



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟΥ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ,
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΚΑΙ
ΜΕΓΕΘΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ»



Πτυχιακή Εργασία της:
ΜΑΓΓΟΥ ΕΙΡΗΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :
ΚΟΚΟΡΑΚΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2012

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η εργασία αυτή αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο του γραφείου. Στο πρώτο τμήμα της πτυχιακής γίνεται μια θεωρητική μελέτη σε σχέση με τον όρο διαπροσωπικές σχέσεις, ωστόσο, στη συνέχεια παρουσιάζονται και πρακτικά στοιχεία που αφορούν Ελληνικές επιχειρήσεις (πρακτικό τμήμα) τα οποία βοηθούν ιδιαίτερα στην κατανόηση των όρων. Επίσης γίνεται αναφορά στον εντοπισμό των προβλημάτων που προκύπτουν στις διαπροσωπικές σχέσεις και προτείνονται λύσεις αντιμετώπισής τους.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της εργασίας είναι να περιγράψει συνοπτικά το αντικείμενο και τις θεωρίες της ψυχολογίας των διαπροσωπικών σχέσεων, εστιάζοντας σε διάφορες σχετικές με το θέμα θεωρίες.

Ο λόγος που επέλεξα το συγκεκριμένο θέμα αναφέρεται στην προσωπική και ακαδημαϊκή μου ανάγκη να διερευνήσω τη σημασία της ανάπτυξης των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας και ως βάση βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και ως μέσω ανάπτυξης κινήτρων για τους τελευταίους. Συγχρόνως το θέμα αυτό θεωρείται ανεξάντλητο ενώ σχετίζεται με πολλές θεωρίες, όπως αυτές των κινήτρων, πράγμα που το καθιστά ενδιαφέρον και για μελλοντική έρευνα.

Οι αναγνώστες θα ωφεληθούν μέσα από τη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος, διότι θα τους βοηθήσει να αναγνωρίσουν διάφορες πτυχές συμπεριφορών των εργαζομένων στο χώρο του γραφείου, καθώς και τις αιτίες τους. Συγχρόνως θα τους βοηθήσει να βρουν λύσεις σε διαφορετικά προβλήματα συμπεριφορών όπως είναι οι επαγγελματικές συγκρούσεις, οι φιλονικίες, η κατανομή δύναμης, η εργασιακή αλλοτρίωση, το άγχος, η κατάθλιψη στον εργασιακό χώρο κ.τ.λ.

Αρχικά θα προσπαθήσω να δώσω μια συνοπτική περιγραφή των σχέσεων και του κλάδου της ψυχολογίας που εξετάζει τις αιτίες της συμπεριφοράς. Στη συνέχεια θα περιγράψω περιληπτικά τις διάφορες θεωρίες που αναφέρονται στην ψυχολογία των σχέσεων και τέλος θα αναπτύξω τις ανθρωπιστικές θεωρίες, δηλαδή τη θεωρία της ενεργοποίησης – πραγμάτωσης του Rogers.

Ποιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται οι ορισμοί και το ιστορικό των διαπροσωπικών σχέσεων. Εξετάζονται οι πρώτες προσεγγιστικές αναφορές στο θέμα στις αρχές του 20 αιώνα. Η μελέτη των διαπροσωπικών σχέσεων περνάει σε μια κατακόρυφη άνοδο στη δεκαετία του 30 μέχρι και στα μέσα του 1950 μέσα από την προσπάθεια εύρεσης των αιτιών που δημιουργούν τις ατομικές και ομαδικές συμπεριφορές. Από το 1960 με την εφαρμογή της γνωστικής ψυχολογίας εισέρχεται η γνώση ως ένας καθοριστικός παράγοντας σχηματισμού και επιρροής της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Επίσης, πέραν των εσωτερικών ψυχολογικών παραγόντων εξετάζονται και οι εξωγενείς παράγοντες καθορισμού των

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

συμπεριφορών όπως είναι η τεχνολογία, οι επιχειρησιακές δομές και οι μορφές διοίκησης, οι αλλαγές στην διοικητική επιστήμη, οι διάφορες κοινωνικές ομάδες (π.χ. οι συντεχνίες, τα συνδικάτα, οι επαγγελματικές οργανώσεις, το κράτος) καθώς και η ανταγωνιστική αγορά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση στην εξέλιξη των ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Μελετώ απόψεις διαφόρων θεωρητικών σε σχέση με το θέμα, παραθέτω τις θέσεις τους καταφέροντας μέσα από αυτή τη διαδικασία να καθορίσω από τη μια τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων και από την άλλη τη διαδικασία εφαρμογής τους αλλά και ανάπτυξης τους από τη διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εντοπισμός των προβλημάτων που αναπτύσσονται μέσα από την έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ υποδεικνύονται και τα προβλήματα που ανακύπτουν. Στο κεφάλαιο τέσσερα παραθέτονται οι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων από την έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ καθορίζεται και η μεθοδολογία εφαρμογής των διαδικασιών επίλυσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος έρευνας την οποία χρησιμοποιώ. Προτίθεμαι να προβώ σε ποιοτική έρευνα. Οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας βοηθούν τους ερευνητές να κατανοήσουν τους ανθρώπους και το κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ζουν (Cavaye, 1996).

Η ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό την κατανόηση του νοήματος ενός φαινομένου και όχι την μέτρηση και την στατιστική ανάλυση του. Οι ποιοτικές μέθοδοι έχουν ως βασικό στόχο «τη διερεύνηση των νοημάτων και των αναπαραστάσεων που αποδίδουν τα υποκείμενα σε κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες» και «στοχεύουν στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί» (Ιωσηφίδης, 2008, σ:21).

Οι Kaplan και Maxwell υποστηρίζουν ότι ο στόχος της κατανόησης ενός φαινομένου από την οπτική γωνία του συμμετέχοντα, χάνεται όταν λεκτικά δεδομένα μεταφράζονται σε αριθμούς (Kaplan et al, 1994).

Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική προσέγγιση τονίζουν ότι δεν είναι δυνατό να προσδιορίσει κανείς νόημα σε ένα φαινόμενο ή μια συμπεριφορά χωρίς να περιγράψει πρώτα το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο ανήκει και χωρίς να

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

κατανοήσει τη θέση στην οποία οι άνθρωποι επηρεάζουν ή επηρεάζονται από το φαινόμενο ή τη συμπεριφορά (Boland, 1985).

Για αυτό οι ποσοτικές μέθοδοι λειτουργούν με την άμεση επαφή ατόμων στο περιβάλλον έρευνας, με λεκτικά δεδομένα και παρατήρηση. Όταν η έρευνα έχει να κάνει με την μελέτη του πώς οι άνθρωποι βιώνουν μία εμπειρία και ποιες είναι οι απόψεις τους, όταν κανείς εξερευνά ένα νέο πεδίο όπου οι έννοιες του δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως, όταν κανείς εκτιμά αν μια νέα υπηρεσία ή προϊόν είναι εφαρμόσιμα, τότε πρέπει να χρησιμοποιεί την μεθοδολογία της ποιοτικής προσέγγισης (Hancock et al, 2007).

Στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να εκμαιευτούν αποτελέσματα σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα μέσα από την έρευνα που θα διεξαχθεί σε υψηλόβαθμα στελέχη εταιριών. Οι απαντήσεις θα μας βοηθήσουν στη πορεία να σχεδιαστούν οι ερωτήσεις της ποσοτικής έρευνας. Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από στελέχη εταιριών που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους.

Το επιλεγμένο τυχαίο δείγμα θα είναι 4 στελέχη και θα χρησιμοποιηθεί η τεχνική δειγματοληψίας, snowball. Η συλλογή πληροφοριών θα γίνει με Συνεντεύξεις βάθους και με άξονες συζήτησης. Τέλος θα γίνει η ανάλυση περιεχομένου των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Το μέγεθος του δείγματος με βάση και τα παραπάνω θα αποτελείται από 4 στελέχη, τα οποία και θα προσεγγίσω, ερχόμενη η ίδια σε επαφή με τα ερωτώμενα στελέχη.

Η επαφή με το δείγμα της συνέντευξης όπως προαναφέρθηκε θα γίνει με ίδια επαφή μου με τους ερωτώμενους. Αρχικά θα αποστείλω email στις εταιρείες, προκειμένου από τα μια γνωστοποιήσω την επιθυμία μου να κάνω την έρευνα και από την άλλη να πάρω άδεια να επισκεφτώ την εταιρεία και να έρθω σε επαφή με τα υψηλόβαθμα στελέχη.

Με βάση το θεωρητικό μέρος αλλά και το μοντέλο που θα αποτελέσει τη βάση της μελέτης μου, θα εξαγάγω άξονες συζήτησης σε σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η συλλογή θα γίνει με τη χρήση μαγνητοφώνου. Θα ζητήσω να μαγνητοφωνήσω τους ερωτώμενους, προκειμένου να αποδώσω απόλυτα τις απόψεις τους όταν θα γίνει η ανάλυση της ποιοτικής έρευνας.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Ο συνδυασμός διαφορετικών προσεγγίσεων χρησιμοποιείται ευρέως στη σύγχρονη εποχή και ονομάζεται πολυμεθοδολογική έρευνα (Ιωσηφίδης, 2008).

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η επιλογή μιας στρατηγικής έρευνας συνεπάγεται σε κάποιον συνδυασμό: τα προτερήματα μίας προσέγγισης ξεπερνούν τα μειονεκτήματα μιας άλλης προσέγγισης. Αυτό είναι ένα δυνατό επιχείρημα για την συνύπαρξη δύο ή περισσότερων στρατηγικών έρευνας και για την χρήση πολλαπλών προσεγγίσεων έρευνας κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε έρευνας.

Σύμφωνα με τον Patton (1990), για την μελέτη της συμπεριφοράς και της νοοτροπίας του ανθρώπου, είναι περισσότερο γόνιμη η χρήση ποικιλίας στις μεθόδους συλλογής δεδομένων. Πολλοί λόγοι υπάρχουν για τον συνδυασμό μεθόδων κατά τη διάρκεια έρευνας (Patton, 1990):

Πρώτον, δίνεται η δυνατότητα για τη δημιουργία μίας πλήρους εικόνας που πλαισιώνει ένα φαινόμενο όπου καμία μέθοδος δε θα μπορούσε από μόνη της. Οι αδυναμίες της κάθε μεμονωμένης μεθοδολογίας αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα. Δεύτερον, δίνεται η σταυρωτή επαλήθευση της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων μέσω τριγωνισμού

Ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων μεθόδων έρευνας σε μία μελέτη ονομάζεται τριγωνισμός (triangulation). Ο τριγωνισμός περιλαμβάνει τη χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων, πολλαπλών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων για να αυξηθεί έτσι η αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της μελέτης (LeCompte et al, 1982).

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των δεδομένων. Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας θα γίνει με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένων ενώ μπορεί να παρουσιαστούν και σχηματικά με το πρόγραμμα EXCEL.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	- 1 -
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	- 2 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.....	- 8 -
ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	- 8 -
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΟΜΗ	- 8 -
1.2 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΣΤΕΝΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	- 9 -
1.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΚΟΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	- 9 -
1.4 Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	- 10 -
1.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	- 11 -
1.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΥ	- 12 -
1.7 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΤΑΞΙΩΣΗ	- 14 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	- 17 -
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	- 17 -
2.1 ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	- 17 -
2.2 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	- 18 -
2.3 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	- 20 -
2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	- 21 -
2.5 ΨΥΧΟΔΥΝΑΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FREUD	- 22 -
2.6 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	- 23 -
2.7 ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ.....	- 23 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	- 24 -
ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	- 24 -
3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	- 24 -
3.2 ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΕΝΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	- 24 -
3.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	- 25 -
3.4 ΠΡΟΣΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	- 27 -
3.5 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΟΥ HERZBERG.....	- 29 -

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	- 31 -
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ	- 31 -
4.1 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	- 31 -
4.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ RAHM	- 32 -
4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	- 33 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	- 36 -
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 36 -
5.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	- 36 -
5.2 ΣΤΟΧΟΣ	- 37 -
5.3 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	- 37 -
5.4 ΔΕΙΓΜΑ	- 37 -
5.5 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	- 37 -
5.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΑΦΗΣ	- 37 -
5.7 ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	- 38 -
5.8 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 38 -
5.9 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	- 39 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο	- 47 -
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 47 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 50 -
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 50 -
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 52 -

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΟΜΗ

Το θέμα των σχέσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτελούσε θέμα ενασχόλησης της φιλοσοφίας από την αρχαιότητα μέχρι τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Κάποιες πρώιμες προσεγγίσεις στο θέμα των σχέσεων έχουμε από τον Dewey (1886) τον W. James (1890) και τον Ach (1910).

Επίσης ο Mc Dougal το 1908 και ο Freud το 1915 εισήγαγαν στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς το θέμα των ενστίκτων. Οι απόψεις του Mc Dougal για τα ένστικτα παρ' ότι επικρίθηκαν από πολλούς τη δεκαετία του 1920, τροφοδότησαν ωστόσο τις θεωρίες της προσωπικότητας και την ηθολογία.

Από τη δεκαετία του 1930 οι σχέσεις άρχισαν να μελετώνται ως ιδιαίτερο ψυχολογικό φαινόμενο. Η κυρίαρχη αντίληψη για τις σχέσεις μέχρι τη δεκαετία του 1950 ήταν καθαρά ντετερμινιστική, δηλαδή θεωρούσε ότι για κάθε συμπεριφορά υπάρχει μια αιτία και μάλιστα οι αιτίες είναι βιολογικές και συνεπώς δεν τίθεται το ζήτημα της ελευθερίας της βούλησης. Η αναγωγή της συμπεριφοράς σε βασικές φυσιολογικές λειτουργίες ή σε μονάδες ερεθίσματος αντίδρασης δεν μπορούσε να την ερμηνεύσει στο σύνολό της. Με την καθιέρωση της Γνωστικής ψυχολογίας από τη δεκαετία του 1960, τα θεωρητικά πρότυπα που αναπτύχθηκαν για την ερμηνεία των σχέσεων συμπεριλαμβάνουν τη γνώση και τις γνωστικές διαδικασίες ως αναπόσπαστα κομμάτια του μηχανισμού των σχέσεων (Κωσταρίδου, 1998).

Έτσι η μελέτη των σχέσεων μετατέθηκε από το εξωτερικό περιβάλλον στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου όπως είναι τα συναισθήματα και οι ιδέες. Τέλος ενδιαφέρουσες είναι οι απόψεις του Kuhl τη δεκαετία του 1980 ο οποίος εισήγαγε την έννοια του ελέγχου της δράσης δηλαδή τη διασφάλιση της ολοκλήρωσης της δράσης από τη βούληση.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

1.2 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΩΝ ΣΤΕΝΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο Πλάτωνας στο Συμπόσιο (Πλάτων, 1999), εκφράζει γλαφυρά, με το μύθο του Αριστοφάνη, τον αρχέγονο πόθο του ανθρώπου για το «άλλο μισό»: οι άνθρωποι ήταν σφαίρες τετράχειρες και τετράποδες, με τέτοια ισχύ που απετέλεσαν «ύβρι», απειλή για τους θεούς, επισύροντας την τιμωρία του Διός, οποίος τους τεμάχισε στα δύο! Έκτοτε, τα ατελή και μοναχικά τεμάχια αναζητούν το έτερο ήμισυ τους για να ολοκληρωθούν ως υπάρξεις. Η βαθιά επιθυμία σύναψης στενών σχέσεων, για την οποία μιλά αλληγορικά ο μύθος, έχει μελετηθεί και επιβεβαιωθεί, εμπειρικά (Baumeister & Leary, 1995 για ανασκόπηση). Η στενή διαπροσωπική σχέση είναι το κεντρικό θέμα του λαϊκού και λόγιου πολιτισμού όλων σχεδόν των λαών, εφόσον είχε και έχει καθολική εμβέλεια και επιρροή σε όλες τις κοινωνίες (Fletcher, 2002, σ. 2).

Παραδόξως, οι επιστήμες και μάλιστα η Ψυχολογία, άργησαν να ασχοληθούν με τη στενή διαπροσωπική σχέση, όπως ήδη παρατηρούσε ο H. Harlow από 1958 (Barnes & Sternberg, 1997), πράγμα άξιο διερεύνησης από την κοινωνιολογία και ιστορία της επιστήμης. Αν και έκτοτε οι κλάδοι της Ψυχολογίας (π.χ. Κλινική, Αναπτυξιακή, Γνωστική) ασχολήθηκαν με τη διαπροσωπική σχέση, όπως άλλωστε και άλλες επιστήμες (π.χ. Κοινωνιολογία, Ανθρωπολογία, Βιολογία), με τη στενή διαπροσωπική σχέση ασχολείται κατ' εξοχήν η Κοινωνική Ψυχολογία.

1.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΚΟΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ

Μια ποιο σύγχρονη θεωρία σε σχέση με τη ψυχολογική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, είναι η εργασιακή ψυχολογική κακομεταχείριση. Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους Gary και Ruth Namie το 2005, οι οποίοι την όρισαν ως (Namie et al., 2005): *«την επαναλαμβανόμενη, βλαβερή στην υγεία δυσμενή μεταχείριση, λεκτική επίθεση, ή επαφή που είναι απειλητική, εξευτελιστική, εκφοβιστική ή που σαμποτάρει όσα αφορούν την εργασία ή κάποιος συνδυασμός των τριών αυτών συμπεριφορών»*. Επειδή το φαινόμενο μπορεί να παρουσιαστεί με διάφορες μορφές, είναι χρήσιμο να διασαφηνιστεί από τα κύρια χαρακτηριστικά του. Η κακομεταχείριση χαρακτηρίζεται από (Namie et al., 2005):

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Επανάληψη: Συμβαίνει με τακτικό και όχι τυχαίο τρόπο.

Διάρκεια: Η συμπεριφορά δεν σταματάει με την πάροδο του χρόνου, αν και κατά διαστήματα φαίνεται ο θύτης να έχει αλλάξει συμπεριφορά.

Κλιμάκωση: Οι συμπεριφορές συχνά γίνονται όλο και πιο επιθετικές.

Ανισότητα δύναμης στο χώρο: Συνήθως ο θύτης έχει εξουσία λόγω θέσης.

Σκοπιμότητα: Ο εργαζόμενος-στόχος επιλέγεται με κριτήρια το ότι δεν έχει την δύναμη να το σταματήσει.

Η ανάπτυξη της επιστημονικής σκέψης ήλθε ως αποτέλεσμα των συνθηκών που δημιουργήθηκαν στους χώρους εργασίας, διότι, όπως είναι γνωστό οι εργαζόμενοι ήταν υποχρεωμένοι να απασχολούνται από νωρίς το πρωί μέχρι αργά το βράδυ κάτω από απαράδεκτες συνθήκες χωρίς ασφάλεια και χωρίς ιατρική περίθαλψη (Rosen, 2004).

1.4 Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΠΟΛΙΤΗ

Μια άλλη θεωρία και αυτή σχετικά πρόσφατη είναι αυτή του citizenship performance. Η οποία στα ελληνικά σημαίνει η *απόδοση του καλού πολίτη*, εννοώντας την επίτευξη υψηλών επιπέδων καλής συμπεριφοράς από έναν εργαζόμενο, δηλαδή να είναι ένας καλός πολίτης μέσα στο κοινωνικό σύνολο που λέγεται επιχείρηση.

Αυτή η θεωρία αναφέρεται επίσης σ' ένα κομμάτι της συνολικής εργασιακής απόδοσης, το οποίο είναι απαραίτητο στη διατήρηση ενός καλού κλίματος συνεργασίας και στήριξης που τελικά βοηθάει τους εργαζομένους να αυξήσουν την ατομική τους απόδοση.

Η συγκεκριμένη θεωρία πρόκειται για μια κοινωνική απόδοση που διαμορφώνει το ψυχολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εργασίες τους. Συνδέεται με την έννοια της εθελοντικής ανάληψης ρόλων κι αρμοδιοτήτων που αυτή συνεπάγεται, στα πλαίσια της αλληλοβοήθειας και της στήριξης στους συναδέλφους και στην επιχείρηση γενικότερα. Οι Borman et al. (2004) παραθέτουν ένα μοντέλο πέντε διαστάσεων για την περιγραφή του "καλού πολίτη" (Borman et al, 2005):

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Έχει επιμονή, αποφασιστικότητα κι ενθουσιασμό και καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια όταν είναι απαραίτητο για να ολοκληρώσει επιτυχώς τις εργασίες του.

Προσφέρεται εθελοντικά να εκτελέσει εργασίες που δεν ανήκουν στη δική του αρμοδιότητα.

Βοηθάει και συνεργάζεται με τους συναδέλφους του.

Ακολουθεί του κανόνες και τις διαδικασίες της επιχείρησης.

Προσυπογράφει και στηρίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

1.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Τέλος μια σημαίνουσα θεωρία στο χώρο εργασίας είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τον Goleman το 2000 η συναισθηματική νοημοσύνη, αναφέρεται στη νοημοσύνη της καρδιάς και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Σύμφωνα με τον ίδιο αποτελεί την ικανότητα να αναγνωρίζει ο εργαζόμενος τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων και να μπορεί να τα χειρίζεται αποτελεσματικά μέσα στις διαπροσωπικές σχέσεις (Goleman, 2001).

Κάτω από αυτές τις συνθήκες άρχισαν να εκδηλώνονται από πολύ νωρίς οι πρώτες αντιδράσεις, γεγονός που οδήγησε τους ίδιους τους επιχειρηματίες στην απόφαση να προσπαθήσουν με μια σειρά μέτρων να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας με την πεποίθηση βέβαια ότι η βελτίωση των συνθηκών αυτών θα συνέβαλε άμεσα στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και του οργανισμού γενικότερα.

Η ουσιαστική θεμελίωση της επιστήμης των διαπροσωπικών σχέσεων άρχισε από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα όπου εμφανίστηκαν οι νέοι επιστήμονες, οι οποίοι τοποθέτησαν σε μια νέα βάση το θέμα αυτό κάτω από την πίεση των εξελίξεων στον τομέα της παραγωγής όσο και της ανάγκης για αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού απέκτησε ιδιαίτερη σημασία.

Ο θεμελιωτής της αντιμετώπισης των διαπροσωπικών προβλημάτων ήταν ο Taylor ο οποίος προσπάθησε να δώσει επιστημονική κατεύθυνση στις μέχρι την εποχή εκείνη συγκεχυμένες μεθόδους σχετικά με την οργάνωση της εργασίας, την μέτρηση των χρόνων παραγωγής, καθώς και στο πλαίσιο των σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

1.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ MARKEY

Όπως αναφέρουν ο Markey κι οι συνεργάτες του, όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ δυο ατόμων, έχει μελετηθεί από τους ερευνητές η έννοια της συμπληρωματικότητας των συμπεριφορών, ή αλλιώς η αρχή ότι κάθε συμπεριφορά προκαλεί μια αντίστοιχη συμπληρωματική της.

Το κάθε άτομο, όταν εκδηλώνει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, μπορεί να προβλέψει ως ένα βαθμό τη συμπεριφορά που θα εκδηλώσει το άτομο με το οποίο αλληλεπιδρά. Υπάρχει δηλαδή μια προσδοκία για τη συμπεριφορά του ατόμου με το οποίο συναναστρέφεται. Επίσης, όταν το άτομο προσδοκά μια συγκεκριμένη εκδήλωση συμπεριφοράς από κάποιον άλλον, θα προσαρμόσει ανάλογα και τη δική του στάση. Για παράδειγμα, αν κάποιος περιμένει πως το άτομο με το οποίο θα συναναστραφεί θα είναι ευγενικό τότε κι ο ίδιος θα είναι προδιατεθειμένος να εκδηλώσει μια επίσης ευγενική συμπεριφορά.

Όταν ένα άτομο λαμβάνει τη συμπεριφορά που προσδοκά, τότε αποδέχεται σε μεγαλύτερο βαθμό τη συγκεκριμένη διαπροσωπική (δυαδική) σχέση, οπότε δημιουργείται ένα θετικό και πρόσφορο κλίμα συνεργασίας. Ο Tracey μας λέει πως η αμοιβαιότητα αυτή των συμπεριφορών έχει βρεθεί ότι εμφανίζεται με παρόμοιο τρόπο, κάτω από διαφορετικές συνθήκες και με διαφορετικούς στα χαρακτηριστικά ανθρώπους, οπότε είναι μια χρήσιμη γνώση για να διαμορφώσουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις στο χώρο εργασίας κι όχι μόνο.

Στη θεωρία, η συμπληρωματικότητα των συμπεριφορών παρουσιάζεται σχηματικά, τοποθετώντας τις μεταβλητές της συμπεριφοράς σε έναν κύκλο όπου η γωνία που σχηματίζεται μεταξύ τους δηλώνει και την πιθανότητα (μικρότερη ή μεγαλύτερη) να εκδηλωθεί μια συμπεριφορά στην εκδήλωση μια άλλης. Ο κύκλος αυτός χωρίζεται από δύο άξονες: ο κάθετος άξονας είναι ο άξονας κύρους κι ελέγχου (Κυριαρχικός-Υποτακτικός) κι ο οριζόντιος άξονας είναι ο άξονας του συναισθήματος (Επιθετικός-Φιλικός).

Η θεωρία αυτή της συμπληρωματικότητας, με τον κυκλικό σχηματισμό των συμπεριφορών (Circumplex Theory), προτάθηκε αρχικά από το Leary το 1957. Από τότε διάφοροι ερευνητές, όπως ο Myllyniemi, ο Strong με τους συνεργάτες του κι ο Wiggins, πρότειναν διάφορες παραλλαγές της θεωρίας, σχετικά με τη θέση και τη σχέση μεταξύ των συμπεριφορών που παρουσιάζονται σε αυτόν τον κύκλο.

Η ουσία της θεωρίας κι αυτό που πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι η αμοιβαιότητα που διέπει τις συμπεριφορές στα πλαίσια των διαπροσωπικών σχέσεων. Υπάρχει μια κανονιστική

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

λειτουργία των συμπεριφορών, δηλαδή η εμφάνισή τους γίνεται σε γενικές γραμμές βάσει κάποιων κανόνων.

Αυτά τα μοτίβα συμπεριφορών, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Tracey, υπάρχουν για την αυτό-επιβεβαίωση του ατόμου, δηλαδή το άτομο θα αλληλεπιδράσει με άτομα των οποίων η συμπεριφορά θα διευκολύνει αυτήν την αυτό-επιβεβαίωση. Σε ένα χώρο εργασίας, το άτομο θα αναπτύξει πιο καλές σχέσεις και συνεργασία με άτομα των οποίων οι συμπεριφορές βρίσκονται σε συνάφεια με τη δική του στάση.

Ο Markey κι οι συνεργάτες του μας αναφέρουν πως το τι συμπεριφορά θα εκδηλώσει ένα άτομο δεν εξαρτάται μόνο από την προσωπικότητά του και τις προδιαθέσεις του, αλλά κι από το πλαίσιο (εργασιακό περιβάλλον, κανόνες, διαδικασίες κ.λπ.) μέσα στο οποίο βρίσκεται. Μακροπρόθεσμα όμως οι προδιαθέσεις είναι αυτές που τελικά υπερισχύουν των συγκυριών (πλαίσιο). Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος με επιθετικό χαρακτήρα να είναι ευγενής επειδή το επιβάλλουν οι άτυποι κανόνες του χώρου εργασίας, αλλά μακροπρόθεσμα δε θα μπορέσει να διατηρήσει αυτήν την επίφαση ευγένειας και θα εκδηλώσει πάλι την επιθετικότητά του.

Πρακτικά, λοιπόν, η συμπεριφορά που θα εκδηλώσει το κάθε άτομο σε μια δεδομένη στιγμή θα επηρεαστεί από τους παράγοντες προσωπικότητα (προδιαθέσεις), περιβαλλοντικό πλαίσιο και συμπεριφορά των άλλων ατόμων. Για παράδειγμα, αν ένας άνθρωπος που είναι πρῶτος δεχθεί μια επιθετική συμπεριφορά, ενδέχεται να παραμείνει ήρεμος (προδιάθεση) ή να εκδηλώσει αντεπίθεση (αντίδραση στη συμπεριφορά των άλλων).

Οι συμπεριφορές μακροπρόθεσμα επηρεάζονται περισσότερο από την προσωπικότητα του καθενός παρά από τις συγκυριακές καταστάσεις (πλαίσιο λειτουργίας, συμπεριφορά συναδέλφων κ.λπ.). Οπότε, όσον αφορά στη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν τον τομέα (για όσες επιχειρήσεις το πράττουν) πρέπει να είναι συνεχής, διότι σε βάθος χρόνου οι προδιαθέσεις είναι αυτές που θα υπερισχύσουν κι οι θετικές συμπεριφορές που τους διδάχθηκαν θα ξεχαστούν, ενώ θα βγουν και πάλι στην επιφάνεια η παλιές αρνητικές συμπεριφορές, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη διατήρηση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων και της καλής συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

1.7 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΤΑΞΙΩΣΗ

Η αμοιβαία αλληλεξάρτηση των εργοδοτών και των εργαζομένων και η αναγκαιότητα της συνεργασίας μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων προς την κατεύθυνση του κοινού σκοπού και της αυξημένης ευημερίας για όλους εμφανίζεται για τον Taylor ως εντελώς αυταπόδεικτη. Από το γεγονός αυτό ο Taylor έθεσε το ερώτημα «γιατί υπάρχει σύγκρουση και έλλειψη αποδοτικότητας μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων;» Την κατάσταση αυτή θέλησε ο ίδιος να αποδώσει στα εξής (Ashenfelter et al, 2004):

Στην λανθασμένη αντίληψη των εργαζομένων ότι οποιαδήποτε αύξηση της απόδοσης τους οδηγεί αναπόφευκτα στην ανεργία

Στα ελαττωματικά συστήματα διοικήσεως, τα οποία αναγκάζουν τους εργαζομένους να περιορίσουν την απόδοσή τους, προκειμένου να προστατεύσουν τα συμφέροντά τους

Στις αναποτελεσματικές μεθόδους εργασίας

Η εξάλειψη των αιτιών και η αντιμετώπιση των εμποδίων αποτέλεσαν το βασικό σκοπό της θεωρίας της επιστημονικής διοικήσεως. Ο σκοπός αυτός θα μπορούσε να επιτευχθεί με την συστηματική μελέτη της εργασίας, ώστε να βρεθούν οι πλέον αποτελεσματικές μέθοδοι διεξαγωγής της σε συνδυασμό με την συστηματική μελέτη του management με σκοπό την ανεύρεση των πλέον αποτελεσματικών μεθόδων ελέγχου των εργαζομένων.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο θα μπορούσε να οδηγήσει στην μεγιστοποίηση της απόδοσης μέσα στους οργανισμούς και φυσικά στην αύξηση της ευημερίας για όλους εφόσον μια πολύ αποδοτική και ανθούσα επιχείρηση θα ήταν σε καλύτερη θέση να εξασφαλίσει την συνεχή και πολύ καλά αμειβόμενη απασχόληση των εργαζομένων.

Η εργασία δίνει την δυνατότητα για την κατάταξη των ανθρώπων σε κατηγορίες μέσα στο κοινωνικό σύνολο. Τα στοιχεία που προσφέρει συμβάλλουν ουσιαστικά στην διαμόρφωση της κοινωνικής διαστρωμάτωσης, πέρα όμως από αυτό υπάρχουν και ορισμένοι πρόσθετοι λόγοι που δίνουν έμφαση στον κοινωνικό ρόλο της εργασίας. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής:

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή όχι απλώς των αναγκών διατροφής και στέγασης αλλά και των αναγκών για κοινωνική προβολή και αυτοσεβασμό

Δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων της τεχνολογίας τα οποία με την σειρά τους συμβάλλουν στην κοινωνική προβολή όπως για παράδειγμα το αυτοκίνητο.

Δημιουργεί το απαραίτητο πλαίσιο επαφής των ανθρώπων, καθώς και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των συναδερφικών και φιλικών σχέσεων.

Παρέχει το απαραίτητο υλικό για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών και των ονείρων του ατόμου, διότι αποτελεί τον συνδετικό κρίκο του παρελθόντος με το μέλλον.

Εξάλλου οι έντονες μεταβολές που σημειώθηκαν στον τομέα της τεχνολογίας είχαν ως αποτέλεσμα:

A) την ανάγκη για αναπροσαρμογή του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας μέσα στους οργανισμούς. Συνέπεια της ανάγκης αυτής υπήρξε η εφαρμογή εκτεταμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης τόσο σε επίσημη μορφή όσο και σε ανεπίσημη.

B) την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων απέναντι στα μηχανικά μέσα, στους συνανθρώπους τους, στην εργασία και γενικότερα στους σκοπούς της ζωής, που επιδιώκονται με την εργασία και οι οποίοι είναι σαφώς διάφοροι από τους σκοπούς παλαιότερων εποχών.

Έρευνες που έγιναν στον εργασιακό τομέα αποδεικνύουν ότι κατά την διάρκεια των τελευταίων εβδομήντα ετών, σημειώθηκε σημαντική μεταβολή στους στόχους που θέτουν τα άτομα με την εργασία τους, όπως και στο είδος των αναγκών που επιδιώκουν να καλύψουν.

Ειδικότερα την σημερινή εποχή, η αποστολή της εργασίας δεν περιορίζεται απλώς στην ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών των εργαζομένων αλλά αποβλέπει και στην μεγιστοποίηση της αυτοεκτίμησης, αυτοσεβασμού και αυτονομίας. Άρα η επιβίωση των ατόμων απαιτεί προσαρμογή τόσο στο φυσικό όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον.

Λόγω όμως του ότι το περιβάλλον δεν είναι στατικό, η επιβίωση αυτή εξαρτάται από την προσαρμογή των ατόμων σε ένα περιβάλλον που είναι συνεχώς

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

μεταβαλλόμενο κάτω από την επίδραση των τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων.

Η ανταγωνιστική αγορά εργασίας και οι συνεχείς εργασιακές εξελίξεις κάνουν τον εργαζόμενο αδύναμο μπροστά στην παντοδυναμία του εργοδότη. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε αφορμή για την ένταξη του ατόμου σε εργατικές ενώσεις προκειμένου να έχει υποστήριξη μπροστά στην αυταρχική δομή των οργανισμών, αποκτούν ταυτόχρονα και μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη (Lefran,1966), την οποία χρησιμοποιούν για την προστασία των συμφερόντων των μελών τους, πράγμα που τους δίνει την δυνατότητα να προβάλλουν διεκδικήσεις με πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

Η ύπαρξη και η λειτουργία των εργατικών ενώσεων ως ομάδων πέρα από τις υπηρεσίες που προσφέρουν στα μέλη τους, είναι χρήσιμη και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, διότι έτσι δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να εξετάζει από την δική του σκοπιά τα οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα της επιχείρησης και να υποβάλλει εποικοδομητικές προτάσεις προκειμένου να αναπτυχθεί περισσότερο η επιχείρηση και οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

Οι εργατικές ενώσεις αποβλέπουν κυρίως στην προστασία του προσωπικού, η οποία μεταφράζεται σε προβολή διεκδικήσεων, οι επιχειρήσεις δεν αισθάνονται ιδιαίτερα ευτυχείς με την ανάπτυξη των ενώσεων αυτών.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

2.1 ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν βασική προϋπόθεση και αποτέλεσμα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών. Στην πράξη όλο το πλαίσιο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης όχι μόνο στους οργανισμούς αλλά και στην κοινωνία γενικότερα αναπτύσσεται μέσα από την διαδικασία των σχέσεων οι οποίες στην ουσία αποτελούν προϊόν της κοινωνικής συμβίωσης των ανθρώπων. Σε ότι αφορά τους οργανισμούς, οι σχέσεις αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των προσώπων που λειτουργούν μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα αλλά και ομάδες μεταξύ τους.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις συστηματοποιούν τις διαδικασίες αλλά και τις εξαρτήσεις μεταξύ των προσώπων μέσα στους οργανισμούς. Για τον λόγο αυτόν οι σχέσεις μαζί με την εργασία, τα πρόσωπα και το περιβάλλον συνθέτουν στην ουσία την εικόνα των πάσης φύσεως οργανισμών.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι γνωστές με τον γενικό όρο διαπροσωπικές σχέσεις και αντιδιαστέλλονται από τις κοινωνικές σχέσεις, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα από την διαδικασία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Παρότι και στους οργανισμούς αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, το στοιχείο που χαρακτηρίζει την όλη συγκρότηση και λειτουργία των οργανισμών είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Συνεπώς ο όρος διαπροσωπικές σχέσεις συνδέεται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και συσχετίζονται με την αποστολή και την λειτουργία των οργανισμών.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς διακρίνονται σε τυπικές και άτυπες. Οι τυπικές σχέσεις προσδιορίζονται ως προς την μορφή, την έκταση και το περιεχόμενο από το σχέδιο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών, ενώ οι άτυπες αποτελούν κατά βάση ένα σύστημα κοινωνικών

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

σχέσεων και οι οποίες παρότι αφορούν την κοινωνική αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα στον εργασιακό χώρο, εντούτοις επηρεάζουν τον οργανισμό από πολλές πλευρές.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις νοούνται ως εκείνες οι σχέσεις οι οποίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς. Τις διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί κάποιος να τις εξετάσει με τις δύο έννοιες του όρου (Κουζής, 2005).

2.2 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στις διαπροσωπικές σχέσεις όπως αυτές προσδιορίζονται από την εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και στην δεύτερη περίπτωση εξετάζουμε το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς με έμφαση στις σχέσεις οι οποίες προκύπτουν ως υποχρεωτικές ενέργειες της εργοδοσίας έναντι των εργαζομένων. Οι υποχρεωτικές αυτές ενέργειες έστω και αν δεν αποτελούν τυπική υποχρέωση των οργανισμών είναι αναγκαίες για την εξασφάλιση της ευθύνης λειτουργίας των και την διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα (Φαναριώτης, 2004).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις προκύπτουν από το πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών και αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο αυτό. Για τον λόγο αυτό αποτελούν προϊόν της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και με την έννοια αυτή αντιμετωπίζονται τόσο από την επιστήμη όσο και από την νομοθεσία.

Από νομικής απόψεως οι διαπροσωπικές σχέσεις συνδέονται κυρίως με τους όρους απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων και με την έννοια αυτή αποτελούν το σύνολο των επιμέρους σχέσεων και των όρων εκείνων που διέπουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο της μισθωτής απασχόλησης (Κουζής, 2001).

Από την πλευρά αυτή εξεταζόμενες οι διαπροσωπικές σχέσεις σύμφωνα με το ως άνω ορισμό αντανακλούν το αποτέλεσμα της κατανομής του παραγόμενου πλούτου του ανάμεσα στο κεφάλαιο και στην εργασία και αποτυπώνουν τον μεταξύ τους συσχετισμό δυνάμεων.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Συνεπώς οι διαπροσωπικές σχέσεις αναφέρονται σε ένα σύστημα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων τα οποία συνδέουν τους εργαζομένους και τους εργοδότες. Από την πλευρά των εργαζομένων οι υποχρεώσεις τους αφορούν την παροχή της εργασίας, στο επιθυμητό ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο και στα πλαίσια του χρόνου, ενώ τα δικαιώματα αφορούν την έγκαιρη καταβολή του μισθού και την δημιουργία των αναγκαίων τεχνικών και περιβαλλοντικών προϋποθέσεων για την απρόσκοπτη προσφορά εργασίας τους (Φαναριώτης, 2004).

Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων έναντι της εργοδοσίας αποτελούν υποχρεώσεις και δικαιώματα των εργοδοτών. Το σύστημα των διαπροσωπικών σχέσεων κατοχυρώνεται νομικά με θετικές νομικές διατάξεις που συνθέτουν την εργατική νομοθεσία και εξειδικεύονται μέσα από την διαδικασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Όμως από επιστημονικής πλευράς οι διαπροσωπικές σχέσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των αλληλοσυσχετίσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς και διαμορφώνουν το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Το κοινό χαρακτηριστικό των δύο αυτών διαφορετικών μορφών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο είναι ότι οι επιπτώσεις τους στην παραγωγή και την παραγωγικότητα είναι έμμεσες με την έννοια ότι εκδηλώνονται μέσα από τις διαθέσεις του προσωπικού έναντι της εργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις αυτές είναι άμεσα συνδεδεμένες με το σύστημα των αναγκών των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται μέσα στους οργανισμούς και ότι η θετική ή αρνητική επίδραση τους στο σύστημα των ανθρωπίνων αναγκών έχει άμεσο αντίκτυπο στις διαθέσεις του προσωπικού και σε τελευταία ανάλυση στην απόδοση του μέσα στον οργανισμό.

Με δεδομένο ότι τόσο οι διαπροσωπικές όσο και οι ανθρώπινες σχέσεις λειτουργούν διαμέσου της επίδρασης τους στο σύστημα των ανθρωπίνων αναγκών, προκύπτει το ερώτημα με ποιόν τρόπο γίνεται ο διαχωρισμός τους. Για να καθοριστεί το κριτήριο διάκρισης των διαπροσωπικών σχέσεων από τις ανθρώπινες σχέσεις πρέπει να δούμε πως λειτουργεί το σύστημα των αναγκών και πως επηρεάζουν αυτές την λειτουργία και την απόδοση των οργανισμών.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

2.3 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η ιεράρχηση των αναγκών από την πλευρά του οργανισμού σημαίνει ότι ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να δημιουργεί στο χώρο της εργασίας τις συνθήκες εκείνες οι οποίες θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση του συστήματος των αναγκών των ανθρώπων που απασχολούνται μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού. Με μια ευρύτερη έννοια αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να προωθούν τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

Σε εκείνους οι οποίοι αφορούν την δημιουργία συνθηκών αποτελεσματικής οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, η απουσία των οποίων προκαλεί οργανωτικές και λειτουργικές δυσχέρειες, ενώ η παρουσία τους συμβάλλει στην εξασφάλιση της αναγκαίας ισορροπίας στην λειτουργία των οργανισμών με την έννοια ότι καλύπτουν τα καθιερωμένα πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως παράγοντες συντηρήσεως και αναφέρονται στο επίπεδο των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας και στους όρους της απασχόλησης.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων είναι γνωστοί ως παράγοντες υποκινήσεως και κινείται πέρα από το επίπεδο των παραγόντων συντηρήσεως και συνδυάζεται με την δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών μέσα στους οργανισμούς, οι οποίες συμβάλλουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων, αφορά δε την αναγνώριση της συνεισφοράς του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στην αναγνώριση και στον σεβασμό της πραγματικότητας των εργαζομένων.

Η εξασφάλιση των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας συνδέεται κυρίως με την λειτουργία του οργανισμού ως σύνολο και αποτελεί αντικείμενο μελέτης των διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ η εξασφάλιση των παραγόντων της δεύτερης κατηγορίας συνδέεται με την αποστολή της διοίκησης και τον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και αποτελεί αντικείμενο μελέτης των ανθρωπίνων σχέσεων.

Συνεπώς διαπιστώνουμε ότι η μόνη σχέση μεταξύ των ανθρωπίνων και των διαπροσωπικών σχέσεων είναι ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις ανήκουν στον κλάδο

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

της διοίκησης του προσωπικού ενώ η μελέτη των ανθρωπίνων σχέσεων αποτελεί αντικείμενο της επιχειρησιακής ψυχολογίας. Αμφότεροι οι τομείς αυτοί υπάγονται στον κλάδο του management, με άλλα λόγια στον κλάδο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Γεωργακόπουλος κ.α.).

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι το αντικείμενο των διαπροσωπικών σχέσεων είναι στενά συνδεδεμένο με την μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών. Οι παράγοντες αυτοί εξειδικεύονται στο σύστημα διοίκησης, στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας καθώς και στους ειδικότερους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στους οποίους περιλαμβάνονται ο χρόνος απασχόλησης, τα συστήματα αμοιβών και στο σύστημα δικαιωμάτων.

2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Το σύστημα των διαπροσωπικών σχέσεων ως πλαίσιο λειτουργίας των εργαζομένων στον χώρο των επιχειρήσεων αποτελεί την προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία όλων των επιχειρηματικών οργανισμών λόγω του ρόλου που παίζουν στην ολοκλήρωση των στόχων τους. Συνεπώς οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να διακριθούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς (Κουζή, 2002).

Οι εσωτερικοί παράγοντες ανήκουν στους παράγοντες εκείνους που συσχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και με το σύστημα οργάνωσης των οργανισμών. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν κυρίως οι παράγοντες που συναρτώνται με τον τόπο εγκατάστασης των επιχειρήσεων, το νομικό καθεστώς που διέπει γενικά τα συστήματα οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως οι συγκοινωνίες, οι συνθήκες στέγασης των εργαζομένων και το οικιστικό περιβάλλον (Κουζή, 2002).

Στην κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων βασική θέση κατέχουν οι συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν την οικονομία της χώρας γενικά, το ισχύον

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

φορολογικό σύστημα και το πλήθος των περιβαλλοντικών περιορισμών σε σχέση με την λειτουργία της επιχείρησης.

Τόσο η κατηγορία των εσωτερικών όσο και η κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων λειτουργούν θετικά ως αρνητικά στοιχεία στην διαδικασία διεξαγωγής του έργου των επιχειρήσεων ανάλογα με την φύση τους και με τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν την όλη λειτουργία των οργανισμών. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν βασική προϋπόθεση και αποτέλεσμα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών.

2.5 ΨΥΧΟΔΥΝΑΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FREUD

Πριν αναλύσουμε την ανθρωπιστική θεωρία θα παραθέσουμε συνοπτικά τις άλλες θεωρίες σχέσεων που αναπτύχθηκαν για να δούμε όλο το πλαίσιο στο οποίο κινήθηκαν οι ανθρωπιστικές θεωρίες.

Η έννοια ψυχαναλυτική αναφέρεται στη συστηματική μελέτη και γνώση των ψυχικών δυνάμεων και σχέσεων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αν και δια μέσου των αιώνων πολλά μοντέλα προτάθηκαν για να εξηγήσουν και να σχηματοποιήσουν τη φύση της ψυχικής λειτουργίας του ανθρώπου και των σχέσεων του, εντούτοις ο Sigmund Freud (1856-1939) ήταν εκείνος που ανέπτυξε ίσως την πιο ολοκληρωμένη και κλινικά χρήσιμη θεωρία για την κατανόηση της ψυχικής δομής και λειτουργίας.

Η ψυχοδυναμική θεωρία του Freud η θεωρία δηλαδή των ψυχοδυναμικών, δίνει έμφαση στον ρόλο των ασυνείδητων σχέσεων σαν αιτίων της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς και στη λειτουργική σημασία των συναισθημάτων. Περαιτέρω, η ψυχοδυναμική θεωρία (ή και ψυχοδυναμική απλά) θεωρεί ότι η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται από τα βιώματα του παρελθόντος, τη γενετική ιδιοσυστασία και την τρέχουσα πραγματικότητα. Κατά την ψυχαναλυτική θεωρία οι σχέσεις πηγάζουν από τις ενστικτώδεις ορμές και το ασυνείδητο ενώ εισάγει και το θέμα των αμυντικών μηχανισμών. Η θεωρία του Freud όμως έχει περιγραφική δομή και δε δίνει προβλέψεις για τα σχέσεις και συμπεριφορά του ατόμου σε συγκεκριμένες συνθήκες.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

2.6 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Οι συμπεριφορικές θεωρίες αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο των ιδεών του Watson (1913) ο οποίος αμφισβητήσει κάθε ψυχολογική ερμηνεία χωρίς αδιαμφισβήτητες εμπειρικές αποδείξεις και δίνουν έμφαση στη συμπεριφορά ως τη μόνη μεταβλητή που μπορεί να παρατηρηθεί. Η μέθοδος μελέτης είναι το πείραμα και η θεωρητική ερμηνεία τους στηρίζεται στους συνειρμούς (Mischel, 1993). Η συμπεριφορά κατά τους συμπεριφοριστές αποτελείται από ζεύγη ερεθίσματος – αντίδρασης και αυτά είναι οι στοιχειώδεις μονάδες που αποτελούν μια συμπεριφορά. Συνειρμοί είναι οι δεσμοί που υπάρχουν ανάμεσά τους.

Έτσι η θεωρία των συμπεριφοριστών ανάγεται σε σχέσεις ερεθίσματος αντίδρασης. Οι συνειρμικές αυτές ερμηνείες της συμπεριφοράς βοήθησαν να κατανοηθούν συμπεριφορές που παλιότερα αποδίδονταν στα ένστικτα ωστόσο, δεν είναι επαρκείς για την κατανόηση άλλων σχέσεων και συμπεριφορών. Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι οι συμπεριφορικές θεωρίες έδωσαν μεγάλη έμφαση στη μάθηση και αυτό είναι μια μεγάλη συμβολή τους στον τομέα αυτό. Κύριοι εκπρόσωποι της θεωρίας αυτής ήταν ο Clark Hull, ο Sheffield, ο B.F. Skinner, ο Schwartz, B. Και ο πρωτεργάτης θεωρείται ο Watson.

2.7 ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Με την ανάπτυξη των γνωστικών θεωριών τη δεκαετία του 1930 η προσπάθεια των ερευνητών στράφηκε, από την περιγραφή των σχέσεων με όρους βιολογικούς ή ψυχολογικούς, στη γνωστική ερμηνεία των σχέσεων.

Πατέρας των γνωστικών θεωριών θεωρείται ο Kurt Lewin (1890 – 1947) και υποστήριξε ότι η συμπεριφορά δεν επηρεάζεται μόνο από τους βιολογικούς ή εξωτερικούς παράγοντες αλλά και από το νου και την αποθηκευμένη γνώση. Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Lewin δεν κάνει προβλέψεις για τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου αλλά περιγράφει εκ των υστέρων τη συμπεριφορά του.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

3.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Το κυριότερο στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι η πολυμορφία, η ποικιλία και πολυπλοκότητα της. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η ψυχολογία, ο επιστημονικός κλάδος που εξετάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πολυδιάστατος και με πολλούς υποκλάδους.

Όταν θέλουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα γιατί κάποιος κάνει κάτι, δηλαδή ποιες είναι οι αιτίες της συμπεριφοράς του τότε θα πρέπει να εξετάσουμε ποιές σχέσεις και ανάγκες προκαλούν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Εφόσον λοιπόν οι σχέσεις αποτελούν βασικό στοιχείο της αιτίας της συμπεριφοράς, ο κλάδος που ασχολείται με την αιτιολόγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς ονομάζεται ψυχολογία σχέσεων. Αντικείμενο της ψυχολογίας σχέσεων είναι η αναγνώριση και η καταγραφή των σχέσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η μέτρηση της έντασης τους, η μελέτη του μηχανισμού διαμόρφωσής τους και η μελέτη της μεταβλητότητας και διαφορετικότητας των σχέσεων.

Με τον όρο σχέσεις εννοούμε όλες εκείνες τις δυνάμεις που ωθούν τον οργανισμό σε κάποια συμπεριφορά. Οι δυνάμεις αυτές μπορεί να είναι συνειδητές ή ασυνειδητές και χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες: τις βιογενείς σχέσεις και τις κοινωνιογενείς σχέσεις των οποίων η διάκριση πολλές φορές δεν είναι εύκολη (Παπαδόπουλος,1996).

3.2 ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΕΝΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι κοινωνιογενείς σχέσεις σχετίζονται με τη διαδικασία μάθησης του ατόμου και εξαρτώνται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις εμπειρίες και αγωγή του ατόμου. Μια άλλη επίσης διάκριση των σχέσεων μπορεί να γίνει σε εγγενή και επίκτητα. Οι εγγενείς σχέσεις έχουν κληρονομική βάση όπως είναι οι βιολογικές και λειτουργικές ορμές και τα ένστικτα και είναι έμφυτες διαδικασίες. Οι

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

επίκτητες σχέσεις είναι αποτέλεσμα μάθησης, αποκτώνται από φυσικά ερεθίσματα και είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα.

Αν θέλαμε να δούμε κάποια γνωρίσματα που παρουσιάζουν οι σχέσεις θα λέγαμε ότι αυτά κινητοποιούν τον οργανισμό προς ένα συγκεκριμένο σκοπό και αποτελούν την αιτία για τη συμπεριφορά του οργανισμού. Επίσης είναι αυτόματα και ασκούν πίεση για την ικανοποίηση των αναγκών.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε κάποιες επισημάνσεις σχετικά με τις τρεις ψυχικές λειτουργίες, την αντίληψη, τη μάθηση τη νόηση και τη μνήμη και τη σχέση που έχουν με τις σχέσεις. Οι ψυχολογικές λειτουργίες έχουν ένα επικουρικό ρόλο και βοηθούν στην επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών.

Η ικανοποίηση μιας ανάγκης (κίνητρο) οδηγεί τον άνθρωπο στο να χρησιμοποιεί τις ψυχικές λειτουργίες του για το σκοπό αυτό. Δηλαδή να ενεργοποιεί την αντίληψη τη νόηση και τη μάθηση για την ικανοποίηση των αναγκών του. Στα πλαίσια των ψυχικών λειτουργιών αναπτύσσονται και οι γνωστικές διεργασίες όπως είναι οι σκέψεις, οι αναμνήσεις, οι εκτιμήσεις.

3.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι σχέσεις της συμπεριφοράς λοιπόν δεν επαρκούν από μόνες τους να ερμηνεύσουν τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά συνυπάρχουν με τις γνωστικές λειτουργίες. Ενώ οι σχέσεις και οι γνωστικές λειτουργίες επηρεάζουν από κοινού την ανθρώπινη συμπεριφορά, ωστόσο τη διαμορφώνουν με διαφορετικούς μηχανισμούς.

Η γνωστική λειτουργία της μάθησης αφορά τους κωδικοποιημένους και σταθερούς τρόπους αντίδρασης ενός ατόμου σε μια κατάσταση που έχει συμβεί στο παρελθόν μέσω της εμπειρίας και η σκέψη αφορά τον τρόπο συμπεριφοράς σε μια νέα κατάσταση μέσω της νοητικής διεργασίας.. Έτσι λοιπόν ενώ οι γνωστικές λειτουργίες είναι η διαδικασία εντοπισμού των εναλλακτικών που δύνανται να οδηγήσουν στην επίτευξη ενός στόχου, οι σχέσεις προσδιορίζουν το βάρος και τη σημασία των εναλλακτικών και αφορά την επιλογή της συμπεριφοράς (Κωσταρίδου, 1998).

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Ο Carl Rogers ένας από τους κύριους εκφραστές της ανθρωπιστικής θεωρίας πίστευε ότι η προσωπικότητα των ανθρώπων χαρακτηρίζεται από μια τάση για ψυχολογική αύξηση και ολοκλήρωση. Για τη συντήρηση και προαγωγή του οργανισμού υπάρχει στον άνθρωπο μια τάση για ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων του οργανισμού. Η τάση αυτή για ψυχολογική ολοκλήρωση εκφράζεται από την ενεργοποίηση και κινεί το άτομο να συμπεριφέρεται προς την εικόνα του Εγώ του. Μέρος της ενεργοποίησης είναι η αυτοπραγμάτωση δηλαδή η αυτοενεργοποίηση από την οποία προκύπτουν η ανάγκη για θετική κρίση ή εκτίμηση από τους άλλους και η ανάγκη για αυτοεκτίμηση. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών, οι οποίες διαμορφώνονται από την παιδική ηλικία, εξαρτώνται από το εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου αφού εκεί κρίνεται η αποδοχή του ή η απόρριψή του από τους άλλους. Η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από την αποδοχή του από τους άλλους εξυψώνει την αυτοεκτίμησή του. Τυχόν μη ικανοποίηση αυτών των αναγκών μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις άγχος και στεναχώρια.

Η αποδοχή λοιπόν του ατόμου από το περιβάλλον του οδηγεί στην εξύψωση του ατόμου και τον οδηγεί στην ολοκλήρωση αφού η εξύψωση αυτή δεν εξαρτάται μόνο από την εσωτερική τάση του για αυτοπραγμάτωση αλλά και από τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον του. Πρέπει να υπάρχει συμφωνία των εμπειριών του ατόμου με τις εσωτερικές του ανάγκες για αυτοπραγμάτωση αλλιώς μπορεί το άτομο να οδηγηθεί σε διαστρέβλωση της εμπειρίας δηλαδή στην επιλεκτική αντίληψη των συμβάντων με τρόπο που οι αρνητικές αξίες να μετασχηματίζονται σε θετικές και η άρνηση της εμπειρίας, δηλαδή ο αποκλεισμός της από το συνειδητό επίπεδο (Rogers,1977). Η θετική αυτή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του ατόμου είναι χρήσιμη στη θεραπευτική παρέμβαση για ψυχικές ασθένειες.

Με αυτόν τον τρόπο Ο Rogers ανέπτυξε θεραπευτικές τεχνικές που βοηθούν το άτομο να αποκτήσει αυτοεκτίμηση και ψυχική ανάταση αφού διαπιστώθηκε ότι πολλά ψυχολογικά προβλήματα οφείλονται στη έλλειψη αυτοεκτίμησης από τα ερεθίσματα και την αρνητική στάση του περιβάλλοντος του ατόμου.

Η θεραπευτική αυτή προσέγγιση του Rogers τον διαφοροποιεί από τον Freud όσο αναφορά τη θεραπευτική ψυχολογία, διότι δείχνει μια πιο θετική στάση

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

απέναντι στην ψυχική ασθένεια και σκοπός του δεν είναι να ερμηνεύσει αυτά που λέει το άτομο στην ψυχανάλυση αλλά να δείξει ότι ο θεραπευτής συμπάσχει με το άτομο. Έτσι μια τεχνική της σχολής του Rogers στην ψυχοθεραπεία είναι οι ομάδες συνάντησης όπου οι ασθενείς μοιράζονται με υπόλοιπα άτομα τις κοινές τους εμπειρίες με στόχο την προσωπική επίτευξη των στόχων του ατόμου.

Ο Rogers εστίασε το ενδιαφέρον του στην βελτίωση της ανθρώπινης ύπαρξης και αυτό αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη του συνεισφορά στον γενικότερο χώρο της ψυχολογίας.

Το επίμονο (αλλά και ιδιαίτερα διεισδυτικό) ενδιαφέρον του για την θεραπεία, είναι αυτό που ξεκάθαρα τον διαφοροποιεί από τον Maslow, παρά τις πολλές ομοιότητες στις ιδέες των δύο.

3.4 ΠΡΟΣΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η προσωποκεντρική προσέγγιση άσκησε επίδραση και πέρα από τα όρια της θεραπείας: στην οικογενειακή ζωή, στην εκπαίδευση, στον επιχειρηματικό τομέα, στην πολιτική. (Κωσταρίδου,1988). Ίσως η μεγαλύτερη συνεισφορά του Rogers, ήταν η προσπάθεια του να προσεγγίσει την ψυχολογία σαν μια ανθρώπινη (ανθρωπιστική) επιστήμη, παρά σαν μια φυσική επιστήμη.

Προς το τέλος της δεκαετίας του 1950, Ο Frederick Herzberg, θεωρούμενος από πολλούς ο πρωτοπόρος στη θεωρία των σχέσεων, πήρε συνέντευξη από μια ομάδα υπαλλήλων για να ανακαλύψει τι τους έκανε να νοιώθουν ικανοποιημένοι και τι δυσαρεστημένοι στην εργασία τους.

Συγχρόνως μελέτησε το πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, στο χώρο εργασίας τους. Υπέβαλε τους υπαλλήλους δύο σύνολα ερωτήσεων:

1. Σκεφτείτε μια στιγμή κατά την οποία αισθανθήκατε ιδιαίτερα αποδοτικοί. Γιατί αισθανθήκατε έτσι;
2. Σκεφτείτε μια στιγμή κατά την οποία αισθανθήκατε ιδιαίτερα αντί-παραγωγικοί. Γιατί αισθανθήκατε έτσι;

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Από αυτές τις συνεντεύξεις ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία του περί σχέσεων και υγιεινής. Σε σχέση με τον Herzberg, τα ζητήματα υγιεινής μπορούν να παρακινήσουν τον εργαζόμενο μειώνοντας την δυσαρέσκειά του.

Τα θέματα υγιεινής περιλαμβάνουν τις πολιτικές της επιχείρησης, την επίβλεψη, το μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και συνθήκες εργασίας. Είναι ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον της εργασίας του υπαλλήλου.

Από την άλλη, μίλησε για τις σχέσεις και συγκεκριμένα ότι αφορά στην αυτό εκτίμηση του ατόμου. Ζητήματα όπως το επίτευγμα, αναγνώριση, η ίδια η εργασία, ευθύνη και πρόοδος.

Σύμφωνα με τον Herzberg μόλις βελτιωθούν οι συνθήκες υγιεινής, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το κλίμα της εταιρίας, τότε μέσω των σχέσεων θα αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων. Με βάση τη συγκεκριμένη έρευνα κατανοούμε ότι πρώτα πρέπει να δημιουργηθεί ένα συμπαγές και καλά οργανωμένο εργασιακό κλίμα και μετά θα δοθούν έξτρα κίνητρα, τα οποία θα αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Για να εφαρμόσει τη θεωρία του ο Herzberg άρχισε με τα ζητήματα υγιεινής. Αν και τα ζητήματα υγιεινής δεν είναι η πηγή ικανοποίησης, πρέπει να εξεταστούν πρώτα, διότι αυτά είναι που δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ικανοποίηση και το κίνητρο των υπαλλήλων είναι ακόμη δυνατό. Συγκεκριμένα:

Επιχείρηση και διοικητικές πολιτικές. Οι πολιτικές μιας οργάνωσης μπορούν να είναι μια μεγάλη πηγή απογοήτευσης για τους υπαλλήλους, ειδικά εάν οι πολιτικές είναι ασαφείς ή περιττές ή εάν ο εργαζόμενος πρέπει να τις ακολουθήσει χωρίς να τις κατανοεί. Αν και οι υπάλληλοι δεν θα αισθανθούν ποτέ μια μεγάλη αίσθηση της ικανοποίησης λόγω των πολιτικών της εταιρίας, είναι σημαντικό προκειμένου η εταιρία να έχει εσωτερική ισορροπία και καλό εργασιακό κλίμα, να επανακαθορίσει τις στρατηγικές της κάνοντας αυτές κατανοητές σε όλους τους εργαζόμενους.

Επίβλεψη: Βασικό στην καλή λειτουργία της εταιρίας, αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία φέρνει και το καλό κλίμα στο εσωτερικό της, είναι ποιοί είναι οι διορισμένοι από την εταιρία προϊστάμενοι, οι οποίοι οργανώνουν και κατευθύνουν τους εργαζόμενους.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Μισθός: Ο μισθός δεν είναι κίνητρο για τους υπαλλήλους, το εργασιακό κλίμα και η ικανοποίηση στους εργαζόμενους, δεν αυξάνεται με βάση τα χρήματα που εισπράττουν

Διαπροσωπικές σχέσεις: Ο Herzberg αναφέρει ότι το καλό εργασιακό κλίμα είναι απόρροια των ενδο-εταιρικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η επαφή θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν την αίσθηση της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας.

Εργασιακές συνθήκες: Το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, έχει μια τεράστια επίδραση στο επίπεδο υπερηφάνειας για την εργασία που κάνουν. Όσο πιο μοντέρνος είναι ο χώρος με μοντέρνο εξοπλισμό και σύγχρονα μηχανήματα, τόσο καλύτερα νοιώθουν οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτόν. Συγχρόνως είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να έχει τον προσωπικό του χώρο μέσα στο γραφείο (το συρτάρι του, το ντουλάπι του) προκειμένου να βάζει τα πράγματα του. Αυτό επιδρά ευεργετικά στη ψυχολογία του.

3.5 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΟΥ HERZBERG

Πριν προχωρήσουμε στα χαρακτηριστικά που αποτελούν κίνητρα, για τους εργαζόμενους και τους βοηθούν να νοιώθουν καλύτερα στο χώρο εργασίας τους, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για την εταιρία είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζει τις μεταβλητές υγιεινής διότι παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στη ψυχολογία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Herzberg τα κίνητρα είναι τα ακόλουθα (Herzberg et al, 1999):

Μοναδικότητα: Το σημαντικότερο κίνητρο για τον υπάλληλο είναι να θεωρήσει ότι η εργασία που κάνει είναι σημαντική και ότι οι στόχοι του είναι εξίσου σημαντικοί.

Επιτυχία: Είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να νοιώθει ότι η εργασία που του ανατέθηκε είναι εφικτή, και ότι με βάση τις ικανότητές του θα μπορέσει να την βγάλει εις πέρας. Υπάρχει καλύτερο κλίμα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι στόχοι που τους έχουν ανατεθεί είναι εφικτοί.

Αναγνώριση: Οι εργαζόμενοι νοιώθουν καλύτερα όταν η εταιρία αναγνωρίζει το έργο τους.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Ευθύνες: Το κλίμα σε μια εταιρία είναι καλύτερο όταν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρες ειδικότητες και ευθύνες. Συγχρόνως είναι σημαντικό οι ευθύνες του ενός εργαζομένου να μην έρχονται σε αντιπαράθεση με τις ευθύνες ενός άλλου. Το ίδιο ισχύει και για τις ευθύνες των διαφόρων τμημάτων.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ

4.1 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο αριθμός των ανθρώπων που ταυτίζουν τον εργασιακό και τον κοινωνικό χώρο αυξάνεται συνεχώς. Έτσι στο χώρο του γραφείου πρέπει αναγκαστικά να εξυπηρετηθούν και κοινωνικές ανάγκες, όπως η αναζήτηση φίλων και γνωριμιών. Παράλληλα όμως το στρες, ο ανταγωνισμός και η καχυποψία υπονομεύουν το εργασιακό περιβάλλον και ευθύνονται για την επιδείνωση των ανθρωπίνων σχέσεων.

Οι εργαζόμενοι, όπως καταγράφεται σε σχετικές έρευνες, θεωρούν σημαντικότερους παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον κατά σειρά: 1) να τους φέρονται με σεβασμό 2) να υπάρχει καλή επικοινωνία και 3) να συνεργάζονται με φιλικούς και βοηθητικούς ανθρώπους.

Όμως παραδέχονται ταυτόχρονα ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση από αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα. Για πολλούς εργαζόμενους, άνδρες και γυναίκες, οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν το σοβαρότερο στρεσογόνο παράγοντα στην εργασία τους.

Για να βελτιωθούν οι εργασιακές διαπροσωπικές σχέσεις χρειάζεται πρώτα από όλα να επανεξετάσει ο εργαζόμενος τη δική του φιλοσοφία γύρω από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Ίσως και η δική του συμπεριφορά δεν είναι πάντα η καλύτερη.

Αν φανταστεί ο εργαζόμενος πώς θέλει να του φέρονται στον εργασιακό του χώρο, τότε έχει μια πρώτη εικόνα πώς να φερθεί στους συναδέλφους του. Σεβασμός, συναδελφικότητα και συνεργατικότητα αποτελούν το τρίπτυχο του υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Ανεξάρτητα από την προσωπική του φιλοσοφία υπάρχουν αρχές που βελτιώνουν τη διαπροσωπική επικοινωνία και συνεπώς τη σχέση του με τους άλλους:

Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, στην οποία δίνει και παίρνει.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Χρειάζεται ισορροπία ανάμεσα στον χρόνο που θα ακούσει και στον χρόνο που θα μιλήσει.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να ακούει ενεργητικά, δηλαδή με διάθεση να καταλάβει τον άλλον.

Ο εργαζόμενος πρέπει να αποφεύγει τις κρίσεις και τους χαρακτηρισμούς

Ο εργαζόμενος θα πρέπει προσπαθεί να δείξει ότι καταλαβαίνει τα συναισθήματα του συνομιλητή του.

Ο εργαζόμενος δε πρέπει να θυμώνει όταν δεν τον καταλαβαίνουν, μπορεί να είναι λάθος αυτός.

Να μην ξεχνάει ότι ο τρόπος που επικοινωνεί με τους άλλους, καθορίζει το αν θα γίνει κατανοητός ή όχι.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να χρησιμοποιεί κάθε φορά μια μικρή περίληψη – ανακεφαλαίωση όσων ακούει, ως επιβεβαίωση ότι κατάλαβε.

Οι σχέσεις είναι ένα ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών. Σημαντικό κομμάτι στην βιβλιογραφία των σχέσεων αποτελεί ο τρόπος αντιμετώπισης και χειρισμού των συγκρούσεων. Στις διαπροσωπικές σχέσεις έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα τα οποία αποσκοπούν στην ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

4.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ RAHIM

Το πιο γνωστό στο χώρο της διοικητικής επιστήμης είναι το μοντέλο του Rahim (1985). Σύμφωνα με τον Rahim, οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται ως μια διαρκή κατάσταση αλληλεπίδρασης. Οι συγκρούσεις στον χώρο των επιχειρήσεων ταξινομούνται σαν συγκρούσεις μεταξύ του ίδιου του ατόμου, ως συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, ως συγκρούσεις που εμφανίζονται στην ίδια την ομάδα, και τέλος ως συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων (Rahim, 1985).

Πολλοί είναι εκείνοι οι μελετητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι σε οργανισμούς στους οποίους δεν παρατηρούνται τέτοιου είδους φαινόμενα, είναι πιθανόν να λιμνάζουν. Συγκρούσεις θα πρέπει μεν να υπάρχουν αλλά να είναι εντός κάποιων ορίων, πλαισίων.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Αν αφεθούν ανεξέλεγκτες τότε τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν θα είναι σοβαρά και θα αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη του οργανισμού (Jameson, 1999).

4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Το ζητούμενο είναι πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί μια σύγκρουση με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Έχουν αναπτυχθεί μοντέλα χειρισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Brett (2004), ανέπτυξε πέντε τύπους αντιμετώπισης των συγκρουστικών φαινομένων (Brett et al, 2004).

Οι τύποι αυτοί των συγκρούσεων έχουν 2 βασικές διαστάσεις. Κατά την πρώτη διάσταση το άτομο δίνει πολύ μεγάλη σημασία στις δικές του επιδιώξεις ενώ κατά την δεύτερη διάσταση, το άτομο δίνει μεγαλύτερη σημασία στους αντιπάλους του με την έννοια ότι ενδιαφέρεται και για τους αντιπάλους του και όχι μόνο για τον εαυτό του. Συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων μας δίνει τους πιο κάτω πέντε τρόπους αντιμετώπισης των συγκρουστικών φαινομένων (Martimort et al, 1998):

1. Ενσωμάτωση (integration). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση το άτομο δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση ως σύστημα είναι πολύ ανοιχτή προς τον έξω κόσμο. Στην περίπτωση αυτή οι συγκρουόμενες πλευρές ενδιαφέρονται να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούν τις εντάσεις κάνοντας δημιουργικές παρεμβάσεις και δεν φεΐδονται να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις έτσι ώστε να φτάσουν όσο πιο νωρίς σε μια λύση και για τις δύο πλευρές.

2. Παραχώρηση (obliging). Σύμφωνα με τον τύπο αυτό το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μεγάλο ενδιαφέρον για τους άλλους. Το άτομο στην περίπτωση αυτή παραβλέπει το ενδιαφέρον για τον εαυτό του προκειμένου να ικανοποιήσει το άλλο μέρος. Αυτό το στυλ είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις όπου το άτομο πιστεύει ότι έχει άδικο και πιο χρήσιμη είναι η θέση του άλλου μέρους για την πορεία του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή το ένα μέρος ελπίζει ότι αν υποχωρήσει από τις θέσεις του τότε είναι πολύ πιθανό να κερδίσει κάτι από την συναλλαγή του με το άλλο μέρος.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

3. Επιβολή (dominating). Στην περίπτωση αυτή το άτομο έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τον εαυτό του και λίγο ενδιαφέρον για τους αντιπάλους του. Προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του αδιαφορώντας για τις συνέπειες που θα έχει αυτό στους αντιπάλους του.

4. Αποφυγή (avoiding). Στην περίπτωση αυτή το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τόσο τα δικά του ενδιαφέροντα όσο και τα ενδιαφέροντα των άλλων. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο όταν το θέμα που προκαλεί την σύγκρουση είναι απλό.

5. Συμβιβασμός (compromising). Εδώ το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μέτριο ενδιαφέρον για τους άλλους. Και τα δύο μέρη υποχωρούν κατά το ίδιο βαθμό ελπίζοντας ότι θα φτάσουν σε κάποιο συμβιβαστικό αποτέλεσμα που θα ικανοποιεί και τα δύο μέρη. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο στις περιπτώσεις εκείνες που οι στόχοι των συγκρουόμενων μελών είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι ή όταν τα δύο μέρη έχουν την ίδια δύναμη π.χ. εργατικά σωματεία και διοίκηση της επιχείρησης (Martimort et al, 1998).

Τώρα αν θέλουμε να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα: ποιο από τα πιο πάνω στυλ χειρισμού των συγκρούσεων είναι το πιο χρήσιμο, θα ισχυριστούμε ότι καθένα είναι χρήσιμο ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η διοίκηση των συγκρούσεων που εμφανίζονται στην οργάνωση προϋποθέτει την διάγνωση αρχικά, και την παρέμβαση σε ένα δεύτερο στάδιο (Sorenson et al, 1999).

Η διάγνωση της σύγκρουσης σε ένα σύστημα, όπως είναι η επιχείρηση, είναι μια ιδιαιτέρως σημαντική διαδικασία. Κι αυτό γιατί οι πηγές της σύγκρουσης δεν είναι εμφανείς. Αν η παρέμβαση γίνει χωρίς να έχει προηγηθεί η κατάλληλη διάγνωση, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτός που παρεμβαίνει για να λυθεί η σύγκρουση, να λύσει διαφορετικό πρόβλημα από αυτό που πραγματικά υπάρχει. Προκειμένου να αποφευχθεί ένα πρόβλημα τέτοιας μορφής θα πρέπει να ακολουθούνται κάποια βήματα. Πιο συγκεκριμένα (Rahim, 1983):

Θα πρέπει να έχει μετρηθεί η ένταση της σύγκρουσης όλων των μερών που παίρνουν μέρος.

Να έχουν εντοπισθεί οι πηγές της σύγκρουσης.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Να έχει μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των μερών που λαμβάνουν μέρος στην σύγκρουση.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι για να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά η ύπαρξη ενός συγκρουστικού φαινομένου, πρέπει κατ' αρχήν να μάθουν όσοι εμπλέκονται στην σύγκρουση, ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι χειρισμού της οι οποίοι εφαρμόζονται σε διαφορετικές κάθε φορά καταστάσεις.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας βοηθούν τους ερευνητές να κατανοήσουν τους ανθρώπους και το κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ζουν (Cavaye, 1996).

Η ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό την κατανόηση του νοήματος ενός φαινομένου και όχι την μέτρηση και την στατιστική ανάλυση του. Οι ποιοτικές μέθοδοι έχουν ως βασικό στόχο «τη διερεύνηση των νοημάτων και των αναπαραστάσεων που αποδίδουν τα υποκείμενα σε κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες» και «στοχεύουν στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί» (Ιωσηφίδης, 2008, σ.21).

Οι Kaplan και Maxwell υποστηρίζουν ότι ο στόχος της κατανόησης ενός φαινομένου από την οπτική γωνία του συμμετέχοντα, χάνεται όταν λεκτικά δεδομένα μεταφράζονται σε αριθμούς (Kaplan et al, 1994).

Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική προσέγγιση τονίζουν ότι δεν είναι δυνατό να προσδιορίσει κανείς νόημα σε ένα φαινόμενο ή μια συμπεριφορά χωρίς να περιγράψει πρώτα το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο ανήκει και χωρίς να κατανοήσει τη θέση στην οποία οι άνθρωποι επηρεάζουν ή επηρεάζονται από το φαινόμενο ή τη συμπεριφορά (Boland, 1985).

Για αυτό οι ποσοτικές μέθοδοι λειτουργούν με την άμεση επαφή ατόμων στο περιβάλλον έρευνας, με λεκτικά δεδομένα και παρατήρηση. Όταν η έρευνα έχει να κάνει με την μελέτη του πώς οι άνθρωποι βιώνουν μία εμπειρία και ποιες είναι οι απόψεις τους, όταν κανείς εξερευνά ένα νέο πεδίο όπου οι έννοιες του δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως, όταν κανείς εκτιμά αν μια νέα υπηρεσία ή προϊόν είναι εφαρμόσιμα, τότε πρέπει να χρησιμοποιεί την μεθοδολογία της ποιοτικής προσέγγισης (Hancock et al, 2007).

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

5.2 ΣΤΟΧΟΣ

Στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να εκμαιευτούν αποτελέσματα σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα μέσα από την έρευνα που θα διεξαχθεί σε στελέχη τριών εταιριών.

5.3 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από στελέχη εταιριών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων και αναψυκτικών.

5.4 ΔΕΙΓΜΑ

Οι εταιρίες που μελετήθηκαν ήταν 3. Το επιλεγμένο τυχαίο δείγμα θα είναι 4 στελέχη και θα χρησιμοποιηθεί η τεχνική δειγματοληψίας, snowball. Η συλλογή πληροφοριών έγινε με Συνεντεύξεις βάθους και με άξονες συζήτησης.

5.5 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το μέγεθος του δείγματος με βάση και τα παραπάνω αποτελείται από 4 στελέχη, τα οποία και προσέγγισα, ερχόμενη η ίδια σε επαφή με τα ερωτώμενα στελέχη.

5.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΑΦΗΣ

Η επαφή με το δείγμα της συνέντευξης όπως προαναφέρθηκε έγινε με ίδια επαφή μου με τους ερωτώμενους. Αρχικά απέστειλα email στις εταιρείες, προκειμένου από τα μια γνωστοποιήσω την επιθυμία μου να κάνω την έρευνα και από την άλλη να πάρω άδεια να επισκεφτώ την εταιρεία και να έρθει σε επαφή με τα υψηλόβαθμα στελέχη. Με βάση το θεωρητικό μέρος εξήγαγα άξονες συζήτησης.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

5.7 ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή έγινε με τη χρήση μαγνητοφώνου. Ζήτησα να μαγνητοφωνήσω τους ερωτώμενους, προκειμένου να αποδώσω απόλυτα τις απόψεις τους όταν θα γίνει η ανάλυση της ποιοτικής έρευνας.

5.8 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο συνδυασμός διαφορετικών προσεγγίσεων χρησιμοποιείται ευρέως στη σύγχρονη εποχή και ονομάζεται πολυμεθοδολογική έρευνα (Ιωσηφίδης, 2008).

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η επιλογή μιας στρατηγικής έρευνας συνεπάγεται σε κάποιον συνδυασμό: τα προτερήματα μίας προσέγγισης ξεπερνούν τα μειονεκτήματα μιας άλλης προσέγγισης. Αυτό είναι ένα δυνατό επιχείρημα για την συνύπαρξη δύο ή περισσότερων στρατηγικών έρευνας και για την χρήση πολλαπλών προσεγγίσεων έρευνας κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε έρευνας (Kaplan, 1988).

Σύμφωνα με τον Patton (1990), για την μελέτη της συμπεριφοράς και της νοοτροπίας του ανθρώπου, είναι περισσότερο γόνιμη η χρήση ποικιλίας στις μεθόδους συλλογής δεδομένων. Πολλοί λόγοι υπάρχουν για τον συνδυασμό μεθόδων κατά τη διάρκεια έρευνας (Patton, 1990):

Πρώτον, δίνεται η δυνατότητα για τη δημιουργία μίας πλήρους εικόνας που πλαισιώνει ένα φαινόμενο όπου καμία μέθοδος δε θα μπορούσε από μόνη της.

Οι αδυναμίες της κάθε μεμονωμένης μεθοδολογίας αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα. Δεύτερον, δίνεται η σταυρωτή επαλήθευση της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων μέσω τριγωνισμού

Ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων μεθόδων έρευνας σε μία μελέτη ονομάζεται τριγωνισμός (triangulation). Ο τριγωνισμός περιλαμβάνει τη χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων, πολλαπλών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων για να αυξηθεί έτσι η αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της μελέτης (Le Compte, et al, 1982).

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

5.9 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

«Η συνέντευξη αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής ποιοτικού υλικού και πληροφοριών στις κοινωνικές επιστήμες (Ιωσηφίδης, 2008).

Στην ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται ευρέως ο τύπος της συνέντευξης σε βάθος (in-depth interview), όπου ο ερευνητής κατευθύνει τον ερωτώμενο σε βασικά θέματα, αλλά ο ερωτώμενος αναπτύσσει τις σκέψεις και τις απόψεις του ελεύθερα και σε βάθος. «Ο σκοπός της συνέντευξης αυτού του τύπου είναι η παραγωγή/συλλογή όσο το δυνατόν πλουσιότερων δεδομένων για τις εμπειρίες, τις απόψεις, τις στάσεις και τις αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία» (Ιωσηφίδης, 2008).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, οι συνεντεύξεις σε πρώτο πρόσωπο με τους σχεδιαστές ιστοσελίδων αποτέλεσαν την βασική πηγή συλλογής δεδομένων. Μέσω λεπτομερών συζητήσεων, αποκτήσαμε την δικιά τους ερμηνεία για τα βήματα που χρειάζονται στον προγραμματισμό, σχεδίαση και ενσωμάτωση συνθετικής κίνησης στις ιστοσελίδες.

Για τη δημιουργία ενός πρωτόκολλου συνέντευξης, ο Stake (1995) πρότεινε έναν αριθμό βημάτων για τους ερευνητές. Τα προτεινόμενα βήματα ξεκινούσαν με την επιλογή ατόμων για συνέντευξη, καθορισμός τοποθεσίας για την συνέντευξη, οργάνωση των ερωτήσεων και εξασφάλιση επαρκών διαδικασιών ηχογράφησης (Stake, 1995).

Οι μελέτες ποιοτικής έρευνας διαδραματίζονται σε φυσικό περιβάλλον, εκεί όπου προκύπτει η ανθρώπινη συμπεριφορά και διαδραματίζονται τα γεγονότα (Gable, 1994). Το προτιμότερο φυσικό περιβάλλον για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι ο χώρος εργασίας των σχεδιαστών ιστοσελίδας, γιατί έτσι μας δίνει τη δυνατότητα να παρατηρήσουμε άμεσα το μέρος όπου διαδραματίζεται η σχεδίαση ιστοσελίδων.

Η παρατήρηση είναι ίσως η απλούστερη μέθοδος συλλογής δεδομένων ποιοτικού χαρακτήρα. Η συμμετοχική παρατήρηση επιτρέπει τη συστηματική παρατήρηση κοινωνικών συμπεριφορών, φαινομένων και διαδικασιών στο πραγματικό, «φυσικό» κοινωνικό περιβάλλον με συμμετοχή του ερευνητή στις

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

κοινωνικές διαδικασίες και διεργασίες που ερευνά και με συνεχή αλληλεπίδραση ερευνητή και ερευνώμενων.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η άμεση άντληση πληροφορίας για ατομικές ή κοινωνικές συμπεριφορές, η κατανόηση του κοινωνικού πλαισίου εντός του οποίου λαμβάνει χώρα κάποιο φαινόμενο ή κοινωνική διαδικασία και η δυνατότητα διεξαγωγής ερευνητικής δουλειάς σε φυσικά (μη τεχνητά) περιβάλλοντα (δηλαδή στα πραγματικά περιβάλλοντα εντός των οποίων λαμβάνει χώρα η κοινωνική δράση)».

Παρακάτω παρουσιάζονται οι συνεντεύξεις:

1^η συνέντευξη

Προσωπική συνέντευξη με τον διαχειριστή της εταιρίας *Χρήστος Γιολλάσης και Σια Ο.Ε. Τυποποίηση, τεμαχισμός και επεξεργασία κρέατος*. Η επιχείρηση απασχολεί περίπου 25 άτομα. Παρακάτω ακολουθεί η συνέντευξη:

-Ποιο είναι το βασικό κριτήριο επιλογής των εργαζομένων για την επιχείρηση;

Το βασικό κριτήριο για εμένα είναι να είναι νέος και να κατέχει την ειδικότητα. Να είναι ένας ευχάριστος και επικοινωνιακός άνθρωπος και πάνω απ' όλα να είναι ειλικρινής.

-Για τις διοικητικές θέσεις (υπεύθυνος marketing, υπεύθυνος πωλήσεων,...) θα επιλέγατε κάποιον νέο σε ηλικία άτομο με το απαιτούμενο πτυχίο για την θέση, ή κάποιον μη πτυχιούχο αλλά με προϋπηρεσία και μεγάλη εμπειρία;

Θα μπορούσα να διαλέξω και ένα άτομο το οποίο έχει πείρα, αλλά και ένα άτομο με πτυχίο. Στην επιχείρηση σήμερα δουλεύουμε περισσότερο με την πείρα, γι' αυτό και θα εμπιστευόμουν ένα άτομο έμπειρο. Πιστεύω όμως ένας πτυχιούχος θα έφερνε νέες ιδέες, οι

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

οποίες θα ωφελούσαν ακόμα ποιο πολύ την επιχείρηση. Αυτή τη στιγμή έχουμε άτομο με πείρα, όμως πολύ εύκολα θα έπαιρνα ένα παιδί με νέες ιδέες.

-Ποιο κατά την γνώμη σας είναι το βασικότερο κριτήριο και προσόν του υπεύθυνου σε κάθε τμήμα της επιχείρησης;

Το βασικότερο είναι η σωστή συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους. Να τους σέβεται και να επικοινωνεί μαζί τους για πολλά θέματα τα οποία τους αφορούν όπως π.χ. όταν στο διάλειμμα καθίσουν να πιούν τον καφέ τους να μην τους πιάσει κουβέντα για την δουλειά, αλλά να τους κάνει προσωπικές ερωτήσεις ώστε να τους κάνει να νιώσουν πιο οικεία. Επίσης πρέπει να μπορεί να γίνει δέκτης παραπόνων. Αν δεν επικοινωνεί σωστά με τους εργαζομένους και αυτοί αρχίσουν τα παράπονα, τότε είμαι υποχρεωμένος να τον αλλάξω.

-Έχετε καταφέρει να δημιουργήσετε ένα σύνολο ανθρώπων που επικοινωνούν για το καλό της επιχείρησης, ή ο ανταγωνισμός εμποδίζει την μεταξύ τους επικοινωνία;

Πιστεύω πως κατά ένα ποσοστό 80%, έχω καταφέρει να τους κάνω να προσπαθούν για την επιχείρηση. Και αυτό το έχω καταφέρει με την καλή σχέση που έχω μαζί τους. Δεν τους έχω αδικήσει ποτέ. Μέσα στην επιχείρηση δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι μαζί δουλεύουν σαν μία ομάδα προσπαθώντας να πετύχουν το καλύτερο για την επιχείρηση.

-Η σχέση σας με το προσωπικό είναι σχέση αφεντικού με υπάλληλο, ή είναι σχέση συνεργατών;

Η σχέση μου μαζί τους είναι σχέση συνεργατών. Προσπαθούμε με το προσωπικό να γίνουμε όλοι μαζί μια οικογένεια, γιατί έτσι πιστεύω ότι είναι το καλύτερο για την επιχείρηση. Επιδιώκω και το έχω μεταφέρει σε όλους, πως οτιδήποτε πρόβλημα έχουν εκτός δουλειάς να έρχονται και να το συζητάνε μαζί μου, χωρίς να σκέφτονται πως θα μου το πούνε. Αφού η επιχείρηση πάει καλά τότε ο τρόπος που διοικώ είναι σωστός. Το αν

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

συμφωνούν με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι, φαίνεται από το γεγονός ότι όσα χρόνια υπάρχει η επιχείρηση δεν έχει φύγει κανένας εργάτης ποτέ από μόνος του.

-Υπάρχει κίνδυνος μείωσης της απόδοσης στην εργασία εξαιτίας της φιλικής σχέσης με τους εργαζομένους;

Όχι δεν υπάρχει τέτοιος κίνδυνος. Έχω βγάλει το συμπέρασμα ότι, η καλή σχέση με τους εργαζόμενους είναι ότι καλύτερο για την δουλειά. Όταν τον εργαζόμενο τον κάνεις να νιώθει σαν δικό σου άνθρωπο, υπάρχει από την μεριά του και η θέληση για δουλειά. Η τεχνική του να είναι το αφεντικό με τον "βούρδουλα" στο χέρι, δεν αποδίδει. Όταν το επιχείρησα δεν είχα καλά αποτελέσματα. Η απόδοση των εργαζομένων δεν ήταν ούτε καλή, ούτε η επιθυμητή και μου επέφεραν όλο ζημιές.

-Υπάρχει κίνδυνος μείωσης της απόδοσης στην εργασία εξαιτίας της φιλικής σχέσης με τους εργαζομένους;

Η πείρα μου στη δουλειά τόσα χρόνια μου έχει δείξει, ότι όταν ένα άτομο το κάνεις οικογένεια τότε αποδίδει και καλύτερα στην εργασία. Όμως χωρίς κίνητρα δεν πετυχαίνεις τίποτα. Κανείς δεν κάθεται να εργαστεί ή να ακούσει κάποιον χωρίς αυτά.

Τώρα όσον αφορά τα κίνητρά του αυτά είναι πως εάν ο μισθός του είναι 700€ μπορεί να του δώσω στο χέρι άλλα 150€ ή να πάρει κρέατα που θέλει. Ένα 20% του μισθού του το παίρνει.

2^η συνέντευξη

Προσωπική συνέντευξη με έναν εργαζόμενο από την εταιρία *Χρήστος Γιολλάσης και Σια Ο.Ε.* Παρακάτω ακολουθεί η συνέντευξη:

-Ποια είναι η σχέση σας με τον προϊστάμενο σας στον χώρο τον οποίο εργάζεστε;

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Υπάρχει πολύ καλή σχέση ανάμεσα σε εμένα και τον προϊστάμενο μου. Την σχέση αυτή θα την χαρακτήριζα φιλική. Δεν είναι απομονωμένος από τους υπόλοιπους εργαζομένους και αυτό είναι κάτι που τον κάνει πολύ οικείο σε εμάς, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι χάνει τον ρόλο του.

-Σας έχει δώσει ο προϊστάμενος σας το προνόμιο της πρωτοβουλίας, ή σας έχει δοθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο εργασίας το οποίο πρέπει να ακολουθήσετε;

Για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης έχει κρίνει σωστό ο προϊστάμενος να συζητά μαζί μας πολλά από τα θέματα που έχουν να κάνουν με την δουλειά μας. Είναι πολλές οι φορές που και κάποια δικά μου πρόταση έγινε αποδεκτή από τον προϊστάμενο μου.

-Ποια είναι η σχέση σας με τους υπόλοιπους εργαζομένους;

Υπάρχει πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον. Η σχέση ανάμεσα σε εμένα και τους συναδέλφους μου είναι φιλική, χωρίς βέβαια να επεμβαίνουμε ο ένας στην δουλειά του άλλου. Μέσα στην επιχείρηση υπάρχει ένα κλίμα συναδελφικής αλληλεγγύης.

-Μιας και ζούμε σε περίοδο κρίσης, θα δεχόσασταν μείωση του μισθού σας ώστε να παραμείνει κάποιος συνάδελφός σας στην επιχείρηση;

Μέχρι στιγμής η δουλειά μας είναι έτσι, που δεν φαντάζομαι ότι θα υπάρξει μείωση του μισθού. Εάν όμως χρειαστεί να μειωθεί ο μισθός μου για να παραμείνει κάποιος συνάδελφός μου στην επιχείρηση, τότε φυσικά και θα το δεχόμουν.

3^η συνέντευξη

Τηλεφωνική συνέντευξη με την επικεφαλής των πωλήσεων στην εταιρία *Coca-Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως Α.Ε. (Coca-Cola Τρία Έψιλον)* στην Αθήνα. Παρακάτω ακολουθεί η συνέντευξη:

-Ποια είναι η σχέση σας με τον προϊστάμενο σας;

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Η σχέση μας είναι άριστη. Εγώ είμαι απόλυτα πειθαρχημένη σε αυτά που μου λέει και αυτός είναι άψογος απέναντί μου. Ο προϊστάμενος μου έχει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που έχει να κάνει και με την δουλειά, αλλά μπορούμε να του μιλήσουμε και για κάποιο προσωπικό μας θέμα. Οι άλλοι διευθυντές που είχα μιλούσαν μόνο για δουλειά. Δεν μας έδιναν έμπνευση, δεν μας κέρδιζαν σαν άνθρωπο.

-Σας έχει δώσει ο προϊστάμενος σας το προνόμιο της πρωτοβουλίας, ή σας έχει δοθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο εργασίας το οποίο πρέπει να ακολουθήσετε;

Είναι τέτοια η ετοιμότητα μου, που έχω 100% ελευθερία από τον προϊστάμενο μου. Μου έχει απόλυτη εμπιστοσύνη και δουλεύω μόνη μου.

-Ποια είναι η σχέση σας με τους υπόλοιπους εργαζομένους;

Η σχέση μου με τους υπόλοιπους εργαζομένους είναι άριστη. Πιστεύω πως όλοι χρειάζονται στην δουλειά. Συζητάμε μεταξύ μας για να βγει καλή η δουλειά, δεν κρύβω όμως ότι πολλές φορές πάνω σε αυτές τις συζητήσεις ερχόμαστε σε σύγκρουση. Διαχειρίζομαι τον αντίλογο με το να τους λέω τι αυτοί έχουν να προτείνουν. Πολλές φορές οδηγείται ο συνάδελφος μου σε αυτό που του έλεγα στην αρχή. Είναι βασικό να καταλάβει ο άλλος τι του λες και του το εξηγείς. Στην δουλειά μου υπάρχει μεγάλη πειθαρχία. Πολλές φορές πρέπει να γίνει μια δουλειά είτε μας αρέσει, είτε όχι.

-Εργάζεστε μέσα σε ένα κλίμα επικοινωνίας και βοήθειας, ή ο ανταγωνισμός δεν αφήνει περιθώρια για επικοινωνία;

Με κάποια τμήματα έχουμε έναν "ανταγωνισμό". Όμως προσπαθούμε να ξεπεράσουμε το πρόβλημα αυτό για το κοινό καλό, αλλά και για το καλό της εταιρίας. Αυτό το πετυχαίνουμε με διατμηματικές συναντήσεις. Πρέπει να καταλάβουν όλοι ότι πρέπει να υπάρξει αλληλοβοήθεια. Είναι βασικό να μπορείς να επικοινωνείς με τους γύρω σου και να τους ακούς, γιατί έτσι κερδίζεις την εμπιστοσύνη τους. Έτσι τους πετυχαίνεις στο φιλότιμο και πετυχαίνουν στόχους για σένα.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

4^η συνέντευξη

Προσωπική συνέντευξη με τον μέτοχο, πρόεδρο και διευθύνων σύμβουλο της επιχείρησης *Αρτοποιία Γιολδάσης ΑΒΕΕ. Βιοτεχνία Αρτοποιίας και Ζαχαροπλαστική*. Η επιχείρηση απασχολεί 11 άτομα. Παρακάτω ακολουθεί η συνέντευξη:

-Ποιο είναι το βασικό κριτήριο επιλογής των εργαζομένων για την επιχείρηση;

Το βασικότερο στοιχείο είναι να είναι καλοί χαρακτήρες και αν έχουν τεχνογνωσία.

-Για τις διοικητικές θέσεις (υπεύθυνος marketing, υπεύθυνος πωλήσεων,...) θα επιλέγατε κάποιον νέο σε ηλικία άτομο με το απαιτούμενο πτυχίο για την θέση, ή κάποιον μη πτυχιούχο αλλά με προϋπηρεσία και μεγάλη εμπειρία;

Θα προτιμούσα να έχει γνώσεις και προϋπηρεσία. Αν μπορούσα θα διάλεγα έναν νέο πτυχιούχο με προϋπηρεσία.

-Ποιο κατά την γνώμη σας είναι το βασικότερο κριτήριο και προσόν του υπεύθυνου σε κάθε τμήμα της επιχείρησης;

Το βασικότερο κριτήριο και προσόν για κάποιον υπεύθυνο είναι να γνωρίζει καλά την δουλειά και να είναι υπεύθυνος. Για εμένα η υπευθυνότητα μετράει πάρα πολύ, γιατί χωρίς αυτή δεν μπορεί να γίνει σωστά η δουλειά.

-Εχετε καταφέρει να δημιουργήσετε ένα σύνολο ανθρώπων που επικοινωνούν για το καλό της επιχείρησης, ή ο ανταγωνισμός εμποδίζει την μεταξύ τους επικοινωνία;

Οι εργαζόμενοι μου είναι ικανοποιημένοι και δουλεύουν μέσα σε ένα θετικό κλίμα. Προσπαθούμε να τους κάνουμε όλους να νιώθουν σαν μια οικογένεια. Εάν κάποιος

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

εργαζόμενος είναι αντιδραστικός και δεν τα πάει καλά με τους υπόλοιπους εργαζομένους, τότε δημιουργεί πρόβλημα σε όλη την επιχείρηση με συνέπεια να τον διώξουμε.

-Η σχέση σας με το προσωπικό είναι σχέση αφεντικού με υπάλληλο, ή είναι σχέση συνεργατών;

Προσπαθούμε να είναι σχέση συνεργατών. Γενικότερα μέσα στην επιχείρηση επικρατεί ένα φιλικό κλίμα. Γινόμαστε αυστηροί με τους εργαζομένους όταν δεν κατανοούν τι τους λέμε ή όταν ξεφεύγουν από τις υποχρεώσεις τους.

-Υπάρχει κίνδυνος μείωσης της απόδοσης στην εργασία εξαιτίας της φιλικής σχέσης με τους εργαζομένους;

Δεν υπάρχει τέτοιος κίνδυνος. Ίσα ίσα επειδή υπάρχουν οι σωστές σχέσεις, υπάρχει και το φιλότιμο και οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα. Ασχολούνται περισσότερο με την επιχείρηση και την προσέχουν καλύτερα. Αυτό βέβαια οφείλεται και στον καλό χαρακτήρα που έχουν και στο ότι έχουν μέσα τους το φιλότιμο.

-Τα κίνητρα για την απόδοση των εργαζομένων είναι υπό την μορφή κάποιου bonus;

Δεν χρησιμοποιούμε κίνητρα bonus. Από την αρχή της συνεργασίας μας υπάρχει το κίνητρο. Έξτρα από την αμοιβή που παίρνουν υπάρχουν και κάποιες παροχές, οι οποίες είναι σταθερές.

-Πολλές επιχειρήσεις λόγω κρίσης διώχνουν προσωπικό. Εσείς με ποια κριτήρια θα διώχνατε κάποιον αν έπρεπε;

Επειδή έχω καλές σχέσεις με το προσωπικό, δεν θα ήθελα να έρθω σε ρήξη μαζί τους με το να διώξω κάποιον. Θα τους έκανα την πρόταση αν δέχονται να μειώσουν των μισθό τους, ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν όλοι στην επιχείρηση. Εάν δεν το δεχτούν θα έδιωχνα κάποιον με βάση το κριτήριο της απόδοσής του και το πόσο απαραίτητος είναι στον τομέα τον οποίο εργάζεται.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη παρούσα έρευνα πήρα από τη μια 2 προσωπικές συνεντεύξεις με υφιστάμενα στελέχη δυο διαφορετικών εταιριών και από την άλλη πήρα συνεντεύξεις με τους ιδιοκτήτες δυο μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που επιλέχτηκαν ανήκαν η μια στο κλάδο της τυποποίησης κρέατος, η άλλη στην εμφιάλωση αναψυκτικών (Coca-Cola) και η τρίτη στην αρτοποιεία. Μέσα από την έρευνα έγινε μια προσπάθεια να παρουσιαστεί η διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών, το ευρύτερο μάνατζμεντ αλλά και οι εσωτερικές σχέσεις.

Από την πλευρά των ιδιοκτητών σε σχέση με τη λειτουργία των επιχειρήσεων τους, ειπώθηκε ότι τα κριτήρια επιλογής προσωπικού είναι η ηλικία, η μόρφωση, ο ευχάριστος χαρακτήρας κ.λ.π. Άρα τα στοιχεία είναι κυρίως δημογραφικά αλλά και χαρακτήρα. Σε σχέση με τις καίριες θέσεις στην επιχείρηση όπως είναι ο υπεύθυνος marketing, ο υπεύθυνος πωλήσεων κ.λ.π, οι επιχειρηματίες διαλέγουν άτομα με πείρα και με γνώσεις και κυρίως με σχετικό με το αντικείμενο πτυχίο.

Οι υπεύθυνοι των εταιριών αναφέρουν ότι η λειτουργία τους βασίζεται κυρίως στην εμπειρία, όμως επιλέγουν και άτομα νέα με πτυχίο πέρα από την προϋπηρεσία, τα οποία θα φέρουν φρέσκιες ιδέες στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα επιλέγουν και με εσωτερικά αλλά και εξωτερικά κριτήρια προσέλκυσης. Το δεύτερο το κάνουν στη περίπτωση που θέλουν να ανανεώσουν τη φιλοσοφία τους σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα.

Σε σχέση με τις ικανότητες των υπευθύνων τμημάτων οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι το βασικότερο στοιχείο τους πρέπει να είναι η σωστή συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους. Να τους σέβεται και να επικοινωνεί μαζί τους για πολλά θέματα τα οποία τους αφορούν όπως π.χ. όταν στο διάλειμμα καθίσουν να πιούν τον καφέ τους να μην τους πιάσει κουβέντα για την δουλειά, αλλά να τους κάνει προσωπικές ερωτήσεις ώστε να τους κάνει να νιώσουν πιο οικεία. Επίσης πρέπει να μπορεί να γίνει δέκτης παραπόνων. Αν δεν επικοινωνεί σωστά με τους εργαζομένους και αυτοί αρχίσουν τα παράπονα, τότε είμαι υποχρεωμένος να τον αλλάξω. Συγχρόνως να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Σε σχετικό ερώτημα με την εσωτερική επικοινωνία, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι έχουν καταφέρει να «πείσουν» τους εργαζομένους τους, να επικοινωνούν μεταξύ τους, αλλά και να προσπαθούν για την επιχείρηση. Οι καλές σχέσεις και η δικαιοσύνη επιφέρει καλές σχέσεις και υψηλή επιχειρηματικότητα. Μέσα στην επιχείρηση δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι μαζί δουλεύουν σαν μία ομάδα προσπαθώντας να πετύχουν το καλύτερο για την επιχείρηση. Τα άτομα που επιφέρουν συγκρούσεις, ή επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, αποβάλλονται από τον οργανισμό.

Η σχέση με τους εργαζόμενους στις δυο επιχειρήσεις είναι σχέση συνεργατών. Προσπαθούν με το προσωπικό να είναι μια οικογένεια, γιατί έτσι πιστεύουν ότι είναι το καλύτερο για την επιχείρηση. Επιδιώκουν και το έχουν μεταφέρει σε όλους, πως οτιδήποτε πρόβλημα έχουν εκτός δουλειάς να έρχονται και να τους το συζητάνε μαζί. Μέσα και στις δυο επιχειρήσεις επικρατεί ένα φιλικό κλίμα και υπάρχει αυστηρότητα μόνο όταν δεν τηρούνται τα πρότυπα που ορίζει ο επιχειρηματίας.

Οι καλές σχέσεις δεν επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση, αντιθέτως τη βοηθούν τη προάγουν. Οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η τεχνική του να είναι το αφεντικό με τον «βούρδουλα», δεν αποδίδει. Όταν το επιχείρησαν δεν είχα καλά αποτελέσματα. Η απόδοση των εργαζομένων δεν ήταν ούτε καλή, ούτε η επιθυμητή. Οι καλές σχέσεις «αναγκάζει» τους εργαζόμενους να δουλεύουν με φιλότιμο.

Πέρα από τις σχέσεις αυτό που βοηθά στην απόδοση είναι οι επιπρόσθετες μη αναμενόμενες απολαβές είτε σε είδος είτε σε χρήματα. Τέλος οι υπεύθυνοι δε προτίθενται λόγω της κρίσης να διώξουν κάποιον. Αντίθετα θα προσπαθούσαν μέσα από κάποια μικρή περικοπή του μισθού να τους κρατήσουν όλους και μόνο σε μεγάλη ανάγκη θα έδιωχναν κάποιον που πραγματικά δεν αποδίδει τα δέοντα ή δεν είναι τόσο απαραίτητος στο τομέα του.

Μιλώντας με τους ερωτώμενους και ειδικά με αυτόν της εταιρίας Χρήστος Γιολδάσης και Σια Ο.Ε., εντοπίστηκε μια σχετική ταύτιση απόψεων. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι υπάρχει πολύ καλή σχέση ανάμεσα σε αυτόν και τον προϊστάμενο του. Την σχέση αυτή τη χαρακτηρίζει φιλική. Δεν είναι απομονωμένος από τους υπόλοιπους εργαζομένους και αυτό είναι κάτι που τον

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

κάνει πολύ οικείο χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι χάνει τον ρόλο του. Ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος που ακούγονται οι απόψεις του και κάποιες από αυτές υιοθετούνται από την επιχείρηση.

Οι εσωτερικές σχέσεις σύμφωνα με τον ερωτώμενο είναι πολύ καλές, δεν υπάρχει σύγκρουση ρόλων και γενικά μέσα στην επιχείρηση υπάρχει ένα κλίμα συναδερφικής αλληλεγγύης. Ο εργαζόμενος με δεδομένη την οικονομική κρίση δείχνει θετικός στη μείωση μισθού του προκειμένου να μη χάσει τη δουλειά του ένας συνάδερφος του. Τέλος υπάρχουν αντίθετες απόψεις μεταξύ των τμημάτων, όμως αυτά επιλύονται με τις διατμηματικές συναντήσεις.

Τέλος η εργαζόμενη της Coca-Cola, στο ίδιο σκεπτικό αναφέρει ότι η σχέση της με το προϊστάμενο της είναι άριστη, η ίδια είναι απόλυτα πειθαρχημένη σε αυτά που της λέει ο προϊστάμενος της και αυτός είναι άψογος απέναντί της, συγχρόνως είναι φιλικός και ανοιχτός σε θέματα που δεν έχουν σχέση με τη δουλειά, δίνει έμπνευση στους εργαζομένους του. Η εργαζόμενη έχει όπως αναφέρει 100% ελευθερία από τον προϊστάμενο της. Η σχέση της με τους υπόλοιπους εργαζομένους είναι άριστη, υπάρχουν καλές σχέσεις και πειθαρχία από όλους με στόχο να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας.

Μέσα από αυτές τις συνεντεύξεις μπορούμε να δούμε πως όταν υπάρχει αμοιβαία προσπάθεια για σωστή επικοινωνία μέσα στον χώρο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας αλλά και ο τρόπος εργασίας είναι καλύτεροι και πιο αποδοτικοί. Οι διαπροσωπικές σχέσεις γίνονται ολοένα και καλύτερες και αυτό είναι κάτι που συνεπάγεται και το συμφέρον των εργαζομένων αλλά και το συμφέρον της επιχείρησης.

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ashenfelter, O. & Johnson, G. (2004): Bargaining Theory, Trade Unions and Industrial Strike Activity, *American Economic Review*, Vol. 39, pp.35-49.

Boland, R.J. (1985) Phenomenology: a preferred approach to research on IS, *Research Methods in Information Systems*, p.193-201

Borman, C.W., Penner, A.L., Allen, D.T., Motowidlo, J.S.,(2005), “Personality Predictors of Citizenship Performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, No 1&2, pp 52-69

Brett, J., Pinkley, R., Jackofsky, E., V.7, 2004, N.2, (April), pp. 121-138

Cavaye, A.L. (1996) Case study research: a multi-faceted approach for IS, *Information Systems Journal* 6, p.227-242

Gable, G. (1994) Integrating case study and survey research methods: an example in information systems. *European Journal of Information Systems*, 3, 112-126

Goleman D.,(2001), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, *Ελληνικά Γράμματα*

Hancock B., Windridge K. and Ockleford E., (2007), An introduction to qualitative research, *Trend RDSU*.

Hothersall David (1984) “History of Psychology” Mc Graw-Hill Inc. Ohio

Jameson, J.K., ‘Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework’, *The International Journal of Conflict Management*; 1999, Vol.10, N.3 (July), pp. 268-294

Kaplan, B. and Duchon, D. (1988) Combining qualitative methods in information systems research: a case study, *MIS Quarterly*, 570-586

LeCompte, M.D. and Goetz, J.P. (1982). Problems of reliability and validity in educational research. *Review of Educational Research*, 52, No.2, pp. 31-60

Lefran C, (1966), Ο Συνδικαλισμός, *Ζαχαροπούλου*

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

Martimort, D., Laffont,J-J., ‘Collusion and delegation’, RAND, V.29, N.2, Summer 1998, pp.280-305

Mischel, W. (1993). Behavioral conceptions. In W. Mischel, “Introduction to personality” New York: Harcourt Brace.

Namie R et al.,(2005), The Bully at Work,Harvard Business Review

Patton, M. Q. (1990) Qualitative Evaluation and Research Methods, 2nd ed., Newbury Park, SAGE

Rahim, A., ‘A measure of styles of handling interpersonal conflict’, Academy of Management Journal, 1983, V.26, N.2, pp. 368-376

Rogers, C. R. (1977). “Carl Rogers on personal power”, New York: Delacorte Press.

Rosen, S. (2004): Trade Union Power, Threat Effects and the Extent of Organization, Review of Economic Studies, Vol. 36, pp. 185-196.

Sorenson, R., Morse, E.,Savage, G., ‘A test of the motivation underlying choice of conflict strategies in the dual concern model’, The international journal of conflict management, 1999, V.10, N.1, (January), pp.25-44

Stake, R. (1995) The art of case study research. CA: SAGE

Διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο του γραφείου. Χαρακτηριστικά, προβληματισμοί και λύσεις: έρευνα σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και μεγεθών στον Ελληνικό χώρο

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργακόπουλος, Β & Κουζή, Γ.,(1996),Ευελιξίες και νέες εργασιακές σχέσεις, Γ.Σ.Ε.Ε.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008) Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ

Κουζή, Γ., (2002), «Λευκή Βίβλος, απασχόληση και εργασιακές σχέσεις», εκδ. Ιανός

Κουζής, Γ., (2001), «Διαπροσωπικές Σχέσεις και ευρωπαϊκή ενοποίηση», ΙΝΕ.

Κουζής, Γ., «Το παρόν και το μέλλον των εργασιακών σχέσεων», ΓΣΕΕ

Κωσταρίδου Α. – Ευκλείδη (1998) “Ψυχολογία σχέσεων”, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Παπαδόπουλος Νίκος (1996), “Ψυχολογία”, Παπαδόπουλος Ν. Αθήνα

Φαναριώτης, Π., (2004), Εργασιακές Σχέσεις, Σταμούλης