν άδεια μηνιαία μισά. Οι εργαζόμενοι δικαιούνται κατά εργατικές ημέρες. Για το υπόλοιπο διάστημα μέχρι και ένα έτος, δικαιούνται 80% της αμοιβής τους.
  <b>ΟΛΛΑΝΔΙΑ</b>	Το ανώτερο 40 ώρες, 3 ώρες ημερησίως. Απαγορεύεται γενικά η εργασία το Σάββατο και το Σύνθημα εργάζονται 26 ή 28 ώρες.	9	Το λιγότερο 4 εβδομάδες απείτα από απασχόληση ενός έτους. Συνήθως είναι 12 ή 14 εβδομάδες σε πέντε-μηνιο χρονικό διάστημα. Δύο ημέρες άδεια γάμου.	Καλύτερος μισθός 2,102 φιορίνι Ολλανδίας το μήνα (1.140 δολάρια). Αποκρίνεται ανά ετήσινο για όλους τους εργαζόμενους άνω των 23 ετών.	Όλοι δικαιούνται άδεια ασθενείας. Μετά την αποστράτευση ημερών και για ένα χρόνο λαμβάνουν το 70% της αμοιβής τους.
  <b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	Το ανώτερο 48 ώρες, 8 ώρες σε ημερησία βάση. Το σύνθημα 40 ώρες.	10, συν δύο ημέρες που περτούν Κυριακή και πληρώνονται διπλά.	Κατά μέσο όρο 23 ημέρες. Το καλύτερο προσδιορίζεται από συλλογικές συμβάσεις. Άδεια γάμου 15 ημέρες.	Ο καλύτερος μισθός προσδιορίζεται βάσει 200 διαφορετικών εθνικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας, και ανιλόγα με το επαγγελμα, την αρχαιότητα μέχρι το βαθμό του διεθνούς και το κόστος ζωής. Ανιρρωρείται ετησίως.	Όλοι οι εργαζόμενοι δικαιούνται από το εθνικό σύστημα. Η άδεια ασθενείας καλυπτείται από αυτό ή από τον εργοδότη ή από κοινωνία και καταβάλλεται σχεδόν όλες η άλλος ο μισθός.
  <b>ΙΣΠΑΝΙΑ</b>	Το ανώτερο 40 ώρες, 9 ώρες ημερησίως. Συνήθως 40 ώρες την εβδομάδα. Τα καταστήματα έχουν ελεύθερο ωράριο.	13	Το λιγότερο 30 εργάσιμες. Άδεια γάμου 15 ημέρες, άδεια σε περίπτωση θανάτου συγγενικού προσώπου, 2 ημέρες.	Η καλύτερη προσδιορίζει τον καλύτερο μισθό που αναθεωρείται ετησίως ή μετα ετήσινο, εάν ο πληθωρισμός είναι υψηλότερος, από ότι προυπολογίστηκε.	Υστερα από τρεις ημέρες απουσίας καταβάλλεται το 80% του μισθού μέχρι και την εικοστή, κατόπιν καλύπτεται το 75%.

 <b>Άδεια Μητρότητας</b>	 <b>Αποζημίωση</b>	 <b>Συμβούλια Εργαζομένων</b>	<b>Ποσός εργασιών που απαιτούνται για την αγορά α- νεπίστομων επι- τηνών</b>	<b>Ποσοστό ανέργειας</b>	<b>Ποσοστό επίσπου πληθυσμού</b>
<p>15 εβδομάδες με το 79,5% του μισθού, έως και 1031 βελγικά φράγκα (90 δολάρια) ημερησίως. Επί πλέον 20% υπέρ επίδομα 31.289 φράγκα (940 δολάρια) για το πρώτο παιδί και 21.550 φράγκα για κάθε επόμενο.</p>	<p>Τρίτων μηνών προειδοποίηση για κάθε λέντα για τριμήνη περίοδο. Για τους εργαζόμενους, προειδοποίηση τουλάχιστον 28 ημερών.</p>	<p>50 εργαζόμενοι πρέπει να υπάρχει Συμβούλιο Υγείας και Ασφαλείας στους χώρους εργασίας. Εταιρίες από των 100 εργαζομένων πρέπει να έχουν συμβούλιο εργαζομένων.</p>	1:12	11,0	2,2
<p>10 εβδομάδες 20 βασικά ορισμένων επιδόσεων, οι 4 εκ των οποίων τρέφονται από τον τοκέτο. Οι γυναίκες με προληπτική ενός έτους, τα παιδιά των οποίων είναι κάτω των 5 ετών, εργαζονται λιγότερες ώρες επί ενός έτους.</p>	<p>Το λιγότερο ενός μηνός προειδοποίηση για τους υπαλλήλους, μια εβδομάδα για όσους πληρώνονται σε εβδομαδιαία βάση. Συν μια εβδομάδα για κάθε κτύπο προληπτικής, μέχρι και 13 ετών.</p>	<p>55 εργαζόμενοι, η εταιρία πρέπει να έχει συμβούλιο εργαζομένων του σπινταλά με τη διακήρυξη τουλάχιστον 6000 εργαζομένων.</p>	1:16	4,4	4,4
<p>22 εβδομάδες η περισσότερο Ο μικτός μισθός εξισορροπείται σε ποσοστό 30%. Διακοπών άδεια α-κόμη 62 ημερών με εξίτηρη φορολογίας του 30% του μικτού μισθού. Οι γυναίκες εργαζομένων δύο φορές λιγότερο ημερησίως για διάστημα ενός έτους.</p>	<p>Οι υπαλλήλοι λυμάνουν αποζημίωση το 1-13,5 του μικτού μισθού τους για κάθε χρόνο προληπτικής. Ανεπιθύμητος στο ποσοστό του πληθωσμού.</p>	<p>15 εργαζόμενοι, η εταιρία πρέπει να έχει συμβούλιο εργαζομένων.</p>	1:13	10,6	0,1
<p>16 εβδομάδες (18 για δίδυμα). Ο πατέρας δικαιούται άδεια ένα μήνα πριν από τον τοκέτο. Οι μητέρες δικαιούνται 1 ώρα άδεια ημερησίως, τους επόμενους 9 μήνες, για τη φροντίδα του παιδιού. Οι γυναίκες μπορούν να εργαστούν λιγότερες ώρες ημερησίως.</p>	<p>Ο χρόνος προειδοποίησης κυμαίνεται από έναν έως τρεις μήνες. Ο υπάλληλος δικαιούται μισθό 20 εργασιμών ημερών για κάθε έτος προληπτικής.</p>	<p>50 εργαζόμενοι, η εταιρία πρέπει να έχει Επιτροπή Εργαζομένων με διακηρύξεις διαπραγματεύσεως, πρόσβασης σε στοιχεία και συμβουλευτικές αρμοδιότητες.</p>	1:23	15,6	6,0





ΠΗΓΗ: Καθημερινή Κυριακής, 1/12, 1991 (αναδημοσίευση από την "European" του αρθρογράφου Tim Castle)

 <b>Αόετα</b> <b>Μητρότητας</b>	 <b>Αποζημίωση</b>	 <b>Συμβούλια</b> <b>Εργαζομένων</b>	<b>Ποσοστό</b> <b>που απαιτούνται</b> <b>για την αγορά</b> <b>αγαστικών αγαθών</b>	<b>Ποσοστό</b> <b>ανάλογα</b>	<b>Ποσοστό</b> <b>στην</b> <b>επιχειρηματικότητα</b>
<p>18 εβδομάδες (108 ημέρες) το 40% του μισθού τους (108 δολάρια) και 44% (264 δολάρια) το 70% του μισθού τους (264 δολάρια) για κάθε εβδομάδα διατήρησης δικαιώματος επί των ενοίκιων με απασχόληση ή επί της δουλειάς. Με λιγότερη εργασία: 15 εβδομάδες και 44% ή με απασχόληση ή δουλειά στη διάρκεια.</p>	<p>Προβλεπόμενη ημερήσια εφόδια κατά την πρώτη διατήρησης. Μετά τη λήξη, δύο εβδομάδες, μέχρι και 12 εβδομάδες για τροφίμων 12 μηνών.</p>	<p>Δεν υπάρχει συμβούλια εργαζομένων. Δεν υπάρχει νομοθετικό πλαίσιο βίαιη του οποίου να επιβάλλεται η αναγνώριση των εργαζομένων συμβουλίων μόνο για τη διαδραμάτιση διαπραγματεύσεων όσο και για την εκπροσώπηση των εργαζομένων.</p>	1.07	3.7	3.7
<p>15 εβδομάδες (105 ημέρες), 52% των από τον τόκο και 53% απλά. Η μητέρα λαμβάνει 1 μηνών ή το ποσό μειωμένη για ένα χρόνο από τον τόκο.</p>	<p>Αποζημίωση 2 μηνών για απασχόληση 2 μηνών μέχρι 1 χρόνο, 3 μηνών για 1-4 χρόνια, 4 μηνών για 4-6 χρόνια, 5 μηνών για 6-10 χρόνια, 1 μηνών ετήσια αποζημίωση για κάθε επιπλέον χρόνο ως τους 24 μήνες του οποίου το ανώτατο όριο είναι υπέρβαση από 24 χρόνια και πάνω.</p>	<p>40 εργαζομένων (20 ανδρών και 20 γυναικών) οργανωμένο εργατικό σωματείο. Η εταιρεία πρέπει να έχει συνδεδεμένο εργαζομένους.</p>	1.49	5.0	17.4
<p>14 εβδομάδες, 4 πένν από τον τόκο και 10 μετά. Επίδομα μητρότητας το 70% του μισθού μισθού, το καλύτερο 73 ήρες Ισλανδίας (125 δολάρια) την εβδομάδα και το ανώτατο 154 ήρες Ισλανδίας (250 δολάρια).</p>	<p>Η αποζημίωση σχετίζεται επίσης δικτά αναφέρεται στον μισθό μισής εβδομάδας για κάθε ετος τροφίμων. Αυξάνεται στον μισθό μιας εβδομάδας για κάθε χρόνο, όταν ο εργαζόμενος έχει συμπληρώσει το 40 ετος ηλικίας.</p>	<p>Δεν υπάρχει νομοθετική υποχρέωση να έχουν οι εταιρίες συμβούλια εργαζομένων.</p>	1.16	20.3	3.6
<p>13 εβδομάδες (90 ημέρες) οι 60 των οποίων μετά τον τόκο. Επίδομα μητρότητας είναι ένας κανονικός μισθός. Η μητέρα δικαιούται 2 ημέρες μειώσεις της εργασιακής ημέρας για θηλασμό.</p>	<p>Ελάχιστος χρόνος ποσοδότησης 15 ημέρες ανά ετος προϋπηρεσίας για τους υπαλλήλους έως και 15 ετους προϋπηρεσίας, και ένα μήνα ανά ετος, κατόπιν αυτής.</p>	<p>Όλα οι εταιρίες πρέπει να έχουν συμβούλια εργαζομένων με τα οποία να συναντώνται τουλάχιστον μια φορά το μήνα.</p>	3.03	3.6	11.4

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- . Γιώργου Κωστούλα, «Μάνατζμεντ: Η τεχνολογία της συμπεριφοράς και της απόφασης», Αθήνα 1984
- . Θεοδωράτος Ευάγγελος, «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Πάτρα 1993
- . Κατσανέβας Θεόδωρος «Εργασιακές σχέσεις»
- . Κατσανέβας Θεόδωρος «Εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα»
- . Κορνηλιάς Καλογήρου «Ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο εργασίας
- . Λύτρας Περικλής «Εργασιακές σχέσεις»
- . Maisonneuve Jean «La Dynamique des Groups» France 1976
- . Maurice Marsal «Ηγεσία και Επιβολή, Αθήνα 1964
- . McGregor D. «The human side of Enterprise» N.York 1960
- . Νικολάου Απόστολος «Ψυχολογία της εργασίας» Θεσσαλονίκη 1980
- . Τομανάς Βασίλειος « Παραγωγικότητα. Η ανθρώπινη πλευρά»