

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 2006

**ΘΕΜΑ: ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ
ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΛΙΟΥΤΑ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΛΑΚΟΣ ΓΙΑΝΝΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....1 ΣΕΛ.

Α ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Α.1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ-ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΑΝΙΦΑΚΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΗ.....2 ΣΕΛ.

Α.2. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΟΝ Β' ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ.....10 ΣΕΛ.

Α.3. ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΟΠΩΣ ΔΙΑΤΥΠΩΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΑΝΟΟΥΜΕΝΟΥΣ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΕΣ ΤΟΥ 19ΟΥ ΑΙΩΝΑ.....15 ΣΕΛ.

Β ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ

Β.1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ.....25 ΣΕΛ.

Β.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....40 ΣΕΛ.

Β.3. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ.....65 ΣΕΛ.

Β.4. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ.....74 ΣΕΛ.

Γ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Γ.1. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....79 ΣΕΛ.

Γ.2. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ.....81 ΣΕΛ.

Γ.3. ΚΙΝΗΤΡΟ.....84 ΣΕΛ.

Γ.4. ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....94 ΣΕΛ.

Γ.5. ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑΣΗΣ.....101 ΣΕΛ.

Γ.6. ΕΚΜΑΘΗΣΗ.....105ΣΕΛ.

Δ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

- Δ.1.** ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....114 ΣΕΛ.
Δ.2. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....119 ΣΕΛ.
Δ.3. ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....133 ΣΕΛ.

Ε ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

- Ε.1.** ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....166 ΣΕΛ.
Ε.2. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ.....170 ΣΕΛ.

ΣΤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- ΣΤ.1.** ΜΙΚΡΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....178 ΣΕΛ.
ΣΤ.2. ΜΕΓΑΛΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....191 ΣΕΛ.
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....205 ΣΕΛ.
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....206 ΣΕΛ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ένα αξιοσημείωτο θέμα συζήτησης για πολλούς. Είναι μια ανθρώπινη ανάγκη όχι μόνο στον κοινωνικό αλλά και στον εργασιακό χώρο. Στην παρακάτω εργασία αναλύονται θεωρητικά οι ανθρώπινες σχέσεις στα πρώτα πέντε κεφάλαια και στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται πρακτικά η εφαρμογή τους μέσα στις επιχειρήσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική ανασκόπηση στις ανθρώπινες σχέσεις. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η εξέλιξη τους μέσα στον εργασιακό χώρο σε Ευρώπη και Αμερική και τέλος αναλύονται οι θεωρίες των ανθρώπινων σχέσεων διατυπωμένες από τους διανοούμενους διαφωτιστές της εποχής εκείνης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία των ανθρώπινων σχέσεων μέσα από την ανθρώπινη συμπεριφορά, την επικοινωνία και το ομαδικό πνεύμα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία της ασφάλειας μέσα στην επιχείρηση και η συσχέτισή της με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με τις ανθρώπινες σχέσεις γενικότερα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια ανάλυση των εργασιακών σχέσεων και πως αυτές μπορούν να γίνουν παραγωγικές και αποδοτικές για την επιχείρηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται τα προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν στις ανθρώπινες σχέσεις και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν.

Τέλος, **στο τελευταίο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων σε δύο ελληνικές ιδιωτικές σύγχρονες επιχειρήσεις, περνώντας πλέον από το θεωρητικό στο πρακτικό μέρος.

Α ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Α.1.) Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ-ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΑΝΙΦΑΚΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΗ.

Η ριζική επανάσταση στην οικονομική ζωή της κοινωνίας έγινε με το πέρασμα από τη μανιφακτούρα στη βιομηχανία, που άρχισε να γεννιέται στο τελευταίο τρίτο του 18^{ου} αιώνα και διαδόθηκε στις σπουδαιότερες κεφαλαιοκρατικές χώρες της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής κατά τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα.

Με βάση την μηχανική παραγωγή εδραιώθηκε η κυριαρχία του κεφαλαιοκρατικού τρόπου παραγωγής και μπήκε στην υπηρεσία του κεφαλαίου η επιστήμη, διευρύνοντας έτσι την εξουσία του ανθρώπου πάνω στους φυσικούς νόμους και ξανοίγοντας καινούριες δυνατότητες για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Με τις μηχανές δόθηκε η δυνατότητα με επιστημονικές μεθόδους εκμετάλλευσης των πηγών ενέργειας και της απελευθέρωσης της διαδικασίας παραγωγής από τα περιορισμένα πλαίσια της φυσικής αντοχής του ανθρώπινου σώματος.

Σε αυτήν την περίοδο, τόσο οι εργοδότες, όσο και οι εργάτες άλλαξαν συνήθειες, νοοτροπία και σχέσεις. Ο εργοδότης απασχολεί όλο και περισσότερους ανθρώπους, με τους οποίους σιγά-σιγά χάνει την άμεση επαφή και την οικειότητα και τους αντιμετωπίζει όχι πια σαν άτομα γνώριμα και συνεργάτες σε μια κοινή προσπάθεια, αλλά σαν μονάδες που μετέχουν σε μια διαδικασία της οποίας την αποτελεσματικότητα κρίνει μόνο από τα κέρδη.

Με τη βιομηχανική παραγωγή άλλαξε και η σχέση του εργάτη προς τη δουλειά του. Δεν ήταν πια ιδιοκτήτης των εργαλείων που χρησιμοποιούσε, δεν καθόριζε πια τις συνθήκες της εργασίας του και δεν αποφάσιζε για την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Δεν τον ευχαριστούσε πια η δουλειά του, που λόγω της εξειδίκευσης και του καταμερισμού της εργασίας κατόντησε μια απρόσωπη, ανιαρή και αποβλακωτική επανάληψη κάποιου μέρους της παραγωγικής διαδικασίας που το τελικό προϊόν της δεν εξέφραζε πια την μαστοριά του. Από τεχνίτης ξέπεσε σε συμπλήρωμα μιας μηχανής. Εξάλλου, τα μεροκάματα στην αυγή του καπιταλισμού ήταν πολύ χαμηλά λόγω της μόνιμης ύπαρξης ενός εφεδρικού βιομηχανικού στρατού ανέργων ενώ οι ώρες εργασίας την εβδομάδα έφταναν τις 84(14 ώρες την μέρα επί 6 μέρες τη βδομάδα).

Η αμοιβή της εργασίας εκείνα τα χρόνια, σε σχέση με το κόστος μιας ανθρώπινης ζωής ήταν φυσικά ασύγκριτα χαμηλότερη από τα σημερινά επίπεδα, πολλοί όμως οικονομολόγοι του 18^{ου} αιώνα υποδείκνυαν ακόμα

μικρότερες αμοιβές για να εξαναγκάζονται οι εργάτες σε σταθερή και συνεχή εργασία. Πίστευαν ότι μόνος τρόπος να διδαχθούν οι εργάτες την ευπρέπεια και τη φιλοπονία ήταν να εξαναγκασθούν να εργάζονται όλες τις ώρες που μπορούν να εξοικονομήσουν από τον ύπνο και την ανάπαυση για να προμηθευθούν τα τελείως απαραίτητα για την επιβίωσή τους και ότι ο μόνος λόγος που παρακινεί τους φτωχούς να φανούν χρήσιμοι στην κοινωνία είναι η ένδειά τους που πρέπει να ανακουφίζεται, όχι όμως και να θεραπεύεται. Ο εργάτης αν δεν κρατηθεί φτωχός δεν θα επιδιώξει ποτέ εργατικότητα, μια και αν μπορεί να συντηρηθεί με εργασία τριών ημερών θα αποφύγει να εργασθεί τις υπόλοιπες μέρες της εβδομάδας.

Οι εργοδότες της εποχής είχαν πείσει τα Κοινοβούλια των χωρών τους ότι δεν θα μπορούσαν να συνεχίσουν τις εργασίες τους και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό του εξωτερικού παρά μόνο αν τα μεροκάματα αφήνονταν ελεύθερα να ρυθμιστούν από τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Ενώ όμως οι νόμοι δεν απαγόρευαν τις οργανώσεις των εργοδοτών, η Βουλή των κοινοτήτων κήρυξε στην Αγγλία το 1799 παράνομη την οργάνωση των εργατών με σκοπό την αύξηση του μεροκάματου, ή τη μείωση της απαιτούμενης από τους εργοδότες ποσότητας εργασίας.

Οι συνθήκες ζωής και εργασίας των εργατών εκείνης της εποχής ήταν πανάθλιες. Τα χαμηλά μεροκάματα ανάγκαζαν τις γυναίκες να δουλεύουν κι αυτές στα εργοστάσια με μισθούς που σπάνια ξεπερνούσαν το μισό της αντρικής αμοιβής.

Ο μεγάλος καταμερισμός τη εργασίας που επέβαλλαν οι μηχανές έκανε δυνατή τη χρησιμοποίηση από τους βιομηχάνους ανειδίκευτων γυναικών με αποτέλεσμα την πτώση του μέσου μεροκάματου.

Βέβαια, η εργασία της γυναίκας στα εργοστάσια, εκτός από την υπερεκμετάλλευσή της, αποδιοργάνωνε και την εργατική οικογένεια εκείνης της εποχής, όπως πολύ χαρακτηριστικά ανέφερε ο Fr. Engels στο βιβλίο του: «Η κατάσταση της εργατικής τάξης στην Αγγλία». Σ' αυτό τόνιζε ότι δεκατετράωρη εργασία της γυναίκας στα εργοστάσια αποδιοργάνωσε τις οικογένειες με θλιβερές συνέπειες τόσο για τους συζύγους, όσο και για τα παιδιά. Η μητέρα που δεν έχει τον καιρό όχι να ασχοληθεί, αλλά ούτε καν να δει το παιδί της, να του προσφέρει τις φυσιολογικότερες φροντίδες και τρυφερότητα, δεν του συμπεριφέρεται σαν μητέρα αλλά σαν μια ξένη. Παιδιά που μεγαλώνουν με αυτόν τον τρόπο και κάτω απ' αυτούς τους όρους, αισθάνονται δυστυχία εξαιτίας της απομόνωσης και της εγκατάλειψής τους και δεν είναι δυνατόν να εξελιχθούν σε φυσιολογικούς ανθρώπους, αν μάλιστα λάβουμε υπόψη ότι από πολύ τρυφερή ηλικία τα παιδιά αυτά στέλνονται έξω από το σπίτι τους για πολύωρη εργασία κάτω από συνθήκες αφόρητης καταπίεσης και μέσα σε ανθυγιεινό περιβάλλον. Η μοίρα είχε προδιαγράψει για τα παιδιά της εργατικής τάξης να μη μπορούν να ολοκληρώσουν φυσιολογικά την σωματική, ψυχική και πνευματική τους ανάπτυξη.

Όπως αναφέρει ο W. Durant στο 10τομο έργο: «Παγκόσμια Ιστορία του Πολιτισμού» οι ενοριακές αρχές για να αποφεύγουν δαπάνες

περίθαλψης των ορφανών και άπορων παιδιών τα παρέδιδαν ομαδικά στους βιομηχάνους, συνήθως ανά πενήντα ή εκατό. Συχνά παζάρευαν ότι ο εργοστασιάρχης θα δεχόταν κι ένα διανοητικά καθυστερημένο παιδί ανά είκοσι. Συνήθως δούλευαν με πειθαρχία, που επιβαλλόταν με χτυπήματα, δέκα με δεκατέσσερις ώρες στα περισσότερα εργοστάσια και σε ορισμένα που δεν σταματούσαν ποτέ τις μηχανές τους δούλευαν σε δωδεκάωρες βάρδιες. Οι βάρβαρες συνθήκες εργασίας και η κόπωση ήταν ολέθριες για την υγεία και την ανάπτυξη των μικρών βιοπαλαιστών. Οι ασθένειες, οι ακρωτηριασμοί και οι θάνατοι από ην ανθυγιεινή και επικίνδυνη ζωή τόσο μικρών παιδιών μέσα στα εργοστάσια, ήταν ο κανόνας.

Από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα άρχισε η κοινή γνώμη να εκδηλώνει τη δυσαρέσκεια της για την ανεξέλεγκτη εκμετάλλευση μικρών παιδιών από εργοστασιάρχες, παρόλο που υπήρχαν πολλοί υποστηρικτές των τελευταίων, που ισχυρίζονταν ότι η εργασία των μικρών παιδιών διαμορφώνει καλύτερα το χαρακτήρα τους, ενώ η παιδεία θα έβλαπτε την ευτυχία τους, μια και θα τους έδινε τη δυνατότητα να διαβάζουν ανατρεπτικά φυλλάδια κι έτσι να γίνουν απειθαρχοί στους ανωτέρους τους. Με ένα νόμο για τους μαθητευόμενους που ψηφίστηκε το 1802 μπήκε τέρμα στις πιο χτυπητές καταχρήσεις. Με αυτόν τον νόμο απαγορεύτηκε η νυχτερινή εργασία των παιδιών και περιορίστηκε η εργάσιμη μέρα των νεαρών μαθητευόμενων σε δώδεκα ώρες.

Η εξαθλίωση της εργατικής τάξης είχε φτάσει εκείνη την εποχή σε απερίγραπτα επίπεδα. Ο ραχιτισμός, η σύφιλη και η φυματίωση ρήμαζαν τους εργατικούς πληθυσμούς που κατανάλωναν άφθονο οινόπνευμα και θεωρούσαν την πορνεία των κοριτσιών σαν κανονικό πόρο ζωής. Στην Ευρώπη του 1830 ένα στα πέντε παιδιά ήταν νόθο, ενώ στα τρία παιδιά πέθαινε πριν από τα πέντε του χρόνια.

Η κατάσταση αυτή εξαθλιωμένων μαζών έκανε πολλούς αστούς και διανοούμενους της εποχής να εξεγερθούν ενάντια στην ισχύουσα ιδεολογία του φιλελευθερισμού. Ο Σαιν Σιμόν, ο Ρόμπερτ Όουεν, ο Τσαρλς Φουριέ, ο Ετιέν Καμπέν, ο Λουί Μπλαν, ο Προυντόν, ο Μπακούνιν, ο Μαρξ, ο Ένγκελς και άλλοι πολλοί σύγχρονοι διανοούμενοι και επαναστάτες, οραματίστηκαν και αγωνίστηκαν για μια δικαιότερη κοινωνία χωρίς εκμετάλλευση ανθρώπου από άνθρωπο.

Πρώτες Μορφές Ταξικής Αντίστασης

Μια από τις πρώτες μορφές που πήρε η ταξική αντίσταση ήταν οι σύλλογοι «**φιλίας και αλληλοβοήθειας**». Σε αυτούς ένωναν οι εργάτες τις προσπάθειές τους για να αντιμετωπίσουν στηριγμένοι στις δικές τους δυνάμεις την ανεργία, την αρρώστια, τα εργατικά ατυχήματα και τα γηρατειά.

Μια άλλη μορφή ταξικής οργάνωσης ήταν η οικονομική συνεργασία με την μορφή των καταναλωτικών και παραγωγικών συνεταιρισμών(κοπερατίβες). Μετά το 1820 και κάτω από την επίδραση που είχε το κίνημα του Ρόμπερτ Όουεν, οι κοπερατίβες αναπτύχθηκαν σε μεγάλη κλίμακα. Συστηματικά

άρχισαν να λειτουργούν μετά το σχηματισμό της συνεργατικής του Rochdale στην Αγγλία το 1844. οι εξαθλιωμένοι βρετανοί εργάτες όμως, δεν περιορίστηκαν σ' αυτές τις μορφές αντίστασης στην καπιταλιστική εκμετάλλευση. Σαν κύριο υπεύθυνο της αθλιότητάς τους θεώρησαν ορισμένοι εργάτες εκείνης της εποχής τις μηχανές. Καταστρέφοντας τις μηχανές πίστευαν ότι πάλευαν ενάντια στην πείνα και στη δυστυχία τους.

Επικεφαλής αυτού του κινήματος ήταν ο Ned Ludd που είχε για ορμητήριό του το δάσος του Σέργουντ. Το 1811-13 πλήθη εξεγερμένων εργατών που δρούσαν με οργανωμένο τρόπο, κατέστρεφαν όχι μόνο τα μηχανήματα, αλλά καμιά φορά και ολόκληρα εργοστάσια. Οι καταστροφές πήραν τέτοια έκταση, που οδήγησαν στα 1812 το Κοινοβούλιο να ψηφίσει, για την προστασία της περιουσίας των βιομηχάνων, ένα νόμο που όριζε την ποινή του θανάτου για όποιον κατέστρεφε μηχανή. Ο Λόρδος Βύρων, σαν μέλος της Βουλής των Λόρδων πολέμησε στον παρθενικό του λόγο αυτό το νομοσχέδιο, εξηγώντας κάτω από ποιες συνθήκες οδηγούνταν οι εργάτες σε τέτοιες πράξεις απελπισίας.

Μετά από τη σκληρή πείρα απελπισμένων εξεγέρσεων οι εργάτες κατάλαβαν πως ο αγώνας τους δεν πρέπει να στρέφεται στην καταστροφή των μηχανών, αλλά στην επιδίωξη να τις πάρουν στα χέρια τους.

Έναρξη του συνδικαλισμού

Σαν αποτελεσματικότερη μέθοδο πάλης όμως βρήκαν οι εργάτες το συνδικαλισμό. Αυτός είχε γεννηθεί από τις παλιές ενώσεις των καλφάδων και με την άνοδο του καπιταλισμού βρήκε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξή του. Η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού εργατών στους ίδιους εργασιακούς χώρους και η συρροή του πληθυσμού στις μεγαλουπόλεις προώθησαν τα εργατικά κινήματα στην Ευρώπη.

Η οργανωμένη πόλη των εργατών μέσα από τα συνδικάτα και η υποστήριξή τους από προοδευτικούς διανοούμενους και αστούς είχε σαν αποτέλεσμα να κατοχυρώνονται με νόμους όλο και περισσότερα δικαιώματά τους και να μειώνεται σταδιακά ο εργάσιμος χρόνος.

Η οργάνωση της εργατικής τάξης στις άλλες καπιταλιστικές χώρες όμως άργησε να ακολουθήσει το δρόμο που χάραξαν οι βρετανοί εργάτες. Οι επιτυχίες όμως της εργατικής τάξης στην Αγγλία επηρέασαν και τις εξελίξεις στις άλλες καπιταλιστικά αναπτυγμένες χώρες. Το Σεπτέμβρη του 1866 το Διεθνές Εργατικό Συνέδριο στη Γενεύη ψήφισε τον περιορισμό της ημέρας εργασίας στις 8 εργάσιμες ώρες.

Μετά την κρίση του 1873 άρχισε η μακρόχρονη περίοδος σταδιακής άρσης του ελεύθερου ανταγωνισμού με τη συγκέντρωση του κεφαλαίου σε τεράστιες επιχειρήσεις και τη συγκέντρωσή του σε τραστ ή κοντσέρν.

Στο διάστημα αυτό δυνάμωσε και η οργανωμένη πάλη των εργατών ενάντια στην εκμετάλλευσή τους. Οι συνδικαλισμένοι εργάτες από το 1840 μέχρι και το 1913 αυξήθηκαν σημαντικά στη Μεγάλη Βρετανία, στη Γαλλία, στη Γερμανία και στις ΗΠΑ. Η συνεχώς αυξανόμενη οργάνωση και πάλη των εργατών για τα δικαιώματά τους, και οι ευνοϊκές αντικειμενικές

συνθήκες, είχαν σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί στο τελευταίο τρίτο του 19^{ου} αιώνα το μέσο επίπεδο πραγματικής αμοιβής της εργασίας και να μειωθούν οι ώρες της εργασίας. Η πάλη για την εργάσιμη μέρα των 8 ωρών επεκτάθηκε σε όλες τις προοδευμένες χώρες. Στις ΗΠΑ οξύνθηκε ιδιαίτερα και οδήγησε το 1866 στα αιματηρά γεγονότα του Σικάγου (σε ανάμνηση των οποίων η Β΄ Διεθνής ανακήρυξε την 1^η Μάη σε μέρα προλεταριακής αλληλεγγύης).

Μετά την προλεταριοποίηση μεγάλων μαζών του πληθυσμού που ξεκίνησε στη βιομηχανική επανάσταση, ακολούθησε η υπαλληλοποίηση μεγάλου μέρους της εργατικής τάξης και παράλληλα η αλλαγή της αναλογίας μεταξύ ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών, που επιβλήθηκε από την όλο και μεγαλύτερη εκμηχάνιση της παραγωγής. Η εκμηχάνιση της παραγωγής αύξησε την απόδοση, μείωσε το κατά κομμάτι κόστος και επέτρεψε μια υποπολλαπλασίαση σε σχέση με την αύξηση των κερδών βελτίωση των αμοιβών με παράλληλη μείωση του προσωπικού σε κάθε επιχείρηση.

Σύμφωνα με στοιχεία που αναφέρονται στο συλλογικό σύγγραμμα «Παγκόσμιος Ιστορία του Πολιτισμού» (επιμέλεια Maurice Crouzet), στην ανοδική φάση της οικονομίας από το 1894 και μετά, όταν επεκτείνονται οι επιχειρήσεις αυξάνονται οι επενδύσεις στις οποίες και επικρατεί ο ιμπεριαλισμός, παρατηρείται μια συνεχώς αυξανόμενη προλεταριοποίηση του πληθυσμού, δηλαδή μια αύξηση του αριθμού των εργαζομένων με σχέση εξαρτημένης μισθωτής εργασίας.

Η εκβιομηχάνιση έκανε δυνατή την απορρόφηση μέρους των απελευθερωνόμενων από κάθε επιχείρηση εργατικών χεριών σε άλλες βιομηχανίες και κλάδους, μια και τόσο η εσωτερική όσο και η διεθνής αγορά διευρύνονταν συνεχώς. Η πρώτη με την αύξηση των αναγκών και η δεύτερη με τον ιμπεριαλισμό. Ένα άλλο μέρος από τα απελευθερωνόμενα εργατικά χέρια απορροφήθηκε από τις χώρες υποδοχής μεταναστών (Καναδάς, ΗΠΑ, Αυστραλία, Χώρες Κεντρικής και Νότιας Αμερικής).

Η όξυνση των ενδοϊμπεριαλιστικών αντιθέσεων μεταξύ των παλιών και των νέων δυναμικά ανερχόμενων ιμπεριαλιστικών δυνάμεων οδήγησε στον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο που κόστισε 10 εκατομμύρια ανθρώπινες ζωές και ήταν μια προσπάθεια ξαναμοιράσματος του κόσμου και των σφαιρών επιρροής με τη λογική των κανονιών.

Στις μεγάλες βιομηχανικές χώρες διαδόθηκαν και επικράτησαν, μετά τον πόλεμο οι ορθολογιστικές μέθοδοι οργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας, όπως τις είχαν εκθέσει και εφαρμόσει πριν από τον πόλεμο ο Taylor και ο Ford. Με τις μεθόδους αυτές ευνοήθηκε η παραγωγή κατά μάζες και η τυποποίηση, μειώθηκε το κόστος και αυξήθηκε η παραγωγικότητα.

Η ορθολογικοποίηση όμως των μεθόδων εργασίας και η πρόοδος της τεχνολογίας οδήγησαν σε τεράστια άνοδο της παραγωγικότητας που όμως δεν συνοδεύτηκε από αντίστοιχη αύξηση της αγοραστικής δύναμης, των ξένων αγορών και των επενδυτικών διεξόδων. Το αποτέλεσμα ήταν κρίσεις υπερπαραγωγής, χρόνια ανεργία και υποασπασχόληση.

Παραδείγματα της τεράστιας προόδου της τεχνολογίας και της αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας μας δίνουν τα αποτελέσματα της έρευνας αμερικανών μηχανικών που μελέτησαν το φαινόμενο της «τεχνολογικής ανεργίας», δηλαδή της ανεργίας που προέρχεται από την όλο και μεγαλύτερη αυτοματοποίηση της μηχανής.

Στην περίοδο του μεσοπολέμου ξέσπασαν τρεις οικονομικές κρίσεις: το 1919-1921, το 1929-1933 και το 1937-1938. Η οξύτερη βέβαια από όλες ήταν η κρίση του 1929-1933, κατά την οποία η βιομηχανική παραγωγή σε ολόκληρο τον κεφαλαιοκρατικό κόσμο έπεσε κατά 37% και ο τζίρος του παγκόσμιου εμπορίου περιορίστηκε στο 1/3.

Η βιομηχανική κρίση αυτής της περιόδου επιδεινώθηκε από το χρηματιστηριακό κραχ και από τον πανικό που επακολούθησε και ανέτρεψε όλες τις προσπάθειες συγκράτησης της κατάστασης. Το χρηματιστηριακό κραχ της Νέας Υόρκης είχε πολύ γρήγορα αλυσιδωτές αντιδράσεις σε όλες τις καπιταλιστικές χώρες, μια και οι ΗΠΑ αδυνατούσαν να συνεχίσουν τις πιστώσεις τους προς την Ευρώπη. Τα 10 εκατομ. Άνεργοι ολόκληρου του κόσμου του 1929 τριπλασιάστηκαν το 1932 και αν υπολογίσουμε και τους μερικά εργαζόμενους και τους μη καταγεγραμμένους από τα γραφεία απασχόλησης, όσοι δεν είχαν πλήρη και κανονική απασχόληση το 1932 έφταναν τα 40.000.000.

Στο διάστημα της μεγάλης οικονομικής κρίσης, οι άνεργοι φθάνουν στις ΗΠΑ τα 14.700.000. Στη Γερμανία το 43,7% ήταν άνεργοι και το 22% μερικά εργαζόμενοι, ενώ στην Αγγλία η ανεργία φθάνει στο 22%.

Η ύπαρξη ενός μεγάλου βιομηχανικού στρατού από άνεργους και ενός πλεονάσματος αγροτικού πληθυσμού, όχι μόνο δεν επέτρεπε στους εργάτες να επιβάλλουν στους εργοδότες ορισμένες παραχωρήσεις, αλλά αντίθετα ενίσχυσε τη δύναμη των τελευταίων υπερβολικά.

Σε ορισμένες χώρες, όπως στη Γερμανία, στην Ιταλία και στην Ιαπωνία, οι εργατικές οργανώσεις απαγορεύτηκαν. Οι εργοδότες αύξησαν την εντατικότητα της εργασίας πετώντας ταυτόχρονα στο δρόμο όσους από τους ανειδίκευτους εργάτες δεν μπορούσαν να ακολουθήσουν τους ρυθμούς εργασίας που επέβαλλαν οι νεώτεροι, δυνατότεροι και πιο επιδέξιοι εργάτες.

Όλες οι κυβερνήσεις προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της ανεργίας (φοβούμενες τα οικονομικοπολιτικά της επακόλουθα) με μεγάλα δημόσια έργα και την κοινωνική ασφάλιση.

Η επικίνδυνη για την κοινωνική ειρήνη κατάσταση αντιμετωπίστηκε από τις κυβερνήσεις με τον κρατικό παρεμβατισμό. Το κράτος έβαλε την ισχύ του στην υπηρεσία της ρύθμισης της οικονομίας, την οποία είχε οδηγήσει στο χάος η δράση της ελεύθερης επιχείρησης. Εκτός από τη φορολογική τελωνειακή και νομισματική του πολιτική και τις δημόσιες επενδύσεις σε έργα υποδομής, επεκτάθηκε και σε εθνικοποιήσεις βιομηχανιών και τραπεζών και ανέλαβε παντού μέρος του κόστους ανεργίας, της ασθένειας και των γηρατειών καθώς και τη διεύθυνση της προστασίας των εργαζομένων κατά τέτοιων κινδύνων. Έτσι, κατάφερε το κράτος κατά τη διάρκεια των χρόνων του μεσοπολέμου, όταν το παγκόσμιο καπιταλιστικό

σύστημα κλυδωνιζόταν από ισχυρότατες οικονομικές κρίσεις, να σταθεροποιήσει τις εθνικές οικονομίες, να μειώσει τις επιπτώσεις ανεργίας στο βιοτικό επίπεδο κάθε εργαζομένου και σε τελευταία ανάλυση να τις προστατέψει από τους κινδύνους ανατροπής του συστήματος από κοινωνικές αναταραχές. Βέβαια, με τις προσπάθειες σωτηρίας των εθνικών οικονομιών και τον επακόλουθο εθνικισμό, όχι μόνο δεν αποφεύχθηκε, αλλά και ενισχύθηκε η αποδιοργάνωση της παγκόσμιας καπιταλιστικής οικονομίας που οδήγησε τελικά στο Β' Παγκόσμιο πόλεμο.

Σε όλες τις αναπτυσσόμενες καπιταλιστικές χώρες έγιναν, στο διάστημα του μεσοπολέμου, προσπάθειες ξεπεράσματος των κρίσεων και σταθεροποίησης του συστήματος με τον εντονότατο κρατικό παρεμβατισμό. Με αυτόν προσπάθησαν όλες οι κυβερνήσεις της εποχής να αναζωογονήσουν την οικονομία τους, να αυξήσουν την παραγωγή τους και να μειώσουν την ανεργία που είχε φτάσει σε επικίνδυνα για το σύστημα ύψη. Σαν μέσα γι' αυτά χρησιμοποιήθηκαν κυρίως οι υποτιμήσεις των νομισμάτων, η τελωνειακή προστασία των εγχώριων προϊόντων, οι επιδοτήσεις και το ντάμπινγκ των εξαγωγών, τα δημόσια έργα και οι τεράστιες παραγγελίες από το κράτος ειδών εξοπλισμού. Το τίμημα του πυρετού των εξοπλισμών ολόκληρης της Ευρώπης δεν άργησε να φανεί.

Η αναζήτηση των πηγών πρώτων υλών και διεξόδων αγορών οδήγησε τις φασιστικές χώρες Γερμανία, Ιταλία και Ιαπωνία να επιδιώξουν από τις υπόλοιπες ιμπεριαλιστικές χώρες το ξαναμοίρασμα του κόσμου.

Όταν το 1939 αρχίζει ο Β' Παγκόσμιος πόλεμος τα εκατομμύρια των ανέργων δεν αποτελούν πια έναν εφεδρικό βιομηχανικό στρατό αλλά ένα μόνιμο στρατό ανέργων. Ο στρατιές των ανέργων απορροφώνται από τις μάχιμες στρατιές των αντιπάλων. Έτσι, η ανεργία αντιμετωπίστηκε με το θάνατο 16 εκατομμυρίων μάχιμων και 30 εκατομμυρίων ανθρώπων από τον άμαχο πληθυσμό.

Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο ο καπιταλισμός διαφοροποιήθηκε από τον προπολεμικό με την εκμηχάνιση της γεωργίας, με την εκβιομηχάνιση μεγάλου μέρους της γεωργικής παραγωγής με την επέκταση της αυτοματοποίησης του τριτογενούς τομέα της οικονομίας με τη βοήθεια της Κυβερνητικής και της Μικροηλεκτρονικής.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στην εποχή μας βοήθησαν (όπως και η τεράστια μεταπολεμική εξάπλωση του τουρισμού) στο ξεπέρασμα των εθνικών προκαταλήψεων και συνέβαλαν στη δημιουργία αποεθνικοποιημένων κοινωνικών προτύπων. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής Marketing για την προώθηση των πωλήσεων των ίδιων προϊόντων και τη διανομή τους σε παγκόσμια κλίμακα και η χρησιμοποίηση από μια εταιρεία των ίδιων διαφημιστικών σλόγκανς σε όλο τον κόσμο οδήγησε σε μια ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτιμήσεων παγκοσμίως. Στην ομοιομορφοποίηση του τρόπου σκέψης, της νοοτροπίας και των πολιτιστικών προτύπων οδήγησε και η διεθνοποίηση των διαφημιστικών εταιρειών και των επιχειρήσεων που έχουν σχέση με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (κινηματογράφος, τηλεόραση, τύπος). Εξάλλου, ο κοινός τρόπος οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης όλων των θυγατρικών

επιχειρήσεων μιας πολυεθνικής, η χρήση της ίδιας τεχνολογίας και των ίδιων μεθόδων Marketing, οι παρόμοιες προδιαγραφές θέσεων και η κοινή επιχειρησιακή εκπαίδευση των στελεχών όλων των θυγατρικών, οδήγησε στη δημιουργία εργαζομένων μέσα στην πολυεθνική χωρίς εθνικές ιδιομορφίες και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες. Βέβαια, τα πρότυπα που ισχύουν στις πολυεθνικές επιχειρήσεις επηρεάζουν και αυτά των υπολοίπων επιχειρήσεων μιας χώρας, μια και οι πολυεθνικές θεωρούνται δικαίως σαν πρωτοπόρες επιχειρήσεις.

Η κατάργηση των εθνικών συνόρων του είδους της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Ολοκλήρωσης θα αργήσει ακόμα πολύ να επεκταθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (εξυπηρετώντας βέβαια τα συμφέροντά τους) σίγουρα συμβάλλουν στην αμοιβαία κατανόηση των λαών, και στο ξεπέρασμα των εθνικιστικών τους προκαταλήψεων και έχουν καταστήσει την ειρήνη μεταξύ των βιομηχανικά αναπτυγμένων δυτικών χωρών, αναγκαίο όρο ύπαρξης και λειτουργίας τους.

Οι πολυεθνικές έχουν κατηγορηθεί από τα συνδικάτα ότι η δυνατότητά τους να εμφανίζουν κέρδη ή ζημιές στις θυγατρικές που τους συμφέρει, χρησιμοποιείται-εκτός των άλλων-και για να περιορίζονται οι εργατικές διεκδικήσεις σε ανάλογο ύψος με τα κέρδη στις χώρες που ο συνδικαλισμός είναι ισχυρός. Ένα από τα αποτελεσματικότερα όπλα των εργαζομένων, η απεργία, αποδυναμώθηκε με την πολυεθνικοποίηση των επιχειρήσεων, μια και οι απεργίες στη μητρική ή σε μια θυγατρική μπορούν να αντιμετωπισθούν με υπερωρίες σε άλλες θυγατρικές. Εξάλλου, από τις ηγεσίες των πολυεθνικών εκφράζεται πάντα η απειλή της μεταφοράς θυγατρικών με πολλά εργατικά προβλήματα σε άλλες πιο ήσυχες χώρες. Η συνειδητοποίηση από μέρος των συνδικάτων της αυξανόμενης αδυναμίας τους απέναντι στις πολυεθνικές που όλο και γιγαντώνονται, τα οδήγησε σε προσπάθειες διεθνοποίησής τους. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προσπαθειών είναι βέβαια πολύ περιορισμένη γιατί:

- α) Είναι αδιανόητο για τον εργάτη της περιφέρειας να συμπαρασταθεί στις αυτόνομες διεκδικήσεις του εργάτη της Μητρόπολης.
- β) Γιατί η τεράστια συγκέντρωση του κεφαλαίου των πολυεθνικών επιχειρήσεων με θυγατρικές που τις ενώνουν κοινοί κερδοσκοπικοί στόχοι, έχει να αντιμετωπίσει οργανωτικά, ιδεολογικά και εθνικά διασπασμένα συνδικάτα που εκπροσωπούν εργαζόμενους από χώρες με τελείως άνισα επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης.

Η κατάσταση της εργατικής τάξης των αναπτυγμένων χωρών μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο συνεχώς και καλύτερευε σαν αποτέλεσμα της οργανωμένης ταξικής της πάλης σε μια μακρόχρονη περίοδο οικονομικής ανόδου. Η λύση των ξένων εργατών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων αναχαίτισε την πτωτική τάση του ποσοστού κέρδους εφόσον από τη μια μεριά αυξήθηκε η προσφορά εργατικών χεριών και επιβραδύνθηκε η αυξητική τάση της τιμής της εργατικής δύναμης και από την άλλη αυξήθηκε

η ζήτηση εργασίας στις χώρες της περιφέρειας, όπου η τιμή της εργατικής δύναμης ήταν ιδιαίτερα χαμηλή.

A.2.)ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΟ Β' ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ

Οι βασικές αρχές της σχολής των **Ανθρώπινων Σχέσεων**, που κυριάρχησε μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, επέβαλαν τη δημιουργία κλίματος **συμμετοχής των εργαζομένων** στους σκοπούς της επιχείρησης με προσφορά ψυχολογικών κινήτρων και την αντικατάσταση του αυταρχικού ελέγχου με τον αυτοέλεγχο των εργαζομένων. Στο κλίμα αυτό της αμοιβαίας συνεργασίας εντάσσεται η τάση που επικρατεί πρόσφατα στην ευρωπαϊκή βιομηχανία για το σχεδιασμό της εργασίας, προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Στα πλαίσια της τάσης αυτής αναπτύχθηκαν πρακτικά σχήματα συμμετοχής στο χώρο εργασίας, που αποτελούν το πρώτο επίπεδο άμεσης συμμετοχής σε θέματα μελέτης εργασίας (σχεδιασμός της εργασίας, διεύρυνση και εμπλουτισμός της), στο σύστημα κρίσεως με καθορισμό προσωπικών στόχων απόδοσης και συνεντεύξεις εκτίμησης της απόδοσης και, τέλος, στις μεθόδους παραγωγής με τη δημιουργία ομάδων εργασίας (ανεξάρτητες ομάδες, αυτόνομες και ημιαυτόνομες ομάδες, ομάδες εργασίας προσανατολισμένες προς το προϊόν). Οι ομάδες εργασίας αποτελούν πρόσφατη καινοτομία στη θεωρία και την πράξη της οργάνωσης εργασίας και συμβάλλουν στην προώθηση του κατάλληλου ανθρώπινου κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας στο χώρο εργασίας.

Η έννοια της ομάδας, των ατόμων που συνεργάζεται και συντονίζουν τη δράση τους για έναν κοινό σκοπό, καθιερώνει μια διαφορετική θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στη διαδικασία της παραγωγής, ένα νέο στοιχείο, επαναστατικό ίσως στην οργάνωση της εργασίας. Οι μέθοδοι παραγωγής κατά ομάδες βρίσκονται ακόμα στο στάδιο προγραμματισμών και δοκιμών.

«**Ημιαυτόνομες**» ομάδες λειτούργησαν στο εργοστάσιο της Norsk Hydro στη **Νορβηγία**, στο χώρο παραγωγής, στα πλαίσια του σχεδίου για τη Βιομηχανική Δημοκρατία το 1962. Η αναδιοργάνωση, με βάση τις ομάδες εργασίας υπήρξε πετυχημένη και παρουσίασε γενικότερο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη υπευθυνότητας και την υποκίνηση των εργατών-μελών. Για τον εμπλουτισμό της εργασίας και την ανασύσταση της τεμαχισμένης και τυποποιημένης εργασίας σε ολοκληρωμένο ομαδικό έργο κ.τ.λ., λειτούργησαν σε γνωστά εργοστάσια, όπως της σουηδικής εταιρίας Saab-Scania, της Volvo στο εργοστάσιο Kalmar, της Philips στο Eindhoven της Ολλανδίας, στην υαλοποιία Water Glass Ltd. Της Ιρλανδίας, ομάδες εργασίας που αποδείχτηκαν αποδοτικές, τόσο από πλευράς παραγωγικότητας όσο και πλευράς ικανοποίησης των εργαζομένων.

Αφειρηρία των εξελίξεων αυτών αποτέλεσαν τα πειράματα και τα ευρήματα του Elton Mayo(βλ. κεφΑ.3.) και της ομάδας του στο εργοστάσιο

Hawthorne της εταιρίας Western Electric στο Σικάγο, στα τέλη της δεκαετίας του 1920, της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων. Οι έρευνες για την άμεση συμμετοχή στον εργοστασιακό χώρο αφορούν κυρίως εσωγενείς παράγοντες, τις συνθήκες εργασίας και τις επιπτώσεις τους στον εργαζόμενο, την μονοτονία της δουλειάς, τις ευκαιρίες για επιμόρφωση, τις δυνατότητες για αυτονομία, αναγνώριση, κοινωνική συμβολή, που έχουν σχέση με τις θεωρίες των κινήτρων του Herzberg. (βλ. κεφ δ)

Η άμεση συμμετοχή, σύμφωνα με τις μελέτες του Eric Trist, αφορά τις ψυχοκοινωνικές διαστάσεις της εργασίας. Η άμεση συμμετοχής στο χώρο της εργασίας υλοποιείται με τα «κοινωνικοτεχνικά συστήματα», που αποτελούν συνδυασμό κινήτρων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, και παρέχουν τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν θέματα της εργασίας τους.

Η σημασία της άμεσης κατώτερης συμμετοχής και των ομάδων εργασίας ειδικότερα (παρά τις μεμονωμένες εφαρμογές και το σχετικά περιορισμένο βαθμό αυτονομίας που επιτρέπουν) έγκειται, κατά βάση, στην απόρριψη των μηχανιστικών απόψεων της Κλασικής Σχολής Διοίκησης. Απαιτήθηκε μακρά εξελικτική πορεία για να απαλλαγεί η οργάνωση της εργασίας από τις μεθόδους του Taylor (βλ. κεφ Α.3.), που επέβαλαν τη μηχανιστική θεώρηση των εργαζομένων. Η οργάνωση της εργασίας με βάση την ομαδική εργασία αναμένεται να παίξει ουσιαστικό ρόλο στη διαμόρφωση νέων προτύπων, γιατί αποτελεί μορφή οργάνωσης με ιδιαίτερη δυναμική. Στη μέχρι σήμερα εξελικτική πορεία της οργάνωσης της εργασίας στις **Ηνωμένες Πολιτείες και τη Δυτική Ευρώπη** και στην καθιέρωση της άμεσης κατώτερης συμμετοχής συνέβαλε η αναζήτηση βελτίωσης των ψυχοκοινωνικών συνθηκών εργασίας, για να αποφευχθούν οι βιομηχανικές συγκρούσεις.

Η σύγχρονη επιχείρηση, με τη σπουδαιότητα που απέκτησε στην κοινωνία σήμερα, οφείλει να διευρύνει τα ενδιαφέροντά της πέρα από τα συμφέροντα των μετόχων και των εργαζομένων, προς την κατεύθυνση του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος. Η θέση αυτή υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα και υλοποιείται στη σχετική πρόταση, με τη σύνθεση που προβλέπεται για τα εποπτικά διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με την αρχική πρόταση που υποβλήθηκε στην ΕΟΚ το 1970 και η οποία προέβλεπε ένα δυαδικό σύστημα για την Ευρωπαϊκή Εταιρεία, τα μέλη των εποπτικών διοικητικών συμβουλίων αποτελούνται κατά το 1/3 από εκπροσώπους των μετόχων, κατά 1/3 από εκπροσώπους των εργαζομένων και κατά το υπόλοιπο τρίτο από άτομα που εκπροσωπούν το κοινό συμφέρον. Η αρχική αυτή πρόταση τροποποιήθηκε το 1975 και η τελική πρόταση ήταν πολύ πιο ελαστική. Ο νόμος για Κοινή Λήψη Αποφάσεων που θεσπίστηκε το 1976 στη **Δυτική Γερμανία**, εξάλλου, αναγνώρισε ακόμα τα συμφέροντα των κατ' επάγγελμα διευθυντών μέσα στην επιχείρηση και καθιέρωσε τη συμμετοχή ενός επαγγελματία διευθυντή στο Εποπτικό Συμβούλιο, που εκλέγεται από τους εργαζομένους.

Στην περίπτωση της Ιρλανδίας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι στις δημόσιες επιχειρήσεις της χώρας το 1/3 των θέσεων στα διοικητικά συμβούλια των κρατικών επιχειρήσεων κατέχεται από εκλεγμένους αντιπροσώπους των μόνιμων εργατοϋπαλλήλων, σύμφωνα με το Νόμο του 1977 για τη Συμμετοχή των Εργαζομένων στις Διοικήσεις Κρατικών Επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια της «βιομηχανικής δημοκρατίας», για να υπάρξει εξισορρόπηση των αντιθετικών συμφερόντων εργαζομένων, εργοδοσίας και κοινωνίας, πρέπει να ικανοποιούνται, συνολικά ή εν μέρει, οι αναγνωρισμένοι «ιδεολογικοί» και «πρακτικοί» στόχοι της συμμετοχής. Οι στόχοι αυτοί, σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο Εργατικών Μελετών του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, ισχύουν για όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες, τις δυτικές και τις σοσιαλιστικές και εν μέρει για τις αναπτυσσόμενες.

Οι «ιδεολογικοί» στόχοι αναφέρονται σε ηθικές και πολιτιστικές αξίες, όπως είναι: ο εξανθρωπισμός της εργασίας, δηλαδή η εξασφάλιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας στους εργαζομένους, το δικαίωμα συμμετοχής στις αποφάσεις που αφορούν την εργασία και το περιβάλλον τους κτλ. η προώθηση της βιομηχανικής δημοκρατίας, με τον περιορισμό της απόλυτης εξουσίας των εργοδοτών και την παραχώρηση στους εργαζομένους του δικαιώματος συμμετοχής στη διοίκηση, και με τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων η ενημέρωση των εργαζομένων για την εξέλιξη της επιχείρησης και τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες εν γένει. Οι «πρακτικοί» στόχοι αναφέρονται στους λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης, στη μεγιστοποίηση, δηλαδή, του κέρδους στις δυτικές χώρες και στην εκπλήρωση των προγραμμάτων παραγωγής στις σοσιαλιστικές. Στην κατηγορία των πρακτικών στόχων περιλαμβάνονται επίσης: η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, με την παροχή κινήτρων για την αύξηση της παραγωγής η άμβλυση και αποφυγή των εργασιακών συγκρούσεων και η διατήρηση της κοινωνικής ισορροπίας, με τη λήψη αποφάσεων που προάγουν τη συνεργασία των εργαζομένων με τη διοίκηση- η επαύξηση της ικανότητας προσαρμογής στις μεταβολές του συστήματος των βιομηχανικών σχέσεων, που είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους βιομηχανικούς κλάδους τεχνολογικής αιχμής και για τις προβληματικές επιχειρήσεις. Οι «ιδεολογικοί» στόχοι της συμμετοχής μπορεί να χαρακτηρισθούν και ανθρωπιστικοί, γιατί επιδιώκουν την προώθηση πιο ανθρωπίνων συνθηκών για τους εργαζομένους στον εργασιακό χώρο. ενώ οι «πρακτικοί» στόχοι προωθούν τα οικονομικά συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Οι στόχοι αυτοί της συμμετοχής έχουν γίνει αποδεκτοί σε έναν αριθμό χωρών και αποτελούν επιθυμητό σκοπό για άλλες χώρες. Ο βαθμός υλοποίησης των ιδεολογικών και πρακτικών στόχων στις διάφορες χώρες εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι ο βαθμός αποδοχής και υποστήριξης της συμμετοχής από τα ενδιαφερόμενα μέρη, η παροχή επαρκών κινήτρων για την αποδοχή των ιδεολογικών/ανθρωπιστικών ή των πρακτικών στόχων κτλ. Θα πρέπει να σημειωθεί σχετικά ότι ορισμένες

εργατικές και εργοδοτικές ενώσεις δεν αποδέχονται τη συμμετοχή για ιδεολογικούς και πρακτικούς λόγους.

Θα πρέπει να επισημανθεί, όμως, ότι για τους μελετητές, τους οποίους απασχόλησαν προβλήματα διοίκησης και οργάνωσης στον εργασιακό χώρο, η συμμετοχή των εργαζομένων δεν αποτελεί άμεση λύση σε όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι βιομηχανικές κοινωνίες. Η συμβολή της συμμετοχής στην αντιμετώπιση των προβλημάτων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι μελετητές αυτοί υποστηρίζουν σχετικά ότι οι ιδεολογικοί/ανθρωπιστικοί και πρακτικοί αντικειμενικοί στόχοι της συμμετοχής απαιτούν μια σημαντική αλλαγή στις αντιλήψεις και τις πολιτικές τοποθετήσεις, καθώς και επιλογή των συγκεκριμένων προβλημάτων για την αντιμετώπιση των οποίων εφαρμόζεται η συμμετοχή μέσα στην επιχείρηση. Επισημαίνουν τις ιδεολογικές αντιδράσεις των εργοδοτών και των συντηρητικών πολιτικών ομάδων στην καθιέρωση της συμμετοχής (που στηρίζονται στα δικαιώματα της ιδιοκτησίας και στα προνόμια της διοίκησης), τους φόβους ότι η δημοκρατικοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και στη διαφύλαξη εμπιστευτικών οικονομικών και τεχνολογικών πληροφοριών της εταιρείας, τη σύγκρουση συμφερόντων, καθώς επίσης και τις ευνοϊκές επιπτώσεις της συμμετοχής στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στο ρόλο των συλλογικών διαπραγματεύσεων κτλ.

Υποστηρίζεται σχετικά ότι μελέτες της 10ετίας του 1970 έδειξαν ότι για την επιτυχία οποιασδήποτε μορφής συμμετοχής, πέρα από ορισμένες άλλες προϋποθέσεις, απαιτείται και η επαρκής προετοιμασία όλων των ενδιαφερόμενων μερών και η βελτίωση των προσόντων των εργαζομένων, με εκπαιδευτικά προγράμματα, που να προορίζονται ειδικά για τις απαιτήσεις της αποτελεσματικής συμμετοχής. Επισημαίνεται επίσης ότι η επιτυχία του θεσμού εξαρτάται από τη στάση και των δυο μερών στις μεταξύ τους σχέσεις (στάση αντιπάλου ή στάση συνεργασίας), καθώς και από την πολιτική βούληση της πολιτικής ηγεσίας να καθιερώσει τη συμμετοχική διοίκηση στις επιχειρήσεις με τη θέσπιση κατάλληλης νομοθεσίας και να προσφέρει, παράλληλα, την απαιτούμενη υποστήριξη στο θεσμό. Η πείρα δείχνει ότι το νομικό πλαίσιο της συμμετοχής αποτελεί σημαντική προϋπόθεση που συντελεί στην καθιέρωση και την επιτυχία της συμμετοχής. Οι αμοιβαίες παραδοσιακές σχέσεις και οι απόψεις σχετικά με τη συνεργασία των εργατικών και των εργοδοτικών οργανώσεων, αποτελούν επίσης σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχία κάθε μορφής συμμετοχικής διοίκησης. Τέλος, υποστηρίζεται ότι η συμμετοχή στα διοικητικά ή εποπτικά συμβούλια, όταν συνδυάζεται με συμμετοχή σε εργασιακά συμβούλια ή μικτές συμβουλευτικές επιτροπές, συμβάλλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των ανθρωπιστικών και πρακτικών σκοπών της συμμετοχής.

Τέλος, υπέρ της συμμετοχής και της αυτοδιαχείρισης εκφράζονται κοινωνικοί επιστήμονες και για άλλους λόγους. Υποστηρίζεται ότι οι κυβερνήσεις πρέπει να παρέχουν κίνητρα για να ενθαρρύνεται η δημιουργία

αυτοδιαχειριζόμενων επιχειρήσεων. Η θέση αυτή για παρέμβαση των κυβερνήσεων στηρίζεται στη δυνατότητα που παρέχεται να αποφευχθεί η ανεργία και να χρησιμοποιηθούν περισσότερο παραγωγικά οι πόροι που διατίθενται για τα επιδόματα ανεργίας. Υπέρ των νέων θεσμών συνηγορούν και άλλοι επιστήμονες που επιζητούν την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις νέες μορφές διαχείρισης, όπως είναι ο εμπλουτισμός της γνώσης, η ανάπτυξη των επιδεξιότητων, η ανάληψη κοινωνικής ευθύνης, η απόκτηση εμπιστοσύνης και δύναμης κτλ.

Επίσης, από μελετητές της Κοινωνικής Πολιτικής και του Εργατικού Δικαίου αναγνωρίζεται ότι η συμμετοχή των εργαζομένων βρίσκεται στο επίκεντρο των μεγάλων μεταμορφώσεων της βιομηχανικής κοινωνίας και εντάσσεται στα προβλήματα της Κοινωνικής Πολιτικής. Εκφράζεται σχετικά η άποψη ότι η νέα μορφή της Κοινωνικής Πολιτικής της εποχής μας στο χώρο της παραγωγής προσανατολίζεται στην εξισορρόπηση των κοινωνικών αντιθέσεων με την καθιέρωση του εργατικού παράγοντα ως συνεργάτη. Ο σχετικός προβληματισμός και η προσέγγιση αυτή εναρμονίζονται με τις θέσεις και τη δραστηριότητα του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας προς την κατεύθυνση αυτή. Ειδικότερα, ορισμένες βασικές αρχές για τη συμμετοχή περιλαμβάνονται στις Διεθνείς Συμβάσεις Εργασίας υπ. αριθμ. 117 του 1962 και 122 του 1964 (άρθρα 5 και 3, αντίστοιχα) και τα συμπεράσματα των διεθνών συναντήσεων που οργανώνονται από το Διεθνές Γραφείο Εργασίας για την εξασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων. Η εφαρμογή της συμμετοχής, κατά το Διεθνές Γραφείο Εργασίας, αφορά τα τεχνικά προβλήματα (την παραγωγή την οργάνωση και τις μεθόδους εργασίας), καθώς και τα θέματα του προσωπικού και της οικονομικής πολιτικής των επιχειρήσεων (προβλέψεις, προγράμματα επενδύσεων, πωλήσεις κτλ.).

Συναφής με την παραπάνω εξέλιξη είναι, ο προβληματισμός για το ρόλο του Δικαίου στο θέμα της συμμετοχής. Ας σημειωθεί ότι ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι το νομικό πλαίσιο που αφορά το δικαίο εργασίας είναι δυνατόν να ενθαρρύνει ένα ικανοποιητικό κλίμα στις επιχειρήσεις για τη συμμετοχή, όπως, λόγου χάρη, στη Γερμανία. **Στη χώρα μας, γίνεται διάκριση ανάμεσα στη συμμετοχή σε μακροοικονομικό επίπεδο, που είναι η συμμετοχή στα κέντρα λήψης αποφάσεων, και τη συμμετοχή σε μικροοικονομικό επίπεδο, στις αποφάσεις, δηλαδή, των επιχειρήσεων. Ενώ στην Ελλάδα δεν υπάρχει συμμετοχή στις αποφάσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων εκτός από τις επιτροπές υγιεινής και ασφαλείας (ας σημειωθεί ότι ο σχετικός νόμος δημοσιεύθηκε πολύ πρόσφατα), υπήρχε συμμετοχή σε ορισμένους κρατικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπως λόγου χάρη, στον ΙΓΜΕ, στις τράπεζες στην Ελληνική Εταιρία Υδάτων κ.ά.**

Το χώρο αυτό των μελετητών απασχολεί επίσης ο θεσμός του «εργατικού ελέγχου» που θεωρείται ότι αποτελεί προπαρασκευαστικό στάδιο της αυτοδιαχείρισης. Ο εργατικός έλεγχος διαφοροποιείται από το θεσμό της συμμετοχής, αποσκοπεί στην πληροφόρηση για τη διερεύνηση της συνδικαλιστικής δράσης όπου οι αποφάσεις παίρνονται με πλήρη

αυτονομία των εργαζομένων. Ο εργατικός έλεγχος προσανατολίζει το σύγχρονο εργατικό κίνημα στη διεκδίκηση ελέγχου της τεχνικής και της οικονομικής ζωής της επιχείρησης. Κατά τον κ. Θ. Βλαχόπουλο, η θεωρία του εργατικού ελέγχου είναι συνάρτηση της ευρύτερης θεωρίας της πάλης των τάξεων και αποτελεί επαναστατική θεωρία πολιτικού προσανατολισμού.

Α.3.) ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΟΠΩΣ ΔΙΑΤΥΠΩΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΑΝΟΟΥΜΕΝΟΥΣ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΕΣ ΤΟΥ 19^{ΟΥ} ΑΙΩΝΑ.

Κριτική για τις καπιταλιστικές συνθήκες παραγωγής άσκησε ο **Charles Hall**(1740-1820). Σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις υποστήριξε ότι η αξία δημιουργείται από την εργασία, ενώ από τη διαφορά μεταξύ της αξίας και της πληρωμής της εργασίας δημιουργείται το κέρδος.

Το μέσο που δίνει στους ιδιοκτήτες τη δυνατότητα να ιδιοποιούνται ένα μέρος του προϊόντος της εργασίας του εργάτη είναι το κεφάλαιο, το οποίο κι αυτό είναι προϊόν της εργασίας των φτωχών. Τους ληστρικούς όρους εργασίας οι εργάτες δεν τους έχουν διαλέξει, αλλά είναι αναγκασμένοι να τους δεχθούν για να μην πεθάνουν από την πείνα. Κατά τον Χολ η αιτία των πολέμων βρίσκεται στον ανταγωνισμό των πλουτοκρατών για τις πρώτες ύλες, για τα εμπορεύματα των αποικιών και για το σκλάβωμα ξένων λαών.

Ο Χολ προτείνει απλή ζωή, περιφρόνηση της πολυτέλειας, επιστροφή στη χειροτεχνία και κοινωνικοποίηση της γης.

Σύμφωνα με τον **Charles Fourier** (1772-1837), η ιστορία της ανθρωπότητας είναι μια προοδευτική κίνηση προς τα μπρος, κατά την οποία η ανθρωπότητα περνάει σε διαδοχικά ολοένα ανώτερες βαθμίδες κοινωνικής ανάπτυξης. Στην περίοδο του καπιταλισμού υπάρχει κατακερματισμός της παραγωγής μεταξύ διαφόρων ατόμων με διαφορετικά συμφέροντα. Από τον κατακερματισμό αυτόν προέρχονται η αναρχία της παραγωγής, οι οικονομικές κρίσεις και η αβεβαιότητα για την εργασία του καθενός.

Η εργασία στον καπιταλισμό, υποστηρίζει ο Φουριέ, είναι αναγκαστική εργασία. Η εργασία του εργάτη δεν στηρίζεται στις φυσιολογικές του κλίσεις και προτιμήσεις, αλλά στον κίνδυνο θανάτου από την πείνα. Ο εργάτης δεν διαλέγει ό,τι εργασία του αρέσει αλλά παίρνει όποια του προσφέρεται. Έτσι η εργασία αντιμετωπίζεται σαν κόλαση από τον εργάτη, τα αποτελέσματα της δουλειάς του τον αφήνουν αδιάφορο και η εργασιακή διαδικασία είναι γι' αυτόν ένα πολύωρο βάσανο. Τους εργάτες τους φέρνει στο εργοστάσιο η τρομερή δυστυχία και τους μετατρέπει σε δούλους της δουλειάς που έχουν βρει, γιατί ξέρουν πολύ καλά ότι αν τη χάσουν κινδυνεύουν να πεθάνουν της πείνας. Από την άλλη μεριά οι βιομήχανοι προσπαθούν να ελαττώσουν τους μισθούς μέχρι το ελάχιστο όριο διαβίωσης, επιτρέποντας στους εργάτες που δουλεύουν σ' αυτούς να ζουν μια ζωή στην εξαθλίωση. Έχοντας λοιπόν οι εργάτες να διαλέξουν ανάμεσα στο θάνατο από πείνα και στην εξαθλιωμένη ζωή, διαλέγουν φυσικά το δεύτερο, όσοι είναι τυχεροί θα βρουν μια θέση εργασίας. Είναι φυσικό όμως ότι κάτω από τέτοιες συν-

θήκες, τα αποτελέσματα της δουλειάς τους είναι αδιάφορα. Έτσι η εργασία τους έχει πολύ μικρή απόδοση και από άποψη ποσότητας και από άποψη ποιότητας.

Στη σημερινή κοινωνία τονίζει ο Φουριέ, διεξάγεται ένας αγώνας όλων ενάντια σε όλους. Ο καθένας βρίσκεται σε αδιάκοπο αγώνα με το σύνολο και η ευτυχία του ενός στηρίζεται στη δυστυχία των άλλων. Ο Φουριέ υποστήριξε ότι τόσο στις βάρβαρες και δουλοκτητικές, όσο και στις πολιτισμένες κοινωνίες, η εργασία είναι καταδίκη και κατάρρα. Στο σημερινό όμως στάδιο εξέλιξης του πολιτισμού, κάτι τέτοιο δεν πρέπει να συνεχίζεται. Το βασικό κίνητρο για εργασία δεν πρέπει να είναι η αμοιβή της, ούτε η επιβολή που προέρχεται από την πείνα. Οι άνθρωποι πρέπει να εργάζονται για την ευχαρίστηση τους και μόνο. Αφού εξασφαλισθεί ένα κατώτατο όριο διαβίωσης σε κάθε άνθρωπο, για να χάσει η εργασία τον καταθλιπτικό χαρακτήρα της και να γίνει προαιρετική, ο κάθε άνθρωπος θα πηγαίνει στη δουλειά του, όπως πηγαίνει σήμερα στο πανηγύρι.

Ξεκινώντας από τη βασική του πεποίθηση ότι **ο μόνος τρόπος για να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας είναι να γίνει η εργασία ελκυστική για τον εργάτη**, αναπτύσσει τη θεωρία του για την οργάνωση της κοινωνίας σε **φάλαγγες**. Φάλαγγα ονομάζει ο Φουριέ τον εθελοντικό καταναλωτικό και παραγωγικό συνεταιρισμό. Στα πλαίσια αυτού του συνεταιρισμού πιστεύει ο Φουριέ ότι, αφού θα έχουν εξαλειφθεί οι κοινωνικοί ανταγωνισμοί, η εργασία θα μπορεί να οργανωθεί κατά τρόπο που να ικανοποιεί τα βασικά αισθήματα του ανθρώπου κι έτσι να γίνει ευχάριστη για τον εργαζόμενο αυξάνοντας ταυτόχρονα την αποδοτικότητά του. Η εργασία μπορεί να γίνει ελκυστική αν συμφωνεί με τις προτιμήσεις καθενός. Αυτό μπορεί να συμβεί σε ελεύθερα συγκροτήματα που αποτελούνται από αρκετά πρόσωπα ώστε καθένας να μπορεί να εκλέξει από όλες τις εργασίες που εκτελούνται εκείνη που του ταιριάζει περισσότερο. Στο συνεταιρισμό του Φουριέ, δεν υπάρχει το σύστημα της μισθωτής εργασίας. Δεν υπάρχει εργαζόμενος που λόγω της διαίρεσης της εργασίας να εργάζεται απομονωμένος και προσηλωμένος μονάχα στο δικό του έργο, αδιάφορος για ό,τι μπορεί να συντελέσει στην αύξηση της παραγωγής, αλλά ο καθένας συνεργάζεται με όλους τους υπόλοιπους για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι συνεργαζόμενοι εργάτες προσπαθούν να κάνουν όσο το δυνατόν καλύτερα την εργασία τους, γιατί βλέποντας το ρόλο τους στη συνολική προσπάθεια, αισθάνονται υπεύθυνοι για το τελικό αποτέλεσμα. Ο καθένας πρέπει να δουλεύει από αγάπη και ανάγκη για εργασία, η οποία πρέπει να αποτελεί πηγή ευχαρίστησης. Η εργασία στο συνεταιρισμό που οραματίστηκε ο Φουριέ δεν είναι αναγκαστική, αλλά ο καθένας διαλέγει τη δουλειά που θέλει να κάνει σύμφωνα με τα γούστα του. Ο συνεταιρισμός είναι χωρισμένος σε σειρές και σε ομάδες ανάλογες με τα ανθρώπινα συναισθήματα, τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται με την εργασία. Οι ομάδες θα αμιλλώνται μεταξύ τους για το καλύτερο αποτέλεσμα. Βλέπουμε ότι **ο Φουριέ ανακάλυψε πολύ πριν τον Elton Mayo τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων για την απόδοση της εργασίας**, επιβάλλοντας στο σύστημα του το χωρισμό των εργαζομένων ανά-

λογα με τις συμπάθειες και τις αντιπάθειες του καθένα. Επίσης ανακάλυψε πολύ πριν τις σύγχρονες μεθόδους μανάτζμεντ τη σημασία της μεταφοράς του συναγωνισμού από τα άτομα στις ομάδες. Το μέλος του συνεταιρισμού σε αντίθεση με τον εργάτη των καπιταλιστικών εργοστασίων, αισθάνεται ευχαρίστηση με τη δουλειά του και πιστεύει πως κάτι δημιουργεί. Το προσωπικό συμφέρον του μέλους του συνεταιρισμού ταυτίζεται απόλυτα με το συμφέρον του συνόλου. Έτσι εξασφαλίζεται από τη μια μεριά η αύξηση της συνολικής παραγωγής λόγω της άμιλλας των ομάδων και της ταύτισης της εργασίας κάθε μέλους τους με τα ενδιαφέροντα του, και από την άλλη η κοινωνική αρμονία και η ευτυχία του συνόλου των μελών του συνεταιρισμού.

Εξάλλου επειδή ο Φουριέ θεωρεί ότι η εκτέλεση της ίδιας εργασίας συνεχώς κουράζει τον εργαζόμενο και κάνει το έργο του βαρετό, θεωρεί ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη καθημερινά σε μικρά χρονικά διαστήματα (σύστημα σύγχρονου Job rotation). Ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να εργάζεται σε κάθε θέση εργασίας 1 ¹/₂ -2 ώρες.

Στο συνεταιρισμό του ο Φουριέ δεν προβλέπει, ούτε την ισότητα ούτε την κατάργηση της ιδιοκτησίας. Αντίθετα, θέλει να μετατρέψει τους μισθωτούς του καπιταλισμού σε συνδιαχειριστές της περιουσίας του συνεταιρισμού. Τις μετοχές τις χωρίζει σε τρία είδη ανάλογα με την αποδοτικότητα τους. Το μικρό κεφάλαιο που προέρχεται από τις οικονομίες των εργαζομένων επενδυμένο στις «εργατικές μετοχές» έχει πολύ μεγαλύτερη αποδοτικότητα από το μεγάλο κεφάλαιο το οποίο είναι επενδυμένο στις μετοχές των κεφαλαιούχων. Το κοινωνικό έσοδο διαιρείται στη Φάλαγγα σε τρία μέρη: το κεφάλαιο παίρνει τα 4/12 αυτού του εσόδου, το ταλέντο από 2/12-3/12 και η εργασία 5/12-6/12. Τα έσοδα που αναλογούν στην εργασία κατανέμονται στους εργαζόμενους ανάλογα με το είδος της κάθε δουλειάς. Όσο λιγότερο ευχάριστη και ενδιαφέρουσα είναι μια εργασία, τόσο περισσότερο αμείβεται. Στην εργασία συμμετέχουν και οι καπιταλιστές λόγω του ενδιαφέροντος και της ευχαρίστησης που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εργαζόμενο η εργασία που εκτελεί. Ο εργαζόμενος θα συμμετέχει στα κέρδη, όχι μόνο ανάλογα με την εργασία του αλλά ανάλογα και με το κεφάλαιο του. Ο καθένας θα μπορεί να λέει: τα χωράφια μας, τα σπίτια μας, τα δάση μας, τα εργοστάσια μας. Ο καθένας θα θεωρείται συνιδιοκτήτης του συνεταιρισμού, του οποίου την περιουσία θα την αισθάνεται και δική του. Έτσι θα ξεπεραστεί η περιφρόνηση των πλούσιων στην εργασία και τόσο οι πλούσιοι, όσο και οι φτωχοί εργαζόμενοι δίπλα-δίπλα και συμμετέχοντας όλοι στην κοινή ιδιοκτησία, θα αισθανθούν ότι έχουν κοινά συμφέροντα.

Στο συνεργατικό σύστημα του Φουριέ μεγάλη σημασία έχουν η δουλειά και η διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Η διαπαιδαγώγηση στο συνεταιρισμό του σκοπεύει τόσο στην ανάπτυξη των συναισθημάτων της συνεργασίας και της κοινωνικής σύνδεσης, όσο και της αγάπης για τη δουλειά. Η εκπαίδευση των παιδιών γίνεται στους τόπους δουλειάς, όπου μαθαίνουν τα διάφορα είδη εργασίας και παίρνουν ελεύθερα και αυτά μέρος στην εκτελούμενη εργασία. Αφού μαθητεύσουν σε όλα τα επαγγέλματα μπορούν να διαπιστώσουν την κλίση και τις προτιμήσεις τους. Μια τέτοια

διαπαιδαγώγηση θα εξασφαλίσει στα παιδιά ευχαρίστηση και χαρά και στην κοινωνία, όχι μόνο δυνατότητες να επωφελείται από την εργασία των παιδιών, αλλά και μέλη της πολύπλευρα προετοιμασμένα για την εργασία.

Οι θεωρίες του Φουριέ διαδόθηκαν από το 1832 και μετά χάρη στη διδασκαλία του οπαδού του Φουριέ, **Jules Lechevalier**. Οι Φουριεριστές έπαιξαν δραστήριο ρόλο στην επανάσταση του 1848. Διάσημοι Φουριεριστές ήταν ο **Andre Godin** και ο **Victor Considerant**. Από τους οπαδούς του Φουριέ έγιναν αρκετές προσπάθειες να οργανωθούν εθελοντικά συνεταιρισμοί στο πρότυπο της φάλαγγας κυρίως στη Γαλλία και τις ΗΠΑ. Στις ΗΠΑ, όπου υπήρχαν 200.000 φουριεριστές έγιναν 46 απόπειρες οργάνωσης φουριερικών συνεταιρισμών στο διάστημα 1841-1844. Όλες όμως οι προσπάθειες ήταν καταδικασμένες να μην διαρκέσουν για πολύ.

Άλλος διάσημος συνεργατικός σοσιαλιστής της εποχής ήταν ο Άγγλος Robert Owen (1771-1858). Αυτός καταγόταν από μικροαστική οικογένεια και πριν γίνει 30 χρονών ήταν συνιδιοκτήτης και διευθύνων σύμβουλος ενός μεγάλου κλωστηρίου βάμβακος στο Νιου-Λάναρκ της Σκωτίας. Διακρίθηκε σαν ο φιλόδοξος επιχειρηματίας που θεωρούσε καθήκον του να δημιουργήσει τους όρους που θα βελτίωναν τη ζωή των φτωχών. Στο εργοστάσιο που διεύθυνε εγκαινίασε προστατευτικούς θεσμούς για τους εργαζόμενους, και τους έδωσε κοινωνικές παροχές άγνωστες για την εκείνη την εποχή.

Νεώτερες Θεωρίες

Κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα και μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα στις επιχειρήσεις των προοδευμένων κρατών του κόσμου παρατηρήθηκε μια συστηματική και κοπιώδης προσπάθεια για την ανάπτυξη ορθολογικής οργάνωσης με αντικειμενικό σκοπό τη δημιουργία βιομηχανικών μονάδων για την αξιοποίηση των τεχνολογικών επιτεύξεων οι οποίες άρχισαν να εφαρμόζονται με την εμφάνιση της «Βιομηχανικής επανάστασης».

Η κίνηση αυτή γίνεται γνωστή με το όνομα «**Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας**» περιλαμβάνει την εργασία του **Taylor** και άλλων επί μέρους μεθόδων και μέσων εργασίας, μελέτης χρόνου και κινήσεων, απλοποιήσεως, τακτοποιήσεως και ειδικεύσεως της εργασίας, τυποποιήσεως των προϊόντων και την λεπτομερή περιγραφή των μεθόδων εργασίας που συντέλεσαν στην εξάλειψη περιττών κινήσεων και της άσκοπης φυσικής προσπάθειας. Αυτές οι θεωρίες πηγάζουν από την φύση της μηχανής γιατί προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα είδος οργανώσεως το οποίο να μπορεί να ανταποκριθεί στις αξιώσεις της μηχανικής παραγωγής. Αυτή η οργάνωση θεωρείται ως μια μηχανική συνάρτηση όπου ο άνθρωπος και τα εξαρτήματα του μηχανικού εξοπλισμού αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητα πράγματα.

Οι θεωρίες περί επιστημονικής οργάνωσης είναι στην ουσία αψυχολόγητες γιατί δεν λαμβάνουν υπ' όψη την φύση των ανθρωπίνων

όντων των οποίων παραβλέπουν την φυσιολογία, τα συναισθήματα και τις ανάγκες, τις ικανοποιήσεις και τις απογοητεύσεις κατά το χρόνο της εργασίας. Αποτελούν ένα σύστημα με βασικό κίνητρο το μισθό, ο οποίος συγκρατεί τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση. Η αποδοχή του μισθού εκ μέρους του εργαζομένου φαίνεται να συνιστά ένα είδος ψυχολογικού συμβολαίου για του οποίου συγκατατίθεται αυτός να πράξει ότι του υπαγορεύουν, παραιτούμενοι από τις φιλοδοξίες του και αναγκασμένος να συμπίεσει τα αντιτιθέμενα συναισθήματά του. Η εργασία του μ' αυτόν τον τρόπο μεταβάλλεται σε «αγγαρεία» χωρίς κοινωνικές και ηθικές ικανοποιήσεις εκτός από την κάλυψη των αναγκών από το μισθό. Ένα τέτοιο σύστημα προκάλεσε ισχυρές αντιδράσεις, έγινε όμως ανεχτό επειδή οι εργαζόμενοι δε διαθέτουν μεγάλη δύναμη. Από την εποχή όμως που εμφανίσθηκαν οι ισχυρές εργατικές οργανώσεις και επεκτάθηκαν οι δημοκρατικές ιδέες πέρα από τη σφαίρα της πολιτικής, έγιναν περισσότερο εμφανείς οι αδυναμίες της επιστημονικής οργάνωσης. Η αγανάκτηση και η απογοήτευση των εργαζομένων βρήκε διέξοδο με τις προστριβές, με την υπό διαφόρων μορφών αποχή από την εργασία (απεργία) και με την πλήρη εγκατάλειψη αυτής, για αναζήτηση άλλης εργασίας με πιο ευνοϊκούς όρους και συνθήκες. Το φαινόμενο αυτό ανάγκασε τους οργανωτές να καταφεύγουν στη μελέτη της φυσιολογίας και ψυχολογίας του ατόμου με αποτέλεσμα να εμφανιστεί ένας νέος κλάδος των κοινωνικών επιστημών, ο κλάδος των «**Ανθρωπίνων Σχέσεων**».

Είναι δύσκολο να καθορισθεί ο ακριβής χρόνος της έντασης του ενδιαφέροντος για τις ανθρώπινες σχέσεις. Μερικοί μίλησαν με το νόημα αυτό, από τις πρώτες ημέρες της δημιουργίας των μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων. Μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε τα τελευταία 30 χρόνια ως αποτέλεσμα της πείρας και των πορισμάτων της επιστημονικής έρευνας, η οποία βαθμιαία αντικαθιστά τις υποθέσεις που βασίζονται στην εμπειρία.

Θεωρία Taylor: Ο Taylor αντιλαμβάνεται τη μεγάλη έλλειψη αποδοτικότητας που κυριαρχεί στον κόσμο της βιομηχανίας και επιχειρεί να δείξει ότι το φάρμακο «βρίσκεται στη συστηματική διοίκηση παρά στην έρευνα για την ανακάλυψη ενός ασυνήθιστου ή εξαιρετικού τύπου ανθρώπου».

Τονίζει συνέχεια ότι: «Στο παρελθόν τα πρωτεία τα είχε ο άνθρωπος, στο μέλλον πρέπει να προηγηθεί το σύστημα».

Ο Taylor θεωρεί ότι το δικό του αποδοτικό σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο στις βιομηχανικές επιχειρήσεις αλλά και «στη διοίκηση των σπιτιών μας, στη διοίκηση των αγροκτημάτων μας, στη διοίκηση των επιχειρήσεων τόσο των μεγαλοεμπόρων όσο και των μικροεμπόρων μας, των εκκλησιών μας, των φιλανθρωπικών μας ιδρυμάτων, των πανεπιστημίων μας και των υπουργείων της κυβέρνησης μας».

Η βασική αξίωση της επιστημονικής διοίκησης είναι «να εξασφαλίσει τη μέγιστη ευημερία του εργοδότη, συνοδευόμενη από τη μέγιστη ευημερία καθενός από τους εργαζόμενους».

Με τον όρο μέγιστη ευημερία, ο Taylor εννοεί ότι η εταιρεία (εργοδότης) φθάνει στην ψηλότερη βαθμίδα τελειότητας και οικονομικής άνθησης και ο εργαζόμενος στην ψηλότερη βαθμίδα της απόδοσης και της ποιότητας της δουλειάς.

Οι συμβιωτικές σχέσεις ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο μπορούν να υπάρξουν βασισμένοι στην ανάγκη για ευημερία που ο καθένας πετυχαίνει με τη βοήθεια του άλλου. Γι' αυτό σύμφωνα με τον Taylor παύει να υπάρχει ο παραδοσιακός ανταγωνισμός ανάμεσα στην εργατική δύναμη και τη διοίκηση όπως παύει, επίσης να υπάρχει και η εκμετάλλευση του ενός από τον άλλο. Όσο ο εργαζόμενος προσπαθεί και πετυχαίνει να φτάσει στη υψηλότερη βαθμίδα της απόδοσης (τη μεγαλύτερη ημερήσια παραγωγή) και ο εργοδότης τον πληρώνει ανάλογα, τότε δεν μπορεί να υπάρξει κανένας ανταγωνισμός. Η μέγιστη αποδοτικότητα προϋποθέτει και τη μέγιστη παραγωγικότητα γι' αυτό οδηγεί στη μέγιστη ευημερία. Η μέγιστη ευημερία φέρνει ψηλότερους μισθούς για την εργατική δύναμη και μεγαλύτερα κέρδη για την επιχείρηση .

Ο Taylor υποστηρίζει ότι με την αποδοχή της επιστημονικής διοίκησης και με τη στενή καθημερινή και προσωπική συνεργασία της διοίκησης και των εργαζομένων μπορεί να εξαφανισθεί μια τέτοια κατάσταση (χασομέρη ή αποφυγή της δουλειάς) που προκαλεί οικονομικές ζημιές.

Η συνεργασία διοίκησης και εργατών είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου της επιστημονικής διοίκησης. Ένα από τα κυριότερα καθήκοντα του Taylor είναι να αποδείξει ότι η επιστημονική του διοίκηση ή διοίκηση δραστηριοτήτων είναι ανώτερη από το συνηθισμένο τρόπο διοίκησης που υπάρχει. Κατατάσσει τον καλύτερο τρόπο της συνηθισμένης διοίκησης σαν διοικητική μέθοδος «πρωτοβουλίας και αμοιβής» με την «πρωτοβουλία» ευνοεί το είδος της συμπεριφοράς του εργάτη που δείχνει την παραδοσιακή του γνώση, την επιδεξιότητα του , την εξυπνάδα του και την καλή του θέληση. Με τους «βιομηχανικούς νόμους» ή νόμους της ανθρώπινης μηχανής ο Taylor προσπάθησε να οδηγήσει κάθε μια σωματική ενέργεια του ανθρώπου σε κάποιο είδος «επιστημονικού νόμου».

Έτσι για τον Taylor εκείνο που απομένει είναι να πάρουμε τον ένα άνθρωπο μετά τον άλλο και να τους εκπαιδεύσουμε με τη βοήθεια ενός ικανού δασκάλου στη νέα εργατική πρακτική μέχρι που να εργάζονται συνέχεια και μηχανικά σύμφωνα με τους επιστημονικούς νόμους.

Ο Τεϋλορισμός τονίζει ότι τα πλεονεκτήματα της επιστημονικής διοικητικής μεθόδου πρέπει να είναι ενεργητικά όχι μόνο στις δοσοληψίες μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου αλλά και στον καταναλωτή. Οι καταναλωτές είναι οι αγοραστές των προϊόντων αλλά και αυτοί που εξασφαλίζουν τους μισθούς και τα κέρδη για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Τα κέρδη και η ευημερία των εργαζομένων έχουν σαν αποτέλεσμα τα κέρδη και την ευημερία του καταναλωτή με τη μορφή αντηρών προϊόντων χάρη στη μαζική παραγωγή.

Ο Taylor παραδέχεται ότι η επιστημονική διοικητική μέθοδος δεν είναι καινούργια ούτε μεγάλη εφεύρεση αλλά ένας συνδυασμός από στοιχεία που

υπήρχαν και στο παρελθόν δηλ. παλιές γνώσεις συγκεντρωμένες που αναλύθηκαν, χωρίστηκαν σε κατηγορίες και τυποποιήθηκαν σε νόμους και κανόνες έτσι ώστε να αποτελούν μια επιστήμη.

Κριτική : Ο Τεϋλορισμός είχε τεράστια απήχηση στο βιομηχανικό κόσμο του 20ου αιώνα. Άνοιξε το δρόμο για τη μαζική παραγωγή και τον αυτοματισμό. Μια από τις επικρατέστερες απόψεις του Τεϋλορισμού είναι το ότι ο άνθρωπος είναι μια μηχανή με ορισμένη δυναμική ενέργεια, που μπορεί να ενεργοποιηθεί και να διατηρηθεί χρησιμοποιώντας το χρήμα αντί για καύσιμα.

Η εξάλειψη ή ο έλεγχος των απεργιών ανάμεσα στη διοίκηση και την εργατική δύναμη ήταν ένα απαραίτητο βήμα για να εξασφαλιστούν οικονομικά οι καινούργιες και πολλαπλής παραγωγής επιχειρήσεις του καιρού εκείνου. Με βάση το σημερινό μας κοινωνικό πλαίσιο φαίνεται ότι ο Taylor έχει μια περιορισμένη αντίληψη για τον εργάτη σαν άτομο.

Θεωρία Mayo: Κατά το 1927 η αμερικανική εταιρεία Western Electric co , στο Hawthorne, αποφάσισε να κάνει μια έρευνα εμπνευσμένη από το πνεύμα του Taylor. Η έρευνα αυτή απέβλεπε στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ αποδόσεως των εργαζομένων και φωτισμού του χώρου της εργασίας, δηλαδή ενός παράγοντα του φυσικού περιβάλλοντος. Εκ των προτέρων ο Taylor έλεγε ότι, αν αυξηθεί ο φωτισμός, η απόδοση θα αυξηθεί κι αυτή, και αντίθετα, αν ελαττωθεί ο φωτισμός η απόδοση θα πέσει. Το πείραμα έγινε σε ένα τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνων. Η δουλειά ήταν πολύ λεπτή και ο φωτισμός έπαιζε μεγάλο ρόλο. Χώρισαν τις εργάτριες σε τρεις ομάδες:

Στην πρώτη ομάδα άρχισαν σταδιακά να αυξάνουν τον φωτισμό, και διαπίστωσαν πράγματι, ότι όσο αυξανόταν ο φωτισμός τόσο ανέβαινε και η απόδοση των εργατριών.

Μετά, έκαναν μια δεύτερη ομάδα την «ομάδα ελέγχου». Σ' αυτή παρατήρησαν, ότι άρχισε να αυξάνεται η απόδοση χωρίς παράλληλα να αυξάνεται ο φωτισμός. Αυτό τους φάνηκε παράξενο. Παρ' όλα αυτά επιμένοντας στην πρώτη τους υπόθεση σκέφθηκαν πως αν μείωναν τον φωτισμό θα έπρεπε κατ' ανάγκη να μειωθεί και η απόδοση της εργασίας. Γι' αυτό έκαναν και μια τρίτη ομάδα, στην οποία μείωσαν το φωτισμό αλλά και πάλι είχαν το περίεργο αποτέλεσμα, ότι η αποδοτικότητα, αντί να ελαττωθεί και αυτή, αντίθετα αυξήθηκε. Έβγαινε λοιπόν το συμπέρασμα, ότι οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και αποδόσεως δεν ήταν απλώς σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος, αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που παρέβαιναν. Τότε κάλεσαν τον Elton Mayo και τους συνεργάτες του από τη Σχολή επιχειρηματικών Θεμάτων του Πανεπιστημίου του Harvard. Αυτός εργάστηκε μέχρι το 1932 και απέδειξε ότι πράγματι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ανάγονται στο περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων.

Τα αποτελέσματα αυτά οφείλονται ειδικότερα στην συμμετοχή των εργατριών, Με το να τις διαλέξουν για το πείραμα και να τις συμβουλευονται

από καιρό σε καιρό, ένιωσαν, οι εργάτριες αυτές, ένα αίσθημα συμμετοχής στο έργο, ένα αίσθημα κύρους και αυξήσεως της υπολήψεώς τους. Ένωσαν ότι της υπολόγιζαν ,γιατί ζητούσαν τη γνώμη τους, και αυτό τις έκανε ν' αυξήσουν την απόδοση τους παρά την ελάττωση του φωτισμού.

Έτσι έμπαινε η πρώτη βάση αυτού που ονομάζουμε «Ανθρώπινες Σχέσεις».

Αποδείχτηκε, ότι η μικρή αυτή ομάδα, εκτός από τις υλικές ανάγκες που είχε να καλύψει, είχε και άλλες ανάγκες κοινωνικής και πνευματικής φύσεως. Τα άτομα αυτής της ομάδας έδειχναν την ανάγκη να φανούν χρήσιμα, να νιώσουν , ότι αποτελούν ουσιαστικό μέρος της και ότι δεν ήταν μόνο ένα άψυχο σύνολο. Τους φέρθηκαν σαν «συνεργάτες» και μ' αυτό πέτυχαν μια ψυχολογική προσέγγιση. Κατάλαβαν, δηλαδή ότι το αίσθημα ψυχικής ικανοποίησης από την εργασία παίζει ένα σπουδαίο ρόλο.

Ο Taylor δεν είχε κατορθώσει να συλλάβει αυτή την έννοια της συμμετοχής Αλλά ο Mayo προχώρησε ακόμα περισσότερο στην έρευνα του και μας έδωσε κι ένα δεύτερο εξαιρετικό στοιχείο. Μας είπε, δηλαδή, ότι **ο άνθρωπος δεν δρα σαν άτομο μέσα στην επιχείρηση και δεν βρίσκεται σαν άτομο σε άμεση σχέση με την επιχείρηση, αλλά δρα και συμπεριφέρεται σα μέλος μιας μικρής ομάδας και η σχέση του με την επιχείρηση είναι η σχέση της ομάδας προς αυτή.** Αναγνώρισε, δηλαδή ότι οι μικροομάδες είναι μια πραγματικότητα, και ότι δεν μπορούμε να αγνοούμε την ύπαρξη τους. Μ' αυτό τον τρόπο, ο Mayo ,στη μελέτη του ατόμου προσθέτει τη μελέτη του κοινωνικού παράγοντα με την έννοια της ομάδας. Η μικρή ομάδα αποτελεί ένα συγκεκριμένο, πραγματικό γεγονός μέσα σε μια επιχείρηση και, είτε το θέλουμε είτε όχι, αυτή η μικροομάδα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά και τη στάση των ατόμων απέναντι στην κοινωνία ή την οργάνωση. Το να αγνοεί κανείς αυτή την πραγματικότητα είναι σα να ακολουθεί τακτική στρουθοκαμήλου.

Στις τέσσερις προϋποθέσεις του Taylor, που αναφέραμε, δηλαδή α) καταλληλότητα του εργαζομένου, β) μέθοδος, γ) οικονομικό κίνητρο, δ) φυσικοί όροι, ο Mayo προσθέτει 1) το πρόβλημα της συνθέσεως της ομάδας (μικροομάδας μέχρι 30 άτομα) και 2) το πρόβλημα της μορφής εξουσίας.

Ο Taylor αγνοεί την ομάδα και υποβάλλει το άτομο σε μια καταπιεστική εξουσία. Σύμφωνα, μ' αυτόν, η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά ένα ορθολογικό τρόπο και πιστεύει, ότι πρέπει τα άτομα να υπακούουν τυφλά στις επιταγές των προϊσταμένων, επιταγές που, εξάλλου, αποβλέπουν στο καλό του ίδιου του ατόμου. Ο Mayo υποστηρίζει, ότι αν η επιχείρηση κατορθώσει να ικανοποιήσει την κοινωνική ανάγκη των εργαζομένων και να ευνοήσει αρκετά την ανάπτυξη των ομάδων, τότε κατά ένα φυσικό τρόπο θα πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και η άσκηση εξουσίας γίνεται κάτι το βοηθητικό και σχεδόν άχρηστο.

Ο διευθύνων δεν είναι πια ο καταπιεστής αλλά ο άνθρωπος που διευκολύνει τους συνεργάτες του. Η ομάδα μπορεί να συζητά τις αποφάσεις και τότε ο διοικητικός υπεύθυνος γίνεται επιτηρητής του σεβασμού προς την ομάδα.

Έτσι λοιπόν, ο Mayo είχε συλλάβει την έννοια της συμμετοχής πράγμα που δεν έχει κατορθώσει ο Taylor, ο οποίος αγνοούσε την κοινωνική ανάγκη που είχε ο άνθρωπος να θέλει να συμμετέχει και με τη σκέψη του σ' ένα έργο στο οποίο παίρνει μέρος, πράγμα που αντίθετα αναγνώρισε πολύ ο Mayo.

Οι πιο ισχυροί από τους ανθρώπινους συντελεστές που επηρεάζουν τη στάση και τα αισθήματα των εργατών είναι οι προερχόμενοι από τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές ομάδες. Έτσι η εργασία δεν πρέπει να ικανοποιεί τις αντικειμενικές επιδιώξεις, προς τις οποίες κατευθύνεται η προσπάθεια αλλά ταυτόχρονα και την υποκειμενική αντίληψη των ενδιαφερομένων εργατών αναφορικά με την κοινωνική ικανοποίηση του κατά τη διαδικασία της εργασίας. Οι τεχνικές μεταβολές διατάραξαν τις κοινωνικές συνήθειες των πρωτοβάθμιων εργαζομένων ομάδων και διέγειραν τη βαθύτατη αγανάκτηση μεταξύ των εργατών. Η ικανότητα για συνεργασία του ενός προς τον άλλον φαίνεται διαρκώς να μειώνεται.

Τα κύρια έργα του είναι δύο:

α) «Τα ανθρώπινα προβλήματα σ' ένα βιομηχανικό πολιτισμό»
Περιοτρέφεται γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα της κοπώσεως, μονοτονίας, του ηθικού φρονήματος όπως και των κοινωνικών σχέσεων στη βιομηχανία.

β) «Τα κοινωνικά προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού». Αποτελεί αναλυτική θεώρηση της σημασίας των κοινωνικών σχέσεων σε μια ανθρώπινη ομάδα, και μια αποκάλυψη της αποτυχίας των σύγχρονων βιομηχανικών ηγετών, να κατανοήσουν την πλευρά αυτή των ευθυνών τους. Ο Mayo απέδειξε ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι κοινωνίες σε μικρογραφία και ότι μέχρι να κατανοήσουμε τις αντιδράσεις του εργάτη έναντι των κοινωνικών διαδικασιών με τις οποίες προσπαθούμε να τον χειραγωγήσουμε, δεν έχουμε ελπίδα πετυχημένου χειρισμού του.

Ξεκινώντας από τον Mayo, η ψυχολογία τείνει πια στη μελέτη των κινήτρων και της δυναμικής της ομάδος με συνεχιστές του **Moreno, τον κ. Lewin και τον Mc. Gregor.**

Ο **Moreno** είπε ότι ο άνθρωπος με την τεχνική εξέλιξη, έγινε πολύ ατομικιστής και δεν ανήκει πια σε καμιά ομάδα. Η βιομηχανία τον έκανε ξεριζωμένο. Έχασε το αίσθημα του ν' ανήκει κάπου. Έρχονται όμως οι ανθρώπινες σχέσεις για να τον κάνουν πάλι κοινωνικό όν, με το να μπορεί να εκφράζεται για τα προβλήματά του και να εντάσσεται σε μια ομάδα για να ισορροπήσει. Ο κ. **Lewin** μελέτησε το θέμα των αλληλεπιδράσεων στις ομάδες και γενικά τη δυναμική της ομάδος, ενώ ο **Maier** εφάρμοσε τις αρχές του **Moreno** στη βιομηχανία. Δυστυχώς το όλο κίνημα αυτό δεν κρατήθηκε πάντα πάνω στις επιστημονικές του βάσεις.

Μερικοί πρακτικοί διαμόρφωσαν μια νέα αντίληψη ανθρωπίνων σχέσεων, που δεν είχε και πολύ σχέση με την παλιά. Αυτοί νόμισαν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι μερικές συνταγές μερικά τρικ. Δεν αρκεί η πολιτική του χαμόγελου και της ευγένειας. Οι ανθρώπινες σχέσεις έχουν βαθύτερο νόημα. Οι καλοί τρόποι μας είναι απαραίτητοι. Ποιος θα

μπορούσε να έχει αντίθετη γνώμη, αλλά έτσι υπεραπλουστεύεται η λειτουργία των ανθρωπίνων σχέσεων . Είναι αφελής η άποψη αυτή, γιατί αντιπαρέρχεται τα πραγματικά προβλήματα των ανθρωπίνων σχέσεων, που είναι σοβαρά και επιβάλλουν επείγουσες λύσεις.

Τέλος ο **Mc. Gregor** υποστήριζε, ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει να αντικαταστήσει τη διεύθυνση και τον έλεγχο με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και τη συνεργασία. Το ιδανικό σύμφωνα με τις θέσεις του, είναι να φτάσουμε στη μορφή εκείνη, όπου κάθε μέλος της επιχειρήσεως ή του οργανισμού κλπ μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των αντικειμενικών στόχων της επιχειρήσεως και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και εκτιμάται από τους ανωτέρους του.

Β ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ

Β.1. ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ

Συμπεριφορά είναι ο τρόπος που επικοινωνεί το άτομο. Πιο αναλυτικά συμπεριφορά είναι τι κάνει και τι λέει το άτομο, δηλαδή το κλείσιμο του ματιού, τα νεύματα, το χαμόγελο, το λεξιλόγιο που χρησιμοποιεί, η χειραψία, ο τρόπος που ντύνεται κλπ. Όμως ο τρόπος αυτός εξαρτάται και από τη σχέση του ατόμου με το άλλο ή τα άλλα πρόσωπα, και από την αντίληψή του για τις συνθήκες που διαμορφώνονται τη στιγμή της επικοινωνίας.

Επομένως, η επικοινωνία και κατ' επέκταση και η συμπεριφορά, επηρεάζεται ή και διαμορφώνεται από τη σχέση μας με τους άλλους και τις αντιλήψεις μας γι' αυτούς.

Η συμπεριφορά, μαζί με τα φυσικά χαρακτηριστικά-όψη, αποτελούν τη **μόνη ορατή πλευρά του ατόμου**- αυτό το βλέπουν οι άλλοι. Κανείς δεν μπορεί να δει τα κίνητρα, τις σκέψεις και τα συναισθήματα ενός ανθρώπου, δηλαδή την **αόρατη πλευρά** του, εκτός και αν αυτός την εξωτερικεύσει.

Στο χώρο εργασίας, και όχι μόνο, οι άλλοι –προϊστάμενοι, συνάδελφοι, φίλοι, πελάτες κλπ.- αντιλαμβάνονται μόνο τη συμπεριφορά του ατόμου και με βάση αυτή προσπαθούν να εξάγουν συμπεράσματα για την αόρατη πλευρά του, δηλαδή τη στάση του.

Στάση είναι η πνευματική ή ψυχική προδιάθεση του ατόμου απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα ή καταστάσεις και διακρίνεται σε θετική, αρνητική ή ουδέτερη.

Το άτομο παρατηρεί τη συμπεριφορά των άλλων και με συνεχείς αναμορφούμενες υποθέσεις προσπαθεί να διεισδύσει στον εσωτερικό τους κόσμο, δηλαδή να αντιληφθεί τι σκέφτονται και τι αισθάνονται.

Η κατανόηση και η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς συμβάλλει στη **βελτίωση της επικοινωνίας** όχι μόνο στον **εργασιακό χώρο**, αλλά και στις **κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις**.

Η ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτελεί ένα εργαλείο του **management** που ανοίγει το δρόμο στη πληρέστερη κατανόηση του εαυτού μας και των άλλων με σκοπό να οικοδομήσει και να διατηρήσει στον καθένα το αίσθημα της προσωπικής του αξίας και αυτοσεβασμού εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος.

Πειραματικά η μέθοδος αυτή έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητά της στους παρακάτω τομείς:

- *Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.*
- *Παροχή κατευθύνσεων και συμβουλών.*

- Πρόσληψη και τοποθέτηση ατόμων στην κατάλληλη θέση.
- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού.
- Σχεδιασμός της εξέλιξης καριέρας του ατόμου.
- Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος
- Επίλυση οργανωτικών συγκρούσεων.

Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και ξεχωριστή προσωπικότητα. Έχει το δικό του χαρακτήρα ο οποίος έχει αναπτυχθεί μέσα από το οικογενειακό και το φιλικό του περιβάλλον έχοντας μεγαλώσει με διαφορετικές αρχές και αξίες.

Παρακάτω αναφέρονται τρεις βασικοί τύποι ανθρώπινης συμπεριφοράς:

- ✓ Κοινωνικοί-ευχάριστοι
- ✓ Εσωστρεφείς-επιφυλακτικοί
- ✓ Χαμαιλέοντες

Οι **πρώτοι** είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν αναπτύξει πολλές διαπροσωπικές σχέσεις όντας πολύ κοινωνικοί και ευχάριστοι στο κοινωνικό περιβάλλον τους. Είναι συνήθως χαμογελαστοί, φιλικοί και αρεστοί στους άλλους συνεπώς με υψηλή αυτοπεποίθηση.

Οι **δεύτεροι** έχουν λιγοστούς φίλους αφού είναι πολύ επιφυλακτικοί και δύσκολα ανοίγονται στους άλλους. Προτιμούν να κλείνονται στον εαυτό τους έχοντας χαμηλή αυτοπεποίθηση και φοβούμενοι την απόρριψη.

Οι **τρίτοι** ονομάζονται χαμαιλέοντες γιατί όπως αυτά τα μικρά ερπετά προσαρμόζουν το χρώμα τους στο χρώμα του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται έτσι και αυτοί οι άνθρωποι συνηθίζουν να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στη συμπεριφορά του ατόμου με το οποίο επικοινωνούν και δεν έχουν δική τους προσωπικότητα. Φυσικά μπορούν να κάνουν εύκολα φίλους αλλά η φιλία τους έχει συνήθως ημερομηνία λήξης.

Εκτός από τις ανθρώπινες συμπεριφορές που παρουσιάζονται στο κοινωνικό περιβάλλον μπορούμε να επισημάνουμε και τις **τάσεις εργασιακής συμπεριφοράς**.

Στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να αναφερθούν τέσσερις κύριοι τύποι συμπεριφοράς. Κάθε τύπος εργασιακής συμπεριφοράς έχει και ένα βασικό χαρακτηριστικό. Αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΤΗΤΑ
- ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
- ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ
- ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η **κυριαρχικότητα** είναι χαρακτηριστικό συμπεριφοράς ανθρώπου που είναι **προσανατολισμένος** στα αποτελέσματα. Ανυπόμονος, τεχνοκρατική γλώσσα, μεγάλη ενέργεια, συγκεντρωμένος στο έργο. Έχει υπερτροφικό εγώ, είναι ορμητικός, επιφέρει αλλαγές, αμφισβητεί το status quo. **Φοβάται** μήπως τον εκμεταλλευτούν(για να συνεργαστεί πρέπει να ξέρει τα κίνητρα του άλλου).**Παρακινείται** από άμεσες απαντήσεις(δέχεται τις προτεινόμενες λύσεις).Για να είναι **πιο αποτελεσματικός** πρέπει να παίρνει υπόψη του τις γνώμες των άλλων. Να μετριάζει το ρυθμό του.

Αυτός που χαρακτηριστικό του είναι η **επιρροή στους άλλους** είναι **προσανατολισμένος** στους ανθρώπους. Είναι κοινωνικός, αισιόδοξος, συναισθηματικός, αυθόρμητος, ανοιχτός. **Φοβάται** την απώλεια της κοινωνικής επιδοκμασίας, την απόρριψη. **Παρακινείται** από την αναγνώριση. Για να είναι **πιο αποτελεσματικός** πρέπει να ακούει τους άλλους και να ελέγχει τα συναισθήματά του.

Η **σταθερότητα** είναι χαρακτηριστικό συμπεριφοράς ανθρώπου που είναι πιστός, δεν επιθυμεί αλλαγές, ούτε αλλάζει επάγγελμα. **Προσανατολισμένος** στην οικογένεια, ομάδα. Συνεργάσιμος, σχεδιάζει προσεκτικά τις αλλαγές, διερευνάει μόνος για οφέλη. Έχει παθητική αντίσταση στα μη συμφέροντα. **Φοβάται** την απώλεια της ασφάλειας. Αν νιώθει ασφαλής θα σε υποστηρίξει καλύτερα. Για να είναι **πιο αποτελεσματικός** πρέπει να αναλαμβάνει μερικώς ρίσκο.

Προσεκτικότητα είναι χαρακτηριστικό συμπεριφοράς ανθρώπου που είναι ακριβής, **προσανατολισμένος** στη λεπτομέρεια. Ευαίσθητος και με διαίσθηση, επίμονος και αυτοπειθαρχούμενος. **Φοβάται** την κριτική και την απόρριψη. **Παρακινείται** από το σωστό τρόπο για να δράσει. Για να είναι **πιο αποτελεσματικός** πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτος, να παίρνει λιγότερο προσωπικά την κριτική.

Κάθε τύπος εργασιακής συμπεριφοράς χρειάζεται διαφορετική αντιμετώπιση, γι' αυτό σε κάποια συγκεκριμένα θέματα χρειάζεται και ο κατάλληλος χειρισμός. Τα θέματα που μπορούν να απασχολήσουν έναν προϊστάμενο είναι:

- Αύξηση ενδιαφέροντος για την εργασία
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Διορθωτικές συστάσεις
- Χειρισμός των αλλαγών
- Έπαινος
- Χειρισμός συγκρούσεων

ΑΥΞΗΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι εργαζόμενοι που τους χαρακτηρίζει η **κυριαρχικότητα** θα δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία αν ο προϊστάμενός τους τους **αναθέσει καθήκοντα που απαιτούν λήψη αποφάσεων ή δράση**, που σημαίνει:

- 1) Τους τοποθετεί επικεφαλής ομάδας εργασίας
- 2) Προσθέτει ένα στοιχείο πρόκλησης ή ρίσκου
- 3) Τους παρακινεί να σκέπτονται νέες προσεγγίσεις
- 4) Αλλάζει το εργασιακό περιβάλλον και τα καθήκοντα συχνά

Οι εργαζόμενοι που χαρακτηριστικό τους είναι η **επιρροή στους άλλους** θα δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία αν ο προϊστάμενός τους τους **φέρει σε επαφές για συνεργασία**, που σημαίνει:

- 1) Δημιουργεί ευκαιρίες για να τους αποδίδεται προσωπική αναγνώριση
- 2) Παραχωρεί περιθώρια ελευθερίας δράσης και προσαρμογής στην επιδίωξη αποτελεσμάτων
- 3) Αναθέτει καθήκοντα που απαιτούν ποικίλα σημεία αναφοράς και πολλαπλές προσεγγίσεις.

Οι εργαζόμενοι που τους χαρακτηρίζει η **σταθερότητα** θα δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία αν ο προϊστάμενός τους **τοποθετεί ηγέτες στην ομάδα**, που σημαίνει:

- 1) Αναθέτει προγράμματα που απαιτούν ομαδική προσπάθεια
- 2) Τους δίνει δυνατότητα να βοηθούν τους άλλους
- 3) Ζητάει τη γνώμη τους για βελτιώσεις που εκείνοι θεωρούν ότι μπορούν να συντελεσθούν

Τέλος, οι εργαζόμενοι που τους χαρακτηρίζει η **προσεκτικότητα** θα δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον αν ο προϊστάμενός τους τους **αναθέτει συγκεκριμένα και λεπτομερώς καθορισμένα καθήκοντα**, που σημαίνει:

- 1) Καθιερώνει και αποσαφηνίζει διαδικασίες και οδηγίες
- 2) Τους δίνει τη δυνατότητα να ερευνούν προβλήματα και να συλλέγουν δεδομένα
- 3) Ενισχύει μεθόδους και αποτελέσματα
- 4) Ζητάει πληροφορίες γύρω από τον ορθό τυπικό τρόπο ενέργειας

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όταν ο διευθυντής επικοινωνεί με τους υφιστάμενούς του που τους χαρακτηρίζει η **κυριαρχικότητα** πρέπει να είναι **προετοιμασμένος, σαφής και συγκεκριμένος**, δηλαδή:

- 1) Να ομιλεί γύρω από τα αποτελέσματα
- 2) Να αποφεύγει να προσωποποιεί τις διαφωνίες
- 3) Να είναι λογικός και προσανατολισμένο στα δεδομένα

Όταν επικοινωνεί με τα άτομα που τους χαρακτηρίζει η **επιρροή στους άλλους** πρέπει να είναι **βέβαιος ότι τον ακούν** ακολουθώντας τα παρακάτω:

- 1) Να κάνει εξειδικευμένες ερωτήσεις
- 2) Να προσέχει τις υπερβολές τους
- 3) Να παρέχει χρόνο για συζητήσεις εκτός θέματος
- 4) Να παραδίδει γραπτώς τις κατευθύνσεις ή τα συμπεράσματα
- 5) Να ρωτάει τη γνώμη τους
- 6) Να παρουσιάζει τις ιδέες με ενθουσιασμό

Όταν επικοινωνεί με τα άτομα που τους χαρακτηρίζει η **σταθερότητα** τότε πρέπει να **παρέχει χρόνο για διαπροσωπική επικοινωνία**, δηλαδή:

- 1) Να ομιλεί με μη απειλητικό τρόπο
- 2) Να διατηρεί άνετη και ανεπίσημη ατμόσφαιρα
- 3) Να είναι συγκεκριμένος ως προς τις προσδοκίες

Τέλος, όταν επικοινωνεί με τα άτομα που τους χαρακτηρίζει η **προσεκτικότητα** τότε πρέπει να **προσέχει τους τρόπους του**, συγκεκριμένα:

- 1) Να παρέχει συγκεκριμένη, πλήρη και λεπτομερή πληροφόρηση
- 2) Να παραμένει εντός του πλαισίου των καθηκόντων
- 3) Να επιζητεί τη δική τους άποψη
- 4) Να χρησιμοποιεί μια επαγγελματική προσέγγιση

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Όταν ο διευθυντής κάνει διορθωτικές συστάσεις στα άτομα που τους χαρακτηρίζει η **κυριαρχικότητα** τότε πρέπει να **αρχίζει από τα αντικειμενικά δεδομένα**, δηλαδή:

- 1) Να ομιλεί ευθέως
- 2) Να τους δίνει περιθώριο «εκτονώσεως»
- 3) Να χρησιμοποιεί μια λογική προσέγγιση
- 4) Να παρουσιάζει με σαφήνεια και τάξη
- 5) Να είναι συγκεκριμένος και εντός του θέματος

Όταν κάνει διορθωτικές συστάσεις με τα άτομα που χαρακτηριστικό τους είναι η **επιρροή στους άλλους** πρέπει να **αρχίσει με φιλοφρόνηση**, καθώς επίσης:

- 1) Να βεβαιώνεται πως τον ακούνε
- 2) Να κάνει εποικοδομητική κριτική

- 3) Να τονίζει το πώς η συνολική βελτίωση θα καλυτερεύσει την προσωπική τους εικόνα

Όταν κάνει διορθωτικές συστάσεις με τα άτομα τους χαρακτηρίζει η σταθερότητα τότε πρέπει να αρχίζει προβάλλοντας την αξία που δίνουν αυτοί στην ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης.

- 1) Να τονίζει το γεγονός ότι θα τους δοθεί ευκαιρίες για βελτίωση
- 2) Να δίνει έμφαση στη συνολική εικόνα ή σκοπό
- 3) Να τους παρέχει χρονικά περιθώρια για βελτίωση
- 4) Να υποστηρίζει τις προσπάθειές τους

Τέλος, όταν κάνει διορθωτικές συστάσεις στα άτομα που τους χαρακτηρίζει η προσεκτικότητα τότε πρέπει να αρχίζει δίνοντας έμφαση στο ρόλο τους για την ορθή εκτέλεση του έργου.

- 1) Να χρησιμοποιεί μια λογική προσέγγιση
- 2) Να τους παρέχει τη δυνατότητα να αναλύουν την κατάσταση
- 3) Να μην τους φέρεται αυστηρά
- 4) Να είναι συνεπής με την πολιτική της οργάνωσης
- 5) Να μην είναι υπερβολικά επικριτικός γύρω από τα λάθη στην εργασία

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Κατά την εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών πρέπει ο διευθυντής της επιχείρησης, όταν έχει να κάνει με άτομα που τους χαρακτηρίζει η κυριαρχικότητα, να προσδιορίζει τις παραμέτρους. Δηλαδή:

- 1) Να αποφεύγει να απειλήσει την ισχύ ή την εξουσία τους.
- 2) Να ορίζει μία μέθοδο ελέγχου κατά τη διάρκεια της διαδικασίας
- 3) Να είναι συγκεκριμένος
- 4) Να βασίζεται στην ιδιαίτερη ικανότητά τους να είναι «εκτελεστές»

Όταν ο διευθυντής έχει να κάνει με άτομα, που χαρακτηριστικό τους είναι η επιρροή στους άλλους, τότε πρέπει να δίνει έμφαση στη σημασία μιας επιτυχημένης προσπάθειας. Καθώς επίσης:

- 1) Να παραμένει εντός του θέματος
- 2) Να είναι προσεκτικός σχετικά με το χρόνο
- 3) Να τους παρέχει τη δυνατότητα να παραφράζουν
- 4) Να δίνει γραπτές οδηγίες
- 5) Να βασίζεται στην ικανότητά τους να προκαλούν ενθουσιασμό

Όταν έχει να κάνει με άτομα, που χαρακτηριστικό τους είναι η **σταθερότητα**, τότε πρέπει να **δίνει έμφαση στη συνολική εικόνα ή στον τελικό σκοπό**. Δηλαδή:

- 1) Να υπογραμμίζει τη σημασία των ωφελειών
- 2) Να τους παρέχει χρόνο για να σκεφτούν
- 3) Να δίνει έμφαση στο πώς οι αλλαγές θα εφαρμοστούν κατά συστηματικό τρόπο
- 4) Να αναγνωρίζει την ικανότητά τους να σχεδιάζουν μία οργανωμένη και μελετημένη αλλαγή
- 5) Να βασίζεται στην ισχυρή ικανότητα στο να εμπνέουν αφοσίωση στο έργο

Τέλος, όταν έχει να κάνει με άτομα, που χαρακτηριστικό τους είναι η **προσεκτικότητα**, τότε πρέπει να τους **εντάσσει στη διαδικασία του προγραμματισμού από την αρχή**. Δηλαδή:

- 1) Να δίνει έμφαση στη σημασία του βαθμού εξειδίκευσης που τους διακρίνει
- 2) Να τους βεβαιώνει ότι τα λάθη συγχωρούνται
- 3) Να αναγνωρίζει την ανάγκη τους για συνύπαρξη της νέας πολιτικής με την παλαιά
- 4) Να βασίζεται στην ισχυρή τους ικανότητα στο να βρίσκουν λύσεις για τα ελαττώματα του συστήματος

ΕΠΑΙΝΟΣ

Όταν δείχνει την εκτίμησή του ο διευθυντής τους υπαλλήλους του, οι οποίοι χαρακτηριστικό έχουν την **κυριαρχικότητα**, πρέπει να **αναγνωρίζει τις επιτεύξεις και τα αποτελέσματα**. Δηλαδή συγκεκριμένα πρέπει να:

- 1) Να ενθαρρύνει τις νέες ιδέες και τις βελτιώσεις
- 2) Να τονίζει τη σημασία του προγραμματισμού και της πρόβλεψης
- 3) Να σχολιάζει ευνοϊκά την πρωτοβουλία και την ικανότητα «εκτέλεσης» του έργου
- 4) Να ενισχύει την ευαισθησία τους ανάγκες των άλλων

Όταν θέλει να δείξει την εκτίμησή του στα άτομα που χαρακτηριστικό τους είναι η **επιρροή στους άλλους**, πρέπει να **αναφέρεται σε μια προσέγγιση που προκαλεί ενθουσιασμό**. Δηλαδή πρέπει:

- 1) Να αναγνωρίζει την αξία της προσαρμοστικότητας
- 2) Να επαινεί την επικοινωνιακή τους ικανότητα
- 3) Να ενισχύει την ικανότητά τους για αξιοποίηση του χρόνου και της πλήρησης των προθεσμιών

Όταν θέλει να δείξει την εκτίμησή του στα άτομα που τους χαρακτηρίζει η **σταθερότητα**, τότε πρέπει να **επαινεί την οργανωμένη και συστηματική τους προσέγγιση**. Δηλαδή πρέπει:

- 1) Να αναγνωρίζει την προθυμία τους να βοηθούν τους άλλους
- 2) Να σχολιάζουν θετικά τη σημασία που αποδίδουν στο ομαδικό πνεύμα

- 3) Να ενισχύει την επιθυμία τους για αλλαγές
- 4) Να σχολιάζει θετικά την ανάληψη υπολογισμένου ρίσκου

Τέλος, όταν θέλει να δείξει την εκτίμησή του στα άτομα που τους χαρακτηρίζει η **προσεκτικότητα**, τότε πρέπει να **αναγνωρίζει την ποιότητα της εργασίας τους**. Δηλαδή πρέπει να:

- 1) Να επισημαίνει τις ευκαιρίες για μείωση του κόστους
- 2) Να επαινεί τη σταθερότητα και επιμονή τους στην εργασία
- 3) Να επαινεί την σε βάθος ικανότητά τους για συμμόρφωση προς τις διαδικασίες
- 4) Να τονίζει τη σημασία της προσαρμοστικότητας

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όταν βρίσκεται ο διευθυντής σε συνθήκες εργασιακής σύγκρουσης με τρίτους πρέπει, όταν έχει να κάνει με τα άτομα που χαρακτηριστικό τους είναι η **κυριαρχικότητα**, να τους επιτρέπει να **εξετάζουν εναλλακτικές επιλογές**. Δηλαδή πρέπει να:

- 1) Να τους επιβραδύνει το ρυθμό εργασίας
- 2) Να είναι επιδεκτικός σε νέες ιδέες
- 3) Να είναι ευθύς
- 4) Να χρησιμοποιούν κίνητρα και ενδιαφέρουσες προκλήσεις
- 5) Να τους καθιστά υπεύθυνους στην επίλυση του προβλήματος
- 6) Να τους καθιστά υπεύθυνους για το αποτέλεσμα

Όταν έχει να κάνει με τα άτομα που χαρακτηριστικό τους είναι η **επιρροή στους άλλους**, τότε πρέπει να τους **ζητάει να διατυπώσουν ένα τρόπο δράσης**. Δηλαδή πρέπει :

- 1) Να ορίζει χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες
- 2) Να ζητά περισσότερα αντικειμενικά δεδομένα
- 3) Να τους κρατάει σε επαφή με τρίτους
- 4) Να κάνει περισσότερες ερωτήσεις
- 5) Να είναι πρόθυμος να καταναλώσει αρκετό χρόνο συνομιλώντας μαζί τους
- 6) Να τους κρατά την προσοχή, επί του θέματος

Όταν έχει να κάνει με τα άτομα που τους χαρακτηρίζει η **σταθερότητα** τότε, πρέπει να **προσεγγίζει την κατάσταση αργά και σταθερά**. Δηλαδή πρέπει:

- 1) Να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά τους συναισθήματα
- 2) Να σχεδιάζει ένα καλά οργανωμένο και προγραμματισμένο τρόπο δράσης
- 3) Να τους μεταχειρίζεται δίκαια

Τέλος, όταν έχει να κάνει με τα άτομα που τους χαρακτηρίζει η προσεκτικότητα, τότε πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένος στα συναισθήματά τους. Δηλαδή πρέπει:

- 1) Να τους ενθαρρύνει να εκφράζονται ελεύθερα
- 2) Να είναι πολύ υπομονετικός
- 3) Να χρησιμοποιεί τη λογική
- 4) Να παρέχει τη δυνατότητα εφαρμογής αυτοελέγχου
- 5) Να υιοθετεί ευγενική συμπεριφορά όταν ασκεί κριτική

Όταν μια διαπροσωπική σχέση γίνεται τεταμένη ή μία ορισμένη κατάσταση προκαλεί πίεση, τότε συχνά διαπιστώνουμε ότι η θετική ιδιότητα ενός ατόμου μεταστρέφεται σε αρνητική. Κατά τον ίδιο βαθμό και εμείς οι ίδιοι συχνά χρησιμοποιούμε σε υπερβολικό βαθμό τις θετικές μας ιδιότητες, με αποτέλεσμα να αποβαίνει αυτό σε βάρος μας. Συγκεκριμένα φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

<p>«Κ»</p> <p>→</p>	<p>«Ε»</p> <p>→</p>
<p><u>ΘΕΤΙΚΟ</u></p> <p>Αποφασιστικός</p> <p>Ανεξάρτητος</p> <p>Αποδοτικός</p> <p>Αποφασισμένος</p>	<p><u>ΑΡΝΗΤΙΚΟ</u></p> <p>Πιεστικός</p> <p>Ασυγκίνητος</p> <p>Κυριαρχικός</p> <p>Σκληρός</p>
<p><u>ΘΕΤΙΚΟ</u></p> <p>Αξιόπιστος</p> <p>Βασίζεται στον</p> <p>εαυτό του.</p> <p>Ευχάριστος</p> <p>Πρόθυμος</p>	<p><u>ΑΡΝΗΤΙΚΟ</u></p> <p>Αργός</p> <p>Βασίζεται σε</p> <p>Εσένα.</p> <p>Ντροπαλός</p> <p>Δουλοπρεπής</p>
<p><u>ΘΕΤΙΚΟ</u></p> <p>Παρακινητικός</p> <p>Ενθουσιώδης</p> <p>Πειστικός</p> <p>Φιλικός</p>	<p><u>ΑΡΝΗΤΙΚΟ</u></p> <p>Ευερέθιστος</p> <p>Εγωπαθής</p> <p>Χειραγωγός</p> <p>Πολυλογάς</p>
<p>«Σ»</p> <p>→</p>	<p>«Π»</p> <p>→</p>
<p><u>ΘΕΤΙΚΟ</u></p> <p>Αξιόπιστος</p> <p>Βασίζεται στον</p> <p>εαυτό του.</p> <p>Ευχάριστος</p> <p>Πρόθυμος</p>	<p><u>ΑΡΝΗΤΙΚΟ</u></p> <p>Αναποφάσιτος</p> <p>Ηθικολόγος</p> <p>Πληκτικός</p> <p>Επικριτικός</p>
<p><u>ΘΕΤΙΚΟ</u></p> <p>Τακτικός</p> <p>Σοβαρός</p> <p>Επίμονος</p> <p>Συστηματικός</p>	<p><u>ΑΡΝΗΤΙΚΟ</u></p> <p>Αναποφάσιτος</p> <p>Ηθικολόγος</p> <p>Πληκτικός</p> <p>Επικριτικός</p>

Τα γράμματα Κ, Σ, Ε, Π είναι τα αρχικά από τους τύπους εργασιακής συμπεριφοράς που προανέφερα. Δηλαδή είναι η κυριαρχικότητα, η σταθερότητα, η επιρροή στους άλλους και η προσεκτικότητα αντίστοιχα.

Μέχρι τώρα αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που παρουσιάζουν τις παραπάνω τάσεις εργασιακής συμπεριφοράς και πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται από τον μάνατζερ της επιχείρησης. Πρέπει όμως να δούμε

και τη συμπεριφορά ενός μάντζερ ο οποίος μπορεί να είναι είτε κυριαρχικός, είτε με επιρροή, είτε σταθερός ή τέλος να είναι προσεκτικός. Αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση συγκεκριμένα είναι τα πιθανά ισχυρά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου.

Ο ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ ΜΑΝΤΖΕΡ

Τον κυριαρχικό μάντζερ τον διακρίνει ένας μεγάλος βαθμός έκδηλης επιθετικότητας. Είναι ανταγωνιστικός, αποφασιστικός και δρα άμεσα. Αντιδρά θετικά στις προκλήσεις και πάντα σε ετοιμότητα να αναλάβει ευθύνες και εξουσία. Ο κυριαρχικός μάντζερ μπορεί να είναι είτε ο άνθρωπος στον οποίο οι άλλοι προστρέχουν, είτε ένα μοναχικό άτομο. Ούτως ή άλλως κάνει πάντοτε αίσθηση. Οι μάντζερ αυτοί συνήθως απογοητεύονται γρήγορα. Δεν ανέχονται δραστηριότητες χωρίς σαφή στόχο και βαριούνται όταν η κατάσταση αρχίζει να γίνεται ομαλή και προβλέψιμη.

Πιθανά Ισχυρά Χαρακτηριστικά

- Ανταγωνιστικός
- Προσανατολισμένος στο στόχο
- Λειτουργεί υπό πίεση την οποία και ασκεί
- Αποφασιστικός
- Ευθύς και ξεκάθαρος
- Έχει ανάγκη συνεχούς δράσης
- Επωμίζεται ευθύνες
- Δρα άμεσα και δυναμικά

Ο κυριαρχικός μάντζερ εργάζεται καλύτερα με προϊστάμενό του, ένα άτομο το οποίο είναι ταλαντούχο, ικανό και άρα εκτιμητέο και σεβαστό. Εφόσον ο κυριαρχικός αντιδρά θετικά στην ανοικτή και ειλικρινή συμπεριφορά, είναι αναγκαίο να ορίζονται και να επιβάλλονται τα όρια της εξουσίας και του χώρου ευθύνης.

Λειτουργεί αποτελεσματικά σε περιβάλλον με προκλήσεις και αρέσκεται να επωμίζεται ειδικές εργασίες.

Εργάζεται αποτελεσματικά για την επιχείρηση αλλά το κόστος είναι ότι φέρνει «τα πάνω κάτω» δημιουργώντας μία έξαλλη ατμόσφαιρα την οποία κάποιος πρέπει να χειριστεί.

Πιθανά Αδύναμα Χαρακτηριστικά

Προγραμματισμός

- Τείνει να αυτοσχεδιάζει.
- Αποφεύγει μακροχρόνιους προγραμματισμούς.
- Ενεργεί στη βάση της καθημερινής εργασίας.
- Τείνει να ασκεί το μάντζεμεντ της κρίση.

Οργάνωση

- Όχι πάντα καλός ακροατής.
- Δίνει αδιαπραγμάτευτες εντολές.
- Λέει «κάνε αυτό και κάντο έτσι».
- Τείνει να αλλάζει προτεραιότητες στη βάση της στιγμιαίας αίσθησης των πραγμάτων.

Καθοδήγηση

- Παρορμητικός.
- Πιθανόν να μη συμβουλεύει με συναίσθηση ή να μοιράζεται πληροφορίες.
- Όχι πάντα ευαίσθητος στα συναισθήματα των άλλων και στις ανάγκες τους.
- Τείνει να «τρέχει» τους υφισταμένους του και όχι να είναι ηγέτης.

Έλεγχος

- Υστερεί στην ανάθεση έργου.
- Τείνει να είναι ανυπόμονος.
- Τείνει να τα κάνει όλα μόνος του.
- Πιθανόν να δημιουργήσει την αίσθηση του φόβου.
- Τείνει να μην εγκαθιστά προληπτικούς ελέγχους.

Ανάπτυξη υφισταμένων

- Αναμένει την αυτοανάπτυξη.
- Πιστεύει ότι «Η εμπειρία είναι ο καλύτερος δάσκαλος».
- Προτιμά να λύνει τα προβλήματα σε καθημερινή βάση παρά να εκπαιδεύει.
- Γενικά δεν νοιάζεται και τόσο για την ανάπτυξη των ανθρώπων εκτός και αν αυτό τεθεί ως στόχος.

Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΕΠΙΡΡΟΗ

Ο μάνατζερ με επιρροή παρουσιάζει μία λεκτική επιθετικότητα (Βερμπαλιστής). Είναι συνήθως αισιόδοξος και προτιμά να εργάζεται με άλλους ανθρώπους παρά να κάνει εργασίες μόνος ή να ασχολείται με πράγματα.

Επειδή έχουν την ανάγκη να αρέσουν και να αγαπιούνται, επιδεικνύουν μία γοητεία και μία διαλεκτικότητα η οποία συνήθως κερδίζει τους ανθρώπους. Αρέσκονται να έχουν ακροατήριο να τους ακούει και να είναι στο κέντρο του ενδιαφέροντος με πιθανό κίνδυνο να δώσουν την εντύπωση του επιφανειακού και επιπόλαιου. Σε ορισμένες περιπτώσεις γίνεται φανερό ότι προσπαθούν να υποκαταστήσουν τις ενέργειες (για επίτευξη στόχων) με την γοητεία τους.

Προτιμούν άνετες και ευνοϊκές καταστάσεις. Τείνουν να παραιτούνται όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες προσωπικές καταστάσεις ή προβλήματα με ανθρώπους.

Ο μάνατζερ με επιρροή τείνει να κερδίζει γρήγορα με εντυπώσεις παρά με επιχειρήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θυσιάζει την ουσία και να μην εμβαθύνει στα γεγονότα

Πιθανά Ισχυρά Χαρακτηριστικά

- Πείθει
- Άνετος
- Αισιόδοξος
- Κινητοποιεί
- Έχει αυτοπεποίθηση
- Ενθουσιώδης
- Ανοιχτός σε ανθρώπους
- Φιλικός

Ο μάνατζερ με επιρροή εργάζεται καλύτερα για έναν προϊστάμενο ο οποίος να του επιτρέπει να κάνει την εργασία του κατά τον δικό του τρόπο. Θέλει ποικιλία και ελευθερία με ευκαιρίες να εντυπωσιάζει. Είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο προϊστάμενος τον «έχει από κοντά» αλλά όχι υπό πίεση. Είναι καλός στο να «πουλάει» αντί να επιχειρηματολογεί, να κινητοποιεί αντί να πραγματώνει, να υπόσχεται αντί να δεσμεύεται σε χρονικούς περιορισμούς. Χρειάζονται σαφώς προσδιορισμένα πρότυπα απόδοσης και αυστηρούς χρονικούς περιορισμούς, με σημεία ελέγχου, για να είναι αποτελεσματικοί και παρ' όλη την αντίσταση που μπορεί να εκδηλώσουν αρχικά σε μία τέτοια πρακτική.

Πρωτοστατούν σε νέες ιδέες και έργα τα οποία για την υλοποίησή τους χρειάζονται μεγάλη συμμετοχή ανθρώπων. Κάνει πράγματα με ανθρώπους αλλά δεν παρακολουθεί πάντα την υλοποίησή τους ή τα αντιμετωπίζει επιφανειακά. Όταν δικαιολογούνται για τις καθυστερήσεις ενός έργου, πρέπει να τους ακούς προσεκτικά για να ξεχωρίζεις πραγματικές αιτίες από εκλογικευμένα επιχειρήματα.

Πιθανά Αδύναμα Χαρακτηριστικά

Προγραμματισμός

- Επιρρεπείς σε επιφανειακές επιτόλαιες αναλύσεις.
- Τείνουν να εμπιστεύονται περισσότερο τους ανθρώπους, παρά τα γεγονότα-δεδομένα.
- Πιθανόν να υποτιμούν τα προβλήματα και να υπερεκτιμούν τα αποτελέσματα.
- Τείνουν σε γενικολογίες.

Οργάνωση

- Τείνουν να ενεργούν πριν μελετήσουν.
- Δεν ασκούν αποτελεσματικό έλεγχο.

- Το «πολυκουβεντιάζουν».
- Εμπιστεύονται υπέρ το δέον ανθρώπους.

Καθοδήγηση

- Δυσκολεύονται να είναι αυστηροί με τους ανθρώπους.
- Δίνουν προτεραιότητα στη δημοτικότητά τους.
- Υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους να πείθουν.
- Ίσως τους απασχολεί πολύ η εξωτερική τους εμφάνιση.

Έλεγχος

- Πιθανόν να παραμελεί τις ευθύνες του.
- Πιθανόν να είναι υπέρ το δέον ευκολόπιστοι και να δείχνουν εμπιστοσύνη.
- Αγνοεί σήματα κινδύνου.
- Δέχεται εύκολα συγνώμες και άλλοθι.

Ανάπτυξη υφισταμένων

- Καλός αν και το γυροφέρνει.
- Τείνει να φεύγει από το θέμα.
- Πολλές φορές φέρνει ανθρώπους σε σύγχυση, επειδή άλλα λέει και άλλα κάνει.
- Προχειρότητα αυτοσχεδισμός.

ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ο σταθερός μάνατζερ διακρίνεται για την παθητικότητά του και συνήθως είναι άνθρωπος ήρεμος, φιλικός και χαμηλών τόνων. Εργάζεται σκληρά, είναι καλά οργανωμένος, έμπιστος και ειλικρινής, συνιστά δε ένα καλό μέλος της ομάδας ειδικά όταν τυγχάνει της εκτίμησης των άλλων μελών. Όταν όμως ο σταθερός νιώσει ότι τον αγνοούν τότε μειώνει δραματικά τους ρυθμούς του σε οριακά σημεία.

Αναλαμβάνουν εργασίες οι οποίες είναι επαναλαμβανόμενες μιας και δε βαριούνται εύκολα και είναι άνθρωποι του καθήκοντος.

Ο σταθερός μάνατζερ είναι συνήθως αγαπητός και ασκεί ένα στυλ μάνατζμεντ «ανοικτών θυρών». Μπορείς να του εξομολογηθείς τα πάντα χωρίς φόβο ότι θα επιτιμηθείς ή ότι θα κριθείς βεβιασμένα.

Πιθανά Ισχυρά Χαρακτηριστικά

- Αξιοπιστία
- Υπομονή
- Καλός ακροατής
- Άνθρωπος που μπορείς να βασιστείς
- Οργανωτικός
- Τελειώνει ότι αρχίζει
- Συστηματικός
- Φιλικός

Θα εργαστεί αποτελεσματικά όταν ο ανώτερός του είναι φιλικός και ενδιαφέρεται γι' αυτόν ειλικρινά ως άτομο και ως εργαζόμενο. Τον βοηθά επίσης ένα περιβάλλον που εμπνέει ασφάλεια, εμπιστοσύνη και όπου υπάρχει τάξη. Τότε θα ακολουθήσει τους ρυθμούς της επιχείρησης.

Οι αλλαγές τον αναστατώνουν μιας και ταυτισμένος και αλληλέγγυος με τα δεδομένα του περιβάλλοντος. Μπορεί κανείς εύκολα να τον εμπιστευθεί αφού είναι υπομονετικός και φύσει καλός άνθρωπος.

Για να είναι αποτελεσματικός να του δίνεται μία εργασία τη φορά γιατί πολλά μαζί τον αποπροσανατολίζουν.

Πιθανά Αδύναμα Χαρακτηριστικά

Προγραμματισμός

- Προσανατολισμένος σε καθήκοντα παρά σε ιδέες.
- Προτιμά σαφώς προσανατολισμένα με προσέγγιση σε καθημερινή βάση.
- Κρυφίνους-κρύβει πληροφορίες.
- Δεν αρέσκεται στις αλλαγές.

Οργάνωση

- Κτητικός. Προτιμά να δουλεύει μόνος του.
- Ανταποκρίνεται με βραδύτητα.
- Πολύ χαμηλών τόνων. Κάνει πράγματα «με το μαλακό».
- Μη ευθύς-πλάγιος.

Καθοδήγηση

- Ίσως πολύ επεικής με τους μέτριους.
- Μη απαιτητικός.
- Όταν πιεστεί πεισματώνει.
- Χαλαρός με τους άλλους.

Έλεγχος

- Πιστεύει ότι «Ο χρόνος θεραπεύει τα πάντα».
- Δεν βιάζεται για αποτελέσματα.
- Αναβλητικός.
- Μένει στα δοκιμασμένα και σίγουρα.

Ανάπτυξη υφισταμένων

- Κρατά τις πληροφορίες για τον εαυτό του και δεν τις μοιράζεται καθώς αυτό νομίζει ότι τον διασφαλίζει.
- Επεμβαίνει αργά.
- Έχει την υπομονή να εκπαιδεύσει αλλά το κάνει σε πολύ αργούς ρυθμούς.

ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Λειτουργούν αμυντικά, είναι πολύ ακριβείς, «κολλάνε» στη λεπτομέρεια, πειθαρχημένοι και σπάνια τους «πιάνεις» απροετοίμαστους. Αυστηροί, απόλυτοι στη συμπεριφορά και στις εντολές τους με αναφορές στους κανονισμούς, στην πολιτική, στους νόμους.

Στηρίζονται σε δεδομένα, νούμερα, στατιστικές, λεπτομέρειες, κ.α. (αυτά είναι και τα όπλα τους), και κάνουν μία τεχνοκρατική προσέγγιση.

Είναι πολύ ευαίσθητοι εάν τους κριτικάρεις, γίνονται όμως αμείλικτοι κατήγοροι σε λάθη και παραλείψεις άλλων.

Πιθανά Ισχυρά Χαρακτηριστικά

- Ακριβής.
- Σημασία στη λεπτομέρεια.
- Καλά προετοιμασμένος.
- Μπορεί να προλαβαίνει τα προβλήματα.
- Επισταμένος έλεγχος.
- Επισταμένος προγραμματισμός
- Χειρίζεται καταστάσεις στη βάση γεγονότων-δεδομένων.

Λειτουργούν αποτελεσματικά όταν οι ανώτεροί τους, τους παρέχουν χρόνο για καλή προετοιμασία και δεν τους πιέζουν. Επίσης ένα περιβάλλον που τους διασφαλίζει από λάθη (π.χ. διάχυση πληροφορίας), είναι υποβοηθητικό στο έργο τους. Αποζητούν την εκτίμηση από τους ανωτέρους τους.

Είναι καλοί στο να αναζητούν συνεχώς στοιχεία και στο να τα ερμηνεύουν. Άλλωστε χειρίζονται καλύτερα τα στοιχεία παρά τους ανθρώπους και τις συμπεριφορές τους. Γίνεται αποτελεσματικός σε πολύ καλά σχεδιασμένες καταστάσεις και οργανωμένα συστήματα.

Πιθανά Αδύναμα Χαρακτηριστικά

Προγραμματισμός

- Περισσότερο σχεδιάζει παρά δρα.
- Ασχολείται περισσότερο με «δέντρο» παρά με το «δάσος»
- Τείνει να είναι ακραία προσεκτικός και αργός.

Οργάνωση

- Τείνει να το παρακάνει.
- Συγκεντρώνεται πολύ στη λεπτομέρεια.
- Τα θέλει όλα γραπτά.
- Ίσως να δίνει πολύ σημασία στο «γράμμα του νόμου» και του διαφεύγει η ουσία.

Καθοδήγηση

- Υπέρ το δέον αυστηρός και ακριβής.
- Βασίζεται στους κανόνες και γίνεται ανελαστικός.
- Πολύ σημασία στη φόρμα/διαδικασίες και όχι στο αποτέλεσμα.
- Καταπνίγει πρωτοβουλίες.

Έλεγχος

- Ασφυκτικός έλεγχος
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους.
- Πρέπει να του δίνεις συνεχώς «αναφορά».
- Ζητά πολλές γραπτές αναφορές.
- Σχεδόν ποτέ δεν είναι ικανοποιημένος.

Ανάπτυξη υφισταμένων

- Υπέρ το δέον εκπαίδευση.
- Ενδιαφέρεται για μακροχρόνια αποτελέσματα και ίσως να απογοητεύεται από ανυπόμονους υφισταμένους.
- Απροθυμία στο να αφήσει κάτι να «περάσει».
- Τείνει να ολοκληρώνει κάτι μόνος του.
- Ίσως να χάνει την ουσία με την υπερβολικά επιμέλεια.

B.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων. Με την επικοινωνία παρέχουμε και λαμβάνουμε πληροφορίες, κι έτσι σιγά-σιγά με την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δύο ανθρώπων ξεκινάει μια διαπροσωπική σχέση που μπορεί να καταλήξει σε μια οποιαδήποτε ανθρώπινη σχέση, είτε φιλική, είτε συναισθηματική, είτε απλώς συναδελφική εντός εργασιακού χώρου. Αντίστροφα μια ανθρώπινη σχέση μεταξύ δύο ανθρώπων και η αντίληψη που έχει ο ένας για τον άλλον μπορεί να επηρεάσει ή και να διαμορφώσει την επικοινωνία. Αυτό συμβαίνει αν λάβουμε υπόψη τα εξής:

- ✓ Πότε δύο άνθρωποι δεν βλέπουν κάτι με τον ίδιο τρόπο.
- ✓ Η εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας επηρεάζει το πως βλέπουμε τους άλλους.
- ✓ Η εικόνα που έχουμε για τους άλλους επηρεάζει τις σχέσεις μας μαζί τους.
- ✓ Βλέπουμε ανθρώπους και καταστάσεις μέσα από το πρίσμα των περασμένων εμπειριών μας.
- ✓ Βλέπουμε τον κόσμο γύρω μας ανάλογα με την ψυχική και σωματική μας κατάσταση.

- ✓ Η αντίληψή μας για ανθρώπους, αντικείμενα ή καταστάσεις είναι επίκτητη.
- ✓ Οι άνθρωποι βλέπουν τον κόσμο με βάση τις προσωπικές τους αξίες.
- ✓ Βλέπουμε ότι θέλουμε να δούμε.
- ✓ Ο άνθρωπος έχει την τάση να συμπληρώνει τα πληροφοριακά κενά.
- ✓ Ο άνθρωπος έχει την τάση να απλοποιεί ή να περιπλέκει ότι δεν κατανοεί.

Η επικοινωνία δεν παίζει σημαντικό ρόλο μόνο στις κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και στον εργασιακό χώρο καθώς εξυπηρετεί κάποιους ουσιώδεις σκοπούς:

1. **Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις.** Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις.
2. **Βοηθά στην παρακίνηση.** Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και έτσι μεγαλώνει την παρακίνηση.
3. **Βοηθά στον έλεγχο,** αφού αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και προσδιορισθούν οι πηγές των προβλημάτων κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.
4. **Βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού.** Η επικοινωνία επιτρέπει την εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αποφυγή δυσαρεσκιών και την άμβλυνση αρνητικών συναισθημάτων.

Οι σκοποί αυτοί εξυπηρετούνται κάθε φορά, με τον ανάλογο τύπο ή είδος επικοινωνίας, δηλαδή με την προφορική επικοινωνία (πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνική) ή με τη γραπτή επικοινωνία (σημειώματα-memo-, έντυπα, εκθέσεις, επιστολές, fax, e-mail).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία, ως διαδικασία, αρχίζει όταν ο πομπός του μηνύματος θέλει να πει κάτι. Τότε κρίνει πώς θα το πει με ποιο τρόπο/μέσο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στο δέκτη του μηνύματος, που σχηματίζει μια αντίληψη για αυτό που ακούει ή διαβάζει ή βλέπει και το ερμηνεύει σύμφωνα με τις στάσεις και τις εμπειρίες του ανάλογα αντιδρά. Τόσο ο πομπός-αποστολέας όσο και ο δέκτης, λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον που επηρεάζει, όπως είναι λογικό, τη διαδικασία επικοινωνίας. Με βάση την αντίδραση του δέκτη στο μήνυμα, ο πομπός θα λάβει πληροφόρηση για το πόσο αποτελεσματικά ενέργησε ο δέκτης. Τα στοιχεία, άρα, της επικοινωνίας είναι:

1. Ο πομπός-αποστολέας
2. Το μέσον
3. Ο δέκτης
4. Η ανάδραση
5. Το περιβάλλον

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Παροχή και Αποδοχή Επαναπληροφόρησης

Επαναπληροφόρηση είναι κάθε πληροφορία (λεκτική ή μη λεκτική) σχετική με την κατανόηση που έχουμε των μηνυμάτων του άλλου ατόμου. Επίσης είναι κάθε πληροφορία που μπορεί να αποβεί χρήσιμη σε ένα άτομο και είναι σχετική με τη συμπεριφορά του.

Με την χρήση της επαναπληροφόρησης μπορούμε να βελτιώνουμε την απόδοσή μας. Για παράδειγμα, ένας σπουδαστής πιστεύει ότι η απόδοσή του αξίζει να βαθμολογηθεί με οκτώ με άριστα το δέκα. Μετά το τέλος του εξαμήνου, ο μέσος όρος της βαθμολογίας του από τους εκπαιδευτές είναι έξι. Αυτός ο βαθμός καθώς και τα πιθανά σχόλια των εκπαιδευτών αποτελούν για τον σπουδαστή επαναπληροφόρηση, που αν αποδεχτεί θα μπορέσει να διορθώσει την απόδοσή του.

Στην πράξη πολλοί άνθρωποι δυσκολεύονται να παράσχουν επαναπληροφόρηση στους συναδέλφους ή στα αγαπημένα τους πρόσωπα. Συχνά συγχέεται η επαναπληροφόρηση με την κριτική και μάλιστα με την επίκριση. Η επαναπληροφόρηση μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Το πιο σημαντικό όμως είναι να είναι ακριβής και εποικοδομητική. Γι' αυτό είναι ανάγκη, όταν παρέχουμε επαναπληροφόρηση, να ακολουθούμε ορισμένους κανόνες.

Συγκεκριμένα θα πρέπει να παρέχουμε ανατροφοδότηση με **διακριτικότητα** δηλαδή χωρίς την παρουσία τρίτων, και χωρίς συναισθηματική φόρτιση. Επίσης θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας το **περιβάλλον** (τόπος, χρόνο, συνθήκες και περιστάσεις). Γενικά η **αναφορά πρώτα των θετικών σημείων** και μετά των αρνητικών περιορίζει την αμυντική διάθεση του ατόμου που δέχεται την επαναπληροφόρηση. Ο βασικότερος όμως κανόνας είναι ο **προσανατολισμός στα συγκεκριμένα γεγονότα και στη συμπεριφορά του ατόμου** που δέχεται την επαναπληροφόρηση. Δεν πρέπει να γίνονται υποθέσεις, αλλά ούτε και να εξάγονται γενικά συμπεράσματα για το χαρακτήρα του ατόμου. Συμπερασματικά, η επαναπληροφόρηση πρέπει να είναι **περιγραφική** και όχι αξιολογική. (**κανόνες παροχής επαναπληροφόρησης**).

Στην συνέχεια περιγράφονται οι κανόνες που πρέπει να ακολουθούμε όταν δεχόμαστε επαναπληροφόρηση (**κανόνες αποδοχής επαναπληροφόρησης**):

1. Πρέπει να ενθαρρύνουμε το άτομο που μας την παρέχει να εκφραστεί ελεύθερα.
2. Θα πρέπει να τηρούμε τη στάση ενεργητικής ακρόασης (η έννοια αναλύεται στη συνέχεια) και να αποφεύγουμε τις δικαιολογίες και την άμεση απόρριψη των παρατηρήσεων που μας γίνονται.

3. Θα πρέπει να αξιολογούμε τις απόψεις-γνώμες των άλλων και, εφόσον τις βρίσκουμε σωστές, να τροποποιούμε ανάλογα τη συμπεριφορά μας.

Ενεργητική ακρόαση

Σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας διαδραματίζει η δεξιότητα των ατόμων να ακούν ενεργητικά.

Η **ενεργητική ακρόαση**, η οποία αναφέρθηκε ως κανόνας αποδοχής της επαναπληροφόρησης, σημαίνει ότι το άτομο ακούει, αποκωδικοποιεί και κατανοεί τι του λέει και γιατί του το λέει ο συνομιλητής του.

Ενεργητική ακρόαση σημαίνει ότι το άτομο με τη λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά του δείχνει στους άλλους ότι κατανοεί πως έχουν σχηματισμένη άποψη, για ποιο πράγμα την έχουν και για ποιο λόγο.

Τα κυριότερα **εμπόδια** στην ενεργητική ακρόαση είναι η διαφορετική ταχύτητα σκέψης και ομιλίας, η αντίληψη ότι η ακρόαση είναι μια παθητική δραστηριότητα, η συναισθηματική φόρτιση του δέκτη και η εστίαση του δέκτη στην απάντηση που θέλει να δώσει.

Η αναποτελεσματική ακρόαση σε όλη την ιεραρχία του μάνατζμεντ μπορεί να καταστρέψει το προφίλ μιας επιχείρησης. Η φτωχή ακρόαση οδηγεί σε προϊόντα εκτός προδιαγραφών, εργασιακά και συνδικαλιστικά προβλήματα, ανικανοποίητους πελάτες, χάσιμο πελατών κ.τ.λ. Μία πρόσφατη έρευνα που έγινε στα τμήματα πωλήσεων μεγάλων επιχειρήσεων έδειξε ότι τα 4 από τα 5 παράπονα των πελατών οφείλονται σε αναποτελεσματικές ικανότητες ακρόασης, των πωλητών και των προϊσταμένων τους.

Έρευνες έδειξαν ότι ο μάνατζερ- ηγέτης ξοδεύει το 70% περίπου του ημερήσιου χρόνου του σε διάφορες μορφές επικοινωνίας. Το 45% αυτού του χρόνου ξοδεύεται σε ακροάσεις. Ένας αποτελεσματικός ακροατής μπορεί να ξεχάσει το 75% από ό,τι άκουσε σε 24 ώρες. Μπορεί να συγκρατήσει και να συσχετίσει μόνο το 50% όσων ακούει τη στιγμή που τα ακούει. Τουλάχιστο το 25% της συζήτησης θα ξεχαστεί τις επόμενες 3 με 4 ώρες. Πολλοί μάνατζερς και ηγέτες λειτουργούν με το 10% της πληροφορίας που τους δίδεται.

Σε γενικές γραμμές το μάνατζμεντ και η ηγεσία απαιτούν αποτελεσματικές ικανότητες ακρόασης. Τι είναι όμως τόσο δύσκολο όσον αφορά την ακρόαση; Υπάρχει κατ' αρχάς μία τεράστια διαφορά ανάμεσα στον ρυθμό του λόγου(περίπου 125 λέξεις το λεπτό) και στον ρυθμό που λειτουργεί ο εγκέφαλος (400 με 500 περίπου λέξεις το λεπτό). Σύμφωνα με αυτό μπορούμε να ακούμε πολύ προσεκτικά όμως υπάρχει πάντοτε η τάση να διακόψουμε τον ομιλητή. Ο άνθρωπος είναι ένα περίεργο πλάσμα που στην πραγματικότητα δεν έχει μάθει κατά τη διάρκεια της παιδικής του ηλικίας να ακούει. Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε ακούσει «μην τον ακούς» ή σ' αυτό το στίπι δεν ακούμε τέτοια πράγματα» ή μη του δίνεις σημασία».

Εάν μπορούσαν να επιλέξουν, οι περισσότεροι μάνατζερ θα διάλεγαν ένα σεμινάριο περί αποτελεσματικής ομιλίας- παρουσίασης αντί αποτελεσματικής ακρόασης. Ένας αναποτελεσματικός ομιλητής μπορεί γρήγορα να καταλάβει τις

αδυναμίες του στο βαθμό που βλέπει το κοινό του να χασμουριέται. Οι ακροατές όμως μπορούν να τον αξιολογήσουν από τη θέση τους πιο αποτελεσματικά. Δύσκολα πιστεύει κανείς, εκτός εάν έχει προβλήματα ακοής, ότι η ακρόαση είναι μια τεχνική που μαθαίνεται. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι αφού ακούν μπορούν και να ακροαστούν.

Τι είναι η Ακρόαση;

Η διαδικασία που δεχόμαστε τον ήχο είναι παρόμοια με την διαδικασία που λαμβάνουμε το φως(εικόνες). Ο ήχος και το φως, αυτά καθ' αυτά, δεν έχουν καμία συγκεκριμένη σημασία. Παραμένουν ήχοι και φως ως ότου τους δώσουμε εμείς σημασία. Η διαδικασία της λήψης του ήχου και της μετάφρασης του σε αποδεκτά σύμβολα, ονομάζεται ακοή.

Η ακρόαση είναι μια επιλεκτική διαδικασία κατά την οποία επιλέγουμε συγκεκριμένους ηχητικούς ερεθισμούς που μας περιβάλλουν, στη βάση των αναγκών και σκοπών μας. Ακροαζόμαστε ηχητικούς ερεθισμούς:

- Επειδή είναι αιφνίδιοι, έντονοι ή αντίθετοι.
- Επειδή έχουμε εκπαιδεύσει τον εαυτό μας να τους ακούει.
- Επειδή γίνεται αυτόματα από τη φύση μας.

Η ακρόαση είναι μια μεταβαλλόμενη διαδικασία, μία διαφοροποιημένη τεχνική. Δεν την ενεργοποιούμε εξ' ολοκλήρου, αλλά την «ανοίγουμε» λίγο για να «δούμε» εάν υπάρχει κάτι που θέλουμε ή που χρειάζεται να ακούσουμε. Τα ανθρώπινα πλάσματα δεν μπορούν να συγκεντρωθούν σε έναν μόνο ηχητικό ερεθισμό για οποιοδήποτε χρονικό διάστημα. Η «κεραία μας» λειτουργεί με μεγάλη ταχύτητα, κάτι σαν περιστρεφόμενο ραντάρ, και σαρώνει το περιβάλλον ελέγχοντας συνεχώς εάν συμβαίνει κάτι σημαντικό ή ενδιαφέρον για μας. Αυτό σημαίνει θα «χάσουμε» πολλά από όσα συμβαίνουν εάν δεν είμαστε αποτελεσματικά κινητοποιημένοι.

Η κινητοποίηση και τα συναισθήματά μας επιδρούν άμεσα στην ακροαστική μας αποτελεσματικότητα. Δίνουμε σε ένα μήνυμα μεγαλύτερη αξία εάν πριν το λάβουμε προσδιορίζουμε την πληροφορία που θέλουμε από αυτό. Πολλές φορές η αδυναμία μας να συγκεντρωθούμε σε ένα θέμα, οφείλεται στο συναίσθημα ότι το θέμα αυτό δεν ανταποκρίνεται στις παρούσες ανάγκες μας (π.χ τι σχέση έχει αυτή η πληροφορία με την κρίση που περνάμε;). Τότε τείνουμε να «κλειδώνουμε απ' έξω» ότι ακολουθεί. Ψυχολόγοι που εργάζονται σε αυτό το πεδίο λένε ότι λαμβάνουμε ότι θέλουμε να λάβουμε. Αυτή είναι μια μεγάλη αλήθεια για την ακρόαση.

Διατήρηση της Αυτοεκτίμησης

Η οπτική επαφή βοηθά το άτομο να κάνει χρήση της τεχνικής της επαναπληροφόρησης και της διατήρησης της αυτοεκτίμησης.

Η **αυτοεκτίμηση** είναι η συνισταμένη της αυτοπεποίθησης και του αυτοσεβασμού του ατόμου, και εκφράζει την εκτίμηση που τρέφει το άτομο για τον εαυτό του.

Η **αυτοπεποίθηση** ορίζεται ως η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για τις δεξιότητες που διαθέτει προκειμένου να πετύχει τους στόχους του.

Ο **αυτοσεβασμός** καθορίζει τα όρια μέσα στα οποία κινείται το άτομο χωρίς να παραβαίνει τις αξίες του.

Η τάση του ατόμου να συμπεριφέρεται συναισθηματικά ή συμφεροντολογικά, αξιολογώντας τα πάντα από τη δική του σκοπιά, είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στη διαπροσωπική επικοινωνία.

Η ταυτόχρονη χρήση της επαναπληροφόρησης της ενεργητικής ακρόασης και της διατήρησης της αυτοεκτίμησης των άλλων στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Συναλλαγή μπορεί να ονομαστεί κάθε μορφή επικοινωνίας με λόγια, ήχους ή γλώσσα του σώματος, η οποία διαμείβεται μεταξύ των ατόμων.

Κάθε άτομο συμπεριφέρεται καθ' υπαγόρευση του ego το οποίο κυριαρχεί κάθε στιγμή της επικοινωνίας και εκδηλώνει μια ορατή συμπεριφορά-**Συναλλακτική Ανάλυση**.

Μορφές Συναλλακτικότητας

1. Παράλληλη-Συμπληρωματική (Παραγωγική Επικοινωνία)
2. Διασταυρούμενη (Συγκρούσεις-αντιδράσεις)
3. Συγκεκαλυμμένη (Ενώ εκδηλώνεται συγκεκριμένη συμπεριφορά υποκρύπτεται άλλη-ego)

Παράλληλη Συναλλακτικότητα

Συμβαίνει όταν ένα άτομο Α επικοινωνεί με ένα άτομο Β όπου το άτομο αυτό απαντά-ανταποκρίνεται με τρόπο (ego) τον οποίο ο Α προσδοκά.

Παραδείγματα:

- Δύο ώριμες κυρίες Α και Β επιβιβάζονται στον ηλεκτρικό:

Κυρία Α: «Είδες εκείνο τον νεαρό στη στάση με τα μακριά μαλλιά και το σκουλαρίκι;»

Κυρία Β: «Είναι φοβερό μ' αυτά τα παιδιά σήμερα. Εγώ στα νιάτα μου δεν θα έβγαινα ποτέ με ένα τέτοιο άτομο.»

- Ένας σύζυγος στη γυναίκα του:

Ο σύζυγος: «Είδες πουθενά τις παντόφλες μου;»

Η σύζυγος: «Ναι νομίζω στο υπνοδωμάτιο.»

- Ένας συμμετέχων σεμιναρίου Α σε άλλον Β:

A: «Τι μας κουβάλησαν πάλι σε σεμινάριο;
Αφού όλα τα ίδια είναι.»

B: «Ναι, αφού όλοι τα ίδια λένε.»

- Πελάτης στο σερβιτόρο:

Πελάτης: «Έχω στεγνώσει, πιάσε μια μπύρα.»

Σερβιτόρος: «Μία μεγάλη κρύα μπύρα θα σε ξεδιψάσει»

Διασταυρούμενη Συναλλακτικότητα

Συμβαίνει όταν ένα άτομο A επικοινωνεί με ένα άτομο B το οποίο απαντά-
ανταποκρίνεται με έναν τρόπο (ego) διαφορετικό απ' αυτόν που ο A προσδοκά.

Παραδείγματα:

- Δύο ώριμες κυρίες A και B επιβιβάζονται στον ηλεκτρικό:

Κυρία A: «Είδες εκείνο τον νεαρό στη στάση με τα μακριά μαλλιά και το
σκουλαρίκι;»

Κυρία B: «Τα παιδιά έχουν τα δικά τους προβλήματα, εμένα δεν με
πειράζει,

άφησα και τον γιο μου να φορέσει σκουλαρίκι.»

- Ένας σύζυγος στη γυναίκα του:

Ο σύζυγος: «Είδες πουθενά τις παντόφλες μου;»

Η σύζυγος: «Και που θες να ξέρω που τις πέταξες;»

- Ένας συμμετέχων σεμιναρίου A σε άλλον B:

A: «Τι μας κουβάλησαν πάλι σε σεμινάριο;
Αφού όλα τα ίδια είναι.»

B: «Πάντα μαθαίνεις κάτι καινούριο, όλα αλλάζουν τόσο γρήγορα.»

- Πελάτης στο σερβιτόρο:

Πελάτης: «Έχω στεγνώσει, πιάσε μια μπύρα.»

Σερβιτόρος: «Μία στιγμή κύριε, έχω κι άλλους πελάτες να σερβίρω.»

Συγκεκριμεμένη Συναλλακτικότητα

Όταν ενέχονται δύο ή περισσότερα ego-status την ίδια στιγμή. Ένα κρυμμένο
μήνυμα βρίσκεται κάτω από την ομπρέλα ενός κοινωνικά αποδεκτού
μηνύματος και συνήθως αποκαλύπτεται με τη γλώσσα του σώματος ή μέσα από
τον υπαινιγμό.

Παραδείγματα:

- Ένας νεαρός σε μια κοπέλα:
«Έλα σπίτι να ακούσουμε το νέο δίσκο των U2»
Εννοώντας: (Άχ να μπορούσα να σε ξεμοναχιάσω)
- Ένας πωλητής στον πελάτη:
«Πιθανόν να είναι πολύ ακριβό για εσάς.»
(Προσπαθεί προφανώς να προκαλέσει το παιδικό εγώ του πελάτη)
- Ο σύζυγος γράφει πάνω στο σκονισμένο τραπέζι:
«Σ' αγαπώ»
Εννοώντας: «Πιάσε και κανένα ξεσκονόπανο.»
- Δύο φίλες συζητούν και λέει η μία στην άλλη:
«Άχ ρε Κατερίνα τρελαίνομαι για το ισπανικό cherry αλλά δεν μπορώ να το βρω πουθενά. Είσαι πολύ τυχερή που το πουλάνε στη γειτονιά σου.»
Εννοώντας: «Την άλλη φορά που θα έρθεις, δεν φέρνεις και κανένα μπουκάλι.»

ΠΛΑΙΣΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας συντίθεται από ένα συνδυασμό του κοινού στο οποίο απευθύνονται και του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία. Ενώ το κοινό και το περιβάλλον μπορούν να συζητηθούν χωριστά, μπορεί επίσης να συζητηθούν ταυτόχρονα.

Αυτοεπικοινωνία

Η αυτοεπικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία με τον εαυτό μας. Οι άνθρωποι συνήθως επικοινωνούν με τον εαυτό τους όταν είναι μόνοι τους σε ιδιωτικό ή μη ιδιωτικό περιβάλλον. Όταν οι άνθρωποι μιλούν στον εαυτό τους δυνατά σε πολυάνθρωπα, δημόσια μέρη, κινδυνεύουν να χαρακτηρισθούν παράφρονες ή το ελάχιστον παράξενοι.

Οι άνθρωποι επικοινωνούν με τον εαυτό τους για ποικίλους λόγους. Πληροφορούν τον εαυτό τους καταρτίζοντας καταλόγους για ψώνια και σημειώνοντας μελλοντικά γεγονότα στο ημερολόγιό τους. Πριν να γράψουν δοκίμια, μπορεί να πληροφορούν τον εαυτό τους φτιάχνοντας περιγράμματα.

Οι άνθρωποι επίσης εκφράζουν τα αισθήματά τους στον εαυτό τους. Η τήρηση ημερολογίου, π.χ., απορρέει από την ανθρώπινη ανάγκη για την αυτοέκφραση.

Οι άνθρωποι επίσης στέλνουν μηνύματα γεμάτα φαντασία στον εαυτό τους. Ονειροπολούν και φτιάχνουν φανταστικές καταστάσεις για διασκέδαση. Οι σπουδαστές σκισάρουν δημιουργικά παρακολουθώντας τα μαθήματά τους. Μερικοί άνθρωποι γράφουν ποιήματα ή διηγήματα που δε σκοπεύουν ποτέ να τα δημοσιεύσουν.

Τέλος, τα άτομα επικοινωνούν τελετουργικά με τον εαυτό τους. Πολλοί αθλητές κάνουν τελετουργικές πράξεις καθώς ετοιμάζονται για παιχνίδι ή για αγώνα. Οι παίκτες του baseball, π.χ. εκτελούν συχνά μια ρουτίνα καθώς ετοιμάζονται να πετάξουν ή να χτυπήσουν την μπάλα.

Διαπροσωπική επικοινωνία

Η διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει ανταλλαγές μεταξύ δύο ατόμων. Είναι το σημαντικότερο και συχνότερα απαντώμενο πλαίσιο επικοινωνίας. Η σημασία του έγκειται στη συμβολή του στη δημιουργία και την τήρηση σημαντικών σχέσεων μεταξύ ατόμων.

Υπάρχουν δύο τρόποι διαπροσωπικών πλαισίων. Το πρώτο εκ φύσεως απρόσωπο. Όταν οι άνθρωποι αντιδρούν ο ένας προς τον άλλο σύμφωνα με το ρόλο που παίζουν, το πλαίσιο είναι απρόσωπο. Π.χ. στη σχέση μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου, ο πελάτης μπορεί να πει: «Θα ήθελα αυτό το πράγμα.» και ο υπάλληλος μπορεί να πει: «Θα σας στοιχίσει 79 σεντς». Ο σημαντικότερος τύπος διαπροσωπικού πλαισίου πάντως είναι προσωπικής φύσεως. Όταν οι άνθρωποι αντιδρούν ο ένας στον άλλον ως μοναδικά όντα με συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα, δημιουργείται ένα προσωπικό πλαίσιο και μπορεί να αναπτυχθούν στενές σχέσεις. Σχέσεις όπως η έλξη, η εξομολόγηση και εμπιστοσύνη φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση και διατήρηση μακροχρόνιων κοινωνικών σχέσεων.

Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της διαπροσωπικής επικοινωνίας συνίσταται σε ενώπιες ανταλλαγές, τα τηλεφωνήματα και οι επιστολές αποτελούν επίσης μέσα διαπροσωπικής επικοινωνίας. Όταν οι φίλοι και τα αγαπημένα πρόσωπα είναι χωρικά απομακρυσμένα εξακολουθούν να αισθάνονται την ανάγκη να επικοινωνούν μεταξύ τους. Για να αντιμετωπίσουν την έλλειψη φυσικής παρουσίας οι άνθρωποι χρησιμοποιούν προσωπική γλώσσα και παραγλωσσικές ενδείξεις για να αποκαλύψουν τα αισθήματα αγάπης και φιλίας, όταν γράφουν γράμματα ή όταν μιλούν στο τηλέφωνο.

Επικοινωνία μικρών ομάδων

Η επικοινωνία σε μικρές ομάδες περιέχει αμφίδρομες ανταλλαγές μεταξύ ενός σχετικά μικρού αριθμού ατόμων. Μια μικρή ομάδα περιέχει τουλάχιστον τρία άτομα, αλλά δεν έχει ακριβές άνω όριο. Το σημαντικό είναι όχι πόσο πολλά άτομα υπάρχουν αλλά εάν τα άτομα αντιλαμβάνονται το ένα το άλλο ως άτομα και αισθάνονται ότι μπορούν να συμμετάσχουν στη συζήτηση.

Η πρώτη μικρή ομάδα όπου οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνήσουν είναι η οικογένεια. Η οικογενειακή επικοινωνία συχνά γίνεται στο τραπέζι, στο σαλόνι και στο αυτοκίνητο. Καθώς τα παιδιά ωριμάζουν, γίνονται μέλη άλλων μικρών ομάδων: ομάδες παιχνιδιού, κατηχητικό και ομάδες στο νηπιαγωγείο ή στον παιδικό σταθμό. Όταν τα παιδιά μπουν στο σχολείο γίνονται μέλη τάξεων. Καθώς προοδεύουν στο σχολείο, επικοινωνούν με ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό ομάδων: πρόσκοποι, τάξεις χορού, μουσικές ομάδες, αθλητικές ομάδες, και σχολικά κλαμπ.

Καθώς ενηλικιώνονται δημιουργούν δικές τους οικογένειες, γίνονται μέλη ομάδων ανθρώπων που εργάζονται μαζί, δημιουργούν ομάδες φίλων,

εγγράφονται σε ομάδες αναψυχής και αθλητικές και γίνονται ενεργά μέλη κοινοτικών ομάδων. Καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους οι άνθρωποι συνεχίζουν να συμμετέχουν σε μικρές ομάδες.

Οι ακαδημαϊκοί ταξινομούν συνήθως τις ομάδες ανάλογα με τη λειτουργία τους. Μεταξύ των λειτουργικών ομάδων που έχουν εντοπισθεί είναι ομάδες εκμάθησης, κοινωνικές, θεραπευτικές, λύσεως-προβλημάτων, πολιτικής δραστηριότητας και ομάδες λατρείας. Δεδομένης της ποικιλίας λειτουργιών, η αποτελεσματική συμμετοχή σε ομάδες απαιτεί μια ποικιλία δεξιοτήτων. Σε οικογενειακές και θεραπευτικές ομάδες, π.χ., τα άτομα για να είναι αποτελεσματικά πρέπει να έχουν μια ευρεία κλίμακα δεξιοτήτων που χρειάζονται για να στέλνουν και να δέχονται πληροφοριακά μηνύματα.

Ως μέλη, τα άτομα πρέπει να μαθαίνουν να βοηθούν την ομάδα να εκτελεί την αποστολή ή τη λειτουργία της. Οι συμπεριφορές τους σε σχέση με το σκοπό αυτό ονομάζονται ρόλοι καθήκοντος (task). Αλλά τα άτομα πρέπει επίσης να βοηθούν αλλήλους να αισθάνονται καλά σχετικά με τη συμμετοχή τους στην ομάδα και την ενεργοποίησή τους. Οι συμπεριφορές τους αναφορικά με το σκοπό αυτό λέγονται ρόλοι διατήρησης της ομάδας ή κοινωνικοί ρόλοι. Επιπρόσθετα, τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνειδητοποιήσουν ατομικές ενέργειες που εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Τα καλά μέλη της ομάδας είναι παίκτες της ομάδας που θυσιάζουν τα ατομικά τους συμφέροντα για την ευημερία της ομάδας.

Οργανωσιακή Επικοινωνία

Πολλές μικρές ομάδες αποτελούν τμήμα μιας μεγαλύτερης ομάδας που ονομάζεται οργάνωση. Μια οργάνωση, απλά είναι ένα σώμα ατόμων οργανωμένο με κάποιο ειδικό σκοπό. Μεταξύ των κυριότερων οργανώσεων στην κοινωνία είναι οι εκκλησίες, τα σχολεία, τα κολέγια και τα πανεπιστήμια, οι επιχειρήσεις, οι ανώνυμες εταιρίες, οι βιβλιοθήκες, οι στρατιωτικές υπηρεσίες, οι δήμοι, οι κοινότητες, οι τοπικές και εθνικές κυβερνήσεις.

Επειδή οι οργανώσεις είναι σύνθετες, είναι σημαντικό να δημιουργούνται δίκτυα επικοινωνίας. Τα δίκτυα επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ή δημόσια υπηρεσία συχνά σχηματίζονται σε κάποιο οργανωτικό χάρτη που εντοπίζει τους τίτλους των ατόμων που έχουν θέσεις στην οργάνωση και δείχνει ποιος είναι υπόλογος σε ποιον. Τα δίκτυα επικοινωνίας δίνουν και τυπικές και άτυπες ανταλλαγές ιδεών.

Είναι σημαντικό σε οργανώσεις να διαθέτουν δίκτυα επικοινωνίας που προσφέρουν αμφίδρομη πληροφόρηση. Η πληροφόρηση πρέπει να κυκλοφορεί από το γραφείο του προέδρου προς όλα τα άτομα και τις ομάδες που την χρειάζονται. Αλλά θα έπρεπε επίσης να κυκλοφορεί και προς την αντίθετη κατεύθυνση. Οι εργατές είναι πιο ικανοποιημένοι, όταν αισθάνονται ότι οι ιδέες τους προωθούνται προς άτομα υψηλότερα στον οργανωτικό χάρτη.

Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι επίσης σημαντική, επειδή συγκρούσεις ανακύπτουν μεταξύ ατόμων και ομάδων. Οι μηχανικοί σε μιαν εταιρία, π.χ. μπορεί να παράγουν σχέδια προϊόντων που οι επόπτες παραγωγής θεωρούν πολύ δύσκολο να παραχθούν. Όταν ανακύπτουν τέτοιες διαφορές, τα δίκτυα επικοινωνίας πρέπει να προσφέρουν για τη λύση των συγκρούσεων ένα

σύστημα μέσω του οποίου οι εργάτες μπορούν να εξομαλύνουν τις διαφορές τους.

Δημόσια Επικοινωνία

Η δημόσια επικοινωνία περιλαμβάνει ενώπιες ανταλλαγές μεταξύ ανθρώπων σε καταστάσεις, όπου οι ρόλοι ομιλητού και ακροατού είναι σχετικά σταθεροί. Μια διάλεξη, μια θεατρική παραγωγή, μια συναυλία, μια λειτουργία, μια δίκη, και μια δικαστική ακρόαση, αποτελούν όλα περιπτώσεις δημόσιας επικοινωνίας.

Αφού η δημόσια επικοινωνία είναι κατ' ουσίαν μια διαδικασία μονόδρομη, αυτοί που παίζουν τους ρόλους των ομιλητών έχουν ειδικές ευθύνες. Οι ομιλητές πρέπει να προετοιμάζονται προσεχτικά για τέτοιες περιστάσεις. Το μήνυμά τους πρέπει να είναι σαφώς οργανωμένο. Το κοινό σε πλαίσια δημόσιας επικοινωνίας έχει το δικαίωμα να προσδοκά από τους ομιλητές ειδικά προσόντα.

Μαζική Επικοινωνία

Η μαζική επικοινωνία μπορεί να ορίζεται απλά ως μηνύματα που απευθύνονται σε μάζες, ή μεγάλους αριθμούς ατόμων. Η μαζική επικοινωνία πάντως, έχει χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από άλλες επικοινωνίες. Τα μηνύματα μαζικής επικοινωνίας προετοιμάζονται από οργανώσεις και άλλες ομάδες ατόμων. Το πρόγραμμα ειδήσεων ενός τοπικού τηλεοπτικού σταθμού, π.χ., απασχολεί τρία ή τέσσερα άτομα που εμφανίζονται ποτέ: χειριστές των τηλεοπτικών μηχανών, μηχανικούς, διευθυντές του σταθμού και πολλούς άλλους. Η μαζική επικοινωνία απευθύνεται επίσης σε ένα μεγάλο και ανώνυμο κοινό «προς όποιον ενδιαφέρεται». Το μήνυμα πρέπει να αρέσει σε μεγάλο αριθμό ατόμων, αλλιώς αυτοί που το παράγουν θα μείνουν άνεργοι. Τελικά η πηγή του μηνύματος είναι απομακρυσμένη από το κοινό χρονικά και τοπικά. Κατά συνέπεια, αυτοί στους οποίους απευθύνεται δεν αισθάνονται την ίδια ανάγκη να προσέχουν το μήνυμα, όπως αυτοί που ανήκουν στην εταιρία που είναι η πηγή του μηνύματος. Π.χ. οι θεατές της τηλεόρασης αισθάνονται την ελευθερία να μιλούν ο ένας στον άλλο, να φεύγουν από το δωμάτιο για να πάρουν κάτι να φάνε, να αλλάζουν.

Το γεγονός ότι η μαζική επικοινωνία είναι ιδιωτική επιχείρηση σε πολλές χώρες έχει σημαντικές επιδράσεις. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας ανταγωνίζονται μεταξύ τους για πωλήσεις, για διαφημιστικά έσοδα, ή και για τα δύο. Με την τεχνολογική πρόοδο ο αριθμός των εναλλακτικών λύσεων αυξάνεται. Οι άνθρωποι έχουν μεγάλη ποικιλία αγαθών επικοινωνίας από τα οποία να επιλέξουν. Η καλωδιακή τηλεόραση, οι βιντεοκασέτες, και τα συστήματα τηλεόρασης επί πληρωμή, π.χ. προσφέρουν έναν αυξανόμενο αριθμό επιλογών στους τηλεθεατές. Καθώς τα άτομα εγκαταλείπουν τα συνήθη δίκτυα και τα προγράμματα των τοπικών σταθμών, οι διαφημιστές μπορεί να αρνούνται να πληρώσουν τις τιμές που τους ζητούνται για διαφημιστικό χρόνο. Στο παρελθόν, οι εκδότες περιοδικών, οι παραγωγοί κινηματογράφου και οι ραδιοφωνικοί σταθμοί θεώρησαν αναγκαίο να βγουν να αναζητήσουν ειδικά κοινά. Λέγεται μάλιστα ότι το γενικό μαζικό κοινό εξαφανίζεται αφήνοντας στη θέση του έναν αριθμό από μικρότερα πιο περιορισμένα μαζικά κοινά.

ΔΙΟΔΟΙ Ή ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ως δίοδος ή κανάλι επικοινωνίας ορίζεται εκείνο το μέσον που λειτουργεί ως μεταφορέας του μηνύματος ή της πληροφορίας, που πρέπει από τον πομπό να φθάσει στον δέκτη. Η επιλογή αυτού του μεταφορέα εξαρτάται, κάθε φορά, από το πόσες πληροφορίες μπορεί να μεταφέρει, έγκαιρα, με ακρίβεια και να εξασφαλίζει την αντίδραση του δέκτη (επαναπληροφόρηση ή ανάδραση). Για παράδειγμα, η προφορική πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι το πλέον πλούσιο κανάλι επικοινωνίας, αφού επιτρέπει την άμεση εμπειρία, τη γρήγορη αντίδραση-ανταπόκριση, την εστίαση σε προσωπικό επίπεδο, και την εκδήλωση και κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης πομπού και δέκτη.

Σε επίπεδο επιχείρησης η επικοινωνία γίνεται σε τρεις κατευθύνσεις-προς τα κάτω, προς τα επάνω και οριζόντια. Τα στελέχη πρέπει να δημιουργούν και να χρησιμοποιούν τυπικά κανάλια επικοινωνίας και προς τις τρεις κατευθύνσεις. Στην πράξη όμως τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας αποτελούν τις πραγματικές, ουσιαστικές και ίσως περισσότερο αποτελεσματικές δίοδους επικοινωνίας.

Τυπικά κανάλια επικοινωνίας

Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας δημιουργούνται και λειτουργούν κατά μήκος της γραμμής εξουσίας, όπως αυτή ορίζεται από την επιχείρηση. Η πλέον συνήθης και φανερή τυπική επικοινωνία, στις επιχειρήσεις, είναι **προς τα κάτω (ή καθοδική) επικοινωνία**, δηλαδή τα μηνύματα που στέλνονται από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφισταμένους. Τα στελέχη μπορούν να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα, όπως:

- Ομιλίες
- Εφημερίδες
- Περιοδικά και επίσημες εκδόσεις-δημοσιεύσεις της επιχείρησης
- Πίνακας ανακοινώσεων
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- Κανονισμός εργασίας
- Βιβλία-οδηγοί χρήσης μηχανών και εκτέλεσης διαδικασιών
- Τηλέφωνο
- fax
- Video

Η **προς τα κάτω επικοινωνία**, που γίνεται από συγκεκριμένους και αρμόδιους πομπούς προς συγκεκριμένους και αρμόδιους δέκτες (υφισταμένους), έχει βασικό σκοπό την επιρροή των υφισταμένων και βοηθά στην:

1. Αποσαφήνιση-κατανόηση και υλοποίηση στόχων και στρατηγικών.
2. Παροχή οδηγιών εκτέλεσης και συντονισμού των εργασιών
3. Ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές
4. Ενημέρωση-αναπληροφόρηση για την απόδοση υπαλλήλων και διευθύνσεων.

5. Παρακίνηση των εργαζομένων να δεχθούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης.

Το σοβαρό πρόβλημα της τυπικής προς τα κάτω επικοινωνίας είναι η παραμόρφωση-αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του ίδιου του μηνύματος. Λόγω μεγάλης απόστασης ή και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται, είτε για την αποστολή του μηνύματος είτε για την υλοποίησή του, είναι σύνηθες και ανθρώπινο το μήνυμα να αλλοιώνεται και περίπου 25% των πληροφοριών να χάνονται.

Η προς τα επάνω (ή ανοδική) τυπική επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στέλνουν προς τα ανώτερα, με σκοπό την ενημέρωσή τους για τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Τα μηνύματα που οι εργαζόμενοι στέλνουν προς τους ανώτερους (τους), συνήθως **αφορούν**:

1. Προβλήματα και διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στη δουλειά.
2. Προτάσεις για βελτίωση διαδικασιών και τρόπου εκτέλεσης εργασιών.
3. Αναφορές απόδοσης.
4. Παράπονα και διαφορές.
5. Πληροφορίες σχετικά με τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη.
6. Παράπονα, προτάσεις, σχόλια πελατών.
7. Διευκρινίσεις για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες.

Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της προς τα επάνω επικοινωνίας είναι:

- Κυτία παραπόνων και υποδείξεων
- Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης
- Ερωτηματολόγια
- Απόλυτα μυστικές έρευνες
- Τηλέφωνο
- Ετήσιες-μηνιαίες και εβδομαδιαίες συναντήσεις με τη διοίκηση και τους άμεσους προϊσταμένους
- Εκτέλεση υπαλληλικών εργασιών από τα στελέχη (για να γνωρίζουν τις πραγματικές συνθήκες και δυσκολίες της δουλειάς των υφισταμένων τους), μια δυο φορές το χρόνο.

Οι **δυσκολίες** που εμφανίζονται στην προς τα επάνω επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους, τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των ίδιων των εργαζομένων να εμπιστευθούν τους ανώτερους τους για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Η ανταλλαγή μηνυμάτων, μεταξύ ομοιόβαθμων και απλών εργαζομένων, πλάγια ή και διαγώνια ορίζεται ως **οριζόντια επικοινωνία**. Ο σκοπός της είναι, πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Η οριζόντια επικοινωνία, μέσα στις επιχειρήσεις βοηθά στην:

1. Διατμηματική επίλυση προβλημάτων και την καλύτερη εκτέλεση κοινών έργων (μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή διευθύνσεων).
2. Επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στην βελτίωση της συνεργατικότητας, μέσα στο ίδιο τμήμα ή διεύθυνση.
3. Ταχύτερη και καλύτερη ενημέρωση των γραμμικών στελεχών αλλά και παροχή συμβουλών, από τους επιτελικούς.

Για την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας οι επιχειρήσεις συστήνουν επιτροπές, ομάδες έργου ή ακόμα αναπτύσσουν μια οργάνωση κατά μήτρα και ακόμα καθιερώνουν τακτικές συναντήσεις στελεχών και μηνιαίες αναφορές δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων.

Άτυπα κανάλια επικοινωνίας

Η **άτυπη επικοινωνία**, δηλαδή αυτή που λαμβάνει χώρα έξω από τα καθορισμένα από τη διοίκηση κανάλια, συνυπάρχει με την τυπική και σε αρκετές περιπτώσεις την υποκαθιστά, ιδίως αν η τελευταία είναι ανεπαρκής, ασυνεχής και αποτελεσματική. Στην άτυπη επικοινωνία λαμβάνουν μέρος πομποί και δέκτες ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου και σπάζοντας την κάθετη (ανοδική ή καθοδική) γραμμή επικοινωνίας.

Τα δυο πιο συνήθη κανάλια άτυπης επικοινωνίας είναι το «**Διοίκηση δια περιηγήσεως**» και το «**ράδιο αρβύλα**». Στην τεχνική επικοινωνίας «Διοίκηση δια περιηγήσεως» τα στελέχη έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, στους χώρους όπου οι τελευταίοι εργάζονται, συζητούν μαζί τους, προτείνουν ιδέες ακούν προτάσεις, παράπονα και προβλήματα. Το άτυπο αυτό κανάλι επικοινωνίας, αν χρησιμοποιηθεί σωστά και παράλληλα με τα τυπικά κανάλια, συμβάλλει στην αμεσότητα και την πληρότητα της όλης επικοινωνίας, μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Το «**ράδιο αρβύλα**» είναι το πρόσωπο με πρόσωπο άτυπο δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων και αναπτύσσεται προς όλες τις κατευθύνσεις –κάθετα, οριζόντια και διαγώνια. Η από άτομα σε άτομα μετάδοση πληροφοριών υπάρχει πάντα μέσα στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα των όποιων αποτελεσματικών ή όχι χρησιμοποιούμενων μέσων στα τυπικά κανάλια επικοινωνίας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα, καθίσταται η κύρια μορφή επικοινωνίας, όπως σε επιχειρούμενες αλλαγές, άσχημες οικονομικές συνθήκες, ή αμφιβολιών και ανησυχιών για το μέλλον της επιχείρησης ή τμημάτων/μονάδων της. Η μετάδοση των μηνυμάτων γίνεται είτε από ένα πρόσωπο σε πολλά, είτε από μερικά πρόσωπα σε κάποια άλλα επιλεγμένα.

Παρά τα όσα υποστηρίζονται, έρευνες έχουν αποδείξει πως η ακρίβεια και η σχετικότητα των μηνυμάτων είναι υψηλή. Περίπου 80% των μηνυμάτων που μεταφέρονται μέσω αυτού του καναλιού έχει να κάνει με θέματα της επιχείρησης παρά με προσωπικά κουτσομπολιά, ενώ το 70% με 90% των πληροφοριών που παρέχονται είναι αληθείς. Αν και πολλά στελέχη είναι αρνητικά απέναντι στο «ράδιο αρβύλα» επειδή πιστεύουν ότι μεταφέρονται φήμες και όχι στοιχεία, με

κακές προθέσεις και με κακόβουλο τρόπο για να ενσπείρουν φόβο και ανησυχίες μεγαλοποιώντας τα αρνητικά σημεία, εντούτοις θα πρέπει να γνωρίζουν πως στην πράξη τα πράγματα δεν είναι έτσι. Όταν βέβαια τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας είναι κλειστά, τότε είναι πιθανόν το ράδιο αρβύλα να έχει περισσότερες αρνητικές επιδράσεις παρά θετικές. Γι' αυτό θα πρέπει, σε περιόδους κρίσεων, σύγχυσης και ανησυχιών τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας να είναι ανοιχτά και να λειτουργούν αποτελεσματικά, με το έτσι και αλλιώς μονίμως ευρισκόμενο σε λειτουργία άτυπο κανάλι του ράδιο αρβύλα.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όταν οι άνθρωποι συναναστρέφονται, χωρίς να το θέλουν εισάγουν «εμπόδια» στην επικοινωνία τους. Έχει εκτιμηθεί ότι αυτά τα «εμπόδια» χρησιμοποιούνται σε περισσότερο από το 90% του χρόνου των συζητήσεων.

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες/αιτίες:

1. Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.
2. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν επακριβώς τι να μεταδώσουν.
3. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πως να το μεταδώσουν.
4. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.

Τα προβλήματα αυτά είναι εξίσου σημαντικά και προκαλούν σοβαρότατες δυσκολίες, που δεν θα είναι καθόλου εύκολο να αντιμετωπισθούν. Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και την οργάνωση ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει, όμως, να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων που υπάρχουν στην επικοινωνία.

Είναι τόσο πολλά τα εμπόδια στην επικοινωνία, που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη, σε όλες της επιχειρήσεις, ότι η επικοινωνία είναι κακή/φτωχή. Αντιθέτως, προκαλεί έκπληξη να διαπιστώνεται

ότι ένα μήνυμα μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί στρεβλώσεις. Παρακάτω αναφέρονται μερικά από τα κυριότερα εμπόδια.

Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει

Εκείνο που ακούμε, όταν κάποιος μας μιλά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικές μας εμπειρίες και γνώσεις. Αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε εκείνο που μας λέει το μυαλό μας ότι αυτός μας είπε. Όλοι

έχουμε την τάση να κουβαλούμε προκαταλήψεις, ως προς το τι εννοούν οι άλλοι. Όταν ακούμε κάτι νέο για εμάς, έχουμε την τάση να το ταυτίζουμε με κάτι παρόμοιο που έχουμε γνωρίσει κατά το παρελθόν. Στους ανθρώπους αρέσει να μπορούν να προβλέπουν τα γεγονότα και να τα εκλογικεύουν.

Όταν οι άνθρωποι παίρνουν μια πληροφορία που είναι σύμφωνη με τις πεποιθήσεις τους, την αποδέχονται σαν βásiμη, ζητούν να μάθουν περισσότερα και θυμούνται ακριβώς όσα ακούν.

Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα ήδη γνωρίζουμε

Έχουμε την τάση να αγνοούμε ή να απορρίπτουμε τις πληροφορίες που συγκρούονται με τις πεποιθήσεις μας. Τέτοιες πληροφορίες αν δεν μπορούμε να τις απορρίψουμε, κάποιος τρόπος θα βρεθεί να τις στρεβλώσουμε και να διαμορφώσουμε το νόημα τους, έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις προκαταλήψεις μας. Η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όταν έρχεται σε αντίθεση με άλλες πληροφορίες, που ο δεκτής διαθέτει ήδη, ανεξάρτητα από το αν είναι σωστές ή όχι.

Ο επιστημονικός όρος της κατάστασης που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι δέχονται συγκρουόμενες πληροφορίες, είναι: γνωστική ασυμφωνία. Πρόκειται για μια θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Festinger, ο οποίος ισχυρίζεται ότι ένα άτομο νοιώθει δυσάρεστα όταν κρατά λογικά ασυμβίβαστα «γνωστικά στοιχεία» (οι ατομικές απόψεις ή παραστάσεις γεγονότων που διαμορφώνουν την κοινωνική του συμπεριφορά) απέναντι σε ένα αντικείμενο ή συμβάν. Και γι' αυτό προσπαθεί να μειώσει τη δυσαρέσκεια ή ασυμφωνία, μεταβάλλοντας τις απόψεις ή στάσεις του. Τα γνωστικά στοιχεία είναι επιλεκτικά οργανωμένα ώστε να αντανακλούν το περιβάλλον, την εμπειρία, τις επιθυμίες, τους σκοπούς, καθώς και τη φυσιολογική κατάσταση ενός ατόμου. Αυτά ορίζουν το πλαίσιο αναφοράς σε σχέση με το οποίο κρίνονται οι ιδιότητες ενός αντικειμένου ή μιας πληροφορίας. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή ή στην επικοινωνία που τους ζητά να αλλάξουν, επειδή οι νέες ιδέες είναι έξω από το πλαίσιο αναφοράς τους.

Όταν η επικοινωνία είναι ασυμβίβαστη με τις υπάρχουσες αντιλήψεις, ο δέκτης αρνείται τη βασιμότητα της, αποφεύγει να εκτεθεί περισσότερο στην επίδραση της, την ξεχνά εύκολα και στρεβλώνει στη σκέψη του ό,τι ακούει.

Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών

Ο δέκτης πληροφοριών όχι μόνο αξιολογεί ό,τι ακούει, σύμφωνα με τις γνώσεις και αντιλήψεις που ήδη έχει, αλλά παίρνει επίσης υπόψη του ποιος είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία. Οι εμπειρίες ή οι προκαταλήψεις του μπορεί να τον οδηγούν να αποδίδει ανύπαρκτα κίνητρα σε εκείνον που του μεταδίδει την πληροφορία. Μερικοί άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν κάθε συλλογική προσπάθεια σαν συνωμοσία. Άλλοι προσπαθούν πίσω από αυτά που λέγονται να διαβλέψουν κάθε είδους κίνητρο, διαφορετικό από εκείνο που φαίνεται με πρώτη ματιά. Είναι εξαιρετικά δύσκολο, για όλους μας, να διαχωρίσουμε αυτό που ακούμε από τα συναισθήματα μας για το πρόσωπο που τα λέει.

Επιρροή της ομάδας αναφοράς

Η ομάδα με την οποία ταυτιζόμαστε -ομάδα αναφοράς- επηρεάζει τις στάσεις και τα συναισθήματα μας. Η διοίκηση και το συνδικάτο, όπως και η οικογένεια, η φυλή, το πολιτικό κόμμα, οι φίλοι, αποτελούν ομάδες αναφοράς που χρωματίζουν τις αντιδράσεις μας στις πληροφορίες. Το τι «ακούει» η κάθε ομάδα εξαρτάται από τα συμφέροντα της.

Οι κοινές εμπειρίες και τα κοινά πλαίσια αναφοράς θα έχουν ασφαλώς μεγαλύτερη επιρροή από τις όποιες παραινέσεις της διοίκησης -όπου άνθρωποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν έχουν τίποτε το κοινό, τους μεταδίδουν μηνύματα με πληροφορίες συγκρουόμενες με τις ήδη διαμορφωμένες πεποιθήσεις τους.

Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους

Πρόκειται για εννοιολογικό πρόβλημα. Όπως το διατύπωσαν ο Strauss και ο Sayles: «Ουσιαστικά η γλώσσα είναι μια μέθοδος χρησιμοποίησης συμβόλων που εκφράζουν γεγονότα και συναισθήματα. Ακριβολογώντας, δεν μπορούμε να μεταδώσουμε νοήματα -το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μεταδίδουμε λέξεις. Και όμως, οι ίδιες λέξεις μπορεί να υποδηλώνουν εντελώς διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις».

Οι λέξεις μπορεί να έχουν συμβολική σημασία για κάποιους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν στο δέκτη εντελώς διαφορετική εντύπωση από την έννοια που θέλει να μεταδώσει ο πομπός της πληροφορίας. Τα κέρδη, για τη διοίκηση κάθε επιχείρησης, αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση της επιβίωσης και ανάπτυξης. Για τους εργαζόμενους, όμως, τα κέρδη κατανοούνται κυρίως σαν χρήματα που αποκτήθηκαν παράνομα, με τη συγκράτηση των μισθών σε χαμηλά επίπεδα ή με την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης σε υπερβολικά υψηλές τιμές.

Για παράδειγμα, τα «κλειστά συνδικάτα» αποτελούν για ένα συνδικαλιστή το πιο πρόσφορο μέσο για να διατηρηθεί σταθερότητα και ισχύς, και να εξασφαλισθεί ότι οι εργάτες θα συνεισφέρουν στην οργάνωση. Ενώ για τη διοίκηση, είναι ένα στενοκέφαλο τέχνασμα που περιορίζει την ελευθερία τόσο της διοίκησης όσο και των εργατών.

Με λίγα λόγια, δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να θεωρεί κανείς ότι κάτι που έχει γι' αυτόν ένα ορισμένο νόημα, έχει κατ' ανάγκη το ίδιο νόημα και για κάθε άλλον.

Επαγγελματική Διάλεκτος

Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική τους ειδική γλώσσα ή «επαγγελματική διάλεκτο». Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών όρων, ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν και κάνουν την ίδια δουλειά. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο, μεταξύ εκείνων που δεν γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή .

Μη Λεκτική Επικοινωνία

Οι άνθρωποι, στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία εκτός από τις λέξεις που χρησιμοποιούν για να στείλουν μηνύματα, στέλνουν μηνύματα συνειδητά ή όχι και με τα μη λεκτικά σήματα (γλώσσα του σώματος ή μη λεκτική επικοινωνία)

όπως, χειρονομίες, στάση σώματος, εκφράσεις προσώπου, τόνος φωνής και ντύσιμο. Πολλές φορές η γλώσσα του σώματος μεταδίδει πολύ πιο ακριβή και αποκαλυπτικά μηνύματα από ό,τι αυτές καθ' αυτές οι χρησιμοποιούμενες λέξεις.

Σε μια μελέτη διαπιστώθηκε ότι το 557% του περιεχομένου του μηνύματος μεταβιβάζεται από τις εκφράσεις του προσώπου και τη στάση του σώματος, το 38% από τον τόνο της φωνής και μόλις το 7% από αυτές καθαυτές τις λέξεις.

Χρειάζεται λοιπόν αρκετή προσοχή στα μη λεκτικά μηνύματα, ώστε αυτά να μην παρερμηνευθούν ή αξιολογηθούν υπέρμετρα και αποτελέσουν έτσι εμπόδιο στην επικοινωνία. Η προσοχή πρέπει να δίνεται τόσο από τον δέκτη, ως προς την παρατήρηση και ερμηνεία των μη λεκτικών μηνυμάτων από τον πομπό, όσο και από τον πομπό, ως προς τον έλεγχο και προβολή των μη λεκτικών μηνυμάτων (από μέρους του).

Συναισθηματικό Πλαίσιο

Τα συναισθήματα που μας διακατέχουν επηρεάζουν την ικανότητα μας να μεταβιβάζουμε ή να αποδεχόμαστε το πραγματικό μήνυμα. Όταν είμαστε ανασφαλείς ή φοβισμένοι, αυτό που ακούμε και βλέπουμε μας φαίνεται περισσότερο απειλητικό από ό,τι όταν είμαστε ασφαλείς και γαλήνιοι απέναντι στον κόσμο. Όταν είμαστε εξοργισμένοι ή καταπτοημένοι θα τείνουμε να απορρίπτουμε, χωρίς δεύτερη σκέψη, πράγματα που σε άλλη περίπτωση θα μπορούσαμε να δεχτούμε ως λογικά αιτήματα ή καλές ιδέες. Στη διάρκεια συζητήσεων μπορεί να λέγονται πολλά πράγματα που δεν κατανοούνται ή διαστρεβλώνονται σημαντικά λόγω συναισθηματικού πλαισίου.

Θόρυβος

Ο «θόρυβος» με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων που παρεμβαίνουν στην κατανόηση ενός μηνύματος, είναι προφανές εμπόδιο. Μπορεί να είναι πραγματικός θόρυβος, που δεν μας αφήνει να ακούσουμε καλά ή να είναι θόρυβος με μεταφορική σημασία που υποδηλώνει την κατάτμηση και την περιπλοκή της πληροφορίας, με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται ή να αναιρείται τελείως το μεταβιβαζόμενο μήνυμα. Οι *κ>ρφές* με τις οποίες μεταβιβάζονται τα μηνύματα -ασαφής σύνταξη, μεγάλοι και δύσχρηστοι περίοδοι που περιλαμβάνουν πολλές κύριες και δευτερεύουσες προτάσεις, πολυσύλλαβες λέξεις -συμβάλλουν στην πρόκληση «θορύβου». Θόρυβο επίσης αποτελεί και η ύπαρξη οπτικών ερεθισμάτων και γενικά κάθε τι που αποσπά την προσοχή του δέκτη.

Μέγεθος

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ένα από τα κύρια εμπόδια στην επικοινωνία. Τα μηνύματα πρέπει να «περάσουν» μέσα από αλληπάλληλα διοικητικά στρώματα ή μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτό στρεβλώνονται ή δεν φτάνουν ποτέ στον προορισμό τους.

Για τη μεταφορά του μηνύματος δίνεται μεγαλύτερο βάρος στο γραπτό Λόγο παρά στον προφορικό, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Με το μέγεθος έρχεται και η τυποποίηση. Και την τυποποίηση συνοδεύουν περιορισμοί στην ελευθερία με την οποία διεξάγεται η επικοινωνία. Ο E.F. Schumacher έχει αφήσει να εννοηθεί ότι το «μικρό είναι όμορφο», πράγμα που ισχύει και για την επικοινωνία. Η αναφορά αυτή γίνεται περισσότερο για την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας παρά για την ανάπτυξη των καλών επικοινωνιών, αλλά συνδέεται εξίσου και με τα δύο.

Εμπόδια στην επικοινωνία εξαιτίας της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Εμπόδια είναι οι «απαντήσεις ρίσκου», δηλαδή οι απαντήσεις που το αποτέλεσμα τους στην επικοινωνία είναι αρνητικό. Αυτό που είναι πιο καταστροφικό είναι, όταν ένας από τους δύο είναι στρεσαρισμένος. Το αποτέλεσμα είναι να μειώνεται η αυτοεκτίμηση του ενός ή του άλλου.

Έτσι αρχίζουν οι άμυνες και οι αντιστάσεις. Οι απαντήσεις αυτού του είδους οδηγούν σε απόσυρση, εξάρτηση, αίσθημα νικημένου ή ανίκανου, και το σημαντικότερο: ελαττώνεται η πιθανότητα να εκφράσει το άτομο τα συναισθήματά του και να βρει λύσεις.

Οι «απαντήσεις ρίσκου» είναι:

1. Αξιολογικές-Κρίσης

Όλοι οι άνθρωποι έχουμε μία τάση να εκφράζουμε την αποδοχή ή την απόρριψη της συμπεριφοράς ή των δηλώσεων κάποιου άλλου.

Η τάση για κριτική είναι ιδιαίτερα έντονη, όταν σε μία κατάσταση εμπλέκονται συναισθήματα. Όταν δηλαδή κάποιος εκφράζει τα συναισθήματά του, με τα οποία εμείς δε δεχόμαστε επειδή δε μας «βολεύουν», αντιδράμε μέσω της κριτικής. Η κριτική αυτού του είδους κατά κανόνα στρέφεται κατά των συναισθημάτων του άλλου.

- **Κριτική.** Η αρνητική αξιολόγηση των πράξεων ή της στάσης του άλλου, χωρίς να διερευνούνται τα αίτια. Συνήθως η κριτική έχει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιδιωκόμενα.

- **Χαρακτηρισμοί με στερεότυπα, ταμπέλες.** Η αντιμετώπιση αυτή υπομονεύει την επικοινωνία, επειδή οι συμπεριφορές και τα συναισθήματα δε μπαίνουν σε «κουτάκια».
- **Διάγνωση.** Είναι και αυτή η αντιμετώπιση μια μορφή ταμπέλας. Αντί ο ακροατής να συναισθανθεί τον άλλο, παίζει το ρόλο του ειδήμων, ψυχολόγου κ.τ.λ. και αντιμετωπίζει τον άλλο ως προβληματικό.
- **Θετική κριτική.** Γενικά η θετική κριτική χτίζει κλίμα επικοινωνίας-εμπιστοσύνης και αυξάνει τις πρωτοβουλίες. Όμως στην υπερβολή της, χρησιμοποιείται ως εργαλείο χειραγώγησης και οδηγεί στην καχυποψία.

2. Προσφορά Λύσεων

Το να δίνεις λύσεις δεν είναι αρνητικό, ή τουλάχιστο, δεν είναι πάντα ακατάλληλο (κρίσεις), είναι όμως σίγουρο ότι αν αντιμετωπίζεις τα προβλήματα μόνο με αυτό τον τρόπο δεν αναπτύσσεις τους άλλους.

- **Εντολές, διαταγές.** Με αυτό τον τρόπο ζητούμε από τον άλλο να κάνει κάτι επειδή το επιθυμούμε εμείς. Εκτός του ότι καταστρέφεται η αυτοεκτίμηση του άλλου, του προσφέρεις επίσης τρεις εναλλακτικές: αντίσταση, υπονόμευση, υπόταξη.
- **Εκφοβισμός, απειλές.** Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να ελέγξουμε τους άλλους, δε μπορούμε όμως να έχουμε την αφοσίωσή τους.
- **Ηθικές συμβουλές.** Με τον τρόπο αυτό λέμε στους άλλους τι οφείλουν να κάνουν, χωρίς να ερευνούμε εάν μπορούν ή τι χρειάζονται για να το κάνουν. Έτσι μπλοκάρουμε την επικοινωνία και δε βοηθάμε στη λύση του προβλήματος.
- **Εκτεταμένη χρήση ερωτήσεων, ανάκριση.** Στη διερεύνηση μιας κατάστασης είναι ενδεδειγμένη η χρήση «ανοιχτών» ερωτήσεων. Όμως στην περίπτωση αυτή γίνεται χρήση «κλειστών» ερωτήσεων που υποκαθιστούν την επικοινωνία και οδηγούν σε ατελή μηνύματα.
- **Η ανάληψη του προβλήματος του άλλου, «καπέλωμα».** Το να αναλαμβάνεις προσωπικά το θέμα εκτός του ότι είναι προσβλητικό για τις διανοητικές ικανότητες του άλλου, είναι και αντιπαραγωγικό.

3. Αποφυγή του θέματος

- **Εκτροπή της συζήτησης.** Αποφυγή του θέματος και μη αντιμετώπιση του προβλήματος.
- **Ο διαχωρισμός των γεγονότων από τα συναισθήματα.** Πολλοί πιστεύουν ότι στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος πρέπει να κυριαρχεί η λογική. Αυτό βεβαίως ισχύει για προβλήματα που ελέγχουμε απόλυτα το περιβάλλον τους (π.χ. τεχνικά προβλήματα). Όμως σε περιπτώσεις όπου εμπλέκονται άνθρωποι, μία τέτοια αντιμετώπιση οδηγεί σε μη εντοπισμό του πραγματικού προβλήματος, αποξένωση και έλλειψη επικοινωνίας.
- **Πατερναλιστική αντιμετώπιση του άλλου.** Την αντιμετώπιση αυτή τη χρησιμοποιούμε όταν θέλουμε να βοηθήσουμε τον άλλο και προσπαθούμε

να αλλάξουμε αυτό που αισθάνεται. Στη πραγματικότητα δε θέλουμε να εμπλακούμε συναισθηματικά (συναίσθηση) και δεν αντιμετωπίζουμε το πραγματικό πρόβλημα.

Όλες αυτές οι αντιδράσεις δε βοηθούν στην αποτελεσματική λύση των προβλημάτων, μπλοκάρουν την επικοινωνία και μεγαλώνουν τη συναισθηματική απόσταση.

Αν και όλοι καταλαβαίνουμε τις αρνητικές τους επιδράσεις, οι περισσότεροι τις χρησιμοποιούμε ασυνείδητα σε περιπτώσεις άγχους και έντασης, εκεί δηλαδή όπου η αρνητική τους επίδραση πολλαπλασιάζεται.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί μία ακόμη «απάντηση ρίσκου»:

- ***Το μπλοκάρισμα της επικοινωνίας, αναφερόμενος στα παραπάνω.***

Η περιστασιακή χρήση των παραπάνω δε δημιουργούν, μακροπρόθεσμα, προβλήματα στις σχέσεις. Θα πρέπει επίσης να θυμόμαστε ότι όλα αυτά δεν είναι τίποτα άλλο παρά κακές συνήθειες. Οι κακές συνήθειες αλλάζουν, όμως η θέληση δεν είναι αρκετή.

Αρχές Βελτίωσης της Επικοινωνίας

Το τελικό αποτέλεσμα όλων αυτών των εμποδίων είναι ότι κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος ότι το μήνυσα που θέλει να μεταβιβάσει θα γίνει καταληπτό με τη μορφή που θέλει. Ωστόσο, οι επικοινωνίες μπορούν να βελτιωθούν, αν ακολουθηθούν οι παρακάτω αρχές.

Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη

Όταν επιχειρεί κανείς να μεταδώσει κάτι σε κάποιον άλλο, η τάση είναι να προσαρμόζει την επικοινωνία αυτή στον εαυτό του. Ωστόσο, αν θέλει κανείς να γίνει καταληπτό το μήνυμα του, οφείλει να προσαρμόζεται στο δέκτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτεί, εκ των προτέρων και να προσπαθήσει να εκτιμήσει πώς ο δέκτης θα δεχτεί το μήνυμα, να κατανοήσει τις ανάγκες και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις του. Σημαίνει, επίσης, να χρησιμοποιήσει τεχνικές επαναπληροφόρησης και ενίσχυσης του μηνύματος.

Ο πομπός του μηνύματος προσπαθεί να προβλέψει ποια θα είναι η επίπτωση αυτών που πρόκειται να μετάδωσε», γραπτά ή προφορικά, επάνω στα συναισθήματα και τις στάσεις/ρυ δέκτη. Προσπαθεί να διατυπώσει το μήνυμα έτσι που να ταιριάζει στο λεξιλόγιο του δέκτη, στα συμφέροντα και στις αξίες του, ενώ ταυτόχρονα έχει συνείδηση ότι η πληροφορία που θέλει να μεταβιβάσει είναι δυνατό να παρανοηθεί για πολλούς λόγους: επειδή οι φράσεις

συνοδεύονται από συμβολικά νοήματα, επειδή οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες αναφοράς που τους επηρεάζουν ή επειδή όλο» έχουμε την τάση να απορρίπτουμε ότι δεν θέλουμε να ακούσουμε.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων χρειάζεται ενσυναίσθηση -δηλ. την ικανότητα να μπαίνει κανείς στη θέση του άλλου και να κατανοεί πώς θα φτάσει, κατά πάσα πιθανότητα, στα αυτιά του το μήνυμα και πώς, θα το ερμηνεύσει. Το αξίωμα είναι: «μήνυμα είναι ότι καταλαβαίνει ο δέκτης».

Χρησιμοποίηση ανάδρασης

Ανάδραση είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το πώς αντέδρασε και τι *έπραξε* ο δέκτης, ώστε να είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, από τον αποστολέα όταν αυτό είναι αναγκαίο. Στις επικοινωνίες, η ανάδραση ή επαναπληροφόρηση έχει την έννοια ότι εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία, παίρνει από το δέκτη ως απάντηση ένα μήνυμα που του λέει κατά πόσο

έγινε καταληπτή η πληροφορία. Για αυτόν ακριβώς το λόγο οι πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνίες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τις γραπτές αφού η γραπτή επικοινωνία ελάχιστα περιθώρια αφήνει στο δέκτη της πληροφορίας να απαντήσει και να αντιδράσει άμεσα.

Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας

Μερικοί άνθρωποι όταν επικοινωνούν χρησιμοποιούν περίπλοκα λεκτικά σχήματα, δυσνόητες λέξεις, πολλά επίθετα, μεγάλες προτάσεις. Ακόμη, χρησιμοποιούν ξένα ορολογία, υπερβολικά επιστημονικούς όρους, πομπώδεις εκφράσεις, επαγγελματική διάλεκτο, κ.ο.κ. Όλα αυτά όμως δεν διευκολύνουν τη μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος, ούτε βέβαια εξασφαλίζουν την προσδοκώμενη αντίδραση από τον δέκτη. Αντιθέτως του δημιουργούν πρόβλημα όπως π.χ. αμφιβολία, αμηχανία, ανησυχία, ανία, φόβο (για το τι πραγματικά θέλει να πει ο πομπός) κ.ά. και δημιουργούν μια αρνητική στάση, προκατάληψη ή και αντίδραση στον πομπό.

Η απλή και λιτή γλώσσα, είτε προφορικά επικοινωνεί κανείς είτε γραπτά, συμβάλλει τα μέγιστα στην καλή και αποτελεσματική επικοινωνία. Η ακρίβεια λέξεων και μηνυμάτων καθώς και η σαφήνεια λόγου αποτελεί μέγιστο προσόν για τον πομπό (ομιλούντα ή γράφοντα). Ο αρχαίος τραγικός ποιητής Ευριπίδης (480-406 π.Χ.) έλεγε: «Σοφόν το σαφές».

Επικύρωση των λόγων με πράξεις

Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική μόνο όταν είναι αξιόπιστη. Όταν η διοίκηση ή ο σύλλογος εργαζομένων ή γενικά ο κάθε πομπός μηνύματος λέγει κάτι πρέπει να το κάνει κιόλας. Την επόμενη φορά έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει πιστευτός. Το έμβλημα πρέπει να είναι: «Εναρμονίστε τα λόγια με τα έργα».

Χρησιμοποίηση της, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνίας

Η επικοινωνία, που διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο είναι πιο αποτελεσματική από εκείνη που διενεργείται γραπτώς, για τους εξής λόγους:

Πρώτο, εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία, μπορεί να έχει άμεση αντίδραση-ανταπόκριση από το δέκτη της πληροφορίας, μια επαναπληροφόρηση δηλ. η οποία θα τον ενημερώνει για το τι άκουσε ή δεν άκουσε ο τελευταίος. Χάρη στην αναπληροφόρηση αυτή, μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει το μήνυμα, εκφράζοντας το με διαφορετικούς όρους ή ενισχύοντας το. Και αν το κρίνει αναγκαίο, μπορεί να μεταβάλει το ίδιο το μήνυμα, στο φως των άμεσων αντιδράσεων του δέκτη. Σημαντικό στοιχείο στην, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία είναι και οι δύο (πομπός και δέκτης) να ακούν ο ένας τον άλλον. Γι' αυτό, χρειάζονται δεξιότητες ακρόασης.

Δεύτερο, οι περισσότεροι άνθρωποι εκφράζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια και αμεσότητα όταν χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο παρά τον γραπτό.

Τρίτο, ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί με πιο ανθρώπινο και καταληπτό τρόπο -και αυτό βοηθά στο να ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις εναντίον του ομιλητή. Σημαίνει επίσης ότι και η κριτική μπορεί να εκφραστεί με πιο εποικοδομητικό τρόπο. Μια γραπτή επίπληξη φαίνεται να είναι περισσότερο αυστηρή και καταδικαστική, από ό,τι όταν η ίδια επίπληξη εκφράζεται προφορικά.

Χρησιμοποίηση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας ταυτόχρονα

Μερικές επικοινωνίες πρέπει να διεξάγονται γραπτώς, για να μεταδίδεται το μήνυμα με ακρίβεια και χωρίς τον κίνδυνο στρεβλώσεων. Επίσης, όταν χρειάζεται να αποδειχθεί ότι δέκτης έλαβε το μήνυμα, η γραπτή επικοινωνία πρέπει να προτιμάται. Όταν όμως είναι δυνατόν, η γραπτή επικοινωνία θα πρέπει να συμπληρώνεται με τον προφορικό λόγο. Τούτο χρειάζεται για να δίνεται η δυνατότητα ο πομπός και ο δέκτης να ανταλλάσσουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το μήνυμα. Για τον ίδιο λόγο και η προφορική επικοινωνία θα πρέπει να ενισχύεται με την γραπτή.

Μείωση των προβλημάτων μεγέθους

Τα προβλήματα επικοινωνίας, που προκύπτουν από το μέγεθος, μπορούν να μειωθούν:

1. περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων,
2. ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου,
3. διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία (για ζητήματα που τους ενδιαφέρουν) και τέλος,
4. αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες μονάδες.

Θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεμπιστοσύνη, σε σχέση με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά εμπόδια επικοινωνίας και μερικοί τρόποι για να ξεπεραστούν.

Πίνακας 1: Εμπόδια στην επικοινωνία και πώς να ξεπεραστούν

Εμπόδια	Παις να ξεπεραστούν
Σε ατομικό επίπεδο	
1. Διαπροσωπικές σχέσεις	Ενεργητική ακρόαση
2. Μέσον μεταβίβασης	Επιλογή κατάλληλου μέσου
3. Λέξεις, εκφράσεις	Γνώση του τι ο δέκτης μπορεί να καταλάβει
4. Εσκεμμένα λάθος μηνύματα, υπονοούμενα, ανακρίβειες	Πρόσωπο με πρόσωπο επαφή
Σε επίπεδο επιχείρησης	
1. Διαφορές δύναμης και κύρους	Κλίμα εμπιστοσύνης
2. Στόχοι και ανάγκες τμημάτων	Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση τυπικών διόδων (καναλιών) επικοινωνίας
3. Ακατάλληλα/ανεπαρκή δίκτυα επικοινωνίας για το συγκεκριμένο έργο	Ανάπτυξη και ενθάρρυνση για τη χρησιμοποίηση πολλαπλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας
4. Έλλειψη τυπικών διόδων επικοινωνίας	Αλλαγή της δομής της επιχείρησης ή του τμήματος, για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες επικοινωνίας

Το ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτελέσματα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της «καλής επικοινωνίας», που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δεν θα αντιστρέψει μια κακή κατάσταση, μέσα σε μια νύχτα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες, στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδειχνει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους άλλους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν. Για να αποδώσει καλά αποτελέσματα η επικοινωνία πρέπει να εξεταστεί σαν στρατηγικό ζήτημα, που χρειάζεται σχεδιασμό, ανάπτυξη και έλεγχο με άξονα αναφοράς την κατανόηση των προϋποθέσεων, των προβλημάτων και των αναγκών κάθε μέλους της επιχείρησης.

B.3. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ

Το ομαδικό πνεύμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Η προσήλωση στον κοινό στόχο, ο αλληλοσεβασμός, η εμπιστοσύνη στις ικανότητες και στον επαγγελματισμό του συναδέλφου είναι καθοριστικά.

Όμως το πιο δύσκολο είναι όταν η φύση της δουλειάς δεν επιτρέπει να έχει ο καθένας από εκεί που σταμάτησε ο άλλος. Τότε το ομαδικό πνεύμα είναι το Α και το Ω. Κανένα ταλέντο και κανένα πτυχίο δεν μπορεί να καλύψει το κενό της έλλειψης ομαδικού πνεύματος.

Προβλήματα παρουσιάζονται όταν ο ένας δεν ακολουθεί τις προσυμφωνημένες διαδικασίες. Όταν δεν ενημερώνει τον άλλο για αλλαγές που πιθανόν έχουν προκύψει κατά την απουσία του. Όταν προσπαθεί να υποβιβάσει τη δουλειά του άλλου για αυτοπροβληθεί. Όταν έχει ξεφύγει από τον κοινό στόχο και τα κίνητρά του είναι πλέον προσωπικά.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΜΑΔΑ:

Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου. Για παράδειγμα, ομάδα και οι υπάλληλοι ενός λογιστηρίου, όμως δεν αποτελεί ομάδα, όλοι οι φίλαθλοι σε ένα γήπεδο.

Ιδιαίτερα ένα σύνολο ατόμων μια ομάδα (εργασίας) θα πρέπει τα άτομα να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Καθορισμένη σχέση μεταξύ τους
- Συνείδηση ομάδας

- Αίσθηση κοινού σκοπού
- Αλληλεξάρτηση
- Αλληλεπίδραση και
- Ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο.

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ

Με βάση τις σχέσεις που επιβάλλονται από την επιχείρηση στα μέλη μιας ομάδας, ή τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων, για την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών, οι ομάδες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: την τυπική και την άτυπη.

Τα άτομα που η επιχείρηση συναθροίζει, ομαδοποιεί και στα οποία επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς, καθώς επίσης και τους παρέχει εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνη, ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα (παραγωγή, υπηρεσία), συγκροτούν μια τυπική ομάδα. Την ύπαρξη τυπικών ομάδων δείχνει, συνήθως, το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης.

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις άτυπες σχέσεις (σχέσεις δηλαδή συνεργασίας και αλληλεπίδρασης που δεν προβλέπονται ή εν ορίζονται από την επιχείρηση). Η άτυπη ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο. Τα άτομα θα σχηματίσουν μια άτυπη ομάδα ή θα ενταχθούν σε αυτήν γιατί έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες και λόγους, σε προσωπικό κυρίως επίπεδο. Είναι μια «κοινωνική» ομάδα. Σαν κύρια αιτία δημιουργίας της άτυπης ομάδας είναι οι ανθρώπινες ανάγκες.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Είτε το συνειδητοποιούμε, είτε όχι, οι ομάδες παίρνουν διαρκώς αποφάσεις. Μερικές από αυτές λαμβάνονται συνειδητά και σε σχέση με τα προς εκτέλεση έργα, και μερικές άλλες κάπως ασυνείδητα, χωρίς καμιά αναφορά στην ομαδική διαδικασία ή τα πρότυπα λειτουργίας.

Ορισμένες μέθοδοι, με βάση τις οποίες οι ομάδες παίρνουν τις αποφάσεις είναι οι εξής:

1. Ξαφνικά: «Νομίζω ότι πρέπει να αναδείξουμε έναν πρόεδρο»... σιωπή.
2. Η αυτοεπιτρεπόμενη πρωτοβουλία: «Αν μου επιτρέπεται, νομίζω ότι πρέπει να εξετάσουμε την οικολογική διάσταση του εγχειρήματος...»
3. Η απόφαση μειοψηφίας: «Έχει κανένας αντίρρηση;» ή « Συμφωνούμε όλοι;»
4. Διερεύνηση γνώμης: «Για να δούμε τι γνώμη έχει ο καθένας. Εσείς τι πιστεύετε;»
5. Έλεγχος συμφωνίας: Διερεύνηση των αντίθετων απόψεων και του αν οι απόψεις αυτές είναι αρκετά δυνατές, ώστε να παρεμποδίσουν την

εφαρμογή της απόφασης. Δεν πρέπει να προσποιούμαστε πως ακούμε προσεκτικά τα όσα λέγονται, («ας ακούσουμε τον Κώστα μέχρι να τελειώσει») και στη συνέχεια να κάνουμε αυτό που είχαμε σκοπό να κάνουμε από την αρχή. (« Καλώς, τώρα που όλοι είχαν την ευκαιρία να μιλήσουν, ας εφαρμόσουμε την αρχική απόφαση»).

Ένα πρώτο ερώτημα το οποίο τίθεται συχνά είναι κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα είναι η σωστή, συγκριτικά με την απόφαση που θα μπορούσαν να πάρουν, μεμονωμένα, τα μέλη της ομάδας. Η απάντηση εδώ έχει να κάνει με το κατά πόσο τα μέλη της ομάδας πραγματικά συνεισφέρουν στη λήψη της απόφασης αφενός και αφετέρου κατά πόσον αποφεύγεται το φαινόμενο της αγελαίας σκέψης.

Όταν μια ομάδα συνέρχεται για τη λήψη μιας σοβαρής απόφασης έχει μεγάλη σημασία για την ορθότητα της απόφασης να αλληλοεπηρεάζονται τα μέλη σε μεγάλο βαθμό. Όμως υπάρχει περίπτωση, σε πολύ συνεκτικές ομάδες που απαιτούν μεγάλη συμμόρφωση από τα μέλη τους, να συμβεί το εξής: Στην περίπτωση λήψης σοβαρής απόφασης, για να μην διαταραχθούν οι δεσμοί της ομάδας και οι προσωπικές σχέσεις των μελών, όλα τα μέλη συμφωνούν με την πρόταση που έχει γίνει από κάποιο μέλος. Η τάση αυτή των μελών, στις πολύ συνεκτικές ομάδες, να χάνουν την δύναμη τους για αξιολόγηση των όσων ακούγονται ή προτείνονται, είναι γνωστή ως αγελαία σκέψη. (πιο απλά, ένας τρόπος σκέψης, που όλοι λένε ΝΑΙ σε αυτό που προτείνει κάποιος).

Το δεύτερο ερώτημα που τίθεται είναι αν η ομάδα παίρνει καλύτερες αποφάσεις από τα άτομα. Είναι γενικά απαράδεκτο ότι οι ομάδες χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να λύσουν ένα πρόβλημα, από ό,τι το μέσο μέλος της ομάδας. Σε πολλές περιπτώσεις κάποια μέλη προτείνουν ορθές λύσεις, ενώ κάποια άλλα όχι, άρα αν ακουστούν οι απόψεις των τελευταίων θα χαθεί χρόνος για να συζητηθούν προτάσεις που στο τέλος θα απορριφθούν. Αυτό είναι σημαντική απώλεια, γιατί ο χρόνος και η ενέργεια της ομάδας θα μπορούσαν να επενδυθούν σε άλλες πιο παραγωγικές δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα με τις σωστές λύσεις θα χρειασθούν χρόνο για να πείσουν όλα τα μέλη της ομάδας να δεχθούν τις προτάσεις τους – και εδώ πάλι έχουμε απώλεια χρόνου(για κάτι που αν το έκαναν μόνο τους θα τους έπαιρνε λιγότερο χρόνο).

Το να συνέρχεται η ομάδα για τη λήψη απόφασης ή την επίλυση προβλημάτων σημαίνει, όπως είναι προφανές, εργατώρες και άρα κόστος για την επιχείρηση. Δικαιολογείται αυτό το κόστος για την απόφαση που παίρνει η ομάδα. Αν το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι απλό, αν δεν είναι απαραίτητες πολλές πληροφορίες, αν υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος (από άποψη γνώσεων και εμπειρίας) και αν υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου, τότε η ατομική λήψη απόφασης φαίνεται να είναι καλύτερη. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις επίλυσης προβλημάτων ή λήψης αποφάσεων που η ομαδική διαδικασία κρίνεται ως καλύτερη. Κατά τον Vroom αυτές είναι όταν:

1. Απαιτείται μια πραγματικά καλή απόφαση.
2. Ο ηγέτης δεν έχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να πάρει μόνος του την πιο σωστή απόφαση.
3. Το πρόβλημα είναι ανοιχτό και χωρίς δομή.

4. Η αποδοχή της απόφασης από την ομάδα είναι κρίσιμη.
5. Δεν είναι πιθανό ότι μια αυταρχική απόφαση θα γίνει αποδεκτή.
6. Εμπλέκονται προσωπικοί στόχοι των υφισταμένων.
7. Είναι πιθανή μια σύγκρουση για τη συγκεκριμένη απόφαση.
8. Δεν υπάρχει πίεση χρόνου.
9. Επιθυμείται η ανάπτυξη των υφισταμένων, μέσα από την ομαδική διαδικασία λήψης απόφασης.
10. Οι συμμετέχοντες είναι επαγγελματίες

ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας μπορεί να εξετασθεί με βάση το σκοπό ή τη λειτουργία της. Όταν ένα μέλος λέει ή κάνει κάτι, γιατί το κάνει; Ποιος ο σκοπός του; Ποια η συμβολή του στην ομαδική επίτευξη του έργου; Είναι η βελτίωση και η αποκατάσταση ορισμένων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη (συντήρηση της ομάδας) ή η επίτευξη ενός προσωπικού στόχου και η κάλυψη μιας προσωπικής ανάγκης, ανεξάρτητα από τα προβλήματα της ομάδας (εσωστρεφής συμπεριφορά).

Καθώς η ομάδα μεγαλώνει και οι ανάγκες των μελών της γίνονται ένα με τους στόχους της, θα παρατηρηθεί μικρότερο ποσοστό εσωστρεφούς συμπεριφοράς στην επίτευξη του έργου και τη συντήρηση της ομάδας.

Με τον όρο «ρόλος» εννοείται η προσδοκώμενη συμπεριφορά από το μέλος της ομάδας, ανάλογα με τη θέση την οποία κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί. Το κάθε μέλος της ομάδας, ανεξάρτητα αν ανήκει σε άτυπη ή τυπική ομάδα θα πρέπει να παίξει το ρόλο (ή διαφορετικά να επιδείξει εκείνη τη συμπεριφορά) που θα συντελέσει, αφενός μεν στην επίτευξη του στόχου της ομάδας και αφετέρου στη διατήρηση της ομάδας.

Οι ρόλοι λοιπόν μπορεί να είναι «μόνιμοι», έτσι όπως τους καθορίζει η επιχείρηση ή να είναι «προσωρινοί», να μην είναι δηλαδή σαφώς καθορισμένοι από την επιχείρηση ή την ομάδα, αλλά τα άτομα να εκτιμούν ότι πρέπει να συμπεριφερθούν έτσι ώστε να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος (έργο ή διατήρηση της ομάδας ή προσωπικός στόχος).

Εργασιακοί ρόλοι

Οι πιο συνήθεις ρόλοι που σχετίζονται με το έργο της ομάδας, γνωστοί ως εργασιακοί ρόλοι, βασίζονται στους ακόλουθους τύπους συμπεριφοράς:

1. Πρωτοβουλία

Για να λειτουργήσει μια ομάδα, ορισμένα άτομα πρέπει να είναι πρόθυμα να πάρουν κάποιες πρωτοβουλίες. Εκφράσεις όπως: «Ας φτιάξουμε μια ημερήσια διάταξη» ή «Είναι ώρα να προχωρήσουμε στο επόμενο θέμα», ίσως ακούγονται απλοϊκές, χωρίς αυτές όμως, η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα μειωνόταν σημαντικά.

2. Αναζήτηση ή και παροχή πληροφοριών

Η σαφής και αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών, γεγονότων και απόψεων παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη όλων των στόχων της ομάδας. Εκφράσεις όπως: «Έχω ορισμένες πληροφορίες που πιθανό να βοηθήσουν» ή «Η γνώμη μου πάνω στο θέμα είναι...», είναι πολύ σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων που να στηρίζονται σε ολοκληρωμένες πληροφορίες.

3. Διευκρίνιση και προσεκτική εξέταση

Συχνά, πολλά χρήσιμα πληροφοριακά στοιχεία πηγαίνουν χαμένα σε μια ομάδα εργασίας, αν δεν υιοθετηθεί η σωστή συμπεριφορά. Για παράδειγμα: «Ας δούμε τώρα, ένα επεξηγηματικό παράδειγμα πάνω σε αυτό που μόλις ανέφερα» και «Ας εξετάσουμε προσεκτικά την ιδέα αυτή, πάνω στην οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια».

4. Ανασκόπηση

Στη διάρκεια της συνάντησης της ομάδας, είναι πολύ χρήσιμο να κάνει κάποιος κάθε τόσο, μια ανασκόπηση των όσων ελέγχθηκαν. Αυτό δίνει σε ολόκληρη την ομάδα την ευκαιρία να δει πόσο μακριά προχώρησε, σε ποιο σημείο βρίσκεται, και τι χρειάζεται ακόμα για να ολοκληρώσει το έργο της.

5. Έλεγχος της συμφωνίας μεταξύ των μελών

Πολλές φορές η εργασία μιας ομάδας πρέπει να καταλήγει σε μια απόφαση που να είναι κοινά αποδεκτή από όλους. Σε διάφορα σημεία της συζήτησης, η πρόταση: «Καταλήξαμε τελικά σε μια απόφαση πάνω σε αυτό το σημείο;», μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη.

Ρόλοι διατήρησης

Οι ρόλοι διατήρησης, που υιοθετούν τα μέλη της ομάδας, σχετίζονται με τη σωστή λειτουργία της, ώστε να επικρατεί το κατάλληλο κλίμα και να υπάρχουν οι καλές σχέσεις που επιτρέπουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά της. Μερικοί από τους βασικούς τύπους αυτής της συμπεριφοράς που επιδεικνύουν τα άτομα είναι:

1. Τήρηση της πειθαρχίας

Χωρίς την πειθαρχία, οι πληροφορίες χάνονται, γίνεται φασαρία και τα μέλη που ενδιαφέρονται λιγότερο αποκόπτονται και παύουν να συμμετέχουν στις διενέργειες. Για παράδειγμα: «Ας αφήσουμε τον Κώστα να τελειώσει την άποψή του».

2. Ενθάρρυνση

Ενθαρρύνοντας τα μέλη μπορούν να ακουστούν και να εξετασθούν, από την ομάδα, όλες οι σχετικές με το θέμα πληροφορίες, να ενθαρρύνουν τα άτομα προς μια συμπεριφορά ή να αναλάβουν κάποιο έργο.

3. Εναρμόνιση και παραχωρήσεις

Οι δυο αυτές συμπεριφορές είναι πολύ σημαντικές, αλλά παρουσιάζουν αρκετές δυσκολίες, επειδή η κατάχρησή τους ή η λανθασμένη χρήση τους μπορούν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αν η προσπάθεια εναρμόνισης των προβλημάτων και οι παραχωρήσεις των μελών αποσκοπούν στο «καμουφλάρισμα» ορισμένων σημαντικών προβλημάτων, οι δημιουργικές λύσεις θα είναι λίγες και η ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων θα ελαττωθεί. Η εναρμόνιση και οι παραχωρήσεις θα πρέπει να γίνονται με σκοπό να βοηθήσουν όλοι να συνεισφέρουν στο έργο της ομάδας και να διατηρηθεί ένα ήπιο κλίμα.

4. Καθορισμός προτύπων και έλεγχος

Ο καθορισμός προτύπων συμπεριφοράς, απόδοσης, παρουσίας, κ.λπ., συμβάλλει στην αποσαφήνιση των ρόλων και της προσδοκώμενης συμπεριφοράς. Έτσι η ομάδα ελέγχεται, διατηρείται και λειτουργεί ως σύνολο. Όλες οι ομάδες φθάνουν κάποτε στο σημείο όπου «κάτι δεν πάει καλά» ή «κάτι δεν μοιάζει να είναι σωστό». Στο σημείο αυτό, οι αποτελεσματικές ομάδες σταματούν, ελέγχουν τις δικές τους διαδικασίες και καθορίζουν νέα πρότυπα. «Έχω χάσει το νόημα της συζήτησης. Αν συμφωνούν όλοι, ίσως θα ήταν χρήσιμο να κάνει κάποιος μια ανασκόπηση των όσων ελέχθησαν τα τελευταία δέκα λεπτά».

Για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα, χρειάζεται τα μέλη της να μπορούν να παίξουν έναν ή και περισσότερους κάθε φορά ρόλους, τόσο εργασιακούς όσο και ρόλους διατήρησης της ομάδας.

Ατομικοί ρόλοι: Τα αίτια της εσωστρεφούς συναισθηματικής συμπεριφοράς

Σε μια ομάδα, υπάρχουν συναισθηματικά προβλήματα τα οποία προκαλούν μια ποικιλία από εσωστρεφείς συμπεριφορές, οι οποίες παρεμποδίζουν ή καταστρέφουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ωστόσο, δεν μπορούμε να τις αγνοήσουμε, ή να διατάξουμε να εξαφανισθούν.

Ποια όμως είναι αυτά τα προβλήματα;

1. **Το πρόβλημα της ταυτότητας:** ποιος είμαι εγώ; Πώς πρέπει να παρουσιάζομαι στους άλλους; Ποιο ρόλο θα πρέπει να παίξω στην ομάδα;
2. **Το πρόβλημα της δύναμης και του ελέγχου:** Ποιος έχει τη δύναμη στην περίπτωση αυτή; Πόση δύναμη έλεγχο και επιρροή έχω εγώ; Πόση χρειάζομαι;
3. **Το πρόβλημα των στόχων:** Ποιες από τις ανάγκες και στόχους μου μπορεί να ικανοποιήσει η ομάδα; Μπορώ να ικανοποιήσω εδώ κάποιες από τις ανάγκες μου;

4. Το πρόβλημα της αποδοχής και της εμπιστοσύνης: Είμαι αποδεκτός από τους άλλους; Αποδέχομαι τους άλλους; Με συμπαθούν οι άλλοι; Συμπαθώ τους άλλους;

Συνήθως οι εγωκεντρικές συμπεριφορές τείνουν να εκδηλώνονται περισσότερο σε ορισμένα σημεία της ζωής της ομάδας. Στην αρχή της ζωής της νεοσύστατης ομάδας, είναι φυσικό να υπάρχουν πολλά παραδείγματα εσωστρεφούς συμπεριφοράς. Τα μέλη είναι ακόμα ξένα μεταξύ τους και πρέπει πρώτα να γνωριστούν. Συχνά αυτό συμβαίνει σε κοινωνικές εκδηλώσεις που γίνονται μετά τη συνάντηση της ομάδας: «Δεν πάμε μετά τη δουλειά για καφέ;»

Σε λιγότερο έντονο βαθμό, το ίδιο φαινόμενο μπορεί να παρατηρηθεί στην αρχή της συνάντησης μιας παλιάς ομάδας. Τα πρώτα λεπτά, τα μέλη συζητούν μεταξύ τους σε «πηγαδάκια» και προσπαθούν να δουν «που βρίσκονται» σε σχέση με την τελευταία συνάντηση.

Επίσης, εσωστρεφής συμπεριφορά παρατηρείται όταν ένα νέο μέλος έρχεται στην ήδη υπάρχουσα ομάδα. Η κατάσταση αυτή είναι παρεμφερής με εκείνη που δημιουργείται όταν ένα αδελφάκι γεννιέται σε μια οικογένεια. Ίσως όλοι χαίρονται ειλικρινά για το «νεόφερτο» (χρειαζόμαστε πραγματικά τη συμβολή του), ωστόσο όμως, η ομάδα δεν είναι πια η ίδια. Η παλιά ισορροπία έχει αλλάξει και χρειάζεται να δημιουργηθεί μια άλλη νέα.

Τίποτα από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν μοιάζει με ένα συναισθηματικό υπόστρωμα, που θα μπορούσε να καταστρέψει την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Ενώ όλα τα προβλήματα μπορούν να παρατηρηθούν σε μια ομάδα, η πιθανότητα της καταστρεπτικής τους δράσης είναι μεγαλύτερη τη στιγμή που αυτή βρίσκεται κάτω από έντονη πίεση. Οι περισσότεροι άνθρωποι χειρίζονται την αγωνία τους με διαφορετικούς τρόπους, πράγμα που προκαλεί πολλών ειδών αντιδράσεις στις ομάδες.

Κάθε άνθρωπος έχει το δικό του διαφορετικό τρόπο για να αντιμετωπίσει την πίεση, που κάθε επίλυση δύσκολου προβλήματος προκαλεί, και να εκφραστεί συναισθηματικά. Έτσι μπορεί να του δημιουργηθούν **σκληρά συναισθήματα** και να θέλει να παίξει το ρόλο του **σκληρού μαχητή**, ή να του δημιουργηθούν **τρυφερά συναισθήματα** και να θέλει να παίξει το ρόλο του **φιλικού υποστηρικτή**, ή τέλος να εκφράσει **άρνηση κάθε συναισθήματος** και να θέλει να παίξει το ρόλο του **λογικού διερευνητή**.

Οι φιλικό υποστηρικτές θα δημιουργήσουν το ζεστό και φιλικό τους κόσμο, μόνο αν επιτρέψουν την αποκάλυψη κι επίλυση διαφορών και αντιμαχιών. Πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να πλησιάσουν τους άλλους είναι να αποδεχτούν τις διαφορές, αλλά και τις ομοιότητες στη συμπεριφορά τους.

Οι σκληροί μαχητές θα δημιουργήσουν το δικό τους κόσμο της διαμάχης και σκληρότητας, μόνο αν μπορέσουν να πετύχουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, μέσα στο οποίο θα ενεργήσουν.

Οι λογικοί ερευνητές θα δημιουργήσουν το δικό τους κόσμο κατανόησης και λογικής, μόνον αν μπορέσουν να παραδεχτούν ότι τα συναισθήματά τους, όσο και των άλλων (σκληρά και τρυφερά), αποτελούν επίσης παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην ικανότητά μας να κατανοήσουμε τις διαπροσωπικές καταστάσεις.

Οι τρεις παραπάνω τύποι είναι **καθαροί τύποι**. Ένα μέσος άνθρωπος έχει στοιχεία και από τους τρεις. Αυτό που διαφέρει από το ένα άτομο στο άλλο είναι η μεγαλύτερη έμφαση που δίνει σε ένα τύπο συμπεριφοράς.

Πρότυπα Ομαδικής Συμπεριφοράς

Ένα πρότυπο ομαδικής συμπεριφοράς είναι, ουσιαστικά, μια πρότυπη διαγωγή μεταξύ των μελών της και αναφέρεται στα «πιστεύω» της ομάδας. Είναι άγραφες προσδοκίες ή κώδικες διαγωγής και χρησιμεύουν σαν πρότυπα και κανόνες με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η συμπεριφορά και η απόδοση των μελών μιας ομάδας.

Οι κανόνες αυτοί περιορίζουν, όπως είναι λογικό, την ατομική πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, αλλά ταυτόχρονα βοηθούν στη μεγαλύτερη προβλεψιμότητα της ομάδας και στο συντονισμό των ομαδικών δραστηριοτήτων. Τα πρότυπα διαγωγής των ομάδων αναπτύσσονται για τέσσερις κυρίως λόγους:

- Βοηθούν στην επιβίωση της ομάδας.
- Απλοποιούν τις απαιτήσεις και κάνουν τη συμπεριφορά των μελών, μέσα στην ίδια την ομάδα, πιο προβλέψιμη.
- Βοηθούν την ομάδα όταν βρεθεί σε δύσκολες καταστάσεις (παραβίαση όρων εργασιακού συμβολαίου, παραβίαση αρχών ασφαλείας, νομικών διατάξεων, κ.λπ.).
- Παρέχουν ένα πλαίσιο για το τι είναι σωστό και τι λάθος.
- Προσδιορίζουν τις κύριες αξίες της ομάδας.

Οι πιο συνηθισμένοι, γενικοί, κανόνες συμπεριφοράς αφορούν:

- Την κοινωνική διαγωγή (για τη δημιουργία ευχάριστης κοινωνικής ατμόσφαιρας, όπως π.χ. ευγένεια προς πελάτη και συνάδελφο, σεβασμό στον προϊστάμενο, κ.ο.κ).
- Το ντύσιμο (π.χ. στρατός, νοσοκομεία, τράπεζες, διοικητικό, εργατοτεχνικό προσωπικό).
- Την απόδοση (πόσο γρήγορα θα δουλεύουν, πόσο πολύ θα παράγουν).
- Την ανταμοιβή (πως θα κατανέμονται οι αμοιβές στα μέλη της ομάδας- αρχής της ίσης μεταχείρισης, αρχή της ανταμοιβής με βάση τη συνεισφορά του καθ' ενός και αρχή της υποστήριξης του αδύνατου).
- Την αμοιβαιότητα (αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών).

Οι κανόνες συμπεριφοράς που καθορίζονται από την ομάδα, μπορεί να μην είναι ανάλογοι με τα πιστεύω ή τις απόψεις όλων των μελών της ομάδας. Οι κανόνες αυτοί γίνονται αποδεκτοί σε διαφορετικό βαθμό από τα μέλη, ανάλογα με το πόσο εκτιμούν ότι τα εξυπηρετούν ή είναι προς το συμφέρον τους. Για να ισχύουν οι κανόνες συμπεριφοράς θα πρέπει να γίνουν αποδεκτοί από τα περισσότερα μέλη της ομάδας και να είναι σαφώς διατυπωμένοι. Η συμμόρφωση προς τους κανόνες αυτούς είναι απαραίτητη, για τη διατήρηση και λειτουργία της ομάδας. Άτομα τα οποία αποκλίνουν από αυτή τη συμπεριφορά τιμωρούνται από την ομάδα, που είτε αγνοεί, είτε γελοιοποιεί, είτε τα αποβάλλει.

Οι αρχηγοί ή ηγέτες των ομάδων είναι, συνήθως, σε καλύτερη θέση για να παραβιάσουν τα πρότυπα, δείχνοντας έτσι την υπεροχή τους ή ότι αυτοί έχουν το δικαίωμα να διαφοροποιούνται έναντι των απλών μελών (π.χ. ο προϊστάμενος μπορεί να καθυστερεί να έρθει στη δουλειά του ή να καπνίζει σε χώρους που απαγορεύεται για όλους). Η παραβίαση όμως των προτύπων διαγωγής από τους αρχηγούς των ομάδων είναι πολύ κακό παράδειγμα προς τα απλά μέλη και αποτελεί την απαρχή γενικής παραβίασης τους.

Από έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι τα περισσότερο έξυπνα μέλη της ομάδας είναι λιγότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τα πρότυπα διαγωγής, απ' ό,τι λιγότερο έξυπνα. Από την άλλη πλευρά, άτομα με εξουσιαστικές-αυταρχικές προσωπικότητες είναι περισσότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τα πρότυπα συμπεριφοράς της ομάδας συγκριτικά με τα άτομα που είναι λιγότερο αυταρχικά.

Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δημιουργούν ομάδες. Εάν το χτίσιμο της ομάδας είναι ελλιπές, τότε οι ομάδες δεν εντάσσονται ενεργά στον οργανισμό, και λίγα χρήματα και προσπάθειες επενδύονται στην επιτυχία τους. Τέτοιες ομάδες έχουν συνήθως, έξι μήνες διάρκεια. Το μόνο που προσφέρουν στην επιχείρηση είναι η χρησιμοποίηση της λέξης «ομάδες» στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Τα μέλη σε τέτοιες ομάδες είναι περισσότερο μπερδεμένα απ' ό,τι πριν πάρουν μέρος σ' αυτές.

Αντίθετα οι πετυχημένες ομάδες αντιμετωπίζονται ως στρατηγική για την ικανοποίηση επιχειρησιακών στόχων. Χρήματα, προσπάθειες, υπομονή και ανοιχτή υποστήριξη επενδύονται σ' αυτές συστηματικά.

Για να πετύχουν οι ομάδες, θα πρέπει όλη η ιεραρχία του μάνατζμεντ να τις υποστηρίζουν ανοιχτά χωρίς ενδοιασμούς. Ωστόσο πολλοί μάνατζερς και προϊστάμενοι νιώθουν να απειλούνται από τις ομάδες, και πολλές φορές δεν αναγνωρίζουν βελτιώσεις που οφείλονται σ' αυτές. Δεν καταλαβαίνουν ότι η υποστήριξη και συμμετοχή τους στις ενέργειες των ομάδων θα δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα σ' αυτούς και τους υφισταμένους τους, το οποίο θα τους αναδείξει ως αποτελεσματικούς μάνατζερς.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο νεοσχηματιθείσες ομάδες να αναζητούν συνεχώς τη δέσμευση της επιχείρησης. Το μάνατζμεντ πρέπει να γνωρίζει τα οφέλη και τα προβλήματα των ομάδων.

Οφέλη των Ομάδων

- Περιβάλλον με υψηλή κινητοποίηση, καλύτερο κλίμα εργασίας.
- Διανομή ευθυνών και υπευθυνοτήτων για διάφορες λειτουργίες.
- Πιο γρήγορη τεχνολογική ανταπόκριση.
- Πιο μικρή και πιο απλή ιεραρχία εργασιών.
- Καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των νέων εργαζομένων.
- Αποτελεσματική ανάθεση ευθυνών.
- Κοινή δέσμευση σε στόχους και αξίες.
- Αποτελεσματικότητα στη προσέγγιση και στη λύση προβλημάτων.

- Βελτίωση αυτοπεποίθησης.
- Βελτίωση επικοινωνίας.
- Καλύτερες αποφάσεις.
- Ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων των εργαζομένων, διασταυρούμενη εκπαίδευση ρόλων και ευθυνών.
- Αποτελεσματικό σύστημα συναγερμού (προειδοποίησης κρίσεων).

Προβλήματα των Ομάδων

- Μεγάλη κατανάλωση χρόνου. Πολλές φορές δεν υπάρχει χρόνος για τη καθημερινή εργασία.
- Η ομάδα να δείχνει αποδιοργανωμένη και χωρίς έλεγχο.
- Σύγχυση ρόλων. Τα μέλη δε μπορούν να αφήσουν τους «τίτλους» τους εκτός ομάδος.
- Ομάδες που κατακρίνονται από τη «παλιά σχολή», από ανθρώπους που τους αρέσει ο «έλεγχος» και η «τάξη».
- Απαιτούν ατομικές προσπάθειες και αλλαγή νοοτροπίας.

Ερευνητές απέδειξαν, ότι η αποτελεσματικότητα των ομάδων επηρεάζεται από τη νοοτροπία των μελών προς την επιχείρηση. Όταν τα μέλη νιώθουν την υποστήριξη και τη δέσμευση της ιεραρχίας του μάνατζμεντ, θα οδηγήσουν πιο εύκολα σε αυξημένη παραγωγικότητα. Εάν τα μέλη δυσφορήσουν λόγω αδιαφορίας της επιχείρησης, θα περιορίσουν τις προσπάθειές τους.

B.4. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ.

Ανεξάρτητα από το πόσο καλός είναι κάποιος σε ότι κάνει ή πόσο ταλαντούχος είναι ή πόσες γνώσεις έχει, ο πιο σημαντικός παράγοντας που προκαθορίζει την επιτυχία και την ικανοποίησή του στο χώρο εργασίας είναι η ικανότητα να έχει αποτελεσματικές σχέσεις με τους συνεργάτες του. Ο χώρος εργασίας είναι το μέρος όπου ο εργαζόμενος περνά τις πιο πολλές ώρες της ζωής του και όπου αναπτύσσονται οι πιο σπουδαίες σχέσεις.

Για κάθε εργασία χρειάζεται η συνεννόηση μεταξύ των υπαλλήλων. Ο καθένας μας έχει έναν προϊστάμενο στον οποίο λογοδοτεί. Οι πιο πολλοί όμως έχουν και ομοβάθμιους συνεργάτες, με τους οποίους θα πρέπει να συντονίζουν τις προσπάθειές τους για το καλό της υπηρεσίας.

Για να μπορέσει ένας προϊστάμενος να φέρει σε πέρας την αποστολή του, εκτός από τις εξειδικευμένες ικανότητες και τις γνώσεις που έχει, θα πρέπει να αναπτύσσει πολύ καλές ανθρώπινες σχέσεις με το προσωπικό του.

Στην πράξη υπάρχουν δύο ειδών σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας- οι προσωπικές και οι επαγγελματικές. Οι επαγγελματικές σχέσεις φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη σημασία, γιατί είναι αυτές που εξυπηρετούν τις υπηρεσιακές ανάγκες.

Η σύνδεση των δύο ειδών σχέσεων-επαγγελματικών και προσωπικών-δυνατά να δημιουργήσει κάποια προβλήματα, όπως η αδυναμία να αντιληφθεί

κάποιος ότι έχουν διαφορετικό σκοπό και ότι χρειάζονται και ξεχωριστό τρόπο επικοινωνίας.

Στις προσωπικές σχέσεις υπάρχει το αίσθημα της ισότητας μεταξύ των υπαλλήλων, ενώ στις επαγγελματικές η κατάσταση είναι διαφορετική.

Οι επαγγελματικές σχέσεις ακολουθούν το νόμο της ιεραρχίας, όπου ο καθένας θα πρέπει να σέβεται και να συζητά τις απόψεις του άλλου. Η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων έχει να κάνει με την εργασία αλλά όχι και με τα συναισθήματα.

Όταν μεταξύ των υπαλλήλων υπάρχουν προβλήματα και αντιπαράθεσεις, τότε θα πρέπει να αναζητηθεί η ρίζα του κακού, είτε στην προσωπικότητα, είτε, είτε στο χαρακτήρα, είτε στις επιδιώξεις των υπαλλήλων. Η ευθύνη για τη διατήρηση των καλών σχέσεων σε μια μονάδα βαρύνει πάντοτε το διευθυντή της.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Βασικό κριτήριο των ανθρώπινων σχέσεων τόσο στην επιχείρηση, όσο και στην ιδιωτική ζωή είναι η εφαρμογή του χρυσού κανόνα δηλαδή, το να κάνουμε στους συνανθρώπους μας εκείνο, το οποίο θα θέλαμε να κάνουν αυτοί και σε μας. Για να πετύχει ένα πρόγραμμα ανθρώπινων σχέσεων, πρέπει να διακατέχεται από το συναίσθημα της αμοιβαίας καλής θελήσεως.

Το συναίσθημα αυτό πρέπει να εμπορεύεται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, εάν υπάρχει, το γενικό διευθυντή, τον τμηματάρχη, τον επόπτη και το επιτελείο τους. Υπάρχουν πολλοί, οι οποίοι πιστεύουν ότι εφαρμόζουν καλές ανθρώπινες σχέσεις, όταν παρέχουν στους εργαζόμενους ικανοποιητικούς μισθούς, ψυχαγωγία, μουσική μέσα στον χώρο της εργασίας, αναπαυτήρια κ.λ.π. Όλα αυτά βεβαίως είναι απαραίτητα, αλλά δεν αρκούν για να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα των ανθρώπων, εφόσον δε συνοδεύονται από μια αμοιβαία εκτίμηση και αμοιβαίο σεβασμό. Το στέλεχος εκείνο του οποίου ο τρόπος συμπεριφοράς διαψεύδει τους λόγους του, θα βρει οπωσδήποτε δυσκολία στο να διατηρήσει καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους συνεργάτες.

Για την επιτυχία της δημιουργίας καλής θελήσεως και αμοιβαίας εκτιμήσεως και σεβασμού απαιτείται συνεχής προσπάθεια, τέτοια ώστε να δημιουργηθεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Μόνο με μια απόλυτη εμπιστοσύνη μπορεί να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και παρανοήσεις, οι οποίες καταστρέφουν πολλές φορές χωρίς συστατικό λόγο τις καλές σχέσεις.

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις δημιουργούν μέσα στην επιχείρηση το κλίμα εκείνο που θα διευκολύνει την επίτευξη των πλέον ικανοποιητικών αποτελεσμάτων στην επιδίωξη ενός σκοπού.

Για να επιτευχθεί όμως η δημιουργία του αναγκαίου κλίματος, χρειάζεται κατ' αρχήν οργανωτική εσωτερική προσπάθεια, στηριζόμενη σε μικρότερες ενέργειες, που θα δώσουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο αφ' ενός να ανέβει ανάλογα με τις δυνατότητες του, τις ικανότητές του και αφ' ετέρου να καταστεί ο ίδιος ικανός να συμμετάσχει στους σκοπούς που έθεσε γι' αυτή η επιχείρηση.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις, που είναι το υπόβαθρο, αντλούν τις γενικές τους αρχές από τις κοινωνικές επιστήμες. Έτσι λοιπόν για να ευημερήσει μια επιχείρηση θα πρέπει να επικρατούν οι ανθρώπινες σχέσεις και να εφαρμόζονται

με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο. Δηλαδή πρέπει και η επιχείρηση αλλά και τα άτομα που την αποτελούν να λάβουν υπόψη τους κάποια πράγματα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις δεν είναι:

- Φιλανθρωπία
- Άμετρη επιείκεια
- Άσκηση διπλωματίας
- Άσκηση καλής συμπεριφοράς
- Ανοχή σε χαμηλές αποδόσεις
- Μέθοδος εκμετάλλευσης ανθρώπων
- Μηχανισμός για να σε συμπαθούν όλοι
- Προπέτασμα καπνού για κάλυψη αδικιών

Η επιχείρηση(τα μέλη της διοίκησης) από την μεριά της πρέπει να λάβει υπόψη:

- **Την ύπαρξη των ανθρώπων:** Μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν διάφοροι χαρακτήρες. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του συμπεριφέρονται, σαν ένα ανθρώπινο όν, με το σεβασμό που του ταιριάζει., κάτι που δεν είναι πάντα εύκολο. Ένα άτομο μπορεί να έχει όλη την καλή θέληση να φερθεί ανθρώπινα προς τον άλλο, αυτό γίνεται δύσκολο όταν αυτός ο άλλος έχει μια ταραγμένη και προβληματική προσωπικότητα.
- **Την εξουσία:** Πρέπει να υπάρχει γιατί είναι και αυτή μια ανάγκη της ομάδας. Αυτό όμως που πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι πρέπει να ασκείται σωστά από τα κατάλληλα πρόσωπα.
- **Να υπολογιστεί η αλληλεξάρτηση στην ομάδα:** Είναι γεγονός αναμφισβήτητο, ότι μέσα στα πλαίσια της κοινωνικής συμβίωσης υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων. Ο χαρακτήρας μας μπορεί εύκολα να διαμορφωθεί από τους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρεφόμαστε κάθε μέρα καθώς, κι εμείς μπορούμε να επηρεάσουμε το δικό τους χαρακτήρα.

Από όλα αυτά καταλαβαίνουμε ότι η εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων στις επιχειρήσεις είναι το υπόβαθρο για την ευημερία τους.

Όταν εφαρμόζονται σωστά οι καλές Ανθρώπινες Σχέσεις τότε και η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη με αποτέλεσμα την επιθυμητή αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση είναι αρμονικές και δεν υπάρχουν από μέρους των εργαζομένων πάθη, μίσση και συμφέροντα σε βάρος άλλων συναδέλφων τότε το προσωπικό μπορεί να αποδώσει καλύτερα στη δουλειά του και η παραγωγή του να είναι επαρκής και ποιοτική, γιατί έτσι δουλεύει με ζήλο και με θέληση και όχι αναγκαστικά.

Όταν οι σχέσεις των εργαζομένων καθώς και οι σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου διαπνέονται από ένα ήπιο κλίμα και φιλικό τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στη σωστή λειτουργία της και στην συνεχή ανάπτυξή της.

Εκτός όμως από τις σχέσεις που προανέφερα πρέπει να εξετάσουμε και ένα άλλο είδος σχέσεων. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι απλά βιομηχανική οπότε οι ανθρώπινες σχέσεις περιορίζονται μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου.

Υπάρχουν όμως και οι εμπορικές επιχειρήσεις στις οποίες οι ανθρώπινες σχέσεις διευρύνονται. Σ' αυτήν την περίπτωση δεν υπάρχουν μόνο οι κατηγορίες **σχέσεων εργαζόμενος-εργαζόμενος και προϊστάμενος-υφιστάμενος** αλλά προστίθεται και η κατηγορία **εργαζόμενος-πελάτης**. Αυτού του είδους η σχέση είναι εξίσου σημαντική γιατί η προώθηση του αγαθού ή της υπηρεσίας της επιχείρησης στηρίζεται σ' αυτή τη σχέση. Αυτό φαίνεται από το παρακάτω παράδειγμα:

« Το ζευγάρι των ηλικιωμένων πελατών του ξενοδοχείου I.B. στον Άγιο Νικόλαο μπήκε διστακτικά στην τραπεζαρία του ξενοδοχείου. Ο μετρ έσπευσε να τους υποδεχτεί και τους πρότεινε ένα τραπέζι για δύο, δίπλα στην τζαμαρία με την υπέροχη θέα στον κόλπο του Ίστρου. Ο σερβιτόρος του πόστου πλησίασε, πήρε παραγγελία και η διαδικασία σερβιρίσματος ξεκίνησε. Η συμπεριφορά των πελατών ήταν τυπικά ευγενική.

Το φαγητό πρέπει να άρεσε στους πελάτες. Στο τέλος του δείπνου, η κυρία του ζευγαριού έκανε κάποιες ερωτήσεις στον σερβιτόρο, αλλά η συζήτησή τους δε διήρκεσε, διότι τα τραπέζια του πόστου ήταν γεμάτα. Κάποια στιγμή το ζευγάρι έφυγε, χαιρετώντας από απόσταση ευγενικά τον σερβιτόρο.

Το βράδυ, στο μπαρ του ξενοδοχείου το ζευγάρι συνάντησε ξανά το σερβιτόρο. Η συμπεριφορά των πελατών δεν ήταν πλέον επιφυλακτική, αλλά έντονη και παρορμητική. Γελαστοί οι πελάτες κέρασαν ποτά το σερβιτόρο και δέχτηκαν τα δικά του κεράσματα. Όλο το βράδυ μιλούσαν σαν παλιοί φίλοι.

Το ζευγάρι, καθ' όλη τη διάρκεια των διακοπών του, έπαιρνε το δείπνο του στο πόστο του συγκεκριμένου σερβιτόρου. Το επόμενο έτος ο σερβιτόρος εργάστηκε σε άλλο ξενοδοχείο της Κρήτης. Το ζευγάρι έκανε τις διακοπές του σε αυτό.»

Όλοι οι επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου έχουν φίλους σε πολλές χώρες της γης. Φίλους που έχουν τη διάθεση να τους φιλοξενήσουν το χειμώνα και να τους βοηθήσουν αν χρειαστεί. Οι σχέσεις αυτές έχουν κατά κανόνα την ίδια συγκεκριμένη αφετηρία, που αφορά στην αλληλεπίδραση των πελατών και των υπαλλήλων που κατά περίπτωση εκπροσωπούν την επιχείρηση.

Η έλλειψη πληροφοριών δημιουργεί ανασφάλεια στον τουρίστα, διότι αγνοεί τα ήθη και το επίπεδο εγκληματικότητας των επιμέρους περιοχών του τουριστικού τόπου. Αποτέλεσμα είναι να αισθάνεται την ανάγκη επικοινωνίας με άτομα που γνωρίζουν την περιοχή και ταυτόχρονα μπορούν να θεωρηθούν φιλικά, όπως είναι οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο και ιδιαίτερα οι ευγενικοί, γελαστοί και καλοπροαίρετοι.

Ο άνθρωπος είναι ένα κοινωνικό όν. Αυτό οφείλεται σε μια εσωτερική δύναμη που ωθεί το ένα άτομο στο άλλο. Η επαφή στην οποία έρχονται οι πελάτες με τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο έντονες σχέσεις. Η επιλογή δεν είναι τυχαία. Οι υπάλληλοι και οι πελάτες επιλέγουν αλλήλους, ανάλογα με τα πολιτιστικά στοιχεία που διακρίνουν οι μεν στην εμφάνιση και συμπεριφορά των δε. Ο πελάτης για παράδειγμα που έχει μακριά μαλλιά και ακούει μουσική ροκ, αισθάνεται συμπάθεια για ένα σερβιτόρο με

σκουλαρίκι που από τη συμπεριφορά του διακρίνει ότι έχουν κοινές πολιτιστικές επιρροές, διότι σύμφωνα με την κοινωνιολογία οι όμοιοι αρέσκονται και σύμφωνα με τον ελληνικό λαό «όμοιος τον όμοιο...»

Υπάρχει όμως και γενικός κανόνας που οδηγεί σε ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες. Η θετική εμπειρία δημιουργεί θετικά συναισθήματα.

Κάθε άνθρωπος, κάνει διάφορες υποθέσεις προκειμένου να εντοπίσει τις αιτίες που προκάλεσαν ένα συμβάν, μία συμπεριφορά ή ένα αποτέλεσμα συμπεριφοράς, Ένας καταναλωτής, όταν μείνει ευχαριστημένος από την επιλογή του, προσπαθεί να εντοπίσει τις αιτίες στις οποίες οφείλεται η ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που κατανάλωσε, ώστε στο μέλλον να μπορεί να εντοπίζει τις πηγές αντίστοιχων προϊόντων. Σπάνια όμως έχει πλήρη στοιχεία για να διαμορφώσει αντικειμενική άποψη, με αποτέλεσμα να ικανοποιείται με τις πρώτες σκέψεις που δικαιολογούν την κατάσταση που δημιουργήθηκε. Συνήθως συνδέει την ποιότητα του προϊόντος όχι μόνο με την επιχείρηση, αλλά και με το άτομο που τον εξυπηρέτησε, διότι με την πρώτη εξέταση δε φαίνεται λογικό ένα άτομο δυσάρεστο να προσφέρει ένα ευχάριστο προϊόν ή το αντίθετο. Με τον μηχανισμό αυτό, συχνά συνδέεται η ποιότητα του προϊόντος με το χαρακτήρα του υπαλλήλου που το προσέφερε. Έτσι όταν τα αποτελέσματα της κατανάλωσης αφήνουν ευχαριστημένο τον πελάτη, τότε αυτός αισθάνεται θετικά συναισθήματα για τον υπάλληλο του καταστήματος, ενώ όταν τα αποτελέσματα κατανάλωσης είναι αρνητικά, τότε ο πελάτης διαμορφώνει αρνητική άποψη για το χαρακτήρα του υπαλλήλου.

Η ένταση και διάρκεια της σχέσης πελατών και εργαζομένων εξαρτώνται από την πολιτιστική συγγένεια πελάτη-εργαζομένου, από τη διάρκεια των επαφών τους και από την αξία του προσφερομένου προϊόντος για τον πελάτη. Όσο περισσότερο διαρκεί η επαφή του πελάτη με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης, όσο μεγαλύτερη σημασία έχει το προϊόν για τον καταναλωτή και όσο μεγαλύτερη σημασία έχει ο εκπρόσωπος για το προϊόν, τόσο περισσότερο συνδέονται τα αποτελέσματα της κατανάλωσης με τον υπάλληλο που τον εξυπηρέτησε.

Η **σχέση πελατείας-εργαζομένων**, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αποτελέσει το κέντρο βάρους του προϊόντος μιας εμπορικής επιχείρησης, με καθοριστικό ρόλο την αποτελεσματικότητά της. Έτσι για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας ενός μικρού κάμπινγκ στην Ακράτα, πετυχαίνει πολύ υψηλές πληρότητες κάθε χρόνο, εξαιτίας της προσέλευσης σταθερής πελατείας που αποτελείται από φίλους και μόνο. Επίσης η αλυσίδα των 130 Club Med, που όπως είναι γνωστό δίνει μεγάλη σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στα Clubs τόσο μεταξύ των πελατών, όσο και μεταξύ αυτών και του προσωπικού, έχει κατά μέσο όρο έξι φορές επιστρέφουσα πελατεία. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις κατά συνέπεια των πελατών με το προσωπικό, όταν πλαισιώνονται με ένα ποιοτικό προϊόν, μπορούν να οδηγήσουν σε συναισθηματική σχέση του πελάτη με την επιχείρηση και τους εργαζόμενους σε αυτή, που να δημιουργήσει ένα δυναμικό fun club πελατειακών ομάδων.

Γ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Η Ασφάλεια είναι ένα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι για μία επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια είναι ένα πρωτεύον θέμα συζήτησης για τις μοντέρνες ελληνικές επιχειρήσεις. Η σωστή διαχείριση της ασφάλειας συνεπάγεται και σωστή διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων, γεγονός που λίγες επιχειρήσεις, οι μεγάλες κυρίως, κατανοούν και κάνουν προσπάθειες βελτίωσης μέσα από την ανάπτυξη διαφόρων μεθόδων.

Ο ρόλος ενός επαγγελματία ασφάλειας στη βιομηχανία είναι να βοηθήσει τη διοίκηση στην επίτευξη της μέγιστης παραγωγής παρεμποδίζοντας ή μετριάζοντας τα σχετικά με την εργασία θανατηφόρα ατυχήματα ή απλές ζημιές. Το επαγγελματικό περιβάλλον αποτελείται από τα διάφορα αλληλεπιδρώντα συστατικά, όπως ο εργαζόμενος, τα υλικά, και ο εξοπλισμός. Ένα κατανοητό πρόγραμμα ασφάλειας κατευθύνει όλες τις πτυχές του επαγγελματικού περιβάλλοντος και αναγνωρίζει ότι κάθε συστατικό έχει αμοιβαία σχέση με το χώρο εργασίας. Συνεπώς, μια σημαντική ευθύνη ενός επαγγελματία ασφάλειας κατευθύνεται προς την αλλαγή της συμπεριφοράς εργαζομένων προκειμένου να διευκολυνθούν οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Αυτό δεν μειώνει τη σημασία των άλλων απόψεων ενός υγιούς προγράμματος ασφάλειας- ο επαγγελματίας ασφάλειας ενδιαφέρεται επίσης για τα ασφαλή σχεδιαγράμματα σχεδίου και εγκαταστάσεων, τις συσκευές ασφάλειας στις μηχανές και τη χρήση τέτοιων συσκευών από τους υπαλλήλους, τη φθορά του ασφαλούς ιματισμού και τη χρήση προστατευτικού εξοπλισμού-όλοι των οποίων συμβάλλουν στη μείωση των βλαβερών ατυχημάτων.

Όταν, εντούτοις, παρά κάθε προφύλαξη εκ μέρους του κατασκευαστή του εξοπλισμού, του προμηθευτή των υλικών, του επόπτη, και του επαγγελματία ασφάλειας, ατυχήματα συμβαίνουν ακόμα, το ανθρώπινο στοιχείο προκύπτει ως σημαντικός παράγοντας. Για να μειωθούν τα ατυχήματα είναι απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ των εποπτών και άλλων μελών διοίκησης, καθώς επίσης και των μεμονωμένων υπαλλήλων.

Αυτό το κεφάλαιο έχει ως σκοπό να προωθήσει την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο περιβάλλον εργασίας.

Γ.1. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Πολλά θέματα με τα οποία ασχολείται ο ψυχολόγος βιομηχανίας είναι αρκετά λεπτομερή για να καλυφθούν σε αυτό το κεφάλαιο. Μερικά από αυτά παίζουν έναν άμεσο ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία των υγιών διαδικασιών προσωπικού στη βιομηχανία, αλλά δεν είναι όλα σχετικά άμεσα με την ασφάλεια, ή δεν εμπίπτουν στα ορισμένα καθήκοντα του επαγγελματία ασφάλειας. Μπορούν, ως τμήμα των διαδικασιών κανονικού προσωπικού, να συμβάλουν

έμμεσα στην ασφάλεια στο κατάστημα. Οι ψυχολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία προγράμματος ασφάλειας περιγράφονται στις ακόλουθες παραγράφους.

•**Ατομικές διαφορές.** Οι ατομικές διαφορές είναι ένα από τα πάντα-υπάρχοντα προβλήματα μέσα στη βιομηχανία. Αυτές οι διαφορές φαίνονται συνεχώς. Ακόμα, μέσα στο πλαίσιο των διαφορών στους ανθρώπους είναι παράγοντες που είναι κοινοί για όλους, και επομένως χρήσιμοι για τις ομάδες εργασίας.

•**Κίνητρο.** Η κατανόηση του κινήτρου των ανθρώπων είναι σημαντική. Το να θελήσεις κάτι είναι ένα κίνητρο, αλλά το να μην θελήσεις κάτι απαιτεί επίσης το κίνητρο. Το να χρησιμοποιήσεις μια συσκευή ασφαλείας για να προστατέψεις τα δάχτυλά κάποιου από ένα πριόνι πρόκειται, ίσως ενδεικτικό του κινήτρου για τις ασφαλείς πρακτικές, αλλά η επιθυμία να αγνοηθεί μια συσκευή ασφάλειας επειδή ίσως μείωνε την παραγωγή είναι επίσης παρακινήμενη. Τα συγκρουόμενα κίνητρα πρέπει επίσης να εξεταστούν με οποιαδήποτε προσπάθεια για να γίνουν κατανοητές οι ανθρώπινες σχέσεις.

•**Συναίσθημα.** Οι άνθρωποι συχνά αποκρίνονται στα συναισθήματά τους. Ενώ τα συναισθήματα μπορούν να είναι εποικοδομητικά κατά περιόδους, μπορούν επίσης να είναι καταστρεπτικά- εις βάρος και του ατόμου και του προγράμματος ασφάλειας. Το συναίσθημα μπορεί επίσης να παρεμποδίσει τις σκεπτόμενες διαδικασίες, με συνέπεια η συμπεριφορά του ατόμου να συγκρούεται με μια λογική προσέγγιση.

•**Συμπεριφορές και αλλαγή συμπεριφοράς.** Η βιομηχανία έχει αναγνωρίσει την επίδραση που οι συμπεριφορές μπορούν να έχουν στην παραγωγή, το ηθικό εγκαταστάσεων, τον κύκλο εργασιών, τη συστηματική αποχή από την εργασία, την ασφάλεια εγκαταστάσεων, και τις προτιμήσεις. Κατά συνέπεια, η διοίκηση έχει ξοδέψει πολύ χρόνο και χρήμα για τον καθορισμό των συμπεριφορών των εργαζομένων. Μετρώντας, αναπτύσσοντας και αλλάζοντας συμπεριφορές αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα για το προσωπικό και τους ψυχολόγους-ένα τεράστιας σημασίας για τον επαγγελματία ασφάλειας.

•**Διαδικασίες εκμάθησης.** Τέλος, πρέπει να υπάρξει ανησυχία με τις διαδικασίες εκμάθησης. Η εκμάθηση ξεκινάει την πρώτη ημέρα της γέννησης, και σε όλα τα αναφερθέντα θέματα προηγουμένως, αυτό παίζει τον μεγαλύτερο ρόλο. Κάποιος δεν μπορεί να καταλάβει το κίνητρο, τις συμπεριφορές, τα συναισθήματα, ή ακόμα και τις ατομικές διαφορές χωρίς κάποια εκτίμηση της διαδικασίας εκμάθησης αυτών. Ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας ενός προγράμματος ασφάλειας εξαρτάται από την αποδοχή του από εκείνους στους οποίους απευθύνεται. Η αποδοχή προγράμματος εξαρτάται στη συνέχεια από μια κατανόηση των ψυχολογικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία προγράμματος. Μια αποτελεσματική εξερεύνηση πρέπει να βρεί τους κοινούς παράγοντες για την ομάδα και επάνω στους οποίους ο επαγγελματίας ασφάλειας

και ο επόπτης μπορούν να στηριχθούν για να προωθήσουν την ασφαλή συμπεριφορά εκ μέρους όλων των εργαζομένων. Η βασική ερώτηση είναι, "ποιοι παράγοντες που συνδέονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ασφάλειας;"

Κάθε ένας από τους πέντε ψυχολογικούς παράγοντες που απαριθμήθηκαν προηγουμένως είναι αρκετά σημαντικοί να συζητηθούν ξεχωριστά.

Γ.2. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Όταν ένας χημικός αναλύει μια χημική ένωση, μπορεί ακριβώς να ορίσει την ακριβή φύση της και τη σύνθεσή του. Όταν χρησιμοποιεί αυτήν την ένωση, ξέρει ακριβώς ποια συμπεριφορά μπορεί να περιμένει. Η δράση και η αντίδραση αυτού του δείγματος είναι συνήθως όπως στα άλλα δείγματα της ένωσης που έχει αναλύσει.

Όταν ο ψυχολόγος μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά, εντούτοις, δεν έχει να κάνει με τον ίδιο βαθμό βεβαιότητας όπως είναι ο φαρμακοποιός. Ο ψυχολόγος δεν ξέρει τη σύνθεση του παράγοντα που εξετάζει - σε πολλές περιπτώσεις, έχει πολύ λίγη γνώση της προηγούμενης ιστορίας του θέματός του.

Επιπλέον, η συμπεριφορά ενός ατόμου δεν είναι ίδια με τη συμπεριφορά ενός άλλου προσώπου. Το πρόσωπο Α στο δείγμα δεν είναι ισοδύναμο με το πρόσωπο Β, με τον τρόπο που ένα κυβικό εκατοστόμετρο του αποσταγμένου νερού είναι ίσο με όλα τα άλλα κυβικά εκατοστόμετρα του αποσταγμένου νερού.

Το γνωστό γεγονός ότι οι άνθρωποι διαφέρουν έχει αναφερθεί ως "προσωπική εξίσωση" ή, συχνότερα, "ατομικές διαφορές." Η προσωπική εξίσωση παρουσιάζει πολλά προβλήματα και για τον επαγγελματία ασφάλειας και για τον επόπτη. Η περίπτωση δεν είναι ανέλπιστη, γιατί στα πλαίσια των ατομικών διαφορών, υπάρχουν ορισμένα γενικά σχέδια κοινά σε μια ομάδα.

Παραδείγματος χάριν, η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι τυπικά παρακινήμενη. Ανεξάρτητα από αυτό που κάνει το άτομο, υπάρχει συνήθως κάποια αιτία που κρύβεται κάτω από τη συμπεριφορά. Η αιτία, παραδείγματος χάριν, ίσως έχει σκοπό να μειώσει κάποια βασική ένταση που πρέπει να διαλυθεί. Ο βαθμός και η φύση αυτής της έντασης εξαρτάται εν μέρει από τις αξίες το ατόμου και τις αντιλήψεις. Περισσότερα για το κίνητρο αργότερα.

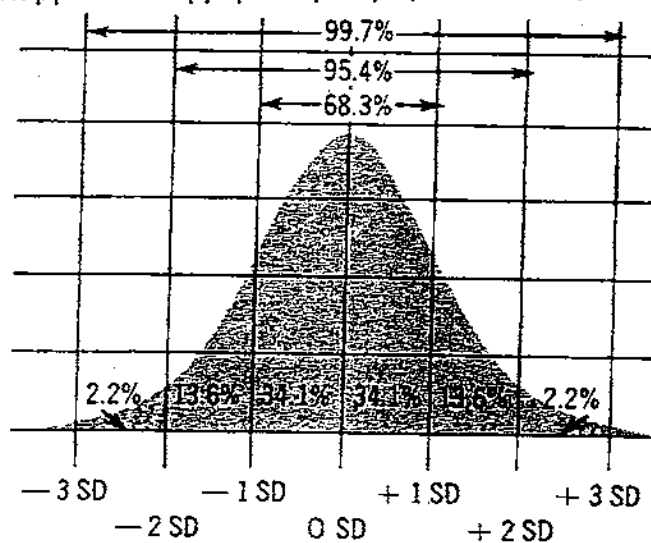
Εδώ είναι ένα άλλο παράδειγμα. Ακόμα κι αν κάθε παιδί αναπτύσσεται στο δικό του ποσοστό και στα διαφορετικά επίπεδα αποδοτικότητας, κάθε ένα μπουσουλάει προτού να περπατήσει, διαμορφώνει τις λέξεις πριν διαμορφώσει τις προτάσεις, κ.λπ. Το γενικό πρότυπο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τέτοιους τρόπους ανάπτυξης είναι το ακόλουθο:

$$\Sigma = \Lambda (K, E)$$

Η συμπεριφορά (Σ) είναι μια λειτουργία (Λ) της παρούσας κατάστασης (K) και όλων των προηγούμενων εμπειριών (E).

Αν εργάζεται ή όχι ένας υπάλληλος σε ασφαλές περιβάλλον εξαρτάται (α) από την παρούσα κατάστασή του-είναι βιαστικός; κουρασμένος; άρρωστος; - και (β) οι παρελθοντικές εμπειρίες του- απέφυγε τα ατυχήματα στο παρελθόν; Ποιο

ποσό κατάρτισης έχει; Κάτω από αυτό το γενικό πρότυπο, η μεταβλητή Ε και η μεταβλητή Κ περιλαμβάνουν τη μεμονωμένη προσωπικότητα (Tyler, 1965).



Σχήμα 1.-Πολλά ανθρώπινα χαρακτηριστικά υποτίθεται ότι κατανεμήθηκαν σύμφωνα με την κανονική καμπύλη που παρουσιάζεται εδώ. Επειδή η κανονική καμπύλη έχει μια γνωστή μορφή, είναι δυνατό να δηλωθεί το ποσοστό που βρίσκεται μεταξύ + 1 και - 1 σταθερή απόκλιση, ή μεταξύ οποιωνδήποτε άλλωνδήποτε δύο σημείων που εκφράζονται στις μονάδες SD. Κατά συνέπεια, είναι εύκολο να περιγραφεί μια κανονική κατανομή των στοιχείων που χρησιμοποιώντας την απλή στατιστική-τον μέσο όρο και τη σταθερή απόκλιση, SD. Παραδείγματος χάριν, περίπου 68 τοις εκατό όλων των μετρημένων τιμών βρίσκονται μέσα σε ± 1 σταθερή απόκλιση για το μέσο όρο, 95% είναι μέσα ± 2 στο SD, και τα λοιπά λαμβάνοντας υπόψη τη μέση και σταθερή απόκλιση, επομένως, η πλήρης κατανομή των στοιχείων σε μια κανονική κατανομή μπορεί να μαθευτεί.

Η πλάνη του μέσου ανθρώπου

Στις προηγούμενες παραγράφους, τονίστηκε το σημείο ότι κάθε πρόσωπο διαφέρει από κάθε άλλο πρόσωπο (αν και υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά). Το γεγονός ότι οι ατομικές διαφορές υπάρχουν δε θα έπρεπε να είναι μια νέα είδηση. Αυτό που είναι σημαντικό είναι πώς κάποιος εξετάζει τις ατομικές διαφορές.

Το σχήμα 1 παρουσιάζει τη κατανομή των αποτελεσμάτων σε μια κανονική καμπύλη. Πολλά ανθρώπινα χαρακτηριστικά (παραδείγματος χάριν, ανθρωπομετρικά χαρακτηριστικά ή ο δείκτης νοημοσύνης) υποτίθεται ότι κατανεμήθηκαν σύμφωνα με την κανονική κατανομή (συχνά καλούμενη η "κανονική καμπύλη"). Σημειώστε ότι σε μια τέτοια κατανομή, τα μισά από τα πρόσωπα είναι κάτω από το μέσο όρο (τον αριθμητικό μέσο όρο) και τα άλλα μισά είναι πάνω από αυτόν.

Συχνά ο διευθυντής μιας επιχείρησης ή ο διευθυντής ενός προγράμματος ασφάλειας συνειδητοποιεί ότι οι ατομικές διαφορές υπάρχουν και ότι είναι φυσικά

αδύνατο να αντιμετωπιστεί καθεμία μεμονωμένα. Ο ένας ή ο άλλος ίσως λανθασμένα προσπαθούν το επόμενο καλύτερο πράγμα-έκκληση στο "μέσο πρόσωπο."

Δυστυχώς, η ανάρμοστη χρήση του μέσου όρου ως αρχική περιγραφική αξία ενός δείγματος πληθυσμών έχει οδηγήσει στην παρερμηνεία και την κακή χρήση των ανθρωπομετρικών στοιχείων, που καταλήγουν στην παρερμηνεία του αποκαλούμενου "μέσου προσώπου." Οι άνθρωποι, στην πραγματικότητα, είναι ιδιαίτερα απίθανο να είναι "μέσοι." Παραδείγματος χάριν, στις διαστάσεις σωμάτων, που μπορούν να μετρηθούν ακριβέστερα παρά τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά, τα διανοητικά χαρακτηριστικά ή τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς (βλ. το προηγούμενο κεφάλαιο), λιγότερο από τέσσερα τοις εκατό μιας ομάδας που μελετήθηκε είχαν τρεις κοινές μέσες διαστάσεις, και λιγότερο από ένα τοις εκατό ήταν μέσες σε πέντε ή περισσότερες διαστάσεις συγχρόνως. Επομένως, όταν στοχεύουν μια έκκληση στο μέσο όρο, εξ ορισμού χάνει ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού.

Μια καλύτερη προσέγγιση είναι η χρήση των εκατοστημορίων. Όταν κατά το σχεδιασμό του συστήματος, αντί του καθορισμού των προτύπων για να εγκαταστήσεις το μέσο όρο, το σχεδιάζεις για να τα εφαρμόσεις όλα εκτός από τα ανώτερα του 5 τοις εκατό και τα χαμηλότερα του 5 τοις εκατό. Κατόπιν το σύστημα θα εγκαταστήσει 90 τοις εκατό του πληθυσμού.

Η χρήση των εκατοστημορίων (παραδείγματος χάριν, μεταξύ του 5ου και 95ου εκατοστημορίου), παρά τους μέσους όρους, είναι από καιρό η τεχνική για τα μεμονωμένα αποτελέσματα δοκιμής σε μια ομάδα συνολικά, και επίσης ένας καθοδηγητικός κανόνας στο σχέδιο των ανθρώπου-μηχανής σχέσεων.

Εφαρμογή του προσώπου στην εργασία

Πολύ συχνά όταν αντικαθιστούν οι διευθυντές ή επανατοποθετούν το προσωπικό, προσπαθούν να βρουν το άτομο των περισσότερων από τα χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα. Οι προδιαγραφές εργασίας και οι απαιτήσεις υπαλλήλων δίνονται σε όρους ενός ελάχιστου, αλλά πολύ σπάνια είναι ψυχολογικοί παράγοντες που εκφράζονται μέσα σε ένα ελάχιστο και ένα μέγιστο.

Κατά την έρευνα κάποιου, συχνά ο πιο κατάλληλος είναι αυτός που είναι ο ευφυέστερος, ο πιστότερος, ο μεγαλύτερος, ή οτιδήποτε άλλο. Με άλλα λόγια, φάχνουν τον τέλειο παρά το σωστό πρόσωπο. Παραδείγματος χάριν, ένα πρόσωπο με έναν κατώτερο του μέσου όρου δείκτη νοημοσύνης να είναι πιο επιθυμητό για μια μονότονη εργασία από ένα πρόσωπο με έναν μέσο ή άνω του μετρίου δείκτη νοημοσύνης. Η πλήξη, η μονοτονία, κ.λπ., μπορεί να είναι λιγότερο πιθανή για έναν λιγότερο έξυπνο, ούτως ώστε να αποβάλλεται η απροσεξία, ή άλλοι παράγοντες που συνδέονται με τη φτωχή παραγωγικότητα.

Σαν ένα πρόσθετο παράδειγμα, το πρόσωπο που έρχεται να εργαστεί υπό οποιοδήποτε όρο, άρρωστος ή όχι, μπορεί να είναι τόσο ανεπιθύμητος όσο και αυτός που χρησιμοποιεί κάθε δικαιολογία για να το σκάσει. Ο εργαζόμενος με έναν υψηλό πυρετό, ένα άσχημο κρύωμα, ή ένας πόνος στην πλάτη είναι ένας πιθανός κίνδυνος ειδικά εάν είναι υπό βαριάς θεραπείας.

Φυσικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Χρόνος αντίδρασης, ψυχοκινητικές δεξιότητες και οι οπτικές δυνατότητες φαίνονται να έχουν τουλάχιστον κάποια σχέση στην ασφαλή απόδοση. Ενώ ο βαθμός στον οποίο είναι άμεσα αρμόδιοι για τα ατυχήματα δεν είναι ούτε σαφής ούτε σταθερός, φαίνεται ότι ένας ορισμένος ελάχιστος βαθμός φυσικής ικανότητας απαιτείται για την επιτυχή, (χωρίς ατυχήματα)) απόδοση. Μερικοί τύποι εργασιών απαιτούν τις ανώτερες φυσικές δυνατότητες ενώ άλλες όχι. Δεν είναι δυνατό να ξανασχεδιάσεις μια εργασία για να επιτρέψεις σε ένα πρόσωπο με ορισμένες φυσικές αναπηρίες να αποδώσει αποτελεσματικά και ακίνδυνα.

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας μέχρι σήμερα έχει εξετάσει αυτούς τους παράγοντες χωριστά. Πιο πρόσφατα μερικές μελέτες έχουν εξετάσει τη σύνδεση μεταξύ των συνδυασμών φυσικών ανεπαρειών και ατυχημάτων. Τέτοιες μελέτες άρχισαν επειδή οι ανακριτές συνειδητοποίησαν ότι οι φυσικές και ψυχολογικές δυνατότητες λειτουργούν όχι σαν ενιαία ιδιαίτερα στοιχεία, αλλά μάλλον αλληλεπιδρώντας συνδυασμό. Παραδείγματος χάριν, μια μελέτη ερευνά τις γενικά αντιληπτικές δεξιότητες και τα ατυχήματα, και όχι απλά τις χωριστές δυνατότητες που συμβάλλουν στην αντίληψη.

Μεμονωμένη προσωπικότητα. Είναι η λειτουργία του προσωπικού στη βιομηχανία για υποψηφίους οθόνης βάσει των σχετικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τη συγκεκριμένη εργασία για την οποία γίνεται η αίτηση. Σε πολλές περιπτώσεις, και τα (α) φυσικά χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος, και η οπτική οξύτητα, και (β) τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι σημαντικά, γι' αυτό πολλά άτομα δεν θα εξεταστούν επειδή δεν έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα

Στο σχέδιο του εξοπλισμού, οι εμπειρογνώμονες ανθρώπινης εφαρμοσμένης μηχανικής εξετάζουν τα όρια φυσικής αντοχής καθώς επίσης και άλλα ανθρώπινα χαρακτηριστικά σε μια προσπάθεια να φτιάξουν μηχανές όσο το δυνατόν πιο τέλειες γίνεται.

Όπου οι κίνδυνοι δεν μπορούν να αποβληθούν, η φύλαξη παρέχει προστασία ενάντια στην πιθανή αποτυχία των ανθρώπων να χρησιμοποιήσουν τον εξοπλισμό σωστά. Και το ασφαλές σχέδιο και η φύλαξη ελαχιστοποιούν την επίδραση των μεμονωμένων διαφορών στη συχνότητα και τη δριμύτητα ατυχήματος.

Γ.3. ΚΙΝΗΤΡΟ

Μέσω της αλληλεπίδρασης των κληρονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, κάθε εργαζόμενος είναι μια μεμονωμένη προσωπικότητα. Ο επαγγελματίας ασφάλειας πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τις προσωπικότητες από τη στιγμή που ασχολείται με τα ανθρώπινα όντα.

Υπάρχουν όργανα από τα οποία οι διάφορες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορούν να αξιολογηθούν, πολλές από τις οποίες είναι ήδη σε χρήση στη βιομηχανία. Μέσω των ψυχολογικών δοκιμών, συνεντεύξεων, κλιμάκων εκτίμησης, και άλλων σχετικών τεχνικών, τα τμήματα προσωπικού

αξιολογούν εδώ και πολύ καιρό τις ατομικές διαφορές. Εφόσον, κάνουν επαρκείς εργασίες, τα τμήματα προσωπικού εργάζονται με τα προγράμματα ασφάλειας για να εξαλείψουν τους υποψήφιους εργασίας που προφανώς δεν θα ήταν ικανοποιητικοί.

Τα καθημερινά εκατομμύρια ανδρών και γυναικών λειτουργούν στην κατασκευή και τη διανομή των βιομηχανικών προϊόντων. Φαίνεται μετά βίας λογικό ότι εάν όλοι αυτοί οι άνθρωποι ήταν μεμονωμένες προσωπικότητες θα μπορούσαν να εργάζονται μαζί αρμονικά. Οι ατομικές διαφορές δεν οφείλονται μόνο στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Υπάρχουν μερικοί παράγοντες που λειτουργούν σε όλους τους ανθρώπους που επιτρέπουν στους επόπτες, τους επαγγελματίες ασφάλειας, και τους διευθυντές εγκαταστάσεων να λάβουν την εργασία και τη συνεργασία για μια κοινή αιτία. Οι ψυχολόγοι, όταν προσπαθούν να προβλέψουν και να ελέγξουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ενδιαφέρονται επίσης για αυτούς τους παράγοντες που όλα τα άτομα έχουν κοινούς.

Το να εργάζονται όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης- από πρόεδρο μέχρι χαμηλόμισθους υπαλλήλους- μαζί παραγωγικά και ακίνδυνα είναι ένας από τους στόχους ενός προγράμματος ασφάλειας. Τέτοια συνεταιριστική προσπάθεια πρέπει να παρακινηθεί ως έκκληση για να επιτύχει έναν κοινό στόχο, ή ως μέσο για έναν άλλο στόχο που είναι μεγαλύτερης σπουδαιότητας για άτομο. Σε καθεμία περίπτωση, το αποτέλεσμα είναι σημαντικό για το πρόγραμμα ασφάλειας.

Είναι κατανοητό, επομένως, ότι η ερώτηση που υποβάλλεται από τους επαγγελματίες και τους επόπτες ασφάλειας είναι, "πώς παρακινούμε καλύτερα τους εργαζομένους μας;"

Πολυπλοκότητα του κινήτρου

Πολλές θεωρίες που περιλαμβάνονται στην ψυχολογική λογοτεχνία, σε διαφορετικό βαθμό, προσπαθούν να ενοποιήσουν την έννοια του ανθρώπινου κινήτρου. Αν και δεν είναι όλες οι υποθετικές έννοιες, που συνδέονται με μια δεδομένη θεωρία (ούτε όλες τις θεωρίες), εξίσου ελέγξιμες σε ένα εμπειρικό επίπεδο, προτείνονται διάφορες γενικές έννοιες που συνδέονται με το ανθρώπινο κίνητρο.

Το κινήτριο πρόβλημα είναι ίσως το πιο σύνθετο στον τομέα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Δεν είναι δυνατό στο παρόν στάδιο ανάπτυξης να δοθούν οι ευδιάκριτες, συνοπτικές απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις που υποβάλλονται για τα κίνητρα άλλων ανθρώπων. Μάλλον, οι προσπάθειες γίνονται για να εκθέσουν μερικούς βασικούς παράγοντες και να επισημάνουν που υπάρχουν περιπλοκές. Το ιεραρχικό κίνητρο, το πολλαπλάσιο κίνητρο, η συνεχόμενη ψυχοκοινωνική ανάγκη, και τα συγκρουόμενα κίνητρα πρέπει να εξεταστούν.

Το ιεραρχικό κίνητρο σημαίνει απλά ότι μερικές ανάγκες βρίσκονται σε υψηλότερη προτεραιότητα-υπάρχει μία ιεραρχία των κινήτριων παραγόντων. Έχει επισημανθεί ότι οι ψυχοκοινωνικές ανάγκες (παραδείγματος χάριν, αναγνώριση, αγάπη, κοινωνική έγκριση) προηγούνται από τις βιολογικές (παραδείγματος χάριν, πείνα, δίψα, φύλο) όταν ικανοποιούνται καλά τα τελευταία

σχετικά. Αυτό είναι μόνο μια πτυχή της ιεραρχίας της έννοιας αναγκών (Mallow, 1970).

Ο επαγγελματίας ασφάλειας, που προγραμματίζει προσεκτικά και παίρνει έγκριση από τον προϊστάμενό του για κάθε λεπτομέρεια του προγράμματός του, εκθέτει μια συντριπτική επιθυμία για το επίτευγμα και την αναγνώριση, μια επιθυμία πολύ ισχυρότερη από την ανάγκη του για την αγάπη. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν οι ικανότητες των ανθρώπινων σχέσεων σε σχέση με τους εργαζομένους αγνοούνται ταυτοχρόνως. Μπορεί να ενδιαφέρεται τόσο για το προσωπικό επίτευγμα, και ίσως η αναγνώριση που δίνεται γι' αυτό, ώστε τα σχέδια να επιβάλλονται στους εργαζομένους που δεν θα δέχονταν εάν είχαν την επιλογή.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο εργαζόμενος που θεωρεί την αναγνώριση ως τη σημαντικότερη ανάγκη που πρέπει να ικανοποιηθεί. Αυτό το άτομο, ίσως, θα γινόταν ισχυρός στρατευμένος ηγέτης της ένωσης εάν επρόκειτο να χάσει μια προώθηση στην επιχείρηση. Ο διευθυντής ασφάλειας μπορεί πραγματικά να είναι σε σύγκρουση με αυτό το άτομο που δεν μπορεί να φροντίσει για την αποδοκimasία του διευθυντή ασφάλειας και εκτιμάει αντ' αυτού την αγάπη και την αναγνώριση των συντροφικών εργαζομένων του. Αυτή η ιεραρχία μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια των ετών.

Αυτό που επιδιώκεται νωρίτερα στη ζωή ίσως αργότερα να μικρύνει η σημασία του. Παραδείγματος χάριν, η ανάγκη για το επίτευγμα και την αναγνώριση ίσως είναι μέγιστη στη νεολαία, δίνοντας κατά συνέπεια μια κίνηση προς την ολοκλήρωση.

Αργότερα στη ζωή η θερμή αγάπη των φίλων ή η ασφάλεια του να ανήκεις στις ομάδες μπορεί να αποτελέσει μεγαλύτερη σημασία εάν κάποιος είχε ήδη την αναγνώριση για την προηγούμενη εργασία.

Το πολλαπλάσιο κίνητρο είναι η δεύτερη άποψη που περιπλέκει την ανάλυση της συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι σπάνια παρακινούνται από μια μόνο ανάγκη-πολλές δυνάμεις λειτουργούν σε οποιαδήποτε στιγμή. Παραδείγματος χάριν στο χρόνο μεσημεριανού γεύματος, κάποιος μπορεί να φάει επειδή χρειάζεται τροφή, ή ακριβώς επειδή είναι ο συνηθισμένος χρόνος. Εντούτοις, ένα άτομο μπορεί να καθυστερήσει το μεσημεριανό γεύμα του προκειμένου να φάει μαζί με διάφορους φίλους. Κατά συνέπεια το άτομο συνδύασε την ικανοποίηση μιας ψυχοκοινωνικής ανάγκης και μιας βιολογικής ανάγκης.

Σε μια άλλη περίπτωση, ένας υπάλληλος θα μπορούσε να επιθυμήσει την αναγνώριση από τους συναδέλφους του και να συμμετέχει έτσι στα πρακτικά αστεία και στις επιβλαβείς χειρονομίες. Συγχρόνως, μπορεί να αναζητά την αναγνώριση από τον επόπτη του δουλεύοντας σκληρά στην επιτροπή ασφάλειας. Η ανάγκη είναι η ίδια αλλά τα μέσα της ικανοποίησης συγκρούονται άμεσα.

Αυτό είναι πολλαπλάσιο κίνητρο. Θα ήταν προς όφελος του επαγγελματία ασφάλειας, στη δεύτερη περίπτωση, να αναγνωρίσει ποια είναι η ανάγκη που ο εργαζόμενος προσπαθεί να ικανοποιήσει, και να βρεί τους τρόπους να διοχετεύσει τη συμπεριφορά έτσι ώστε να μπορεί να επιτύχει την αναγνώριση από τους συναδέλφους και τον επόπτη.

Η συνεχής ψυχοκοινωνική ανάγκη είναι συγγενής της βιολογικής ανάγκης. Εντούτοις, οι άνθρωποι συχνά υποθέτουν ότι στις ψυχοκοινωνικές ανάγκες, η ικανοποίηση πρέπει συγχρόνως να αρκεί για το μέλλον και έτσι δεν χρειάζονται να ενδιαφερθούν άλλο για αναγνώριση, ή της αγάπης, ή της κοινωνική έγκριση.

Για όλους τους ανθρώπους, αυτές οι ανάγκες συνεχίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής. Η ικανοποίηση επιδιώκεται πάντα για αυτές τις ανάγκες, αλλά δεν επιτυγχάνεται πάντα. Πρέπει να είναι προφανές επίσης ότι οι ικανοποιήσεις που επιδιώκονται από τα άτομα δεν θα είναι απαραίτητες για τις ίδιες ανάγκες. Την μια στιγμή, το κίνητρο μπορεί να είναι για την κοινωνική έγκριση, ενώ σε μια άλλη στιγμή η ανάγκη, για την οποία απαιτείται μεγαλύτερη ικανοποίηση, να είναι αγάπη. Κατά συνέπεια, εξετάζοντας τους ανθρώπους, κάποιος πρέπει να αναγνωρίσει τι ήταν αποτελεσματικό χθες που μπορεί να μην λειτουργεί σήμερα, αν και η συμπεριφορά επιδιωκόμενης ικανοποίησης είναι μέχρι ενός ορισμένου βαθμού παρόμοια.

Γνωρίζοντας ότι αυτές οι ανάγκες θέλουν συνεχώς ικανοποίηση διευκολύνει κάπως τον επαγγελματία ασφάλειας ή οποιοδήποτε άλλον να ασχοληθούν αποτελεσματικά με τους ανθρώπους στην κατάσταση εργασίας. Μπορεί να υπάρξει διακύμανση από μέρα σε μέρα έτσι ο επαγγελματίας ασφάλειας πρέπει επομένως να καλλιεργήσει τη δυνατότητά του, και τη δυνατότητα των εποπτών, για να συνεργαστεί με τους ανθρώπους έτσι ώστε να μπορεί να αισθανθεί ποιες ανάγκες απαιτούν την ικανοποίηση σε μία δεδομένη στιγμή.

Δεδομένου ότι ξοδεύουν τόσο πολύ χρόνο μαζί και με τους εργαζομένους, ο επαγγελματίας και ο επιστάτης ασφάλειας (ή ο επόπτης) έρχονται να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον και τους εργαζομένους πολύ καλά. Αυτό θα έπρεπε να παρέχει το κλειδί στον καθορισμό τι σημαίνει η συμπεριφορά ενός εργαζομένου προς το παρόν από την άποψη της ικανοποίησης ανάγκης. Αυτό το κλειδί είναι βασισμένο στους μικρούς υπαινιγμούς μέσα στη συμπεριφορά του ατόμου τους οποίους αυτοί έχουν μάθει κατά τη διάρκεια των ετών να αναγνωρίζουν, εάν έχουν βέβαια έχουν ξοδέψει χρόνο και έχουν καταβάλει προσπάθεια να γνωρίσουν τους ανθρώπους τους.

Απαιτείται η προσεκτική παρατήρηση. Οι επαγγελματίες ασφάλειας θα έπρεπε να επιβεβαιώσουν ότι οποιοδήποτε εποπτικό επιμορφωτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει τις μεθόδους αποτελεσματικής παρατήρησης των εργαζομένων.

Τα συγκρουόμενα κίνητρα αποτελούν ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα στο κίνητρο- οι ανάγκες από μόνες τους μπορεί να έρθουν σε σύγκρουση η μία με την άλλη. Η επιδίωξη της αγάπης θα μπορούσε να οδηγήσει στη συμπεριφορά που είναι διαφορετική με τους συναδέλφους απ' ό,τι με τους επόπτες. Μπορεί να είναι απαραίτητο να καθοριστεί ποια πηγή αγάπης είναι η σημαντικότερη σε έναν υπάλληλο πριν κάνει τίποτα.

Οι άνθρωποι μπορούν να εσωτερικοποιήσουν αυτά τα προβλήματα σε έναν τέτοιο βαθμό που η επακόλουθη φυσική πίεση ή ακόμα και η συμπεριφορά να είναι απολύτως ασυμβίβαστη με αυτήν που αναμένεται τυπικά απ' αυτούς. Παραδείγματος χάριν, ένα άτομο που είναι βοηθητικός διευθυντής ασφάλειας σε

μια δεδομένη επιχείρηση μπορεί έντονα να επιθυμήσει να γίνει ο διευθυντής ασφάλειας και όμως συγχρόνως να φοβάται να αναλάβει τα καθήκοντα, τις ευθύνες, και τις υποχρεώσεις της εργασίας. Η προώθηση θα σήμαινε περισσότερο γόητρο, περισσότερο χρήμα- που σημαίνει ένας καλύτερος τρόπος ζωής. Εδώ έπεται είναι μια σοβαρή σύγκρουση. Η απάντηση αυτού του ατόμου θα εξαρτηθεί πολύ από τις περασμένες εμπειρίες του. Ένα από τα πράγματα που ίσως έκανε θα ήταν να εγκαταλείψει την εργασία του και να αναζητήσει εργασία κάπου αλλού. Αφ' ετέρου, ίσως να αναζητούσε εκπαίδευση για να έχει καλύτερα προσόντα για τη θέση. Έχει πολλές επιλογές διαθέσιμες.

Το ίδιο πράγμα ισχύει για τον εργαζόμενο. Μπορεί έντονα να επιθυμήσει την έγκριση του επόπτη του και να επιθυμήσει συγχρόνως να παραμείνει αποδεκτό μέλος της ομάδας εργασίας του. Εάν η ομάδα εργασίας ελαχιστοποιεί τη σημασία του προγράμματος ασφάλειας, αυτός ο εργαζόμενος είναι τώρα σε σύγκρουση. Μπορεί να ακολουθήσει την ομάδα ή μπορεί να επιδιώξει την έγκριση της διαχείρισης. Μπορεί να κάνει το ένα ή το άλλο, ή μπορεί να κάνει κάτι εξ ολοκλήρου ασυμβίβαστο και για τα δύο.

Μερικές συγκρούσεις μπορούν να λυθούν μάλλον απλά, γιατί οι εναλλακτικές λύσεις οδηγούν προς θετικές ικανοποιήσεις ανάγκης ανεξάρτητα από ποιον δρόμο ακολουθεί το άτομο. Αυτές οι λύσεις δεν παρουσιάζουν πραγματικά κανένα πρόβλημα. Άλλες, μπορούν να έχουν από την μια πλευρά μια θετική ικανοποίηση και από την άλλη ένα αρνητικό ή ανεπιθύμητο αποτέλεσμα. Ούτε αυτό είναι πρόβλημα γιατί η προφανής επιλογή είναι αυτή που είναι ικανοποιητική στο άτομο. Εκείνες οι επιλογές που προκαλούν τα προβλήματα είναι εκείνες που βάζουν ένα άτομο σε ένα δίλημμα.

Η λύση εξαρτάται από το πώς το άτομο έχει μάθει να επιλύει τέτοιες καταστάσεις. Εάν προσπερνάει το πρόβλημα ή το αντιμετωπίζει θα δώσει στον επαγγελματία ή στον επόπτη ασφάλειας μια ένδειξη ως προς αυτό που θα εμφανιστεί στο μέλλον σε παρόμοια κατάσταση.

Ικανοποίηση εργασίας

Ενδιαφερόμενοι της περαιτέρω κατανόησης του κινήτρου στο περιβάλλον εργασίας, πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί για να καθορίσουν τι αποτελεί η ικανοποίηση εργασίας στο εργατικό δυναμικό. Γενικά, αυτές οι μελέτες έχουν επιδιώξει να αξιολογήσουν ποια υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι ότι είναι τα στοιχεία των εργασιών τους που συμβάλλουν στην ικανοποίησή τους (ή δυσαρέσκεια) για τις εργασίες τους. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών προτείνουν ότι η ικανοποίηση των ψυχοκοινωνικών αναγκών παρά τις φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να είναι η σημαντικότερη κινητήρια πτυχή της ικανοποίησης εργασίας.

Ο **πίνακας 1** παρουσιάζει τα αποτελέσματα ενός αριθμού διαφόρων ερευνών για την ικανοποίηση εργασίας. Οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν τις ταξινομήσεις των παραγόντων που εξετάστηκαν σε κάθε μελέτη. Ενώ χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές γλώσσες και εναλλακτικές λύσεις σε κάθε έρευνα, οι παράγοντες έχουν παραφρασθεί για να αντιπροσωπεύσουν τα στοιχεία που καλύπτονται στις έρευνες.

Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών προτείνουν ότι ο υψηλός μισθός δεν είναι από μόνο του ένα πρωτεύον κίνητρο εργασίας, αν και οι εργαζόμενοι αναμένουν ένα απλά δίκαιο εισόδημα, αυτοί εμφανίζονται να αναμένουν μόνο πόσα οι άλλοι θα πληρώνονταν για τη συγκρίσιμη εργασία. Ενώ ο εργαζόμενος ίσως αισθανόταν δυσαρεστημένος εάν ήταν χαμηλόμισθος, η υψηλότερη αμοιβή από μόνη της δεν εγγυάται την ικανοποίηση εργασίας (Clark, 1958 Adams, 1965).

Από την άλλη πλευρά, η σταθερή εργασία ή η ασφάλεια εργασίας εμφανίζεται να είναι πρωτεύον κίνητρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν με ασφάλεια ότι αν εκτελούν την εργασία τους σωστά, αυτό είναι μια βάση ότι θα έχουν μια εργασία στο μέλλον. Η ασφάλεια εργασίας, ως συστατικό της ικανοποίησης εργασίας, μπορεί να εξηγήσει την προθυμία ενός εργαζομένου να διατηρήσει μια χαμηλόμισθη, σταθερή εργασία αντί της αποδοχής μιας υψηλόμισθης, λιγότερο-σταθερής εργασίας.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που περιλαμβάνουν την ικανοποίηση της εργασίας φαίνεται να είναι ο τύπος εργασίας, οι ευκαιρίες για πρόοδο, και η καλή συνεργασία. Σημειώστε ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες φαίνονται σχετικοί με τις ψυχοκοινωνικές ανάγκες του να αισθάνεσαι σημαντικό και να ανήκεις σε μια ισάξια ομάδα εργασίας που είναι αποδεκτή στον εργαζόμενο. Παρομοίως, οι άνετες συνθήκες εργασίας συνδέονται πιθανώς με μια επιθυμία του εργαζομένου που θεραπεύεται ανθρωπιστικά από τον εργοδότη.

Τα αποτελέσματα αυτών των πολυάριθμων ερευνών στην ικανοποίηση εργασίας είναι σημαντικά κατά την εξέταση του προγράμματος ασφάλειας μέσα στο πλαίσιο της πολιτικής προσωπικού. Δεδομένου ότι το πρόγραμμα ασφάλειας έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει την ευημερία του υπαλλήλου, βοηθά να διατηρήσει τη συνεχή δυνατότητα του υπαλλήλου να κάνει την εργασία (που, στη συνέχεια, δίνει την ασφάλεια εργασίας).

Επιπλέον, το πρόγραμμα ασφάλειας αντιπροσωπεύει το διοικητικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους εργασίας και τις συνθήκες εργασίας του υπαλλήλου. Όλες αυτές οι πλευρές του προγραμματισμού ασφάλειας πρέπει να προσδοκηθούν και να ενσωματωθούν στη μέθοδο που υιοθετείται και με το εποπτικό προσωπικό και με τους υπαλλήλους. Ο τίμιος και ειλικρινής προσδιορισμός θέσης του προγράμματος ασφάλειας μέσα στο πλαίσιο της ευημερίας του υπαλλήλου έχει πρακτικό νόημα λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα γνώση μας σχετικά με την ικανοποίηση εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

	ΕΡΓΑΤΡΙΕΣ	ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΤΕΣ	ΑΝΤΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ 5 ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΩΝ
ΣΤΑΘΕΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	1	1	1	1	3	1
ΤΥΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				3	1	3
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΡΟΟΔΟΥ	5	4	4	2	2	4
ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	4			4	5	
ΥΨΗΛΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	6	2,5	2	5,5	8	2
ΚΑΛΟ ΑΦΕΝΤΙΚΟ	3	5,5	5	5,5	4	6
ΚΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	2	2,5	3	8,5	6	7
ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ	5,5	6	8,5	9	5	
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	8					
ΚΑΛΟ ΩΡΑΡΙΟ	9	7,5	7	7	7	
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ	7	7,5	8			
ΕΥΚΟΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	10					

Διοικητικές θεωρίες του κινήτρου

Όπως προηγουμένως αναφέρεται, υπάρχουν πολλές θεωρίες στην ψυχολογική λογοτεχνία που κατευθύνουν το ανθρώπινο κίνητρο. Μέσα σε αυτήν την λογοτεχνία, οι συγκεκριμένες θεωρίες έχουν εξελιχθεί ειδικότερα όσον αφορά τη διαχείριση όπως υπάρχει στις βιομηχανικές οργανώσεις. Δύο τέτοιες θεωρίες παρουσιάζονται εδώ, αν και άλλες εξίσου αδιάσειστες απόψεις θα μπορούσαν να συζητηθούν.

Επειδή οι θεωρίες του ανθρώπινου κινήτρου στερούνται τα ικανοποιητικά στοιχεία για να υποστηρίξουν όλες τις αρχές τους, καλύτερα να αντιμετωπισθούν ως φιλοσοφίες της διαχείρισης. Είναι σημαντικοί στον επαγγελματία ασφάλειας επειδή, εάν γίνονται αποδεκτοί, μπορούν να επηρεάσουν την κατεύθυνση στην οποία η διαχείριση επιδιώκει να αναπτύξει και να εκτελέσει ένα πρόγραμμα ασφάλειας.

Θεωρία Χ και θεωρία Υ

Σε μία προσπάθεια να αναλυθεί πώς το διοικητικό προσωπικό βλέπει το ανθρώπινο κίνητρο, ο Mc Gregor (1960) έχει εξελίξει την έννοια ότι υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να δει τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με το ποια άποψη δέχεται η διοίκηση, θα παρατηρηθούν διάφορες ουσιαστικές πρακτικές διοίκησης.

Η θεωρία Χ, σύμφωνα με τον Mc Gregor, υποθέτει ότι ο εργαζόμενος είναι ουσιαστικά αδιάφορος και μη παρακινημένος για να εργαστεί. Προκειμένου να επιλυθεί αυτός ο όρος, το κίνητρο πρέπει να ενσταλαχτεί στον εργαζόμενο από την υιοθέτηση ποικίλων εξωτερικών παραγόντων κινήτρου. Στην πραγματικότητα, ο εργαζόμενος παρακινείται για να εργαστεί εν δυνάμει των εξωτερικών ανταμοιβών και των τιμωριών που του προσφέρονται.

Παραδείγματος χάριν, προκειμένου να δημιουργηθεί το κίνητρο, ο διαχειριστής της θεωρίας χ ίσως να χρησιμοποιούσε οποιοδήποτε ή όλα τα ακόλουθα-εισαγωγή των κανόνων για να συσφίξει τη συμπεριφορά του εργαζομένου, να πληρώσει τα κίνητρα βασισμένα στην παραγωγή, και τις απειλές στην ασφάλεια εργασίας που συνδέθηκε με την αποτυχία απόδοσης.

Κατά συνέπεια, υπό την πολιτική θεωρίας Χ, η διοίκηση χρησιμοποιεί τον έλεγχο και την κατεύθυνση ως μέσα κινήτρου του εργαζομένου.

Η θεωρία Υ, σύμφωνα με McGregor, υποθέτει ότι ο εργαζόμενος είναι βασικά ενδιαφερόμενος και παρακινημένος να εργαστεί. Στην πραγματικότητα, η εργασία υποτίθεται ότι ήταν τόσο φυσική και επιθυμητή όσο άλλες μορφές ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως ο ύπνος και η αναψυχή. Κάτω από τέτοιες περιστάσεις, η διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με το ρόλο ή την οργάνωση της εργασίας έτσι ώστε η εργασία του εργαζομένου να συμπίπτει με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης. Κατά συνέπεια, ένας διευθυντής θεωρίας Υ βλέπει το στόχο τόσο δημιουργικά χρησιμοποιώντας τον αυτοέλεγχο και την αυτοκατεύθυνση του εργαζομένου όσο και οργανωτικά για την ολοκλήρωση της εργασίας που γίνεται.

Με την υπογράμμιση του προσανατολισμού ευθύνης και στόχου, η διοίκηση κεφαλαιοποιεί επάνω στο ήδη παρόν έμφυτο κίνητρο του εργαζομένου. Εάν εμφανίζονται συγκρούσεις μεταξύ των στόχων του εργαζομένου και των διοικητικών στόχων, επιλύονται μέσω της αμοιβαίας εξερεύνησης και της συζήτησης. Πάντα, υπό την πολιτική θεωρίας Υ, υποτίθεται ότι το έμφυτο κίνητρο του εργαζομένου είναι ουσιαστικό στην ολοκλήρωση των στόχων της οργάνωσης.

Υπάρχουν υπερασπιστές και της θεωρίας Χ και της θεωρίας Υ, και προφανώς τα συστήματα διαχείρισης που λειτουργούν βάσει κάθε μιας από αυτές τις θεωρίες μπορούν να βρεθούν σε όλη την αμερικανική βιομηχανία. Αυτό που φαίνεται σημαντικό είναι ότι οποιοδήποτε σύστημα λειτουργεί μέσα σε μια οργάνωση, είναι απαραίτητο να αναγνωριστεί ότι ο προγραμματισμός ασφάλειας μπορεί να μνηθεί και να εφαρμοστεί. Ενώ η τεχνική εφαρμογής μπορεί να διαφέρει, μπορούν και οι δύο προσεγγίσεις κινήτρου, θεωρία Χ και Υ, να υπόκεινται στην ενίσχυση του κινήτρου ενός εργαζομένου προς την ασφαλή συμπεριφορά.

Θεωρία εμπλουτισμού εργασίας

Μια άλλη ανάλυση του ανθρώπινου κινήτρου έχει αναπτυχθεί στα περιβάλλοντα απασχόλησης από τον Herzberg(1966). Η ιδέα του για τον εμπλουτισμό εργασίας, μία επέκταση της θεωρίας Υ, είναι μία μέγιστη τρέχουσα δύναμη στη διοικητική θεωρία.

Η κλασική προσέγγιση κινήτρου αφορά το ίδιο το κίνητρο με την αλλαγή περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται το άτομο- οι συνθήκες εργασίας (καλός ή χαμηλός φωτισμός, ένας συνεργάσιμος ή μη επόπτης), και τα δεδομένα κίνητρα στη διαπραγμάτευση εργασίας(όπως χρήματα, ένα χτύπημα στην πλάτη, ένας έπαινος στον πίνακα ανακοινώσεως της εταιρίας).

Προσέγγιση εμπλουτισμού εργασίας

Πολιτικές επιχείρησης
Επίβλεψη
Συνθήκες εργασίας
Διαπροσωπικές σχέσεις
Χρήματα, θέση, ασφάλεια

Προσέγγιση υγιεινής

Επίτευγμα και διοίκηση
Αναγνώριση
Η ίδια εργασία
Ευθύνη
Επαγγελματική αύξηση

Σχέδιο 2.-αντίθεση της προσέγγισης υγιεινής στο κίνητρο και της προσέγγισης εμπλουτισμού εργασίας.

Ο Herzberg θεωρεί ότι η ανησυχία για το περιβάλλον είναι σημαντική-αλλά όχι εξ' ολοκλήρου. Λέει ότι δεν είναι ικανό από μόνο του για το αποτελεσματικό κίνητρο. Αυτό, υποστηρίζει, απαιτεί εμπειρίες που κληρονομούνται στην εργασία.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει καμία σύγκρουση μεταξύ της κλασικής (περιβαλλοντικής) προσέγγισης στο κίνητρο και της προσέγγισής του στο κίνητρο μέσω της ίδιας της εργασίας. Θεωρεί και τις δύο εξίσου σημαντικές. Η κλασική προσέγγιση καλείται υγιεινή ενώ η προσέγγιση Herzberg καλείται "εμπλουτισμό εργασίας."

Η προσέγγιση υγιεινής μπορεί να γίνει κατανοητή από την ακόλουθη αναλογία- πρόσωπο παρέχεται το καθαρό πόσιμο νερό και τη διάθεση αποβλήτων- και οι δύο είναι απαραίτητοι για να κρατήσουν αυτό το πρόσωπο υγιές, αλλά κανένα δεν τον καθιστά καθόλου υγιέστερο. Κατ' επέκταση, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες χρειάζονται πάντα το ξαναγέμισμα. Η καλή έκθεση μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση εργασίας ενός ατόμου, αλλά η ικανοποίηση εργασίας μόνο δεν θα οδηγήσει απαραίτητως στις ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Το **σχέδιο 2** παρουσιάζει μια αντίθεση της κλασικής προσέγγισης υγιεινής στο κίνητρο και της προσέγγισης εμπλουτισμού εργασίας.

Περαιτέρω, η καλύτερη θεραπεία ενός προσώπου δεν εμπλουτίζει την εργασία του, αν και το άτομο μπορεί να είναι δυστυχισμένο εάν δεν αντιμετωπίζεται καλά. Πάλι, μια αύξηση μισθών μπορεί να κρατήσει έναν υπάλληλο ικανοποιημένο για έναν χρόνο, αλλά σύντομα ή αργότερα μια άλλη αύξηση θα απαιτηθεί.

Αν και μπορούν να υπάρξουν έμφυτοι κίνδυνοι που συνδέονται με ένα περιβάλλον εργασίας, όπως ο άνθρακας ή μεταλλεία ή το κτήριο γεφυρών, ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να αναμείνει τους ελέγχους για να αποτρέψει το περιβάλλον από το να γίνει αδικαιολόγητα επισφαλής, παραδείγματος χάριν τη δοκιμή και την αφαίρεση των εκρηκτικών αερίων, ή των δικτύων ασφάλειας και των γραμμών ζωής. Τέτοια προστασία να μην τον παρακινήσει επειδή καθιστά την εργασία ασφαλέστερη, αλλά να είναι πολύ δυστυχισμένος εάν ήξερε ότι καμία προσπάθεια δεν καταβλήθηκε να τον προστατεύσει.

Η ιδέα του Herzberg ότι η εργασία από μόνη της μπορεί να αποτελέσει κίνητρο αντιπροσωπεύει μια σημαντική ανακάλυψη συμπεριφορικής επιστήμης. Παραδοσιακά, η εργασία έχει θεωρηθεί ως δυσάρεστη ανάγκη αλλά δεν έχει θεωρηθεί ως πιθανό κίνητρο.

Αν και η αυτοματοποίηση βοηθά στη σταδιακή κατάργηση της υποκίνησης της πτυχής πολλών εργασιών, μια εργασία πρέπει να παρέχει μια ευκαιρία για την προσωπική ικανοποίηση ή την αύξηση που θεωρείται ως κινητήρια δύναμη.

Στους ανθρώπους, στον Herzberg και στους περαιτέρω θεωρητές, πρέπει να δίνεται η δυνατότητα να κάνουν την δουλειά τους όπως αυτοί νομίζουν ότι είναι σημαντική. Μόνο λέγοντας σε ένα άτομο που κάνει μια στερεότυπη εργασία ότι είναι ευτυχής και ότι κάνει κάτι σημαντικό δεν ολοκληρώνει τίποτα. Αλλά η περιστροφή εργασίας δεν είναι η απάντηση, ούτε εμπλουτίζει εργασία- την καθιστά μόνο μεγαλύτερη.

Ένα άλλο σημείο. Ο Herzberg παρατηρεί, "η αναζωογόνηση είναι δυσκολότερη από την γέννηση." Το πεπαλαιωμένο πρέπει, επομένως, να αποβληθεί από συνεχή επανεκπαίδευση-όχι απλά μια προσπάθεια της στιγμής. Οι εργασίες πρέπει να τηρηθούν ενήμερες, και οι άνθρωποι που κάνουν τις εργασίες πρέπει να τηρηθούν ενήμεροι.

Ακόμα κι αν μια επιχείρηση μπορεί να παρέχει τους παράγοντες υγιεινής, πρέπει επίσης να παρέχουν έναν στόχο που έχει την πρόκληση, την έννοια, και τη σημασία. Εάν ένα αδιαφιλονίκητο άτομο δεν εγκαταλείπει, παραμένει αλλά με το φτωχό ηθικό. Αυτό, λέει ο Herzberg, είναι η τιμή που μια επιχείρηση καταβάλλει για την μη δραστηριοποίηση των ανθρώπων.

Εν περιλήψει, επτά αρχές του εμπλουτισμού εργασίας μπορούν να αναλυθούν.

- Οργανώστε την εργασία για να δώσετε σε κάθε εργαζόμενο μια πλήρη φυσική μονάδα της εργασίας
- Παρέχετε τους νέους και δυσκολότερους στόχους σε κάθε εργαζόμενο
- Επιτρέψτε στον εργαζόμενο για να εκτελέσουν τους εξειδικευμένους στόχους προκειμένου να παρασχεθεί μια μοναδική συμβολή
- Αυξήστε την αρχή του εργαζομένου στην εργασία του
- Αποβάλετε τους αχρείαστους ελέγχους στον εργαζόμενο διατηρώντας την υπευθυνότητα
- Απαιτήστε την αυξανόμενη υπευθυνότητα του εργαζομένου για την εργασία του
- Παρέχετε την άμεση ανατροφοδότηση μέσω των περιοδικών εκθέσεων στον ίδιο τον εργαζόμενο

Γ.4. ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Ένα παραινυμένο άτομο είναι ένα που προσπαθεί να επιτύχει έναν στόχο. Συχνά, εντούτοις, ένα εμπόδιο τοποθετείται μεταξύ του στόχου και αυτού που τον επιδιώκει. Όταν αυτό εμφανίζεται, το άτομο απογοητεύεται. Αυτό διαφέρει από τη μόνη *έλλειψη ικανοποίησης* μιας ανάγκης, η οποία καλείται στέρση. Θεωρητικά, η *ανατροπή της συμπεριφοράς* που κατευθύνεται προς έναν στόχο οδηγεί στην απογοήτευση (Miller, 1959).

Το εμπόδιο μπορεί να έρθει μέσα από το ίδιο το άτομο. Το πρόσωπο που θέτει αδύνατους στόχους γι' αυτόν μπορεί να απογοητευθεί όταν είναι ανίκανος να επιτύχει τους στόχους επειδή δεν μπορεί εργαστεί τόσο γρήγορα. Η "έξοδος" μπορεί να είναι ένα ατύχημα.

Το εμπόδιο μπορεί επίσης να προκύψει από το περιβάλλον. Παράδειγμα-εάν το προαναφερθέν πρόσωπο (που θέτει έναν πολύ υψηλό στόχο παραγωγής για τον ίδιο) είναι ανίκανο να φθάσει σε τέτοια όρια λόγω του ελαττωματικού εξοπλισμού.

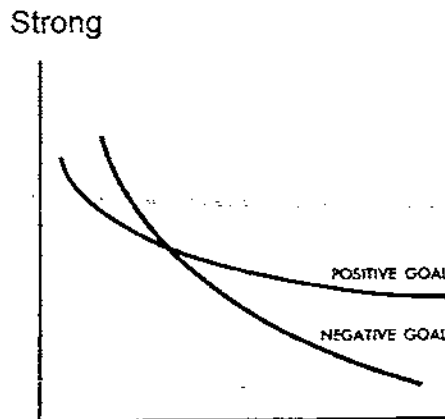
Ένας τρίτος τύπος απογοήτευσης προκαλείται από τη σύγκρουση. Εάν δύο κίνητρα συγκρούονται κάπως, η ικανοποίηση του ενός σημαίνει την απογοήτευση του άλλου. Παραδείγματος χάριν, ο εργαζόμενος που καθορίζει τα υψηλά πρότυπα παραγωγής και ασφάλειας για αυτόν, αλλά είναι ανίκανος να συναντήσει και τα δύο στο πλαίσιο του παρόντος συστήματος, πρέπει να ικανοποιήσει το ένα και να θυσιάσει το άλλο.

Οφείλεται στη σύγκρουση η προκαλούμενη απογοήτευση στην οποία θα οδηγηθούμε. Βασικά, υπάρχουν τρεις τύποι σύγκρουσης-αποκαλούμενοι "προσέγγιση - προσέγγιση" "αποφυγή-αποφυγή," και "προσέγγιση-αποφυγή."

Προσέγγιση-προσέγγιση

Δεδομένου ότι η επικέτα υπονοεί τη "προσέγγιση-προσέγγιση" η σύγκρουση προκύπτει όταν βρίσκεται αντιμέτωπο ένα άτομο με δύο στόχους που είναι εξίσου ελκυστικοί, αλλά μόνο ένας από τους οποίους είναι αποκτήσιμοι στο χρόνο. Ένα παράδειγμα είναι ο σπουδαστής κολλεγίων που έχει κληθεί να πάει και σε έναν χορό και σε ένα κολυμβητικό πάρτυ το ίδιο βράδυ.

Η σύγκρουση προσέγγιση-προσέγγιση είναι η ευκολότερη να επιλυθεί. Μη έχοντας σημασία ποιον στόχο επιλέγει το άτομο, μια ανάγκη θα ικανοποιηθεί, χωρίς μεγάλη απώλεια σε μια άλλη ανάγκη. Συνήθως το άτομο θα επιλύσει μια τέτοια σύγκρουση με το να ικανοποιήσει τη μια ανάγκη πρώτα και έπειτα να ικανοποιήσει την άλλη. Εάν το πρόσωπο είναι και πεινασμένο και νυσταλέο, παραδείγματος χάριν, να φάει πρώτα και να αποσυρθεί έπειτα.



Weak Near DISTANCE FROM GOAL Far

Σχέδιο 3- Η σύγκρουση προσέγγισης-αποφυγής περιπλέκεται από τις διαφορετικές κλίσεις στόχου για θετικούς και αρνητικούς στόχους.

Αποφυγή-αποφυγή

Ένας δεύτερος τύπος σύγκρουσης είναι το "αποφυγή-αποφυγή" ή διπλά-αρνητική σύγκρουση. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να προκύψει όταν έχει την υποχρέωση για να φορέσει ένα βαρύ ρούχο που προστατεύει από τη φωτιά έξω από τα ρούχα του μέσα στο καλοκαίρι ειδάλλως να διακινδυνεύσει ένας υπάλληλος να καεί. Δηλαδή «μπρος γκρεμός και πίσω ρέμα».

Δύο είδη συμπεριφοράς σαν αποτέλεσμα τέτοιας σύγκρουσης είναι η ταλάντευση και η πτήση.

Στην ταλάντευση, το άτομο προσεγγίζει έναν στόχο: υποχώρηση, προσέγγιση του άλλου, υποχώρηση, και τα λοιπά. Καθώς πλησιάζει έναν στόχο, οι δυσάρεστες μερίδες του στόχου αυξάνονται, έτσι αποσύρει. Στο παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να χρονοτριβήσει από να κάνει την εργασία που απαιτεί φορώντας το βαρύ ιματισμό μέχρι τους ήχους κουδουνιών εγκατάλειψης.

Ένα άλλο αποτέλεσμα από τη σύγκρουση αποφυγή-αποφυγή είναι η πτήση. Ο αθλητής μπορεί να αφήσει τον τομέα ή ο εργαζόμενος μπορεί να εγκαταλείψει την εργασία του. Η εγκατάλειψη μιας εργασίας, φυσικά, έχει τις σοβαρές συνέπειες στο χαμένο γόητρο και το χαμένο εισόδημα.

Ένας πίο κοινός τύπος φυγής, επομένως, είναι σε μια μεταφορά αίσθησης-όπως αφηρημάδα, μια φαντασία, κ.λπ. Ο εργαζόμενος που βρίσκεται αντιμέτωπος με έναν δυσάρεστο στόχο μπορεί να καταστείλει την πραγματικότητα από την αφηρημάδα.

Η σύγκρουση αποφυγής-αποφυγή δεν είναι τόσο εύκολο να επιλυθεί όσο η προσέγγιση-προσέγγιση, ούτε είναι τόσο δύσκολο όσο αυτός ο επόμενος τύπος σύγκρουσης.

Προσέγγιση-αποφυγή

Η σύγκρουση "προσέγγιση-αποφυγή" είναι η πιο δύσκολη περίπτωση επίλυσης. Το άτομο και προσελκύεται και αποκρούεται από τον ίδιο στόχο (σχέδιο-3). Ο εργαζόμενος που προσπαθεί για την κορυφαία παραγωγή μπορεί να αναγκαστεί να διατρέξει σε περιττούς κινδύνους για να επιτύχει αυτόν τον στόχο. Μια έξοδος μιας τέτοιας σύγκρουσης είναι το σβήσιμο ή η αποδυνάμωση ενός από τα σημάδια, έτσι ώστε να αλλάξει το εσωτερικό κινητήριο σύστημα του ατόμου.

Η σύγκρουση προσέγγιση-αποφυγής αναφέρεται σε έναν ενιαίο στόχο που έχει και τις θετικές και αρνητικές ιδιότητες συνδεδεμένες μ' αυτόν. Άλλα πράγματα που είναι ίσα, η δύναμη της προσέγγισης ή η τάση αποφυγής θα εξαρτηθούν από την εγγύτητα του ατόμου στο στόχο. Στο σημείο A, παραδείγματος χάριν, η τάση να αποφύγει (ή υποχώρηση) θα είναι μεγαλύτερη από την τάση να πλησιάσει (από τότε, όπως παρουσιάζεται, η αρνητική κλίση στόχου είναι πιο απότομη από τη θετική κλίση στόχου στο σημείο A). Στο σημείο B, εντούτοις, η τάση να προσεγγιστεί ο στόχος θα είναι μεγαλύτερη από την τάση να αποφύγει. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, η σύγκρουση θα οδηγήσει στην υποχώρηση, την ταλάντευση, ή αναποφασιστικότητα. Θεωρητικά, η σύγκρουση προσέγγισης - αποφυγής, και οι πιο σύνθετες διπλές καταστάσεις σύγκρουσης προσέγγισης-αποφυγής (δηλαδή δύο στόχοι, ο κάθε ένας αμοιβαία αποκλειστικός, έχοντας τις θετικές και αρνητικές ιδιότητες συνδεδεμένες με τον καθένα), είναι πιθανά κοινές καταστάσεις (μυλωνάς, 1959).

Αντίδραση στην απογοήτευση

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι συγκρούσεις που περιγράφονται θα οδηγήσουν στην απογοήτευση. Αυτή η απογοήτευση μπορεί συχνά να οδηγήσει στη θετική, εποικοδομητική επίλυση της κατάστασης. Παραδείγματος χάριν, το άτομο που αντιμετωπίζει τη σύγκρουση της κορυφαίας παραγωγής, αλλά στον αυξανόμενο κίνδυνο, μπορεί να αναπτύξει ένα νέο σύστημα για το προϊόν σε ένα γρηγορότερο και ασφαλέστερο ποσοστό.

Αφ' ετέρου η απογοήτευση οδηγεί συχνά σε κάποια αρνητική μορφή συμπεριφοράς, μερικά παραδείγματα της οποίας παρατίθενται έπειτα. Αυτά τα παραδείγματα δεν αποτελούν μια πλήρη λίστα, ούτε είναι αμοιβαία αποκλειστικά-κάποιο μπορεί να εμφανιστεί σε συνδυασμό με έναν άλλο (Dollard & μυλωνάς, 1950 μυλωνάς & Dollard, 1941).

Επιθετικότητα. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς χαρακτηρίζεται από κάποιο τύπο επίθεσης προς ένα άλλο πρόσωπο ή αντικείμενο. Το τεσσάρων ετών αγόρι που κτυπά το συμπαίκτη του στο κεφάλι με ένα ρόπαλο μπίτζ-μπώλ εκθέτει προφανώς την επιθετική συμπεριφορά. Οι μορφές επιθετικότητας των ενηλίκων μπορούν να είναι προφανείς, φυσικός, ή λεκτικός. Μπορεί επίσης το λεπτό σχόλιο από έναν φιλόδοξο για μια προώθηση για έναν από τους πιθανούς ανταγωνιστές του, να είναι ακριβώς τόσο καταστρεπτικό στο θύμα όσο το ρόπαλο μπίτζ-μπώλ.

Οπισθοδρόμηση. Η οπισθοδρόμηση είναι η τάση για ένα άτομο που βρίσκεται σε μια ματαιόδοξη κατάσταση για να επανέλθει σε μια προηγούμενη μορφή συμπεριφοράς, όπως η τοποθέτηση σε μια διάθεση θυμού ή στράβουμουτσουιάσματος. Τέτοια συμπεριφορά πιθανότατα θα εμφανιζόταν στην περίπτωση ενός ατόμου που, κατά τη διάρκεια των διαμορφωτικών ετών του, διαπίστωσε ότι τέτοια συμπεριφορά λειτούργησε- με άλλα λόγια, τα κατάφερε μέσω μιας επίδειξης της ιδιοσυγκρασίας.

Σταθεροποίηση. Στη σταθεροποιηθείσα συμπεριφορά, το άτομο εμμένει σε ένα ιδιαίτερο είδος μη-επικοινωνιακής συμπεριφοράς ακόμα κι αν είναι σαφές ότι η συμπεριφορά είναι ανεπαρκής να επιλύσει το πρόβλημα. Κατά συνέπεια, ένας μηχανικός μπορεί να μείνει στην προσπάθεια να εγκατασταθεί ένα μπουλόνι σε ισχύ, ακόμα κι αν συνειδητοποιεί ότι είναι το λανθασμένο μέγεθος.

Παραίτηση. Η παραίτηση είναι η τάση γιατί ένα άτομο που παραδίνεται-για να αποκρύψει οποιαδήποτε αίσθηση συναισθήματος ή της προσωπικής συμμετοχής στην κατάσταση. Αυτό το πρόσωπο που αποτυγχάνει να επιτύχει το στόχο, χάνει οποιαδήποτε θετική ανησυχία για την εργασία του και υιοθετεί μια απαθή στάση απέναντι στην κατάσταση.

Αρνητισμός. Με αυτήν την μορφή συμπεριφοράς, το άτομο υιοθετεί μια αρνητική, ανθεκτική θέση όσον αφορά την κατάσταση. Ένα πρόσωπο του οποίου οι προτάσεις δεν έχουν γίνει αποδεκτές μπορεί να πάρει μια αμυδρή άποψη οποιωνδήποτε αλλωνδήποτε ιδεών.

Καταστολή. Αυτή η συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από την παρεμπόδιση έξω από τη συνείδηση εκείνων των ενοχλητικών γνωστικών ενώσεων. Είναι μια μη ρεαλιστική μορφή συμπεριφοράς επειδή υπονοεί ότι το πρόβλημα θα εξαφανιστεί αν κάποιος δεν το σκέφτεται.

Απόσυρση. Σε αυτόν τον τύπο συμπεριφοράς, το απογοητευμένο άτομο αποσύρεται απλά από την δεδομένη κατάσταση -είτε φυσικά ή ψυχολογικά. Ένα πρόσωπο που δεν είναι ικανό να αντιμετωπίσει έναν επιχειρησιακό αντίπαλο μπορεί να αποφύγει τις καταστάσεις που θα τον έφερναν σε επαφή με το άτομο. Ένα άτομο που είναι ο στόχος των σαρκασμών και των αστείων μπορεί να απομονωθεί..

Συναίσθημα και απογοήτευση

Τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να έχουν μια ενοχλητική επιρροή επάνω στη συμπεριφορά ενός προσώπου. Η ανησυχία είναι μια συναισθηματική αντίδραση που, λόγω της αποσπώμενης επιρροής του, το ερέθισμά του στην υψωμένη αντίδραση, και η γενικά ανατρεπόμενη επίδρασή του, μπορούν να κάνουν ένα άτομο πιο ευαίσθητο στα ατυχήματα. Αυτό το γενικό ανατρεπόμενο συναίσθημα μπορεί να διαδοθεί σε άλλα που λειτουργούν στην ίδια κατάσταση και να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα μη συμβάλλουσα στις ασφαλείς διαδικασίες.

Η ανησυχία, εντούτοις, είναι μόνο ένα είδος συναισθηματικού σχεδίου που παρουσιάζεται από τα άτομα παρά την απογοήτευση. Το αγχωμένο άτομο ανησυχεί, κυκλικό στη σκέψη του, και έντρομο με τέτοιο τρόπο ώστε να κατασταθεί η συμπεριφορά του ανεπαρκής να επιτύχει το στόχο του. Ακόμα κι αν το άτομο το ίδιο μπορεί να συνειδητοποιήσει ότι η συμπεριφορά του δεν τον παίρνει πουθενά, είναι ανίκανος να βρει μια μέθοδο που θα λύσει το πρόβλημά του.

Στην απογοήτευση, μερικοί άνθρωποι θυμώνουν, μερικοί φοβούνται, και μερικοί δέχονται την απογοήτευση ως πρόκληση και προσπαθούν να λύσουν το

πρόβλημα. Οι περισσότεροι άνθρωποι που αντιδρούν συναισθηματικά στην απογοήτευση και την απειλή το βρίσκουν εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις ζωής. Δεν είναι απαραίτητο να συζητηθεί το φυσιολογικό σχέδιο που αναπτύσσεται στη συγκίνηση για την καθεμία εξοικειώνεται με τα συναισθήματα που βιώνονται κατά τη διάρκεια του φόβου, της ανησυχίας, του θυμού, της ντροπής, και άλλων συγκινήσεων. Μάλλον, κάποιος πρέπει να αναγνωρίσει ότι κατά τη διάρκεια των ετών οι άνθρωποι έχουν αναπτύξει τις αποδεκτές κοινωνικές εκφράσεις για τις συγκινήσεις. Μέχρι ενός ορισμένου βαθμού, ένα άτομο μπορεί να γνωρίζει το πώς αισθάνεται ο άλλος. Αυτό δεν πρόκειται να πει ότι η εξωτερική έκφραση δείχνει πάντα τα αληθινά συναισθήματα του ατόμου. Πολλοί άνθρωποι μαθαίνουν να καλύπτουν τα πραγματικά συναισθήματά τους.

Εντούτοις, μετά από την καθημερινή αλληλεπίδραση κατά τη διάρκεια μιας μακριάς χρονικής περιόδου, κάποιος μπορεί να μάθει να λέει τη διαφορά μεταξύ των εσωτερικών συναισθημάτων και εκείνων που εκφράζονται. Αυτό είναι χρήσιμο στον επόπτη και τον επαγγελματία ασφάλειας στις συναλλαγές του με τα άτομα στο κατάστημα. Καθώς πηγαίνουν για τις εγκαταστάσεις πραγματοποιώντας τα κανονικά καθήκοντά τους, μπορούν να ανακαλύψουν εκείνα τα άτομα που έχουν τις δυσκολίες και να πάρουν μερικές πρόσθετες προφυλάξεις για να αποφύγουν τα ατυχήματα.

Φαίνεται σημαντικό να γίνει η σημείωση του προβλήματος των αναταραχών συμπεριφοράς μέσα στο πλαίσιο των προβλημάτων υπαλλήλων. Άτομα των οποίων η κανονική συμπεριφορά αναστατώνεται σοβαρά ή των οποίων η δυνατότητα να αντιδράσει στην απογοήτευση είναι σοβαρά εξασθενημένη μπορεί να απαιτήσει τις επαγγελματικές υπηρεσίες πέρα από το πεδίο της κανονικής σχέσης εποπτικός-υπαλλήλων. Αν και ένας επόπτης πρέπει να βοηθήσει στην κατεύθυνση του υπαλλήλου σε υπηρεσίες εγκαταστάσεων ή τις αντιπροσωπεύει εξωτερικού, πρέπει να αποφύγει να ασχοληθεί άμεσα με τα ψυχολογικά προβλήματα που απαιτούν την επαγγελματική προσοχή. Ενώ η τρέχουσα μετακίνηση προς τις εταιρίες, που χορηγούν ψυχολογικές υπηρεσίες, μπορεί να αυξηθεί, είναι απίθανο να είναι το πρότυπο σε όλες τις βιομηχανίες στο εγγύς μέλλον.

Μη κατευθυντήρια παροχή συμβουλών

Αν και καμία προσπάθεια δεν μπορεί να γίνει εδώ για εκπαίδευση στους επαγγελματίες ασφαλείας ή τους επόπτες για να γίνουν σύμβουλοι προσωπικού, μπορούν να κάνουν πολλά για να βοηθήσουν να μειώσουν το άμεσο αποτέλεσμα ενός έντονου συναισθήματος. Ο επόπτης είναι στην καλύτερη θέση να αξιολογήσει το συναισθηματικό επίπεδο ενός μεμονωμένου εργαζομένου και να κάνει κάτι γι' αυτό.

Ο καθένας εξοικειώνεται με τα συναισθηματικά ξεσπάσματα των ανθρώπων οι οποίοι είχαν μια εμπειρία προσπάθειας και ανατροπής. Τέτοια έκφραση του συναισθήματος μπορεί να λάβει πολλές μορφές από ένα ξέσπασμα της κακής γλώσσας, έναν χείμαρρο των δακρύων, μέχρι τη φυσική επίθεση στα άψυχα

αντικείμενα που δεν μπορούν να ανταποδώσουν. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η ανακούφιση του ίδιου από την ανυπόφορη ένταση, και συναισθηματική χαλάρωση.

Ο επόπτης μπορεί μερικές φορές να ανακουφίσει τη σχετική με την εργασία ένταση με την παροχή ευκαιρίας στον υπάλληλο να μιλήσει για οτιδήποτε τον ενοχλεί. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο εάν το πρόβλημα είναι σχετικό με την εργασία ή αφορά ένα δευτερεύον προσωπικό πρόβλημα. Η ελευθερία να ειπωθεί τι το άτομο παρακαλεί, χωρίς την αξιολόγηση του επόπτη, μπορεί να μειώσει την ένταση και τα ανοικτά κανάλια επικοινωνίας.

Οι πιέσεις που προκαλούν συναισθηματική ανατροπή μπορούν να εμφανιστούν μέσα στο περιβάλλον εργασίας ή μακριά από αυτό, αλλά κάθε είδος έχει την επίδρασή του στο άλλο. Μια απλή δήλωση, όπως "πώς είστε σήμερα;" ή "τι σας ενοχλεί," μπορεί να είναι επαρκής για να προβάλλει τη διατύπωση ενός καταπνιγμένου συναισθήματος. Μετά από τη συζήτηση, ο υπάλληλος μπορεί συχνά να αξιολογήσει πιο σαφώς και ρεαλιστικά τα πράγματα που τον ανατρέπουν αρχικά.

Το να αντιμετωπίσεις το πρόβλημα στις ρίζες απαιτεί το επιτρεπτικό άκουσμα εκ μέρους του άμεσου επόπτη του υπαλλήλου. Στην κανονική του ρουτίνα κάθε επόπτης έχει μια ευκαιρία να μιλήσει με μεμονωμένους υπαλλήλους. Μέσω της χρήσης των ανοιχτών ερωτήσεων (εκείνοι που δεν επιτρέπουν έναν απλό ναι-ή-καμία απάντηση) ένας υπάλληλος ενθαρρύνεται για να συζητήσει τα προβλήματά του. Ο επόπτης πρέπει να ακούσει όχι μόνο τις λέξεις αλλά τα συναισθήματα που φέρουν. Πρέπει να δώσει την προσοχή του στις εκφράσεις του προσώπου, των χειρονομιών, των σωματικών στάσεων, και των ομοίων. Αυτό θα τον φέρει πιο κοντά στην κατανόηση των στάσεων και τη δύναμη της συναισθήματος.

Σε τέτοιες πρόσωπο με πρόσωπο συζητήσεις ή συνεντεύξεις, είναι ακατάλληλο για τον επόπτη να υποστηρίξει, να προειδοποιήσει, να αξιολογήσει, ή να καλοπιιάσει τον υπάλληλο, αλλά μάλλον πρέπει να προσπαθήσει και να απεικονίσει τις εκφράσεις των συναισθημάτων και των στάσεων. Έχοντας αποκαλύψει το συναίσθημα, αυτή η αντανάκλαση θα δώσει στον υπάλληλο μια πιθανότητα να επαναξιολογήσει χωρίς συναίσθημα τη θέση του. Με αυτόν τον τρόπο θα έρθει να κάνει μια νέα αξιολόγηση της κατάστασης περισσότερο σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αντικειμενικότητας.

Συχνά είναι αδύνατο να συζητηθούν τέτοια θέματα επί μακρόν στην περιοχή εργασίας, έτσι ο επόπτης πρέπει να θέσει έναν χρόνο και τόπο μακριά από άλλους υπαλλήλους για να επιτρέψει τη μεμονωμένη ελευθερία της έκφρασης. Ακόμα κι αν ο επόπτης δεν μπορεί να έχει ένα απολύτως ιδιαίτερο γραφείο στο οποίο να συμμετέχει σε τέτοια είδη συνέντευξης, κάποιιο μέρος μπορεί να βρεθεί για μια ήρεμη -πρόσωπο με πρόσωπο- συζήτηση.

Αυτή η σχέση μεταξύ του επόπτη και του εργαζομένου πρέπει να είναι μια από τις κανονικές καθημερινές λειτουργίες του επόπτη. Η επιμελής παρατήρηση και το αποτελεσματικό και ευαίσθητο άκουσμα πρέπει να είναι εργαλεία κάθε επόπτη.

Γ.5. ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑΣΗΣ

Αν και πολλές υπάρχουσες ψυχολογικές θεωρίες εξετάζουν την στάση και την αλλαγή στάσης, πολλές βασικές έννοιες είναι ακόμα αμφισβητούμενες. Παραδείγματος χάριν, εάν οι στάσεις είναι ή όχι ένας πρόδρομος (ή προηγούμενος όρος) της συμπεριφοράς είναι κατά ένα μεγάλο μέρος ένα εκκρεμές θεωρητικό ζήτημα στην κοινωνική ψυχολογία. Πολλές θεωρίες στο σχηματισμό και την αλλαγή στάσης υποθέτουν έναν ενεργό συμπεριφοριστικό ρόλο, δηλαδή οι στάσεις αποτελούνται από τρία συστατικά, να εκμάθηση-συναίσθημα- δράση. Κατά συνέπεια, μια τέτοια θεωρητική προσέγγιση διακρίνει, κι ωστόσο ενσωματώνει, τέτοιες έννοιες όπως τη γνώση, τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά και τις συμπεριφορικές τάσεις. Άλλες θεωρίες θεωρούν τη στάση ως σκιαγράφηση των τιμών απέναντι σε κάτι ή κάποιον. Οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες συμφωνούν, εντούτοις, αυτές οι στάσεις (τουλάχιστον εν μέρει) είναι μια διάθεση για να αξιολογήσουν τα αντικείμενα, τα πρόσωπα, ή τις καταστάσεις ευνοϊκά ή μη (McGuire, 1969 Insko & Schopler, 1972).

Τι μπορεί να είναι η απάντηση ενός ατόμου εξαρτάται, εν μέρει, από την προηγούμενη εμπειρία του ατόμου. Παραδείγματος χάριν, εάν ένα άτομο βλέπει ένα πρόσωπο στο δρόμο που μοιάζει με έναν φίλο, αμέσως χαμογελάει, κάνει τις φιλικές χειρονομίες, και έχει μια θερμή ποιότητα στη φωνή του. Όταν εκείνο το πρόσωπο γίνεται αντιληπτό ότι είναι ξένος, υτάρχει μια άμεση αλλαγή σε μια άλλη χειρονομία του προσώπου έκφρασης, ποιότητα φωνής, και τα λοιπά. Η προσδοκώμενη αντίδραση που μπορεί να αναδειχθεί από ένα ορισμένο βλέμμα από ένα άλλο πρόσωπο, από τρόπος της ομιλίας ή από ένα μουστάκι ή την έλλειψή του, το χρώμα της τρίχας, ή το είδος χειραψίας. Όλα τα άτομα έχουν ορισμένα συναισθήματα για αυτούς και μπορούν να ενεργήσουν σύμφωνα με τις στάσεις τους, όπως αυτοί έχουν διαμορφωθεί με το πέρασμα των χρόνων.

Μερικές από αυτές τις στάσεις είναι λανθάνουσες. Η προδιάθεση για να αποκριθεί θα βρεθεί κοιμισμένη μέσα στο άτομο μέχρι να την ανακαλέσει. Λαμβάνοντας υπόψη το κατάλληλο ερέθισμα, η στάση που παρουσιάζεται και η συμπεριφορά που εκτίθεται είναι σύμφωνα με τα συναισθήματα του ατόμου. Μια ορισμένη λέξη, παραδείγματος χάριν, σημαίνει διαφορετικές απαντήσεις στους διαφορετικούς ανθρώπους. Οι λέξεις "ένωση," "διαχείριση," "εργασία," και ακόμη και "ασφάλεια" φέρουν μαζί τους ορισμένες υποδηλώσεις που προκαλούν διαφορετικές συμπεριφοριστικές αντιδράσεις στα άτομα, ανάλογα με τα είδη εμπειρίας που είχαν με το θέμα.

Επειδή οι στάσεις διαδραματίζουν έναν τέτοιο σημαντικό ρόλο σε καθημερινές σχέσεις, προσοχή πρέπει να δοθεί στην ανάπτυξή τους, τα αποτελέσματά τους στα άτομα, και τι μπορεί να γίνει για να τους αλλάξει.

Προσδιορισμός των στάσεων

Η άμεση προσωπική εμπειρία είναι πιθανά ένας καθοριστικός παράγοντας των στάσεων. Με άλλα λόγια, οι εμπειρίες που τα άτομα είχαν στο παρελθόν, ειδικά εκείνοι που περιλαμβάνουν τις δυνατά συνειρμικά συναισθήματα, καθορίζουν τις στάσεις. Παραδείγματος χάριν, η στάση ενός εργαζομένου απέναντι στη διεύθυνση ή στον επόπτη του μπορεί να είναι έντρομη και εχθρική

εάν ο εργαζόμενος έχει χάσει τις εργασίες για κανέναν προφανή λόγο, όπως βλέπει. Μπορεί να είχαν υπάρξει υγιείς λόγοι για την απόλυσή του ή την προσωρινή απόλυσή του, αλλά το να το παραδεχτεί αυτό ο ίδιος θα ήταν μια απειλή στην υπερηφάνειά του, και έτσι βάζει την επίπληξη αλλού. Λόγω των αποτελεσμάτων που αυτή η απόλυση είχε σ' αυτόν και την οικογένειά του, όπως η πρόκληση της οικονομικής πίεσης, μπορεί να τον θυμώσει. Η διοίκηση γι' αυτόν είναι κάτι απειλητικό, και έτσι η αιτία της παρούσας εχθρικής και έντρομης στάσης του.

Πολλοί άνθρωποι είχαν εμπειρίες συνδεδεμένες με το φόβο, τη θλίψη, τον πόνο, ή την ευτυχία. Όλα αυτά θα τείνουν να τους κάνουν να αντιδράσουν κατά τον ίδιο τρόπο σε οτιδήποτε είναι παρόμοιο με την αρχική συναισθηματική κατάσταση. Αν και υπάρχει μόνο ένα θετικό συναίσθημα που απαριθμείται μεταξύ εκείνων ακριβώς των αναφερθέντων, δεν πρόκειται να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες στάσεις είναι αρνητικές, γιατί υπάρχουν πολλές θετικές.

ΠΙΝΑΚΑΣ1-β
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αλλαγή στάσης: Τύποι κατάστασης	Επικοινωνία Διαδικασία	Αλλαγή στάσης: Συμπεριφοριστικό βήμα
1. Υποδηλωτικός	1. Πηγή	Προσοχή
2. Συμμόρφωση	2. Παράγοντες μηνυμάτων	Κατανόηση
3. Συζήτηση ομάδας	3. Παράγοντες καναλιών	Παραγωγή
4. Πειστικά μηνύματα	4. Παράγοντες δεκτών	Διατήρηση
5. Εντατική θεωρία	5. Παράγοντες προορισμού	Δράση

Πηγή: McGuire (1969).

Αλλαγή στάσης

Οι παράγοντες που συνδέθηκαν με την αλλαγή στάσης είναι πολυάριθμοι. Στη συνόψιση του μεγάλου όγκου της ψυχολογικής βιβλιογραφίας στο σχηματισμό και την αλλαγή στάσης, McGuire (1969) πρότεινε τρία συστατικά της αλλαγής στάσης(βλ. τον πίνακα 1-β). Αυτοί περιλαμβάνουν: τύπους καταστάσεων αλλαγής στάσης (στήλη 1), μεταβλητές που συνδέονται με τη διαδικασία επικοινωνίας (στήλη 2), και έκβαση επικοινωνίας (στήλη 3).

• Οι σχετικοί περιστασιακοί παράγοντες περιλαμβάνουν: υποδηλωτικές καταστάσεις (όπου η επιθυμητή τοποθέτηση παρουσιάζεται επανειλημμένα),

συμμόρφωση (όπου η κοινωνική ή όμοια πίεση χρησιμοποιείται για να αποσπάσει την επιθυμητή απάντηση), συζήτηση ομάδας, πειστικά μηνύματα και εντατική θεωρία. Κάθε κατάσταση συνδέεται με τους ποικίλους βαθμούς αλλαγής στάσης. Επίσης, οι διακριτικές επιπτώσεις κάθε μια εξαρτώνται από τον τύπο σχετικών μεταβλητών επικοινωνίας.

- Οι μεταβλητές πηγής αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το πρόσωπο ή την αντιπροσωπευόμενη οργάνωση που παρουσιάζει το μήνυμα. Η επίδραση του μηνύματος στις επόμενες στάσεις μπορεί να ποικίλει ως λειτουργία της αντιληπτής αξιοπιστίας, της ελκυστικότητας (παραδείγματος χάριν, προτίμηση, οικειότητα), και της δύναμης του μηνύματος (δηλαδή συνυπολογισμός ή αποκλεισμός βασικών υπέρ και κατά των ζητημάτων), της σειράς κατά την οποία τα συγκεκριμένα ζητήματα παρουσιάζονται, και των ανομοιοτήτων μεταξύ του παρουσιαστή και του παραλήπτη του μηνύματος. Οι παράγοντες καναλιών αποτελούνται από τον τρόπο παρουσίασης, παραδείγματος χάριν, άμεση προσωπική εμπειρία, μέσα μαζικής επικοινωνίας. Οι παράγοντες δεκτών περιλαμβάνουν την ενεργό συμμετοχή, και το βαθμό επιρροής ικανότητας του κοινού. Οι παράγοντες προορισμού αναφέρονται στο βαθμό αποσύνθεσης μηνυμάτων μετα-επικοινωνίας με την παρέλευση του χρόνου, και χρονικής λανθάνουσας κατάστασης που συνδέεται με την καθυστερημένη δράση.

- Σύμφωνα με McGuire (1969), ο δέκτης (ή ακροατήριο) πρέπει να προχωρήσει μέσω των ακόλουθων βημάτων για να συμβεί η αλλαγή στάσης. Αυτά είναι: προσοχή, κατανόηση, να παραγωγή, διατήρηση, και δράση. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, κάθε βήμα εξαρτάται από την περίσταση του προηγούμενου. Επιπλέον στην πολυπλοκότητα, οι μεταβλητές επικοινωνίας, ειδικά στις καθημερινές καταστάσεις, μπορούν να αλληλεπιδράσουν η μία την άλλη. Και επίσης, η διαδοχική διαδικασία βημάτων μπορεί να έχει περισσότερο διασθητική παρά εμπειρική υποστήριξη. Εντούτοις, αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο πρέπει να δώσει έμφαση στις επιπτώσεις (π.χ., δυσκολίες ή κίνδυνοι) που συνδέονται με την υπεραπλούστευση ή την παραγωγή των ευρειών αβάσιμων γενικεύσεων για τη διαδικασία της αλλαγής στάσης.

Ανάπτυξη οργάνωσης. Η ανησυχία για το ποσό και το ποσοστό αλλαγής μέσα στην τεχνολογική κοινωνία μας έχει εστιάσει στο βιομηχανικό περιβάλλον και τη δυνατότητά της να αντισταθεί σε τέτοια αλλαγή. Οι συμπεριφοριστικοί επιστήμονες έχουν εξελίξει μια προσέγγιση, αποκαλούμενη "οργανωτική ανάπτυξη," που προσπαθεί να αξιολογήσει τη δυνατότητα μιας εταιρίας να προσαρμοστεί σε τέτοιους όρους όπως την ταχεία και απροσδόκητη αλλαγή, την ανάπτυξη του μεγέθους, την αυξανόμενη ποικιλομορφία, και τα προβλήματα συστημάτων διαχείρισης. Η οργανωτική ανάπτυξη, που έχει γενικά ως στόχο της την εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής στρατηγικής, έχει ως σκοπό να αλλάξει την στάση και τη δομή των οργανώσεων έτσι ώστε να μπορούν καλύτερα να προσαρμοστούν σε μια μεταβαλλόμενη τεχνολογία.

Γενικά, η οργανωτική ανάπτυξη χρησιμοποιεί την αρχική ανατροφοδότηση των υπαλλήλων και της διαχείρισης για να καθορίσει το κλίμα και την ικανότητα της οργάνωσης να προσαρμόσει τους στόχους της στο τεχνολογικό περιβάλλον. Βασισμένη σε τέτοια ανατροφοδότηση, μια προσπάθεια γίνεται να αναπτύξει τα οργανικά συστήματα για να αντικαταστήσει τα μηχανικά συστήματα μέσα στην οργάνωση. Τα οργανικά συστήματα χαρακτηρίζονται από μια ανησυχία με τους ανθρώπους καθώς λειτουργούν μαζί ενώ τα μηχανικά συστήματα χαρακτηρίζονται από μια ανησυχία με τη δομή που λειτουργεί μέσα σε ένα σύστημα. Στην τελική ανάλυση, η οργανωτική ανάπτυξη απορρίπτει τη γραφειοκρατία ως ένα οργανωτικό πρότυπο και αντικαθιστά ένα πρότυπο – βασισμένο στη διαπροσωπική ικανότητα.

Προκειμένου να εφαρμοστούν οι ιδέες που αντιπροσωπεύονται από την οργανωτική ανάπτυξη, διάφορες διαδικασίες χρησιμοποιούνται στις αλλαγές επίδρασης στην οργάνωση. Δεδομένου ότι οι αλλαγές είναι χαρακτηριστικά λαϊκές, προσεκτική εξέταση δίνεται στην ανάγκη να παρακινηθεί η αποδοχή των αλλαγών και μέσα στις ομάδες διαχείρισης και εργασίας. Χαρακτηριστικά, τέτοιες τεχνικές όπως η κατάρτιση ευαισθησίας, οι ομάδες αντιμετώπισης, και η ανάλυση συναλλαγών χρησιμοποιούνται στους επαναπροσανατολισμούς επίδρασης μέσα στο προσωπικό της οργάνωσης. Αυτές οι τεχνικές έχουν την αξία στην εφαρμογή αλλαγής μόνο εφ' όσον συμπίπτει η κορυφαία διαχείριση με τις αλλαγές και παρέχει τα κίνητρα μέσα στην οργάνωση για την έγκρισή τους.

Τελικά, η οργανωτική ανάπτυξη φαίνεται να παρέχει τα απαραίτητα μέσα για μια οργάνωση για τον τακτικό προγραμματισμό για το μέλλον. Συμπεριλαμβανόμενη σε μια τέτοια προσπάθεια πρέπει να είναι η αναγνώριση για το πώς οι αλλαγές σε μια οργάνωση έχουν επιπτώσεις στο τρέχον πρόγραμμα ασφάλειας. Με την υιοθέτηση της διαδεδομένης συμμετοχής όλων των στοιχείων της οργάνωσης στον προγραμματισμό ασφάλειας, είναι πιθανό ότι τα προγράμματα ασφάλειας θα είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις μελλοντικές ανάγκες των σύγχρονων οργανώσεων.

Δομική αλλαγή

Στην προηγούμενη συζήτηση του σχηματισμού στάσης και της αλλαγής στάσης, καμία άμεση σχέση μεταξύ της αλλαγής στάσης και της συμπεριφοριστικής αλλαγής δεν υποτέθηκε. Στην πράξη, εντούτοις, το προσωπικό ασφάλειας ενδιαφέρεται, παραδείγματος χάριν, για την αλλαγή της στάσης ενός υπαλλήλου σχετικά με τον ρουχισμό του προστατευτικού εξοπλισμού μόνο εφ' όσον έχει συνέπειες τελικά μια τέτοια αλλαγή στάσης στον υπάλληλο πραγματικά φορώντας τον εξοπλισμό. Ενώ η ερευνητική λογοτεχνία δείχνει ότι ποικίλες προσπάθειες επιρροής (να εκπαιδεύσει και να συμβουλευσει παραδείγματος χάριν) μπορούν να αλλάξουν τις στάσεις, υπάρχει πολύ λιγότερη υποστήριξη για μια άμεση σχέση μεταξύ των αλλαγών στάσης και των επόμενων αλλαγών συμπεριφοράς.

Στην πραγματικότητα, είναι επιβεβλημένο επάνω στον επαγγελματία ασφάλειας να εξεταστούν οι τεχνικές εκτός από την αλλαγή στάσης κατά την εξέταση των αλλαγών στη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Τα στοιχεία προτείνουν ότι είναι δυνατό να αλλαχτεί η συμπεριφορά από την εισαγωγή των δομικών αλλαγών μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Οι δομικές αλλαγές είναι διαδικασίες με σκοπό να αλλάξουν τους οργανωτικούς περιορισμούς που λειτουργούν μέσα στις ομάδες εργασίας. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν: μεταβαλλόμενο περιεχόμενο εργασίας, τροποποίηση των φυσικών ρυθμίσεων της εργασίας, αλλαγή των σχεδίων αλληλεπίδρασης εργαζομένων, και εκ νέου ρύθμιση των διαδικασιών εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, εκτός από μια κατάλληλη εισαγωγή της αλλαγής, δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί ο χρόνος και προσπάθεια για να αλλαχτούν οι στάσεις πριν να αλλάξει η συμπεριφορά άμεσα. Μάλλον, η εισαγωγή της δομικής αλλαγής μπορεί να τροποποιήσει τη συμπεριφορά άμεσα και ενδεχομένως, στη συνέχεια, οι στάσεις μπορούν να αλλάξουν.

Ενώ δεν έχει υπάρξει μια εκτενής προσπάθεια να εφαρμοστεί το πρότυπο δομικής αλλαγής στην επαγγελματική ασφάλεια, επιτρέπει την εκτίμηση στο μέλλον. Την ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να αλλάξουν με την απόσπαση της αλλαγής μέσω των ίδιων των περιστάσεων κάτω από τις οποίες το άτομο εργάζεται. Οι επισφαλείς πράξεις, παραδείγματος χάριν, δεν μπορούν να εμφανιστούν όπου οι όροι της εργασίας και οι ομάδες εργασίας αποκλείουν το περιστατικό τους.

Γ.6. ΕΚΜΑΘΗΣΗ

Η εκμάθηση κρύβεται κάτω πολλά τα οποία κατευθύνουν τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ των ανθρώπων. Μέσω της εκμάθησης, οι άνθρωποι έχουν αναπτύξει ορισμένα είδη ψυχοκοινωνικών αναγκών, συνήθη σχέδια της συμπεριφοράς, τρόπους συναισθήματος, και στάσεις που φέρουν στη βιομηχανία. Είναι σημαντικό να θεωρήσουμε εκμάθηση και τους νόμους που την επηρεάζουν. Είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας σε οποιαδήποτε συζήτηση της ασφάλειας, επειδή η κατάρτιση είναι μια σημαντική εκτίμηση στα προγράμματα ασφάλειας.

Συχνά, για να αλλάξει τη συμπεριφορά, κάποιος πρέπει να αντικαταστήσει τη νέα εκμάθηση με τις παλαιές συνήθειες (hulse, Deese, και Egeth, το 1975). Για να αλλάξουν τη συμπεριφορά στις ακολουθίες ανάγκης-ικανοποίησης, κάποιος πρέπει να διδάξει καλύτερους *τρόπους από* τους οποίους ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί. Σε κάθε περίπτωση, κάποια νέα εκμάθηση πρέπει να αντικαταστήσει την παλαιά.

Κινητήριες απαιτήσεις

Επανελημμένα στην καθημερινή ζωή, οι άνθρωποι ανακαλούν πολλά πράγματα που δεν ξεκίνησαν να μάθουν. Ενώ η ακούσια εκμάθηση εμφανίζεται, είναι το σκόπιμο είδος εκμάθησης για το οποίο ο επαγγελματίας ασφάλειας ενδιαφέρεται πρώτιστα.

Στα εκπαιδευτικά συστήματα, μεγάλη έμφαση δίνεται επάνω στην επιβολή του ατόμου να θελήσει τη γνώση που είναι διαθέσιμη σε αυτόν. Τα υλικά σχεδιάζονται για να αφορούν τις πρακτικές καταστάσεις. Οι δάσκαλοι προσπαθούν να καταστήσουν το άτομο ενδιαφερόμενο στο υλικό υπό αυτήν τη μορφή. Για να διδάξει σε έναν σπουδαστή κάτι για τις γωνίες ή τις αποστάσεις, ο δάσκαλος μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα διαμάντι μπέιζ-μπώλ για παράδειγμα. Οι δάσκαλοι προσπαθούν να τρυπήσουν το κίνητρο για να αυξήσουν τη δυνατότητα ότι η εκμάθηση θα πραγματοποιηθεί.

Ο επαγγελματίας ασφάλειας πρέπει να αναγνωρίσει ότι εάν οι εργαζόμενοι του πρόκειται να μάθουν τις ασφαλείς διαδικασίες, οι εργαζόμενοί του πρέπει να παρακινηθούν. Μόνο να επισημάνει ότι τα ατυχήματα κοστίζουν τα χρήματα επιχείρησης που δεν θα τα παρακινήσει. Μάλλον, επισημάνετε τους κινδύνους που διακυβεύονται κατά τη χρησιμοποίηση διαδικασιών της επισφαλούς εργασίας η - πιθανότητα του σοβαρού και επίπονου τραυματισμού, η πιθανή απώλεια κερδιζόμενης δύναμης και η επίδραση στους αγαπημένους του. Το κόστος, όχι μόνο σε δολάρια αλλά και ψυχολογικά και στον εργαζόμενο και στην οικογένειά του, είναι ύψιστης σημασίας σ' αυτόν και θα τον παρακινήσει για να μάθει τις ασφαλείς μεθόδους εργασίας.

Δεν είναι σοφό να υποτεθεί ότι, επειδή η διεύθυνση βλέπει την αξία των ασφαλών διαδικασιών, τη βλέπει και ο εργαζόμενος. Η διεύθυνση μπορεί να παρακινηθεί για να αρχίσει ένα πρόγραμμα ασφάλειας επειδή θα μειώσει τις ασφαλιστικές δαπάνες, θα μειώσει το ποσό αποβλήτων, και θα αυξήσει τον αριθμό μονάδων παραχθεισών. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αναμένονται για να το επιθυμήσουν για τους ίδιους λόγους. Στην πώληση ενός προγράμματος ασφάλειας στους υπαλλήλους, κάποιος πρέπει να κεφαλαιοποιήσει τα πράγματα που θα τους παρακινήσουν. Εδώ ο επαγγελματίας ασφάλειας μπορεί να κεφαλαιοποιήσει τις ανάγκες που συζητούνται προηγουμένως, και μπορεί πιθανώς να βρει πολύ περισσότερους που είναι σύμφωνοι με τους στόχους του προγράμματος ασφάλειας. Οτιδήποτε θα παρακινήσει τον εργαζόμενο για να μάθει τις σωστές διαδικασίες πρέπει να χρησιμοποιηθεί.

Αρχές εκμάθησης

Κάποια εκτίμηση των βασικών αρχών ισχύει εάν η εκμάθηση πρόκειται να γίνει σε μια τάξη κολλεγίων ή σε μια περιοχή εργασίας. Όταν οι διαδικασίες κατάρτισης χρησιμοποιούν αυτές τις αρχές, η εκμάθηση είναι αποδοτικότερη και λεπτομερής.

Ενίσχυση. Μέσω του πειραματισμού, οι ψυχολόγοι έχουν διαπιστώσει ότι η ενίσχυση μπορεί συχνά να διευκολύνει την εκμάθηση. Στην πράξη, η ενίσχυση μπορεί, παραδείγματος χάριν, να καταστήσει την εργασία αποδοτικότερη και παραγωγικότερη. Όταν η αμοιβή ενός εργαζομένου αυξάνεται λόγω περισσότερων μονάδων της παραγωγής, λαμβάνει την ανταμοιβή για την εκμάθησή του. Αυτό μπορεί να έχει τις αρνητικές πτυχές δεδομένου ότι ο καλά-εργαζόμενος που υπολογίζει μια επικίνδυνη σύντομη περικοπή, η οποία παράγει περισσότερες μονάδες, μπορεί να ανταμειφθεί για μια επισφαλή πράξη, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο.

Είναι προφανές ότι ο υπάλληλος πρέπει να ανταμειφθεί μόνο για τις ασφαλείς μεθόδους εργασίας. Η υψηλότερη παραγωγικότητα λόγω των ασφαλών μεθόδων εργασίας ικανοποιεί την ανάγκη για το επίτευγμα και την αναγνώριση. Αυτό που από μόνο του ενισχύει την εκμάθηση του υπαλλήλου, αλλά και διαδίδει την επίδρασή του σε άλλους υπαλλήλους που βλέπουν, αυτό να πραγματοποιηθεί. Ένας επόπτης με την αναγνώριση των ίδιων αναγκών, εντούτοις, μπορεί να ενισχύσει αυτήν την εκμάθηση μέσω του επαίνου για τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα και την λέγοντας στον εργαζόμενο πώς να το κάνει καλύτερα, παραδείγματος χάριν.

Η δημοσιότητα που δίνεται σε μέτρα ασφάλειας, δεσμούς, προώθηση, ή οτιδήποτε που ικανοποιεί τις ιδιαίτερες ανάγκες θα χρησίμευε ως μια ανταμοιβή να ενισχύσει οποιαδήποτε εκμάθηση που έχει επιφέρει την επιθυμητή συμπεριφορά.

Η ενίσχυση τον τείνει αποτελεσματικότερο εάν ακολουθεί στενά την επιθυμητή συμπεριφορά. Ο έπαινος, παραδείγματος χάριν, πρέπει να δοθεί στο χρόνο που η επιθυμητή συμπεριφορά εμφανίζεται, ή εάν καθυστερείται, να συνδεθεί προφορικά με την επιθυμητή συμπεριφορά. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να είναι στιγμιαίος, αλλά πρέπει να είναι μέσα σε ένα λογικό χρονικό διάστημα. Εάν η καθυστέρηση είναι απαραίτητη, υπενθυμίστε βεβαίως στο άτομο το λόγο για την ανταμοιβή.

Η ενίσχυση θα αυξήσει συχνά την πιθανότητα μιας επανάληψης της κατάστασης της επιθυμητής συμπεριφοράς. Σύντομες επικίνδυνες μέθοδοι ή οποιεσδήποτε σκόπιμες επισφαλείς πράξεις δεν πρέπει ανταμείβονται. Στην πραγματικότητα, σε τέτοιες καταστάσεις επιπλήξεις ή η τιμωρία μπορεί να είναι πιο κατάλληλα. Εν ολίγοις, οι επισφαλείς μέθοδοι πρέπει να διορθωθούν από την πλήρη και τέλεια εξήγηση και την επίδειξη των ασφαλών διαδικασιών εργασίας. Όντας σε μια τέτοια περίπτωση, αυτό που ακολουθεί είναι ότι πρέπει να υπάρξει ενίσχυση του νέου σωστού σχεδίου εργασίας όσο πιο σύντομα γίνεται.

Αυτή η αρχή ισχύει επίσης για τη συμμετοχή από τους υπαλλήλους σε ένα πρόγραμμα ασφάλειας εάν είναι μέσω των συστημάτων πρότασης, των επιτροπών ασφάλειας, των ομάδων συζήτησης ή των περιόδων άσκησης. Σε όλες αυτές τις περιοχές ένα άτομο κερδίζει την προσωπική αξία εάν οι απόψεις του ζητούνται για και παραλαμβάνονται ευγενικά.

Ένα πρόγραμμα ασφάλειας συλλέγει τις ιδέες όλες, είτε ατομικά είτε από την αντιπροσώπευση και κατ' αυτό τον τρόπο, ο επαγγελματίας ασφάλειας μπορεί να δημιουργήσει μια θετική ατμόσφαιρα για το πρόγραμμα και μια αίσθηση υποχρέωσης και ευθύνης για την επιτυχία του. Η έρευνα έχει καταδείξει ότι όταν θεωρούν οι υπάλληλοι ότι τα προγράμματα προέρχονται από όλους, υπάρχει περισσότερη πιθανότητα για την επιτυχία.

Η έρευνα για την αποτελεσματικότητα της τιμωρίας προτείνει ότι η τιμωρία μπορεί να έχει διαφορετικές συνέπειες. Η τιμωρία είναι γενικά πιθανά λιγότερο αποτελεσματική από την ενίσχυση, ίσως επειδή η τιμωρία παρέχει τα έμμεσα συνθήματα ή τις πληροφορίες, δηλ., τι να μην κάνει σε αντιδιαστολή με τη θετική ενίσχυση (δηλ., ανταμοιβή) που παρέχει τις άμεσες πληροφορίες για την επιθυμητή συμπεριφορά (Church, 1963).

Η ανταμοιβή των σωστών διαδικασιών θα οδηγήσει σε μια θετικότερη συμπεριφοριστική απάντηση εκ μέρους του εργαζομένου από οποιαδήποτε τιμωρία. Α η θετική στάση απέναντι στην κατάρτιση των διαδικασιών που επιδιώκεται είναι μεγάλη. Και οι θετικές και αρνητικές πτυχές της ενίσχυσης μπορούν να γενικεύσουν πέρα από ολόκληρη την κατάσταση εργασίας. Ο έπαινος του επόπτη για ένα ιδιαίτερο πράγμα καλοψημένο μπορεί να είναι βασισμένος σε άλλες πτυχές της συνολικής κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών κατάρτισης, των συσκευών ασφάλειας, και του προγράμματος ασφάλειας. Η κατάλληλη χρήση των ανταμοιβών μπορεί έτσι να οδηγήσει στις αποδοτικές μεθόδους.

Ένα μεγάλο μέρος της πρακτικής που κρύβεται κάτω από την προγραμματισμένη οδηγία είναι βασισμένο στην έννοια ενίσχυσης καθώς επίσης και τις άλλες αρχές που ακολουθούν.

Γνώση αποτελεσμάτων. Πολύ συνδεδεμένη με την ανταμοιβή- στην πραγματικότητα, μια πτυχή ανταμοιβής είναι η γνώση αποτελεσμάτων. Ο καθένας επιθυμεί να ξέρει πώς κάνει σε μια ιδιαίτερη εργασία. Αφήνοντας το μεμονωμένο υπάλληλο να ξέρει πόσο καλά παρουσιάζει πρόοδο στο επιμορφωτικό πρόγραμμά του θα τον παρακινήσει πιθανώς για να συνεχίσει και να κάνει μια καλύτερη εργασία. Για να εκπαιδεύσει έναν εργαζόμενο και να μην ενημερώσει τον για οποιαδήποτε βελτίωση νικά το σκοπό κάποιου. Δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι ο μοναδικός που πρέπει να ξέρει για τα αποτελέσματα της κατάρτισης είναι ο επόπτης ή ο επαγγελματίας ασφάλειας. Όταν ο εργαζόμενος ξέρει ότι αυτή η νέα διαδικασία τον βοηθά να πάρει τη μεγαλύτερη παραγωγή, ενισχύεται για την εκμάθηση και την προσπάθειά του.

Ένας από τους παράγοντες που εμφανίζεται σε μερικά είδη εκμάθησης είναι ένα οροπέδιο στο οποίο τα επίπεδα εκμάθησης για κάποιο χρόνο πριν παρουσίασαν πάλι μια αύξηση. Συχνά μερικά άτομα αποθαρρύνονται και η εκμάθηση μπορεί να καθυστερήσει. Εάν ο εκπαιδευτής καταλαβαίνει αυτό το φαινόμενο και δείξει στο άτομο ότι μια ισοπέδωση αναμενόταν και ότι μια αύξηση θα έρθει αργότερα, η αποθαρρυνόμενη πτυχή ενός τέτοιου οροπεδίου μπορεί να αποφευχθεί, με την εκμάθηση έπειτα να προχωρήσει ευκολότερα και αποτελεσματικά. Η επίδειξη στον εργαζόμενο τα επιτεύγματα που αυτός κάνει μέσω των καμπυλών παραγωγής, που μαθαίνουν ουσιαστικά τις καμπύλες, δίνουν στον εργαζόμενο τη γνώση αποτελεσμάτων, και αυτό είναι ένας παρακινούμενος παράγοντας για τη μελλοντική εκμάθηση.

Πρακτική. Ο επαγγελματίας ασφάλειας ενδιαφέρεται να αναπτυχθούν σχέδια σε μια ατομική ασφαλή συνήθεια που θα γίνονται σχεδόν αυτόματα στις μεθόδους εργασίας του. Βάζοντας μόνο έναν εργαζόμενο μέσω επαρκών περιόδων άσκησης δεν είναι αρκετή. Παρά την προφανή κυριότητά του, την επόμενη φορά μέσω της εργασίας μπορεί να κάνει ένα ή περισσότερα λάθη. Για να σιγουρευτεί ότι τα σχέδια συνήθειας είναι σταθερά περιχαρακωμένα, ο εργαζόμενος πρέπει να εξασκηθεί. Τα επιμορφωτικά προγράμματα οδηγίας εργασίας περιλαμβάνουν μια από τις σημαντικές πτυχές της κατάρτισης, δηλαδή, της συνέχισης από τον επιστάτη. Αυτό δεν είναι για κανέναν άλλο σκοπό παρά για να εξασφαλίσει

κυριότητα. Μέσα σε έναν λογικό χρόνο, ανάλογα με την πολυπλοκότητα εργασίας, αυτή η συνέχιση μπορεί να γίνει περιττή.

Πάρτε, παραδείγματος χάριν, έναν απλό στόχο όπως η οδήγηση ποδηλάτων. Ένας νεαρός, στην εκμάθηση να οδηγεί ένα ποδήλατο, πρέπει να ξέρει πώς να ισορροπήσει, πώς να προχωρήσει, πώς να κατεβεί από αυτό, και πώς να σταματήσει, και πρέπει να μάθει όλα αυτά τα πράγματα ως τμήμα της συνολικής διαδικασίας. Ίσως αρχίζει με την εξισορρόπηση, κατόπιν η έναρξη και η στάση, και έπειτα πώς να κατεβεί από επάνω και μόλις ολοκληρώσει όλα αυτά, δεν αφήνεται αμέσως στον εαυτό του. Χρειάζεται αρκετές ακόμα περιόδους για να σιγουρευτεί ότι το κάνει σωστά. Αυτό, στην πραγματικότητα, είναι ενίσχυση από την πρακτική. Επιπλέον, ο νεαρός ο ίδιος συνεχίζει κάθε φορά που βγαίνει για να οδηγήσει. Έτσι είναι επίσης με το άτομο στην εργασία.

Εκμάθηση συνόλου εναντίον εκμάθησης μερών. Η εκμάθηση συνόλου ή μερών είναι ένα με κόμπους πρόβλημα για τους βιομηχανικούς εκπαιδευτές για πολλά έτη. Εάν οι εκπαιδευτές πρέπει να διδάξουν τη διαδικασία συνολικά ή να την διασπάσουν και να της διδάξουν ανά μέρη, είναι ένα θέμα. Δεν υπάρχει καμία καλύτερη απάντηση. Και οι δύο μέθοδοι έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ανάλογα με: πολυπλοκότητα εργασίας, εκπαιδευόμενο, και το χρησιμοποιούμενο είδος διακοπής εργασίας. Ίσως ένας συνδυασμός των δύο είναι καλύτερος, χρησιμοποιώντας ολόκληρη τη μέθοδο, αλλά με την ικανοποιητική ευελιξία να υπογραμμιστούν τα σημαντικά μέρη του στόχου οπουδήποτε χρειάζεται.

Σπουδαιότητα. Οι μελέτες στη λεκτική εκμάθηση έχουν καταδείξει τη σημασία της σπουδαιότητας του υλικού που μαθαίνεται. Η σπουδαιότητα είναι σημαντική στην εκπαίδευση ασφάλειας επειδή ο εργαζόμενος πρέπει να καταλάβει γιατί μια ορισμένη διαδικασία είναι καλύτερη από άλλη. Επαρκής εξήγηση μιας δεδομένης μετακίνησης ή μιας αλλαγής στη θέση, από την άποψη των κινδύνων που αποβάλλονται, χωρίς μείωση στην παραγωγή, δίνει τη σπουδαιότητα στη διαδικασία. Με αυτήν την κατανόηση, ο εργαζόμενος θα παρακινηθεί για να μάθει την ασφαλή διαδικασία. Χωρίς αυτό, θα τείνει για να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο του έως ότου μαθαίνει, ίσως από ένα ατύχημα, την ανεπάρκεια από αυτό.

Ο επαγγελματίας ασφάλειας και ο επόπτης γραμμών στα προγράμματα ασφάλειας δεν πρέπει να ξεχάσουν το πλεονέκτημα των εργαζομένων που καταλαβαίνουν το λόγο για τον προστατευτικό ιματισμό, τις συσκευές ασφάλειας, τις συνεδριάσεις της ασφάλειας, και τις συζητήσεις, καθώς επίσης και την ανάγκη για τις πλήρεις και τέλειες εκθέσεις ατυχήματος.

Η σπουδαιότητα στη διαχείριση και τους εργαζομένους καταλαβαίνει την αξία μιας μείωσης των ατυχημάτων, λιγότερων ανικανοτήτων, και της διατήρησης της κερδίζουσας δύναμης.

Εκλεκτική εκμάθηση. Εκτός από τις πολλές καθημερινές εμπειρίες, οι άνθρωποι επιλέγουν εκείνους που επιθυμούν να διατηρήσουν. Αυτό συσχετίζεται πιθανώς με το κίνητρο περισσότερο απ' ό,τι με οτιδήποτε άλλο, και για εκείνο τον λόγο οι κινητήριες πλευρές ενός επιμορφωτικού προγράμματος πρέπει να

εξεταστούν. Οι εκπαιδευτές ασφάλειας πρέπει να είναι βέβαιοι ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν τα σημαντικότερα γεγονότα. Ο συσχετισμός του περιεχομένου με τις ατομικές ανάγκες θα εξασφαλίσει την κατάλληλη επιλογή.

Συχνότητα. Ο καθένας κάνει καλύτερα εκείνα τα πράγματα πάνω στα οποία εξασκείται περισσότερο. Αυτή η αρχή είναι βεβαίως σημαντική στον επαγγελματία ασφάλειας γι' αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη των συχνών εφαρμογών των κανόνων ασφάλειας και των κανονισμών στο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Η συχνή αναφορά στα διάφορα είδη προβλημάτων, κινδύνων, και διαδικασιών για να αποβάλλει τα ατυχήματα εξασφαλίζει μεγαλύτερη επίδραση από ακριβώς μια έκθεση ρουτίνας. Το να δώσεις στον εργαζόμενο ένα αντίγραφο των κανόνων και των κανονισμών ασφάλειας με τις ελπίδες ότι αυτοί θα μαθευτούν και θα χρησιμοποιηθούν δεν είναι αρκετό. Τα μέσα πρέπει να υιοθετηθούν που θα τους αποσπάνε προσοχή συχνά και τακτικά.

Ένας σημαντικός σιδηρόδρομος το άσκησε αυτό όταν συζήτησαν οι επόπτες του με τους υπαλλήλους τους έναν κανονισμό για την ασφάλεια κάθε ημέρα προτού να αρχίσει η εργασία. Κατά συνέπεια, κάθε ημέρα, το προσωπικό ήταν αρμόδιο για τη γνώση, την κατανόηση, και την εφαρμογή του παρόντος κανονισμού, όπου χρειάζεται ή όταν ζητείται από τον επόπτη. Αυτή η επιχείρηση συνδύασε τις αρχές της εκμάθησης, της ενίσχυσης, και της συνέχισης σε μια δραστηριότητα προγράμματος.

Ένας εκπαιδευτής πρέπει να επιμείνει όχι μόνο στη συχνή πρακτική, αλλά στην ακόλουθη σωστή μέθοδο του εκπαιδευόμενου. Η μέρα μετά την μέρα χρήση ασφαλών μεθόδων θα δημιουργήσει τα ασφαλή σχέδια συνήθειας που θα ακολουθηθούν αργότερα σχεδόν αυτόματα. Ο επόπτης και ο διευθυντής ασφάλειας πρέπει να σιγουρευτούν ότι η μέθοδος εργασίας που εφαρμόζεται πρέπει είναι η ασφαλής.

Πρόσφατη εκμάθηση. Συνδέεται πολύ με την αρχή της συχνότητας. Αυτός μαθαίνεται τελευταία μπορεί ευκολότερα να υπενθυμιστεί. Όπως έχει υποδειχθεί, η παράδοση σε έναν εργαζόμενο ενός συνόλου κανόνων και κανονισμών ασφάλειας δεν εξασφαλίζει εκμάθηση. Εκείνοι που έλαβαν τις τυπωμένες οδηγίες ή μερικές επιδείξεις κατάρτισης πολύ καιρό πριν δεν μπορεί ίσως υπενθυμίσει τώρα ποιοι είναι οι κανόνες και οι κανονισμοί. Οι επαγγελματίες ασφάλειας πρέπει να επινοήσουν τα μέσα με τα οποία οι εργαζόμενοι έχουν σταθερές επαφές με αυτούς τους κανονισμούς μέσω τέτοιων συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων όπως τους διαγωνισμούς, επανεξετάσεις των κανονισμών για την ασφάλεια, και της εργασίας επιτροπών.

Πρωτοκαθεδρία. Ο νόμος της πρωτοκαθεδρίας πρέπει να ληφθεί υπόψη σε δύο πλευρές του προγράμματος ασφάλειας. Η αρχική επαφή του εργαζόμενου με τις διαδικασίες πρέπει να είναι μια επαφής σημαντικής σπουδαιότητας. Εάν αυτή η αρχική επαφή είναι αρνητικής φύσης-τέτοιοι όπως ένα πεταμένο βιβλίο κανόνων, που συνοδεύεται από μια φωνή που λέει, "σιγουρευτείτε ότι μαθαίνετε" – ο εργαζόμενος αφήνεται με την εντύπωση ότι η ασφάλεια είναι ασήμαντη. Από την αρχή της απασχόλησης, ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την εντύπωση ότι όχι

μόνο οι κανόνες αλλά ολόκληρο το πρόγραμμα είναι μεγάλης σπουδαιότητας. Αυτό θα βοηθήσει να βεβαιώσει τη επιθυμητή θετική απάντηση.

Δεύτερον, στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, τα σχέδια συνήθειας που χρησιμοποιούν οι ασφαλείς μέθοδοι πρέπει να υποθέσουν την αρχική σημασία. Ο επόπτης πρέπει να είναι σίγουρος ότι ο εργαζόμενος δεν έχει μια ευκαιρία να εργαστεί μέσω οποιουδήποτε άλλου εκτός της ασφαλούς μεθόδου. Γίνεται σκληρότερο να καθιερωθούν τα καλά σχέδια αφού πρώτα έχουν μάθει τα απλά. Αυτή η αρχή ισχύει για τον παίκτη γκολφ που έχει πάρει τις κακές τεχνικές και πρέπει έπειτα να τις ξεμάθει καθώς επίσης καθώς επίσης και ο εργαζόμενος στην εργασία. Η κατάρτισή του πρέπει αυτός να τη διορθώνει από την αρχή. Οι παλαιές συνήθειες είναι δύσκολο να ξεχαστούν και, στην επαγγελματική ασφάλεια, ακριβή στις δαπάνες κατάρτισης και τις δαπάνες ατυχήματος.

Ένταση. Εκείνα τα πράγματα που γίνονται τα ζωηρότερα στον εργαζόμενο αυτά του μένουν περισσότερο καιρό. Τα προγράμματα ασφάλειας χρησιμοποιούν ήδη αυτήν την αρχή στη δημοσιότητα ασφάλειας με τις ευδιάκριτες αφίσες και άλλα παρόμοια.

Είναι μέρος της ευθύνης του επαγγελματία ασφάλειας να ενισχύσει το ενδιαφέρον του εργαζομένου για το πρόγραμμα. Κατ' αυτό τον τρόπο, θα είναι η εμπειρία. Υπό άλλους όρους, να ξεχαστεί καλά πρακτικά αφότου τελειώνει. Μέχρι ενός ορισμένου βαθμού, αυτό τοποθετεί ουσιαστικά το πρόγραμμα ασφάλειας με τον ίδιο τρόπο όπως οι διαφημιστές τοποθετούν τους αντιπροσώπους τους για να τραβήξουν την προσοχή του κοινού.

Μεταφορά της κατάρτισης. Όλη η νέα εκμάθηση εμφανίζεται μέσα στο πλαίσιο της προηγούμενης εμπειρίας εκμάθησης. Το γεγονός ότι η εκμάθηση ρευμάτων (ή απόδοση) μπορεί να επηρεαστεί με την προηγούμενη εκμάθηση είναι γνωστό ως μεταφορά της κατάρτισης. Η θετική μεταφορά της κατάρτισης εμφανίζεται όταν διευκολύνει η προηγούμενη εκμάθηση την τρέχουσα εκμάθηση ή ενισχύει την τρέχουσα απόδοση. Η αρνητική μεταφορά της κατάρτισης εμφανίζεται όταν καθιστά η προηγούμενη εκμάθηση την τρέχουσα εμπειρία εκμάθησης δυσκολότερη ή εμποδίζει με κάποιο τρόπο την τρέχουσα απόδοση.

Δεδομένου ότι ο επαγγελματίας ασφάλειας επιθυμεί να διευκολύνει την εκμάθηση των σωστών απαντήσεων στις νέες καταστάσεις, πρέπει να προσπαθήσει να μεγιστοποιήσει τη θετική μεταφορά που εμφανίζεται μέσα στο βιομηχανικό περιβάλλον.

Γενικά, η εκμάθηση να απαντάς το ίδιο στα νέα ερεθίσματα οδηγεί στη θετική μεταφορά. Παραδείγματος χάριν, η εκμάθηση να οδηγεί ένα νέο (ή διαφορετικό) αυτοκίνητο διευκολύνεται από το γεγονός ότι οι ίδιες απαντήσεις (όπως η επιτάχυνση ή η οδήγηση) απαιτούνται στα νέα ερεθίσματα (επιταχυντής). Εάν τα νέα ερεθίσματα είναι παρόμοια με τα προηγούμενα αυτοκίνητα (παραδείγματος χάριν, η θέση των ελέγχων, η σύστασή τους, και η κατεύθυνση κίνησης) η θετική μεταφορά θα πρέπει να είναι υψηλή. Σε τέτοιες καταστάσεις, η θετική μεταφορά αυξάνεται ως λειτουργία της αυξανόμενης ομοιότητας των ερεθισμάτων στις δύο καταστάσεις.

Εκμάθηση να δημιουργείς νέες απαντήσεις στα ίδια ερεθίσματα έχει ως συνέπεια την αρνητική μεταφορά. Παραδείγματος χάριν, εάν οι έλεγχοι των αυτοκινήτων εμφανίζονται ίδιοι αλλά κάθε αυτοκίνητο απαιτεί μια διαφορετική απάντηση προκειμένου να χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να αναμένεται η αρνητική μεταφορά. Αφού οδηγήσει ένα αυτοκίνητο στο οποίο η θέση "πάρκων" εμφανίζεται στο ακραίο δικαίωμα της επιτροπής δεικτών, μεγάλη δυσκολία (αρνητική μεταφορά) μπορεί να προσδοκηθεί κατά οδήγηση ενός αυτοκινήτου στο οποίο η θέση "πάρκων" εμφανίζεται στο άκρο που αφήνεται της επιτροπής δεικτών. Ή, εάν η θέση εκτός λειτουργίας ενός διακόπτη αναστροφής είναι ίδια με τη θέση εντός λειτουργίας ενός άλλου, η δυνατότητα για τα ατυχήματα είναι σοβαρή.

Τέτοια αρνητική μεταφορά μπορεί να λάβει τη μορφή λαθών, καθυστερημένων αντιδράσεων, και γενικά ανεπαρκούς απόδοσης στο νέο στόχο. Σε τέτοιες καταστάσεις το ποσό αρνητικής μεταφοράς αυξάνεται ως λειτουργία των αυξήσεων στην ομοιότητα των ερεθισμάτων στις δύο καταστάσεις.

Με μια κατανόηση των φαινομένων μεταφοράς, είναι δυνατό να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες για τη θετική μεταφορά και να ελαχιστοποιηθούν εκείνοι για την αρνητική μεταφορά μέσα στο βιομηχανικό περιβάλλον. Αυτό απαιτεί τον προσεκτικό προγραμματισμό των αγορών μηχανών και των διαδικασιών εργασίας για να επιβεβαιωθούμε ότι οι νέοι στόχοι που απαιτούνται από έναν εργαζόμενο τον αναγκάζουν να χρησιμοποιήσει την προηγούμενη εμπειρία εκμάθησής του.

Το να ξεχνάς

Αυτή η συζήτηση της εκμάθησης δεν θα ήταν πλήρης χωρίς κάποια εκτίμηση της διαδικασίας, η οποία συνεχίζεται καθώς η εκμάθηση πραγματοποιείται. Μην υποθέσετε ποτέ ότι η εκμάθηση και η αρχή του να ξεχνάς είναι αμοιβαία αποκλειστικές, δεν ισχύει κάτι τέτοιο εδώ. Όσο κάποιος μαθαίνει, τόσο επίσης ξεχνά τι έχει εκπαιδευτεί προηγουμένως. Οι καμπύλες δείχνουν ότι η περισσότερη χάνεται αμέσως αφότου έχει πραγματοποιηθεί η εκμάθηση. Ανάλογα με την πολυπλοκότητα της εργασίας, το ποσό εκμάθησης που χάνεται θα ποικίλει μετά από την περίοδο άσκησης κάθε ημέρας. Πρέπει να υπάρχουν λιγότερα αρχικά λάθη στις διαδοχικές ημέρες της κατάρτισης, και περισσότερη ανάγκη για υπομονή επανεκμάθησης.

Η εκτίμηση των διάφορων αρχών της εκμάθησης και οι κινητήριες πτυχές του προβλήματος είναι ουσιαστικές εάν κάποιος είναι να καθυστερήσει αυτή τη διαδικασία. Η επαγγελματική ασφάλεια πρέπει να εξετάσει όλα αυτά τα αρχικά στάδια του δικαιώματος απασχόλησης διαμέσου των καθημερινών καταστάσεων εργασίας στην επιχείρηση.

Περίληψη

Ο ανθρώπινος παράγοντας λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα στη βιομηχανία, και είναι ίσως ο πιο ισχυρός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός προγράμματος ασφάλειας. Κάνει τη διαφορά εάν ο Πρόεδρος μιας επιχείρησης εγκρίνει ή σέρνει τα πόδια του, εάν ο επαγγελματίας ασφάλειας εργάζεται σκληρά ή επιφανειακά, εάν ο επόπτης υπογραμμίζει την ασφάλεια ή την υπάγει στην

παραγωγή, εάν ο επιστάτης καθαρίζει καλά ή κάνει μόνο το ελάχιστο. Οι στάσεις είναι σημαντικές στην ασφάλεια στην επιχείρηση. Η ασφάλεια μπορεί να επιτευχθεί μόνο λειτουργώντας μέσω όλων αυτών των ανθρώπων. Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να εξεταστεί σε κάθε τομέα της βιομηχανίας.

Για να επιτύχουν κάποιο σημάδι της επιτυχίας όσον αφορά στους ανθρώπους, τα άτομα μπορούν καλύτερα να θεωρηθούν μέσα στο πλαίσιο που θεσπίζεται σε αυτήν την συζήτηση. Κάθε πρόσωπο είναι άτομο, μέχρι ενός ορισμένου βαθμού διαφορετικό το ένα από το άλλο. Οι διαφορές είναι ως επί το πλείστον προφανείς, αλλά υπάρχουν περίπλοκες επίσης, οι οποίες πρέπει να αναγνωριστούν, παρά μόνο μέχρι το σημείο που η ύπαρξή τους αναγνωρίζεται.

Παρά τις μεγάλες διαφορές στους ανθρώπους, οι λόγοι για τις δραστηριότητές τους είναι κοινοί για όλους. Πολλές ανάγκες είναι οι ίδιες, ιδιαίτερα στο βιολογικό επίπεδο και σε έναν μεγάλο βαθμό στο ψυχοκοινωνικό επίπεδο. Επάνω σε αυτές τις ανάγκες που ο επαγγελματίας ασφάλειας και άλλοι στις θέσεις της ηγεσίας στη βιομηχανία μπορούν να κεφαλαιοποιήσουν για την αποτελεσματικά προωθούμενη ασφάλεια.

Οι άνθρωποι απογοητεύονται όταν οι στόχοι τους δεν μπορούν να επιτευχθούν. Υπάρχουν πολλοί τρόποι σε τέτοιες απογοητεύσεις, αλλά οι συναισθηματικές αντιδράσεις είναι μεγάλης ανησυχίας για τον επαγγελματία ασφάλειας. Αυτές οι αντιδράσεις, καθώς επίσης και οι στάσεις που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια των αντιδράσεων, μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποδιοργανωτικές στις προφυλάξεις ασφάλειας και τις διαδικασίες.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα καθιερώνονται για να διδάξουν τις ασφαλείς μεθόδους εργασίας. Αυτές οι καταστάσεις εκμάθησης, εάν πρόκειται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, απαιτούν τη γνώση των βασικών αρχών εκμάθησης αυτού που προκαλεί τους ανθρώπους να μαθαίνουν και να ενεργούν όπως απαιτείται. Αυτές οι αρχές πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να καταστήσουν τη νέα εκμάθηση αποδοτικότερη.

Σε καμία περίπτωση αυτό το κεφάλαιο δεν προορίζεται για να ελαχιστοποιήσει ή να αγνοήσει την εργασία που φέρεται ήδη για μείωση ατυχημάτων. Οι συσκευές ασφάλειας, οι ασφαλέστερες μηχανές, το ασφαλές σχεδιάγραμμα εργασίας, και πολλά άλλα βοηθητικά εργαλεία και μέτρα είναι ένα μέρος του συνολικού προγράμματος. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μια μεγαλύτερη πτυχή ολόκληρου του συστήματος. Εργαζόμενοι, οι μηχανές, και τα υλικά είναι ακόμα τα τρία συστατικά της βιομηχανίας που μπορούν να συμβάλουν στην ασφάλεια. Οι μηχανές και τα υλικά μπορούν να ελεγχθούν, αλλά ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να καθοδηγηθεί προς όφελος της πρόληψης ατυχήματος.

Δ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Δ.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Από δέκα και περισσότερα χρόνια, παρατηρούμε μια επιτάχυνση αλλά και εμβάθυνση των αλλαγών που επέρχονται στο ελληνικό σύστημα εργασιακών σχέσεων. Οι αλλαγές αυτές είναι πολύπλευρες και αφορούν το νομοθετικό πλαίσιο, τους θεσμούς και τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων στα διάφορα επίπεδα, τον ρόλο της Πολιτείας στη διαμόρφωση της εργασιακής ζωής, τη στρατηγική των κοινωνικών συνομιλητών, το κλίμα των εργασιακών σχέσεων κ.λπ. Οι παράγοντες που επιδρούν - ο καθένας χωριστά ή παράλληλα με άλλους - σ' αυτή την εξέλιξη είναι επίσης πολύμορφοι: οικονομικοί (οικονομική κρίση, αναδιάρθρωση της οικονομίας, διεθνοποίηση των ανταλλαγών, ευρωπαϊκή εννοποίηση κ.λπ.), κοινωνικοί (ωρίμανση των κοινωνικών συνομιλητών, βελτίωση του μορφωτικού και πολιτιστικού επιπέδου των εργαζομένων, μαζική είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας, νέες αντιλήψεις για την εργασιακή ζωή κ.λπ.), πολιτικοί (πολιτική βούληση για δομικές αλλαγές, εξέλιξη των πολιτικών ιδεολογιών κ.λπ.), θεσμικοί (π.χ. σύνδεση με την Ευρωπαϊκή Ένωση) κ.ά.

Δυστυχώς, αυτές οι αλλαγές - που είναι πρωταρχικής σημασίας για την εξέλιξη της οικονομίας και των κοινωνικών σχέσεων στη χώρα μας - δεν απασχόλησαν όσο έπρεπε την ελληνική επιστημονική κοινότητα, αν κρίνει κανείς από τον περιορισμένο αριθμό των σχετικών μελετών που είδαν το φως της δημοσιότητας τα τελευταία χρόνια.

Εργασιακές σχέσεις

Ο όρος «εργασιακές σχέσεις» αναφέρεται στο σύνολο των σχέσεων που διαμορφώνονται στον χώρο της εργασίας και τον ευρύτερο τομέα της κοινωνικής και εργασιακής πολιτικής, και ιδιαίτερα στους κανόνες που καθορίζουν τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, καθώς και στον τρόπο λήψης αποφάσεων που αφορούν την κατανομή των καρπών της παραγωγής μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Οι «κανόνες» και οι «αποφάσεις» στον χώρο των εργασιακών σχέσεων μπορούν να πάρουν διαφορετικές μορφές: νομοθετικό κείμενο, διοικητική πράξη, συλλογική σύμβαση εργασίας, διαιτητική απόφαση, μονομερής πράξη ενός από τα μέρη κ.λπ.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι σχέσεις συλλογικές και ανταγωνιστικές. Καθώς οι εργασιακές σχέσεις είναι αναπόσπαστο τμήμα του γενικότερου πολιτικού,

οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εντάσσονται, είναι απαραίτητη μια πολυδιάστατη, σφαιρική και διεπιστημονική προσέγγιση τους.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι ανταγωνιστικές, υπό την έννοια ότι χαρακτηρίζονται από τις βαθιές διαφορές των συμφερόντων των διάφορων φορέων: εργοδοτών, εργαζομένων, Πολιτείας. Όπως αποδεικνύει η ιστορία, τα συστήματα που βασίστηκαν στην υποτιθέμενη απόλυτη «κοινότητα συμφερόντων» των φορέων ή στη δήθεν «αρμονία» των κοινωνικών σχέσεων στον χώρο της παραγωγής απέτυχαν, είτε πρόκειται για τις «συντεχνιακές» δομές που επικράτησαν στην φασιστική Ιταλία και την εθνικο-σοσιαλιστική Γερμανία, κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου και στα απολυταρχικά καθεστώτα της Ισπανίας και της Πορτογαλίας μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970, είτε για τα διάφορα αποχρώσεων συστήματα «κοινωνικής κινητοποίησης», που δοκιμάστηκαν τα τελευταία είκοσι με τριάντα χρόνια σε υποανάπτυκτες χώρες, ιδιαίτερα στην Αφρική, είτε για τις εργασιακές σχέσεις στις λίγες πια χώρες του υπαρκτού σοσιαλισμού, είτε ακόμα για τις διάφορες μορφές που πήρε κατά καιρούς η θεωρία των «ανθρωπίνων σχέσεων» ή, πιο πρόσφατα, των «ανθρωπίνων πόρων», στα χώρες της Δύσης.

Με την πάροδο του χρόνου, διαπιστώνει κανείς ότι, πέρα από την, ίσως παροδική, όξυνση, η οικονομική κρίση, έχει κι άλλα. Έμμεσα αλλά πιο έντονα, αποτελέσματα που μπορεί, κάτω από ορισμένες συνθήκες, να οδηγήσουν μια μέρα στην άμβλυση των ανταγωνισμών. Δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι, πέρα από τις άμεσες εκδηλώσεις της οικονομικής κρίσης, υπάρχουν πολλά άλλα φαινόμενα που συντείνουν σε μια βαθιά αλλοίωση του περιβάλλοντος των εργασιακών σχέσεων και που ωθούν προς μια αναθεώρηση των παλαιών δομών, θεσμών και διαδικασιών, θα αναφέρω για παράδειγμα την επίδραση που έχουν στις εργασιακές σχέσεις, η αναδόμηση της οικονομίας, η διεθνοποίηση των οικονομικών ανταλλαγών, η ευρωπαϊκή ενοποίηση, η τεχνολογική επανάσταση, οι βαθιές αλλαγές στη σύνθεση και τη διάρθρωση του εργατικού δυναμικού (αύξηση του αριθμού των εργαζομένων γυναικών, σχετική πτώση του αριθμού των απασχολούμενων στη βιομηχανία και μεγάλη αύξηση του αριθμού των εργαζομένων στις κάθε είδους υπηρεσίες, δημόσιες και ιδιωτικές, καθώς και η ανάπτυξη νέων μορφών πρόσκαιρης εργασίας: απασχόληση ορισμένης διάρκειας, μερική απασχόληση, «λαθραία» εργασία, κατ' οίκον εργασία κ.λπ.) και, τέλος, η προοδευτική μετατροπή της νοοτροπίας μεγάλου αριθμού εργαζομένων και του τρόπου, με τον οποίο ο σημερινός άνθρωπος αντιμετωπίζει τη σχέση ζωής και εργασίας.

Δημιούργημα της βιομηχανικής επανάστασης, οι εργασιακές σχέσεις δεν περιορίζονται στον βιομηχανικό τομέα, αλλά καλύπτουν όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, οποιοδήποτε κι αν είναι το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό σύστημα.

Ενώ το σύνολο των κανόνων και των αποφάσεων που αναφέρονται στους όρους εργασίας και την κατανομή των καρπών της παραγωγής αποτελεί τον χώρο των εργασιακών σχέσεων, οι ειδικές δομές, θεσμοί και διαδικασίες που χαρακτηρίζουν τον καθορισμό των κανόνων αυτών και τη λήψη των αποφάσεων σε μια συγκεκριμένη μονάδα παραγωγής, τομέα οικονομικής δραστηριότητας,

γεωγραφική περιοχή ή χώρα, αποτελούν το λεγόμενο σύστημα εργασιακών σχέσεων.

Κάθε σύστημα εργασιακών σχέσεων αποσκοπεί να επιλύσει τα ακόλουθα τέσσερα προβλήματα:

α) Τη ρύθμιση ορισμένων βασικών θεμάτων οργάνωσης της παραγωγής, κατανομής των εισοδημάτων και ποιότητας εργασιακής ζωής. Αυτή η ρύθμιση μπορεί να είναι λεπτομερής ή όχι, να είναι μορφής κρατικής (νομοθεσία) ή όχι (συλλογικές συμβάσεις), να βασίζεται σε μονομερείς ή σε διμερείς ή πολυμερείς μηχανισμούς κ.λπ.

β) Την καλύτερη ένταξη των κοινωνικών παραγωγικών ομάδων μέσα στην κοινωνία. Στις οικονομικά καθυστερημένες παραδοσιακές κοινωνίες υπάρχει κατατεμαχισμός και συνύπαρξη μικρών αυτόνομων μονάδων. Τα συστήματα των εργασιακών σχέσεων στις σύγχρονες κοινωνίες αποβλέπουν στην εναρμόνιση και συνύπαρξη των μερών και μονάδων μέσα στα πλαίσια ενός κοινωνικού συνόλου.

γ) Τη συμμετοχή των διαφόρων κοινωνικών ομάδων στη λήψη των αποφάσεων. Κάθε σύστημα εργασιακών σχέσεων έχει τη δική του φιλοσοφία, όσον αφορά τη μορφή και το περιεχόμενο της συμμετοχής.

δ) Την αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο της νομιμότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται στα πλαίσια του συστήματος εργασιακών σχέσεων. Όπως θα έχω την ευκαιρία να τονίσω στη συνέχεια, ο νόμος είναι ανίκανος να δώσει ζωή σ' ένα σύστημα που το κοινωνικό σύνολο δεν αποδέχεται. Η δυναμική των εργασιακών σχέσεων δημιουργεί συχνά καταστάσεις *de facto*, που ο νομοθέτης αναγκάζεται να υιοθετήσει εκ των υστέρων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις

Παίρνει βασικά τέσσερις μορφές:

α) **Πρώτη βαθμίδα:** Η ενημέρωση ή πληροφόρηση των εργαζομένων, που είναι και η πιο συνήθης μορφή συμμετοχής.

β) **Δεύτερη βαθμίδα:** οι *διαβουλεύσεις*, που επιτρέπουν στους εκπροσώπους των εργαζομένων να εκφράζουν γνώμη, να διατυπώνουν προτάσεις, αλλά που δεν υποχρεώνουν τους συμμετέχοντες να καταλήξουν σε συμφωνία.

γ) **Τρίτη βαθμίδα:** οι *συλλογικές διαπραγματεύσεις*, που σε περίπτωση συμφωνίας μπορούν να καταλήξουν σε υπογραφή δεσμευτικού για τους συμμετέχοντες κειμένου (συλλογική σύμβαση).

δ) **Τέταρτη βαθμίδα:** η *από κοινού λήψη αποφάσεων*, η πιο δεσμευτική, αλλά και η πιο σπάνια μορφή συμμετοχής.

Οι όροι *συν-διοίκηση, αυτοδιαχείριση και εργατικός έλεγχος* δεν είναι συνώνυμοι με τη *συμμετοχή*.

Συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων στην Ελλάδα

Οι αγώνες, οι επιτυχίες αλλά και οι αδυναμίες του ελληνικού συνδικαλισμού έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών και αξιόλογων μελετών. Παρακάτω μιλάει ο κ. Γιώργος Σπυρόπουλος: « Η πρόθεση μου, σ' αυτή την παράγραφο, είναι απλώς να σχολιάσω σύντομα μερικές από τις ευκαταίες μελλοντικές εξελίξεις στον χώρο των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων.

Εξυπνοεΐται ότι η μελλοντική εξέλιξη του ελληνικού συνδικαλισμού εξαρτάται κατά πρώτο λόγο από τους ίδιους τους εργαζόμενους (υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι το κράτος και οι εργοδότες είναι διατεθειμένοι να σεβαστούν τη συνδικαλιστική ελευθερία και ανεξαρτησία). Και υπάρχουν πολλές ενδείξεις ότι τα συνδικαλιστικά στελέχη αποκτούν συναίσθηση της σοβαρότητας των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το συνδικαλιστικό κίνημα και προετοιμάζουν το έδαφος για την απαραίτητη προσαρμογή του στα νέα δεδομένα.

Ποια θα είναι τα χαρακτηριστικά των ελληνικών συνδικάτων του αύριο; Δεν είμαι μελλοντολόγος και δεν προτίθεμαι να συγκαταλεχθώ μεταξύ εκείνων που οι προφητείες τους διαψεύσθηκαν από τα γεγονότα! Αυτό που μπορώ να κάνω, με κίνδυνο βέβαια να προκαλέσω αντιδράσεις, είναι να εκφέρω γνώμη ως προς το ποια θα έπρεπε να είναι στο μέλλον τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος. Όσον αφορά τη δομή, τη σύνθεση και τη λειτουργία του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος, θα πρέπει, **πρώτον** να ξεκαθαριστεί, μια για πάντα, η σχέση συνδικάτου και κράτους: πρέπει, επιτέλους, να γίνει αντιληπτό ότι ο συνδικαλισμός δεν είναι κυβερνητικός θεσμός, ότι η ενσωμάτωση του εργατικού κινήματος ή μέρους αυτού στον κρατικό μηχανισμό και οι κυβερνητικές επεμβάσεις και χρηματικές επιχορηγήσεις στα συνδικάτα καθιστούν αδύνατη την ανάπτυξη ενός αυθεντικού συνδικαλιστικού κινήματος, ότι η υποχρεωτική εισφορά που ισχύει πάντα στην Ελλάδα είναι αντίθετη με τις βασικές αρχές του συνδικαλιστικού κινήματος, του οποίου η δράση πρέπει να εξαρτάται αποκλειστικά από την οικονομική και ηθική ενίσχυση των μελών του.

Δεύτερον, η πολιτικοποίηση του συνδικαλιστικού κινήματος και η συνεργασία με τα πολιτικά κόμματα δεν πρέπει να αμφισβητούνται, γιατί οι εργασιακές σχέσεις είναι σχέσεις εξουσίας και αγώνα για την κατανομή των καρπών της παραγωγής. Αυτό που είναι απαράδεκτο και βλαβερό, είναι, όπως σημείωσα παραπάνω, η υποταγή του συνδικαλισμού στα πολιτικά κόμματα.

Τρίτον, οι δημοκρατικές διαδικασίες εκλογής συνδικαλιστικών στελεχών και λήψης αποφάσεων, πρέπει να ενισχυθούν και να γίνει προσπάθεια να μειωθεί η απόσταση που χωρίζει τη «βάση» από τους ηγέτες, να παταχθεί ο «εργατο-πατερισμός» και ο πατερναλισμός που χαρακτηρίζει ακόμα τη

συμπεριφορά ορισμένων - ευτυχώς λίγων - συνδικαλιστικών στελεχών, να ενισχυθεί ο εργοστασιακός συνδικαλισμός που δίνει στο συνδικαλιστικό κίνημα τη δυνατότητα να έχει άμεση επαφή με τα συγκεκριμένα προβλήματα των εργαζομένων στον τόπο της δουλειάς τους, να εξυγιανθεί η δομή του συνδικαλιστικού κινήματος με τη συγχώνευση ορισμένων πρωτοβαθμίων οργανώσεων και την οριστική κατάργηση των ψευδο-συνδικάτων και «συνδικάτων - σφραγίδων».

Τέλος, να γίνει ειδική προσπάθεια για να οργανωθούν οι εργαζόμενες γυναίκες και να λάβουν ενεργό μέρος στη διοίκηση των σωματείων τους.

Όσον αφορά τη συνδικαλιστική δράση, βασική προϋπόθεση επιτυχίας είναι η ύπαρξη συνδικαλιστικών στελεχών ικανών και καλά καταρτισμένων. Οποιαδήποτε και να είναι η γνώμη του κάθε παρατηρητή, σχετικά με τον μελλοντικό προσανατολισμό του εργατικού κινήματος, υπάρχουν δύο σημεία στα οποία πρέπει όλοι να συμφωνήσουν. Το πρώτο αναφέρεται στην επείγουσα ανάγκη να γίνει μια σοβαρή και μακρόπνηση προσπάθεια για να εκπαιδευθούν και επιμορφωθούν τα συνδικαλιστικά στελέχη και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων στους διάφορους μηχανισμούς συμμετοχής. Αυτό ισχύει άλλωστε και για τα κυβερνητικά και εργοδοτικά στελέχη του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων.

Μολονότι γίνονται ορισμένες μεμονωμένες προσπάθειες, δεν έχουμε αποκτήσει ακόμα στη χώρα μας τα πανεπιστημιακά, κυβερνητικά, εργοδοτικά και συνδικαλιστικά κέντρα σπουδών, τα ινστιτούτα και τα σχετικά προγράμματα που επιτρέπουν στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες να πλαισιώνουν τα συστήματα εργασιακών σχέσεων με τα απαραίτητα στελέχη σε όλα τα επίπεδα.

Το δεύτερο σημείο, συμπληρωματικό του πρώτου, αφορά την επείγουσα ανάγκη να ενισχυθούν η αντικειμενική τεκμηρίωση και οι έρευνες στον χώρο της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων. Τόσο τα συνδικάτα όσο και η κυβέρνηση και οι εργοδότες - αλλά και τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα — έχουν την υποχρέωση να λάβουν ενεργό μέρος σ' αυτή την προσπάθεια. Η επιτάχυνση των οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών καθιστά ακόμα πιο επείγουσα την ανάγκη για μια εμπειριστατωμένη και σφαιρική και πολυδιάστατη αντιμετώπιση των προβλημάτων.»

Δ.2.) ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

- 1. Η ΕΝΤΟΛΗ**
- 2. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ**
- 3. Η ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ (ΜΟΜΦΗ)- ΟΙ ΚΥΡΩΣΕΙΣ**
- 4. Η ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ**

1. Η ΕΝΤΟΛΗ

Η εντολή αποτελεί το πιο κρίσιμο σημείο της εξαρτημένης εργασίας. Ο τρόπος που θα δοθεί μία εντολή σε συνδυασμό με την ψυχολογική κατάσταση του υφιστάμενου μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την εκτέλεση της εντολής ή την ανυπακοή η τέχνη του να δίνει κανείς σωστές εντολές δεν είναι εύκολη.

Τεχνική της εντολής

Τρία βασικά σημεία:

- Περιεχόμενο εντολής
- Τόνος της φωνής
- Κατάλληλη χρονική στιγμή

Περιεχόμενο της εντολής

- Οι εντολές που δίνονται βιαστικά και επιπόλαια και που αναιρούνται συνεχώς, υποβιβάζουν το κύρος του προϊσταμένου. Επιπλέον δυσκολεύουν τον υφιστάμενο να προσαρμοστεί.
- Οι εντολές πρέπει να είναι σαφείς και ακριβείς και να πείθουν τον υφιστάμενο για την αναγκαιότητα τους.
- Οι εντολές πρέπει να δίνονται απευθείας στον υφιστάμενο, όχι μέσω τρίτου.

Έχει σημασία ο τόνος της φωνής όταν δίνεται μια εντολή;

Μία κουραστική δουλειά μπορεί να γίνει με ευχαρίστηση από τον εργαζόμενο αν η εντολή δοθεί σε φιλικό τόνο. Γι' αυτό χρειάζεται:

- Ηρεμία και ψυχραιμία
- Να αποφεύγουμε, όσο γίνεται, να δίνουμε εντολές όταν έχουμε εκνευριστεί από κάποια αιτία.

Η ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΝΑ ΔΙΝΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΕΝΤΟΛΕΣ

Υπάρχουν άνθρωποι που τους αρέσει να δίνουν εντολές:

- > Οι αυταρχικοί χαρακτήρες - «Δίνω εντολές» σημαίνει «εκδηλώνω την δύναμη μου».
- > Οι άνθρωποι που έχουν κάποιο συναίσθημα κατωτερότητας (αναπληρώνουν το συναίσθημα της αδυναμίας τους).
- > Οι καλοί οργανωτές που ξέρουν να δίνουν τέλειες εντολές και που έχουν συνείδηση ότι οι εντολές τους είναι σωστές.

Οι δύο πρώτοι χαρακτήρες κάνουν κατάχρηση δικαιώματος και εξουσίας. Επειδή οι εντολές τους προκαλούν ψυχικό «ξαλάφρωμα», τις χρησιμοποιούν ως όπλα για να βγάλουν τα απωθημένα τους.

Ο τρίτος χαρακτήρας νοιώθει ικανοποίηση γιατί υπολογίζει στο καλό αποτέλεσμα από την σωστή εντολή.

Υπάρχουν προϊστάμενοι που στιγμιαία ή μόνιμα αισθάνονται δυσαρέσκεια όταν δίνουν εντολές;

- ✓ Ναι γιατί πιστεύουν ότι δεν έχουν τα αναγκαία προσόντα. Εμφανίζονται αναποφάσιστοι, ασαφείς γιατί δεν ξέρουν τι εντολές να δώσουν ή γιατί αμφιβάλλουν και οι ίδιοι για την ορθότητα των εντολών τους.
- ✓ Ναι όταν έχουν μεγάλες αδυναμίες στην επικοινωνία ή

πρόβλημα με τις εργασιακές σχέσεις τους και τον ρόλο που συνεπάγεται η θέση του προϊστάμενου.

Υπάρχουν κατάλληλες και ακατάλληλες στιγμές για να δοθεί μια εντολή;

Αν υπάρχει ανάγκη να δοθεί μία εντολή, **ακατάλληλες ώρες** είναι:

- Το τέλος της καθημερινής εργασίας
- Μόλις αρχίσει η εργασία
- Πριν ή μετά το φαγητό

Κατάλληλες ώρες:

- όταν έχει αρχίσει η δουλειά και ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοστεί στο πρόγραμμα του.

ΥΠΑΚΟΗ - ΑΝΥΠΑΚΟΗ ΣΤΙΣ ΕΝΤΟΛΕΣ

Λειτουργική ανυπακοή

Ο υφιστάμενος δεν μπορεί να καταλάβει την εντολή ή δεν έχει τις γνώσεις για να την εκτελέσει.

Χαρακτηριολογική ανυπακοή

Ο υφιστάμενος μπορεί αλλά δεν θέλει να εκτελέσει την εντολή.

ΔΕΝ ΞΕΡΕΙ, ΔΕΝ ΘΕΛΕΙ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ

Ψυχολογικά αίτια που οδηγούν σε ανυπακοή:

- Έλλειψη κοινωνικότητας - ανικανότητα ένταξης σε μια ομάδα.
- Αντικοινωνικά συναισθήματα.

- Υπερβολική ανάγκη να δείξει ότι έχει αξία.
- Συναίσθημα κατωτερότητας.
- Αντιπάθεια προς τον προϊστάμενο.
- Απέχθεια προς το είδος της εργασίας.

Εξωτερικά αίτια ανυπακοής

Ανυπακοή λόγω απόψεων

- Η κακή αντίληψη για την υπακοή - πειθαρχία
 Πειθαρχία σημαίνει η υποταγή σε κάποιον άλλο. Η πειθαρχία παραλύει τη θέληση, ελαττώνει την ανεξαρτησία και μειώνει την προσωπικότητα.
- Στη σημερινή εποχή κανείς δεν ζητάει «τυφλή υπακοή» από τον εργαζόμενο, αλλά απλώς μία συνειδητή πειθαρχία σε λογικές εντολές ώστε να δρούμε αρμονικά.

Η ΥΠΑΚΟΗ (ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ)

Αν λείψουν τα αίτια που οδηγούν σε ανυπακοή, τότε ο εργαζόμενος οδηγείται σε υπακοή. Υπάρχουν όμως και οι ειδικοί λόγοι που ρυθμίζουν την υπακοή.

- Η ανάγκη για ασφάλεια.
- Υπακοή για συναισθηματικούς λόγους.
- Ο εργαζόμενος υπακούει μόνο τον προϊστάμενο που σέβεται και εκτιμάει, κι όχι οποιονδήποτε άλλο.
- Υπακοή από υπολογισμό (συμφέρον).
- Υπακοή από αίσθημα καθήκοντος.

Ο εργαζόμενος που υπακούει από αίσθημα καθήκοντος, έχει πλήρη συνείδηση των εργασιών που του επιβάλλει το επάγγελμα του, αλλά και η ιδιότητα του ως μέλος μιας ομάδας ή ενός κοινωνικού συνόλου.

Η υπακοή αυτή χρειάζεται μεγάλη θέληση, αποφασιστικότητα, αυτοκυριαρχία και πνεύμα αλληλεγγύης.

Θετικά αποτελέσματα έχουν:

- η υπακοή από ανάγκη ασφάλειας
- η υπακοή για συναισθηματικούς λόγους
- η υπακοή από αίσθημα καθήκοντος

Αρνητικά αποτελέσματα έχουν:

- η υπακοή από υπολογισμό

Η ΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΟΤΑΝ ΔΕΝ ΕΚΤΕΛΕΙΤΑΙ ΜΙΑ ΕΝΤΟΛΗ

Οι αντιδράσεις του εκδηλώνονται με τρεις τρόπους:

- Καταγράφει με ψυχραιμία την ανυπακοή.
- Εκφράζει τη δυσαρέσκεια του.
- Θυμώνει - προσβάλει.

Η σωστή στάση πρέπει να είναι:

Ανάλυση του ΔΕΝ ΞΕΡΕΙ, ΔΕΝ ΘΕΛΕΙ, ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ.

Ο προϊστάμενος πρέπει:

1. Να δίνει διευκρινίσεις αν υπάρχει άγνοια.
2. Να προειδοποιήσει αν δεν εκτελέστηκε η εντολή από κακή θέληση.
3. Να εξηγήσει με αυστηρότητα και ηρεμία τις συνέπειες της ανυπακοής και να τονίσει την προσωπική ευθύνη. Η προσωπική συζήτηση βοηθάει.
4. Να προσέχει τους υφιστάμενους που πάντα προκαλούν.
5. Να είναι ψύχραιμος και να έχει αυτοκυριαρχία. Συνήθως εντυπωσιάζουν και προκαλούν το σεβασμό του υφιστάμενου και σε συνδυασμό με το (3) η απειθαρχία υποχωρεί.

2. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

- Ψυχολογικά ο έλεγχος παρουσιάζει διπλή όψη
- Μερικές φορές ο έλεγχος ταπεινώνει.
- Ο έλεγχος σε ζητήματα που αφορούν την εργασία, δεν δημιουργεί μεγάλες αντιδράσεις.
- Ο έλεγχος για ζητήματα εκτός από την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας, θίγει το φιλότιμο του εργαζόμενου, ιδίως αν είναι καλός και αποδοτικός στην εργασία του.
- Ο αδιάκοπος έλεγχος δημιουργεί την εντύπωση ότι υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης.

Διακρίνουμε δύο είδη ελέγχου:

- Έλεγχος για τήρηση των προγραμμάτων και εντοπισμό των αιτιών που προκαλούν αποκλίσεις.

- Έλεγχος για εκτέλεση εντολών και τήρηση κανονισμών.

Τεχνική του ελέγχου

Κύρια σημεία:

- Να ξέρουμε ακριβώς:
 - ποια είναι η εργασία που πρέπει να κάνει ο υφιστάμενος
 - ποια είναι τα κύρια σημεία που πρέπει να στραφεί ο έλεγχος
- Ο έλεγχος να γίνεται με διακριτικότητα έτσι ώστε να μη θεωρείται απειλή ή τιμωρία για τους εργαζόμενους.
- Ο έλεγχος για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να γίνεται εν συντομία και χωρίς περιττά λόγια.
- Αν ο προϊστάμενος δεν έχει χρόνο για να ελέγξει, μπορεί να κάνει ερωτήσεις.
- Κατά τον έλεγχο δεν πρέπει με κανένα τρόπο να προσβάλουμε την ευαισθησία και το φιλότιμο του εργαζόμενου.

3. Η ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ (ΜΟΜΦΗ) ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΡΩΣΕΙΣ

Κατά τον έλεγχο ο προϊστάμενος θα κάνει μία κριτική θετική ή αρνητική.

Ο έπαινος ικανοποιεί την ανάγκη που έχουν όλοι «να αξίζουν». Η απλή παρατήρηση συνήθως λαμβάνεται ως αρνητική κριτική.

Η ψυχολογία της παρατήρησης.

Δύο μορφές:

- Η παρατήρηση με την μορφή της κατηγορίας ή της κατάκρισης.
Μόνο αρνητική κριτική.
- Η παρατήρηση που περιλαμβάνει σε μεγάλο ποσοστό οδηγίες και συμβουλές. Απορρίπτει εν μέρει την εργασία, αποτελεί όμως δημιουργική κριτική.

Διακρίνουμε δύο τύπους εργαζομένων:

- Ο «άκαμπτος». Αντιδρά δυσάρεστα σε κάθε κριτική.
- Ο «δυναμικός». Αποδέχεται ευχάριστα τη δημιουργική κριτική.

Αν ξέρουμε να διακρίνουμε αυτούς τους τύπους, έχουμε πιθανότητες να φέρουμε αποτελέσματα με δημιουργικές παρατηρήσεις - συμβουλές.

Υπάρχουν προϊστάμενοι που κάνουν χρήση της παρατήρησης εκεί που δεν χρειάζεται για να δείξουν την υπεροχή τους. Έτσι η παρατήρηση χάνει την αξία της.

Άλλοι κάνουν συχνά παρατηρήσεις γιατί τους αρέσει η τελειότητα και η υψηλή ποιότητα εργασίας. Κάνουν σωστές - αντικειμενικές παρατηρήσεις.

Υπάρχουν και προϊστάμενοι που εκδηλώνουν την προσωπική τους δυσαρέσκεια στο περιβάλλον τους, κάνοντας άδικες και μεροληπτικές παρατηρήσεις, έτσι δημιουργούν δυσαρέσκεια και εχθρότητα.

Οι σωστές και αντικειμενικές παρατηρήσεις είναι χρήσιμες και αναγκαίες γιατί οι λήπτες θα καταλάβουν τα λάθη τους και θα προσπαθήσουν να τα διορθώσουν.

Για να πραγματοποιήσει το σκοπό της μία παρατήρηση πρέπει να προσέξουμε:

- Το περιεχόμενο της.
- Την μορφή της.
- Τον τόνο της φωνής.

- Τον κατάλληλο χρόνο.

- Το περιεχόμενο της παρατήρησης

1. Δεν είναι αποτελεσματικό να κάνουμε παρατηρήσεις ή να μην κάνουμε καθόλου.
2. Η παρατήρηση δεν πρέπει να γίνεται με πολλά περιττά λόγια.
3. Η παρατήρηση πρέπει να δείχνει ξεκάθαρα τις ελλείψεις της εργασίας που έγινε σε σύγκριση με το τι έπρεπε να γίνει.
4. Όταν κάνουμε παρατήρηση θα πρέπει να αποφεύγουμε τα προσωπικά υπονοούμενα που θίγουν τον εργαζόμενο.
5. Πρέπει να αποφεύγονται παρατηρήσεις που προβάλλουν το «ΕΓΩ» του προϊστάμενου.
6. Πριν κάνουμε μια παρατήρηση πρέπει να εξετάζουμε αν πραγματικά αξίζει τον κόπο να την κάνουμε.
7. Αν διαπιστωθεί ότι ο υφιστάμενος παρά το λάθος που έκανε , δούλεψε με καλή θέληση και προσπάθησε αρκετά, ο προϊστάμενος πρέπει να του το αναγνωρίσει και να μην περιορισθεί μόνο στην παρατήρηση του λάθους.
8. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι λένε ότι κάθε παρατήρηση πρέπει να συνοδεύεται και από κάποια ένδειξη εμπιστοσύνης προς αυτόν.
9. Όταν ο προϊστάμενος κάνει κάποια παρατήρηση πρέπει να ελέγχει τον εαυτό του και να μην παρασύρεται από αισθήματα συμπάθειας ή αντιπάθειας.
10. Ο προϊστάμενος πρέπει να προσέχει ιδιαίτερα τους χαρακτήρες που έχουν τάση για ανυπακοή.

11. Ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθεί να καταλάβει τον τρόπο σκέψης ενός υπαλλήλου που έκανε ένα σφάλμα.

12. Ο προϊστάμενος μερικές φορές δεν είναι ανάγκη να λέει τα πράγματα ως έχουν. Μπορεί να χρησιμοποιήσει έμμεσο τρόπο για να υποδείξει το λάθος.

• Η μορφή της παρατήρησης

Όπως είπαμε διακρίνουμε δύο μορφές παρατήρησης που τις χαρακτηρίσαμε, αρνητική και δημιουργική παρατήρηση.

Η μορφή της παρατήρησης επηρεάζει πολύ περισσότερο από ότι το περιεχόμενό της.

Άλλες μορφές παρατήρησης:

1. Η αλήθεια χωρίς περιορισμό.
2. Η παρατήρηση και η αλήθεια για άτομα με σωστή φιλοδοξία, είναι κίνητρα που οδηγούν σε βελτίωση.
3. Η αλήθεια με περιορισμό
4. Δεν πρέπει να τη χρησιμοποιούμε κατά κανόνα.
5. Η έμμεση παρατήρηση.
Ο προϊστάμενος δεν αναφέρει το λάθος που έγινε και επαναλαμβάνει την εντολή.
6. Η παρατήρηση για λογαριασμό τρίτου.
Ικανοποιητική για μικρά σφάλματα. Ο προϊστάμενος αντί να μιλήσει κατευθείαν για το λάθος, αναφέρει την περίπτωση κάποιου τρίτου που τιμωρήθηκε για παρόμοιο λάθος.

Σημασία έχει η εξέλιξη της κατάστασης μετά από την παρατήρηση.

• Ο τόνος της Φωνής

Ένα άτομο κρίνεται από τον τόνο της φωνής του. Ο προϊστάμενος πρέπει:

- Να έχει αυτοκυριαρχία.
- Να μην εκδηλώνει δυσαρέσκεια με νευρικότητα και σκληρό τόνο.

• Ο κατάλληλος χρόνος για να γίνει η παρατήρηση

1. Η παρατήρηση θα πρέπει να γίνεται, όσο είναι δυνατό, μετά τη διαπίστωση του σφάλματος.
2. Ο προϊστάμενος θα πρέπει, όσο μπορεί, να μην κάνει την παρατήρηση μπροστά σε τρίτους.
3. Να αποφεύγει να κάνει παρατηρήσεις τις πρώτες ώρες της εργασίας, όπως και αμέσως μετά ή πριν το φαγητό.
4. Όταν ένας εργαζόμενος κάνει πολλά λάθη καλό είναι να μην του κάνει παρατήρηση κάθε στιγμή.

Μέχρι τώρα δεν έχει βρεθεί κάποιο αντικειμενικό κριτήριο για να μετράμε τα λάθη και τα αποτελέσματα. Έτσι η παρατήρηση παίρνει αντικειμενική μορφή και εκδηλώνεται, ανάλογα με το χαρακτήρα του προϊστάμενου, άλλοτε αυστηρή και άλλοτε επιεικής.

Ποια είναι η συμπεριφορά του εργαζόμενου;

- Δέχεται ότι έκανε λάθος;
- Δείχνει στεναχώρια ή αδιαφορία;
- εξηγήσεις ή δικαιολογίες που ελαφρύνουν τη θέση του;
- Παραδέχεται το λάθος του;
- Προσπαθεί να ρίξει το λάθος του σε άλλους;

κ.τ.λ.

Αφού δοθούν οι απαντήσεις είναι σε θέση να αποφασίσει αν πρέπει να επιβάλλει κυρώσεις ή όχι.

Η στάση του προϊστάμενου απέναντι στον εργαζόμενο μπορεί να είναι:

- Να συγχωρήσει εκτιμώντας μόνο την αιτία και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου.
- Να κρίνει δίκαια και αντικειμενικά, επιβάλλοντας δίκαιη τιμωρία.
- Να τιμωρήσει αυστηρά - χωρίς επιείκεια και χωρίς να κρίνει.
- Τα σφάλματα των υφισταμένων παίρνουν διαφορετικές διαστάσεις ανάλογα με τη προσωπική διάθεση και το χαρακτήρα του προϊσταμένου.

Η τιμωρία εξαρτάται κυρίως από υποκειμενικούς παράγοντες.

Υπάρχουν προϊστάμενοι που:

- Πιστεύουν ότι τα λάθη πρέπει να τιμωρούνται.
- Τιμωρώντας δίνουν διέξοδο στις αντικοινωνικές τους διαθέσεις.
- Η τιμωρία είναι γι' αυτούς κρυφή εκδίκηση.

ΟΙ ΚΥΡΩΣΕΙΣ

Ποια είναι η διαφορά της παρατήρησης με την κύρωση;

Η παρατήρηση έχει ψυχολογική επίδραση. Η κύρωση έχει συνήθως υλική μορφή, είναι αποτέλεσμα σοβαρής παρατήρησης και έχει σκοπό να παραδειγματίσει και να εμποδίσει να ξαναγίνει το ίδιο λάθος.

«Δίον εντολές» και «τιμωρώ» βρίσκονται σε πολλή στενή σχέση. Εντολές δίνει αυτός που είναι σε θέση να τιμωρεί όταν δεν εκτελείται μια εντολή. Η τιμωρία είναι μια εκδήλωση δύναμης και εξουσίας γι' αυτό θέλει προσοχή όταν εφαρμόζεται.

Η τιμωρία είναι συγχρόνως η αιτία και το αποτέλεσμα της απειθαρχίας. Πολλοί πιστεύουν ότι χωρίς κυρώσεις δεν διατηρείται η πειθαρχία. Δεν επιτρέπεται όμως να επιβάλλονται ανεξαιρέτως τιμωρίες προς χάριν της πειθαρχίας.

Ο τιμωρημένος αισθάνεται πίκρα - θέλει να αντιμετωπισθεί με επιείκεια για αυτά που έχει προσφέρει. Συνήθως η τιμωρία ερμηνεύεται ως ένδειξη αντιπάθειας. Οι κυρώσεις που επιβάλλονται με μεγάλη αυστηρότητα κινδυνεύουν να προκαλέσουν μνησικακία. Το μίσος διακόπτει κάθε επικοινωνία προϊστάμενου - υφιστάμενου.

Η έλλειψη πειθαρχίας ή τα σοβαρά λάθη των εργαζομένων πρέπει να τιμωρούνται πάντοτε;

Η τιμωρία μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη ζημιά από αυτή που έγινε. Όταν ο προϊστάμενος ξέρει να φανεί επιεικής λαμβάνοντας υπόψη ιδιαίτερα στοιχεία και προσωπικούς παράγοντες, φέρνει πιο θετικά αποτελέσματα.

Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος για κάθε λάθος που νομίζει ότι πρέπει να τιμωρηθεί;

Να δείξει κατανόηση να ψάξει για απαντήσεις, και να επιβάλλει κυρώσεις ανάλογα με τον χαρακτήρα και το σφάλμα του εργαζόμενου.

Για ποιο λόγο έγινε το λάθος;

- Από ανικανότητα;
- Από απροσεξία;
- Από αδιαφορία;
- Από σκόπιμη απειθαρχία;
- Από πρόθεση να βλάψει τον προϊστάμενο;

κ.τ.λ.

4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Κατά ένα άγραφο νόμο ο προϊστάμενος δεν πρέπει να δέχεται κριτική από τους υφισταμένους του. Το κύρος του πρέπει να είναι αναμφισβήτητο.

Ποια πρέπει να είναι η στάση του προϊσταμένου αν φτάσει σ' αυτόν ο αντίλαλος κάποιας αρνητικής κριτικής;

Δύο αντίθετες περιπτώσεις:

- Ο προϊστάμενος πιστεύει ότι είναι αλάθητος. Θεωρεί κάθε κριτική σαν επίθεση και εκδικείται με την πρώτη ευκαιρία.
 - Η κριτική, αν είναι βάσιμη, γίνεται αποδεκτή. Δέχεται ότι είναι φυσικό να κάνει λάθη.
- Αυτή είναι και η σωστή στάση.**

Δ.3.) ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΠΩΣ ΘΑ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΤΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΔΩΣΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΤΟΥΣ ΕΑΥΤΟ

Παρά τους καλύτερους μισθούς και τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, οι εργαζόμενοι υποφέρουν από έλλειψη ενθουσιασμού και χαμηλή γενικά παραγωγικότητα. Αυτό το χάσμα μεταξύ της πραγματικής και της εν δυνάμει αποδοτικότητας, το καλούμενο «Χάσμα Αποδοτικότητας» επιχειρείται από πολλούς μάνατζερ και με διάφορους τρόπους να κλείσει, αλλά, ως επί το πλείστον, με αμφίβολα αποτελέσματα.

Έρευνες δείχνουν ότι πολλοί εργαζόμενοι θέλουν να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό, αλλά αισθάνονται ότι η διοίκηση και το «Σύστημα» τους αποτρέπει και τους αποθαρρύνει. Οι μάνατζερς, παρά το ότι έχουν τις καλύτερες προθέσεις, τελικά προκαλούν χαμηλή παραγωγικότητα.

ΟΤΑΝ ΟΙ «ΔΥΣΚΟΛΟΙ» ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΔΡΟΥΝ

Οι δύσκολοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που κολυμπούν ενάντια στο κύμα. Δείχνουν τη δυσαρέσκεια τους με το να παραπονούνται, να κλέβουν ώρα από τους άλλους, ακόμη και να είναι ενοχλητικοί. Συνήθως είναι δημιουργικοί και έξυπνοι άνθρωποι, που δε μπορούν να εκφραστούν μέσω της δουλειάς στους.

Μήπως έχετε εργασθεί με ανθρώπους που:

- Θέλουν να σκέφτονται μόνοι τους και όχι να τους λένε τι να κάνουν.
- Έχουν ιδέες για το πως να οργανωθούν τα πράγματα, ώστε να λειτουργούν καλύτερα.
- Πλήτουν με την εργασία ρουτίνας.
- Όταν δεν βρίσκουν ενδιαφέρον γίνονται αντιπαραγωγικοί.
- Δυσφορούν να εργάζονται σε κάτι που δεν βλέπουν το τελικό προϊόν.

- Έρχονται αργά και φεύγουν νωρίς.
- Δεν τους αρέσει να μη συμμετέχουν σε συναντήσεις, όπου θα μπορούσαν να συνεισφέρουν.
- Θέλουν κάποιος να τους ακούσει, όταν έχουν προτάσεις για το πως θα βελτιωθούν κάποια πράγματα.
- Δε θέλουν να εργάζονται χωρίς να έχουν τη μεγάλη εικόνα.
- Ζητούν ποικιλία ρυθμού και εξουσία.
- Απεχθάνονται όταν οι άλλοι δε θυμούνται το όνομα τους.
- Θέλουν να σταματούν τη δουλειά και διασκεδάζουν ακόμη και εκτός συνεργείου.

ΓΙΑΤΙ ΚΑΠΟΙΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΔΕΝ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ

Συνήθως οι λόγοι είναι τρεις.

- Δεν ξέρουν πως!
- Κάτι ή κάποιος τους εμποδίζει.
- Δεν θέλουν!

ΕΛΕΓΞΕ!!!

Από τις τρεις πιθανότητες που αναφέρθηκαν, τι θα μπορούσατε να κάνετε για να βελτιώσετε την παραγωγικότητα των εργαζομένων; Καταγράψτε.

1. ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΠΩΣ
Μήπως χρειάζονται εκπαίδευση; Τι θα ωφελούσε αυτό; ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
2. ΚΑΤΙ ΤΟΥΣ ΕΜΠΟΔΙΖΕΙ!
Υπάρχουν εμπόδια; Ποια;
3. ΔΕΝ ΘΕΛΟΥΝ
Μήπως γνωρίζετε γιατί;

ΓΕΦΥΡΩΣΤΕ ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν εργαζόμενοι που αποδίδουν όλο το δυναμικό τους, παράγοντας εργασία εξαιρετικής ποιότητας.

Αυτό το είδος εργασίας δημιουργεί μέγιστη ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Το «Χάσμα Αποδοτικότητας», είναι η διαφορά μεταξύ του χρόνου που πληρώνεται και του χρόνου παραγωγικής και αποδοτικής εργασίας.

ΜΕΤΡΗΣΤΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Ποια θα είναι η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ, αν γεφυρώσετε το χάσμα αποδοτικότητας; Πόσες παραπάνω παραγωγικές ώρες θα δημιουργήσετε;

ΕΠΕΝΔΥΣΗ=

Αριθμός εργαζομένων * χρόνος που πληρώνεται

ΑΠΟΔΟΣΗ=

Αριθμός εργαζομένων * χρόνος παραγωγικής εργασίας

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Υπάρχει περιθώριο στην επιχείρηση;

ΑΝΟΙΚΤΟΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν πολλές πνευματικές ικανότητες. Η διοίκηση έξυπνων και δημιουργικών ανθρώπων απαιτεί μεγάλη ευαισθησία.

Καλύτερη μεταχείριση των ανθρώπων σημαίνει εξεύρεση τρόπων να ενθουσιαστούν για τη δουλειά τους. Απελευθερώνοντας το δυναμικό των ανθρώπων είναι κάτι σαν να βρίσκεται χρυσός. Μπορεί να σκάψει πολύ κανείς για αυτό, αλλά σίγουρα ανταμείβεται όταν πετύχει.

Όταν η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώνεται, το ΧΑΣΜΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ αρχίζει να κλείνει. Το κλίμα της εταιρείας αλλάζει. Οι προσδοκίες γίνονται θετικές. Ο ρυθμός αυξάνει. Το ηθικό γίνεται ακμαιότερο.

ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΧΑΡΟΥΜΕΝΟΥΣ.

Κάθε εργαζόμενος θέλει να νιώθει καλά με την εργασία του/της. Είναι αυτό που λέγεται "εργασιακή ικανοποίηση", η οποία αποτελείται από πολλούς παράγοντες, αλλά μπορούν να συσχετισθούν με πέντε επίπεδα αναγκών. Αυτά περιγράφηκαν πρώτα από τον ψυχολόγο ABRAHAM MASLOW, το 1960. Ο Maslow είπε ότι όλοι μας έχουμε τις ίδιες ανάγκες και ότι όλοι καταναλώνουμε χρόνο κάθε μέρα για την ικανοποίηση μιας ή περισσότερων αναγκών.

- ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΒΙΩΣΟΥΜΕ
- ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΑΣΦΑΛΕΙΑ
- ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΤΗΝ ΑΙΣΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΗΚΕΙΝ
- ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

- ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ

ΔΕΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι πιο πολλές εταιρείες σήμερα απομακρύνονται από την άποψη να ταιριάζει ο άνθρωπος στην εργασία και οδεύουν προς το να ταιριάζει η εργασία στους ανθρώπους. Οι εργασίες γίνονται πλέον ευέλικτες και οι τόποι εργασίας ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες των εργαζομένων.

Για να προσελκύσετε και να κρατήσετε αξιόλογους ανθρώπους, πρέπει να δημιουργήσετε μια ατμόσφαιρα μάθησης και ανάπτυξης. Ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι ένας άνθρωπος που μπορεί:

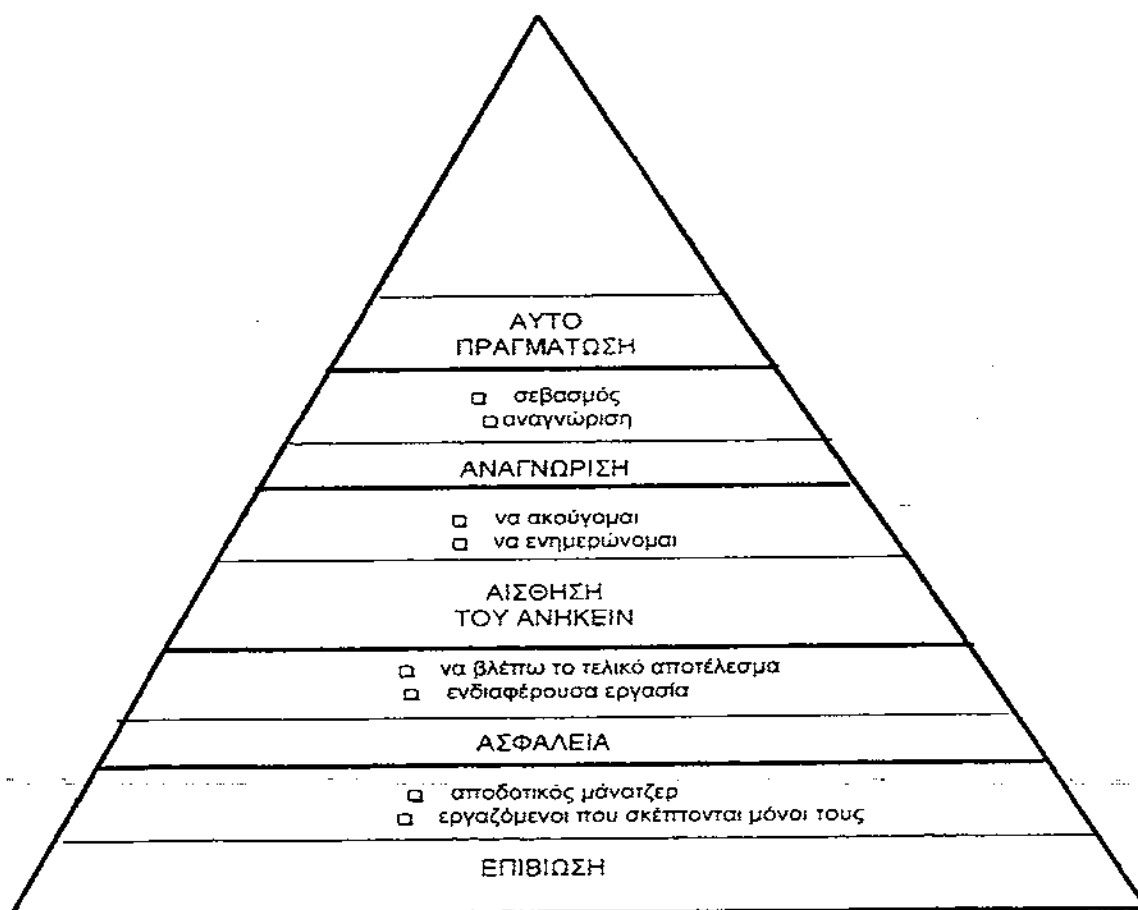
- να διδάξει,
- να παροτρύνει.
- να κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά με τους εαυτούς τους,
- να παρακινεί και να εμπνέει τους εργαζόμενους.

Ακολουθούν δέκα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που οι εργαζόμενοι ζητούν από τις εργασίες τους.

- Να εργάζονται για έναν αποτελεσματικό μάνατζερ.
- Να ενθαρρύνονται για να σκέφτονται μόνοι τους.
- Να βλέπουν το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους.
- Να έχουν ενδιαφέρουσα εργασία.
- Να τους ακούνε προσεκτικά όταν έχουν κάποιες ιδέες για το πως να βελτιωθούν τα πράγματα.
- Να ενημερώνονται για το τι συμβαίνει.
- Να τους σέβονται.
- Να αναγνωρίζεται η καλή δουλειά τους.

- Να έχουν προκλήσεις στην εργασία τους.
- Να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΣΕΛΙΔΑΣ



ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Είναι ενδιαφέρον να προσέξετε ότι τα δέκα χαρακτηριστικά που ζητούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, συνδυάζονται με τα πέντε επίπεδα αναγκών του Μθδιονν.

Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν με αρκετά επίπεδα.

1. Η βασική ανθρώπινη ανάγκη είναι η επιβίωση. Ο πυρήνας της ικανοποίησης ενός εργαζόμενου, σε αυτό το επίπεδο, είναι:
 - Να εργάζεται για ένα αποτελεσματικό μάνατζμεντ.
 - Να σκέπτεται μόνος του.
2. Το επόμενο επίπεδο είναι η ασφάλεια. Στο επίπεδο αυτό οι εργαζόμενοι ζητούν:
 - Να βλέπουν το τελικό προϊόν της εργασίας τους.
 - Να συμμετέχουν σε ενδιαφέρουσες εργασίες.
3. Το τρίτο επίπεδο είναι η ανάγκη να ανήκει κανείς κάπου. Πρέπει λοιπόν οι εργαζόμενοι:
 - Να εισακούονται.
 - Να ενημερώνονται.
4. Το τέταρτο επίπεδο είναι η αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι ζητούν:
 - Σεβασμό.
 - Αναγνώριση.
5. Το τελευταίο επίπεδο είναι η αυτοπραγμάτωση, για την οποία οι εργαζόμενοι χρειάζονται:
 - Προκλήσεις.
 - Ανάπτυξη ικανοτήτων.

ΠΕΝΤΕ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Το πρώτο βήμα : Να μάθετε να Ηγείσθε.

Το δεύτερο βήμα : Να Διερευνείτε τις Προσδοκίες.

Το τρίτο βήμα : Να δράτε με Ενδιαφέρον.

Το τέταρτο βήμα : Να Σέβετε τους Εργαζόμενους ως
Επαγγελματίες.

Το πέμπτο βήμα : Να Μην Εμποδίζετε αλλά να Υποστηρίζετε
την Προσωπική Ανάπτυξη.

ΒΗΜΑ 1 ΜΑΘΕΤΕ ΝΑ ΗΓΕΙΣΘΕ


Δείξτε ότι μπορείτε να ηγείσθε και δείξτε το με δύο τρόπους:

- με το να είστε αποτελεσματικοί,
- με το να διδάσκετε τους υφισταμένους σας να σκέπτονται μόνοι τους.

Οι υφιστάμενοι σέβονται το εξαιρετικό. Επιθυμούν οι ηγέτες τους να είναι αποτελεσματικοί και κορυφαίοι σε οτιδήποτε κάνουν.

Τι σημαίνει να είστε αποτελεσματικοί;

- Ικανότητα
 - Επιδεξιότητα
 - Παραγωγικότητα
- Επίσης σημαίνει να μην υπάρχει:
- Άγνοια εργασιακών αναγκών
 - Ανικανότητα χειρισμού νέων καταστάσεων
 - Ασυνέπεια, έλλειψη εργατικότητας/προσοχής



Αποτελεσματικότητα

ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΟΥ ΕΝΕΡΓΟΥΝ ΑΥΤΟΝΟΜΑ

Οι εργαζόμενοι αυτοί που ενεργούν αυτόνομα δεν υποφέρουν από ανία ή πνευματικό υποσιτισμό.

Εκπαιδεύστε τους εργαζόμενους σας να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις, θετικές για τους ίδιους, εσάς και για την επιχείρηση.

Η βάση του να πείσετε τους εργαζόμενους να σκέπτονται μόνοι τους είναι να τους ενθαρρύνετε να ρωτούν, να ακούν και να ζητούν οδηγίες. Με τον καιρό θα μάθουν να ρωτούν εκείνες τις ερωτήσεις, των οποίων οι απαντήσεις θα λειτουργούν θετικά για όλους τους ενδιαφερόμενους.

Δείγματα ερωτήσεων προς αυτή τη κατεύθυνση είναι:

1. Τι πρέπει να γίνει για να λειτουργήσει αυτό;
2. Και μετά; Πότε περίπου;
3. Τι θα συμβεί αν δεν το κάνουμε;
4. Είναι αυτό το αποτέλεσμα που θέλουμε;
5. Αν όχι, ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα;
6. Τι πρέπει να κάνουμε για να το επιτύχουμε;
7. Πως θα βοηθήσει αυτό να πετύχουμε το σκοπό μας;

Ο μάνατζερ δεν μπορεί να σκέπτεται για όλους. Βασικός Παράγοντας επιτυχίας

είναι να διδάξετε τους άλλους να σκέπτονται μόνοι τους.

ΜΕΤΑΔΩΣΤΕ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΣΑΣ

Τι είναι όραμα; Είναι ο οδηγός του μυαλού μας, ο στόχος προς τον οποίο κατευθυνόμαστε.

Χωρίς όραμα, ο άνθρωπος θα περιμένει να καθοδηγηθεί από τους άλλους.

Για τις επιχειρήσεις συμβαίνει ακριβώς το ίδιο.

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζουν όλα τα επίπεδα της προς τα που πηγαίνει και με ποιο τρόπο. Είναι στην ευθύνη του κάθε μάνατζερ να οδηγήσει τους άλλους προς το όραμα της επιχείρησης. Κάθε τμήμα της επιχείρησης πρέπει να έχει ως σκοπό να γίνει καλύτερο και πιο αποτελεσματικό.

Η αποστολή σας είναι να βοηθήσετε τους άλλους:

- να το δουν!
- να το θέλουν!
- να το φθάσουν!

ΜΟΙΡΑΣΤΕΙΤΕ ΤΟ ΟΡΑΜΑ!

ΓΙΑΤΙ;;

Γιατί είναι σημαντικό ο μάνατζερ να μοιράζεται, το όραμα για το οποίο αγωνίζεται, με τους εργαζομένους του;

Δε θα ήταν πιο εύκολο απλώς να τους λέει τι να κάνουν και να τους διορθώνει στη πορεία; Έτσι γινόταν έως τώρα.

Σήμερα όμως που οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα πληροφορημένοι και πιο απαιτητικοί, που συμμετέχουν στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των έργων, θέλουν να γνωρίζουν προς τα που πηγαίνουν.

Γιατί να μοιραστείτε το όραμα σας;
Γιατί οι εργαζόμενοι μπορούν να σας βοηθήσουν να το φθάσετε.

ΠΩΣ;

Σε μεγάλες ομάδες
με ομιλίες
αφίσες
εκπαιδευτικές ταινίες
εκδόσεις
σημειώματα

Σε μικρές ομάδες
με συναντήσεις
οδηγίες
διάλογους
κίνητρα και βραβεία

ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΣΤΕ ΟΡΑΜΑ

Το όραμα μιας επιχείρησης απαρτίζεται από πολλά μέρη. Πρέπει να εξηγεί το ποιες είναι οι αξίες της επιχείρησης για την ίδια, τους εργαζόμενους και τους πελάτες της.

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΤΕ ΤΗ ΡΟΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μερικές φορές απλά αναδιοργανώνοντας τη ροή της εργασίας, αυξάνεται σημαντικά η παραγωγικότητα.

Το σημαντικό σημείο είναι ότι οι εργαζόμενοι επίσης εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ερωτήσεις όπως «Τι θα απέδιδε καλύτερα;», «Πως μπορούμε να μειώσουμε το θόρυβο;», βοηθούν σημαντικά τους εργαζόμενους να βρουν οι ίδιοι τις λύσεις...

ΒΗΜΑ 2 ΕΛΕΓΞΤΕ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ

Δύο παράγοντες που οι προϊστάμενοι παραβλέπουν είναι ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να βλέπουν το τελικό προϊόν της εργασίας τους και να ασχολούνται με ενδιαφέρουσες εργασίες.

Εξετάστε τις προσδοκίες που έχετε για τους εργαζομένους σας. Μήπως περιμένετε να είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί, όταν δεν βλέπουν το τελικό προϊόν; Μήπως πλήττουν να κάνουν τα ίδια και τα ίδια κάθε μέρα;

Όταν οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν το τελικό προϊόν της εργασίας τους, είναι δύσκολο να ενθουσιαστούν με αυτήν.

Όταν οι εργαζόμενοι ξέρουν τι να περιμένουν, αισθάνονται μεγαλύτερη επιθυμία να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν.

ΒΗΜΑ 3 ΝΑ ΔΡΑΤΕ ΜΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ

ΜΑΘΕΤΕ ΝΑ ΑΚΟΥΤΕ

- Μεταχειριστείτε τους εργαζόμενους σας ως επαγγελματίες.
- Ζητήστε να σας πουν με λεπτομέρειες πως βλέπουν τη κατάσταση.
- Μη κάνετε καμία κριτική σε αυτά που σας αναφέρουν.
- Απαντήστε όσο το δυνατόν συντομότερα.
- Βρείτε το κρυμμένο μήνυμα, αυτό που δεν σας λένε.
- Δώστε ευκαιρίες.

ΚΡΑΤΑΤΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΑΣ ΕΝΗΜΕΡΟΥΣ

Η άλλη πλευρά της ικανοποίησης του να ανήκει κανείς κάπου βρίσκεται στο να είναι πάντα ενήμερος για το τι συμβαίνει. Χωρίς πληροφόρηση οι εργαζόμενοι δε

γνωρίζουν τι πρόοδος έχει σημειωθεί και έτσι δε μπορούν να λειτουργήσουν στη κατεύθυνση της ικανοποίησης των επιχειρησιακών στόχων.

Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι επαρκώς πληροφορημένοι ή όταν δεν τους ακούν, τότε φτιάχνουν ομάδες και δημιουργούν από μόνοι τους πληροφορία. Αντί λοιπόν να καταναλώνουν το χρόνο και την ενέργεια τους στο να επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας, δημιουργούν λάθος πληροφορίες.

Όταν οι εργαζόμενοι αφήνονται «απ' έξω», τότε η παραγωγικότητα τους μειώνεται σημαντικά και η εταιρεία υποφέρει.

ΤΟ ΜΟΝΑΔΙΚΟ ΣΑΣ ΣΤΥΛ

Το να ανήκει κανείς κάπου, σημαίνει να τον εκτιμούν. Ένα συναίσθημα που οπωσδήποτε χρειάζεται ο εργαζόμενος είναι εκτίμηση για κάθε μία από τις μοναδικές του/της ποιότητες. Όταν συμβαίνει αυτό αυξάνει την αίσθηση του να ανήκει κανείς κάπου. Άνθρωποι που αλληλοεκτιμώνται τείνουν να βλέπουν τους εαυτούς τους ως μέλη μιας ομάδας. Μοιράζονται ιδέες, αξίες, στόχους.

Για περισσότερα από 2000 χρόνια, τέσσερις βασικοί τύποι προσωπικότητας έχουν αναγνωρισθεί. Ο Ιπποκράτης τους περιέγραψε το 400π.χ. Παρά το ότι τα ονόματα έχουν αλλάξει και έχει προστεθεί πληροφορία στην αρχική περιγραφή του Ιπποκράτη, οι τέσσερις αυτοί τύποι έχουν μείνει βασικά ίδιοι. Παρότι κάθε ένας από μας τείνει να είναι ένας τύπος περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, έχουμε κάτι από όλους τους τύπους μέσα μας.

Οι τέσσερις αυτοί τύποι προσωπικότητας είναι ο κυριαρχικός, ο εμπνευστής ή με επιρροή ο ευαίσθητος ή σταθερός, , ο αναλυτικός ή προσεκτικός.

ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ

Πρωθητικός, Παραγωγικός,
Ανυπόμονος, Επίμονος, Ερεθιστικός,
Απρόβλεπτος, Εξαναγκαστικός,
Εύστοχος.

Ο με ΕΠΙΡΡΟΗ

Ευγενικός, Ορμητικός,
Προσαρμοστικός, Ιδεολόγος,
Δημοκρατικός, Κοινωνικός,
Παρορμητικός, Πειστικός.

Ο ΣΤΑΘΕΡΟΣ

Ήπιος, Φιλικός, Χαμηλών
τόνων, Μεθοδικός,
Επιφυλακτικός, Πιστός,
Παραδοσιακός, Υπομονετικός,
Εναρμονίζων.

Ο ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΣ

Αναλυτικός, Λεπτομερής,
Τελειομανής, Ακριβής, Συμβατικός,
Ενυπόστατος, Συστηματικός.

ΠΟΙΟΣ ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΙΣΤΕ ΕΣΕΙΣ Ο ΙΔΙΟΣ;

Ποιος τύπος σας μοιάζει περισσότερο;

Το δεύτερο παραπλήσιο στυλ σας ποιο είναι;

Ποιο στυλ σας προσομοιάζει λιγότερο;

Κατατάξτε τους φίλους, συγγενείς και συνεργάτες σας με το τύπο τους.

ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΚΑΘΕ ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ

Κάθε τύπος προσωπικότητας απαιτεί διαφορετική προσέγγιση από τον μάνατζερ/ηγέτη, ώστε να αποδώσει το καλύτερο δυνατό. Είναι μέσα στα καθήκοντα του μάνατζερ να μάθει πως θα χειρίζεται κάθε τύπο προσωπικότητας.

Ο ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ:

- πολλές προκλήσεις
- να τον διορθώνουν
- να του λένε ΤΙ ακριβώς θέλουν από αυτόν
- αναγνώριση
- ευκαιρίες για ανάπτυξη
- εκτίμηση των ικανοτήτων του

Ο με ΕΠΙΡΡΟΗ ΘΕΛΕΙ:

- δημοκρατική καθοδήγηση
- ανθρώπινη επαφή
- ποικιλία
- διασκέδαση και χαρά
- δημόσια αναγνώριση να του λένε ΠΟΙΟΣ είναι στην ομάδα.

ΣΤΟΝ ΣΤΑΘΕΡΟ ΑΡΕΣΕΙ:

- σταθερό περιβάλλον
- να του λένε ΓΙΑΤΙ
- προειδοποίηση πριν την οιαδήποτε αλλαγή
- οικονομική ασφάλεια

Ο ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΣ ΘΕΛΕΙ:

- να του δείχνουν ΠΩΣ
- να χρησιμοποιεί λεπτομερή προσέγγιση
- να επαινείται κρυφά
- να έχει χρόνο για να επεξεργαστεί την πληροφορία

ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΠΙΕΣΗ

Κάθε άνθρωπος ανταποκρίνεται διαφορετικά στην πίεση. Κάθε τύπος προσωπικότητας φέρεται διαφορετικά όταν τα πράγματα δυσκολεύουν. Η κατανόηση αυτής της συμπεριφοράς θα βοηθήσει τον ηγέτη να αποφύγει πιθανά προβλήματα.

Ο ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ ΛΕΕΙ:

«Εγώ κάνω εδώ κουμάντο!»
«Πλήττω.»
«Δεν αντέχω τη ρουτίνα.»
«Μόνος μου θα το έκανα πιο γρήγορα.»
«Θα το κάνω εγώ για να τελειώνουμε.»

Ο με ΕΠΙΡΡΟΗ ΛΕΕΙ:

«Θέλω να με αγαπούν όλοι.»
«Θα δώσω τη καρδιά μου.»
«Σήμερα άλλαξα γνώμη!»
«Σας αγαπώ όλους, είστε υπέροχοι!»
«Δεν έχω χρόνο για λεπτομέρειες.»
«Πω πω, πέρασε η ώρα.»

Ο ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΛΕΕΙ:

«Δεν είναι δική μου απόφαση!»
«Δεν υπάρχει κανόνας γι' αυτό.»
«Πρέπει να το κοιτάξω.»
«Δεν με νοιάζει, δεν το έκανα εγώ.»
«Δεν το αλλάζω μέχρι να μου πεις το γιατί.»

Ο ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΣ ΛΕΕΙ:

«Μη κουνάτε τη βάρκα!»
«Δε φαίνεται να προχωρεί.»
«Μου αρέσει έτσι όπως είναι.»
«Η παράδοση με ικανοποιεί.»
«Περιμένω διαταγές.»
«Δεν με νοιάζει, δεν αλλάζω.»

ΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΓΙΑ ΣΑΣ

Πως αποζημιώνεστε για την προσπάθεια σας αναγνωρίζετε και να χειρίζεστε κατάλληλα τους διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων; Καταρχήν η ζωή σας γίνεται πιο εύκολη εάν δεν συγκρούεστε με τα διαφορετικά στυλ, αλλά προσαρμόζεστε σ' αυτά. Μπορείτε να βοηθήσετε πολύ ουσιαστικά τους

ανθρώπους σας να αποδώσουν τα μέγιστα, αν τους αναθέτετε εργασία που ταιριάζει με τον τύπο τους.

Όταν ενθαρρύνετε τους ανθρώπους να είστε ο εαυτός τους.

Ο ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ ΓΙΝΕΤΑΙ:

- ριψοκίνδυνος
- ανεξάρτητος εργαζόμενος
- φορέας αλλαγής
- προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα
- αποφασιστικός

Ο με ΕΠΙΡΡΟΗ ΓΙΝΕΤΑΙ:

- εμπνευστής ηγετών
- διπλωμάτης
- ενθουσιώδης εργαζόμενος
- δίνει θετικές εντυπώσεις
- συνεισφέρει στο υψηλό ηθικό

Ο ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΕΙ:

- σταθερή εργασία
- υπομονετική προσέγγιση
- σεβασμό των κανόνων
- προσανατολισμό στο έργο
- παρακολούθηση οδηγιών

Ο ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΣ ΠΑΡΕΧΕΙ:

- εξειδικευμένες ικανότητες
- λεπτομέρειες
- συστηματική εργασία
- υψηλές προδιαγραφές
- μεγάλη ακρίβεια

ΠΩΣ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΤΑ ΣΤΥΛ

Παρότι όλοι μας έχουμε ένα κυρίαρχο τύπο, είναι πρόκληση να χρησιμοποιούμε τα άλλα στυλ, αν αυτό είναι επιθυμητό. Όσο πιο ευέλικτοι είμαστε, τόσο περισσότερες θα είναι οι επιλογές μας.

Ως μάνατζερ ή ηγέτης, γνωρίζετε ότι πρέπει να πιέσετε για αποτελέσματα και να εξερευνήσετε διαφορετικά μονοπάτια. Αυτό σας καθιστά ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟ. Όταν οι συνθήκες απαιτούν να είστε κυριαρχικός, νιώστε άνετα με αυτά τα χαρακτηριστικά και χρησιμοποιείστε τα.

Όταν βρείτε το σωστό δρόμο, πρέπει να αρχίσετε να ενδιαφέρεστε περισσότερο για τους ανθρώπους τους οποίους πρέπει κανείς να χειρίζεται με διπλωματία και τακτ. Φέρτε τους εργαζόμενους μαζί σας, ώστε να φθάσετε το στόχο σας. Είναι η κατάλληλη ώρα να γίνετε με ΕΠΙΡΡΟΗ. Η ικανότητα σας να επηρεάζετε και να εμπνέετε θα βοηθήσει στο να επιτευχθεί το ποθητό αποτέλεσμα.

Καθώς βοηθάτε τους ανθρώπους να γίνουν παραγωγικοί, πρέπει να αναπτύξετε κάποιες ρουτίνες. Θα χρησιμοποιείτε πάντα τα δύο πρώτα στυλ, αλλά τώρα η φάση της οργάνωσης και συντήρησης απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες, προσανατολισμένες στην εργασία. Πρέπει να προσέχετε τα έξοδα, τη ροή της εργασίας και τη διάθεση των ανθρώπων. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης γίνεστε ΣΤΑΘΕΡΟΣ.

Τελικά θα πρέπει να καθιερώσετε την πρόοδο που κάνατε. Φέρτε λοιπόν στην επιφάνεια τα προσανατολισμένα στη λεπτομέρεια χαρακτηριστικά σας, ώστε να βεβαιωθείτε ότι όλα γίνονται σωστά. Στη φάση αυτή γίνεστε αναλυτικός και ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΣ.

ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ

Καθώς αρχίζετε να εκτιμάτε την αξία του ατόμου στην επιτυχία της εταιρείας, πρέπει να δημιουργήσετε ένα πλέον αξιολογούμενο περιβάλλον. Η αναβάθμιση του χώρου με νέο χρώμα και περισσότερο φως είναι πάντα μία πολύ καλή ιδέα. Αλλά το ελκυστικό περιβάλλον δεν είναι πάντα το πιο σημαντικό μέσο για να δείξετε σεβασμό. Το πλέον ουσιαστικό είναι ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεστε καθημερινά τους εργαζόμενους στην εργασία τους.

Οι άνθρωποι καταλαβαίνουν από ένστικτο το πότε τους φέρεστε με σεβασμό και πότε όχι. Το να σέβεστε τους εργαζομένους σας είναι κάτι που πρέπει να φαίνεται σε κάθε συνάντηση και σε κάθε πράξη σας ως μάνατζερ.

ΒΗΜΑ 4

ΝΑ ΣΕΒΕΣΤΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ

Δύο από τα πλέον σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ ή ηγέτης, είναι να συμπεριφέρεται στους ανθρώπους με σεβασμό και να προσφέρει αναγνώριση, όταν χρειάζεται.

Γνωρίζετε από τον εαυτό σας, πόσο σημαντικά είναι αυτά τα χαρακτηριστικά, για να κάνετε τους ανθρώπους χαρούμενους στην εργασία τους. Ανεξάρτητα από το

τι άλλο συμβαίνει, αν οι εργαζόμενοι δεν απολαμβάνουν σεβασμό και αναγνώριση, τελικά θα είναι δυσαρεστημένοι και μη παραγωγικοί.

Δεν είναι αρκετό:

- να είστε αποτελεσματικός μάνατζερ
- να διδάσκετε τους άλλους να σκέπτονται μόνοι τους
- να αναθέτετε ενδιαφέρουσα εργασία
- να ακούτε
- να ενημερώνετε

Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να αισθάνονται ότι τους σέβεστε ως άτομα και ότι αναγνωρίζετε την καλή εργασία τους. Ο σεβασμός αναδεικνύεται καλύτερα όταν συμπεριφέρεστε στους εργαζόμενους ως επαγγελματίες.

Προσλαμβάνετε τους επαγγελματίες, μιλάτε τους επαγγελματίες, και όταν τα πράγματα δυσκολεύουν ζητείστε τη γνώμη τους επαγγελματίες. Όταν δημιουργήσετε μία ατμόσφαιρα επαγγελματική, οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν και θα ανταποκριθούν αντίστοιχα.

ΝΑ ΣΕΒΕΣΤΕ ΤΑ ΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο σεβασμός και η αναγνώριση δίνουν αξία στα άτομα.

Ο σεβασμός δε κοστίζει. Πρέπει απλώς να είστε συνεπής. Έχετε δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον, ώστε ο εργαζόμενος να αποδίδει ότι καλύτερο μπορεί. Στη κατάσταση αυτή, είναι ουσιαστικής σημασίας να σέβεστε την ικανότητα του ατόμου να κάνει την αντίστοιχη εργασία.

Μπορείτε να δείξετε σεβασμό ή την έλλειψη του με διάφορους τρόπους.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε όλους μας αρέσει η αναγνώριση-αυτή η υπέροχη στιγμή που κάποιος σημαντικός άνθρωπος μας επιβεβαιώνει το πόσο καλοί είμαστε.

Όταν έχουμε εργασθεί σκληρά, περιμένουμε με αγωνία αυτή τη στιγμή. Χωρίς αυτή νιώθουμε μειωμένοι, παραπονεμένοι, αδικημένοι. Το ηθικό μας πέφτει, ο ρυθμός μας επιβραδύνεται και η ενέργεια μας μειώνεται.

Ποτέ δε πρέπει να υποτιμούμε το ρόλο της αναγνώρισης ως κίνητρο. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι εργάζονται πιο πολύ για την αναγνώριση, παρά για τα χρήματα.

Για τους λόγους αυτούς η αναγνώριση πρέπει να γίνεται και επίσημα και ανεπίσημα:

1. Η αναγνώριση πρέπει να δίνεται με τέτοιο τρόπο, που να δίνει σε όλους τους εργαζόμενους ίσες ευκαιρίες.
2. Πρέπει να ανταμείβει για πραγματικές και όχι τεχνητές ή στιγμιαίες επιτυχίες.
3. Πρέπει να εκπληρώνει τους στόχους της εταιρείας, των εργαζομένων και των πελατών.
4. Πρέπει να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους.
5. Πρέπει να γίνεται δημόσια, ώστε να ενθαρρύνει και να παραδειγματίζει τους υπόλοιπους.
6. Πρέπει να γίνεται τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα.

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ

Η αναγνώριση του πόσο σημαντικοί είναι οι άνθρωποι στην επιτυχία της εταιρείας είναι πολύ ουσιαστικής σημασίας. Καθώς το αναγνωρίζουμε αυτό, παύουμε πια να τους θεωρούμε εργαλεία, και τους βοηθούμε να αναπτυχθούν ως δυναμικό.

Το να αναπτύξουμε ανθρώπους είναι σα να καλλιεργούμε ένα κήπο. Για να έχουμε καλή εσοδεία, ξεκινούμε με υγιή φυτά, και τα προσέχουμε πολύ σε όλη τη πορεία.

Οι εταιρείες δεν είναι μόνο για να κερδίσουν χρήματα. Στόχος τους είναι να αναπτύσσουν επιχειρησιακή δραστηριότητα, να αναπτύσσουν ανθρώπους και βέβαια, ταυτόχρονα, να κερδίζουν χρήματα.

Απαιτούνται τέσσερα συστατικά στοιχεία για να αναπτυχθούν σωστά οι άνθρωποι. Αυτά καλούνται Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ.

ΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ

Η δύναμη των τεσσάρων στοιχείων που δείχνονται παρακάτω παράγει τεράστια ποσά ενέργειας. Η συνολική δύναμη είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το άθροισμα των επιμέρους στοιχείων.

ΟΡΑΜΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
ΑΙΣΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΗΚΕΙΝ	ΧΑΡΑ

Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ

Όλοι οι φωτισμένοι ηγέτες τα τελευταία χρόνια καταλαβαίνουν ότι χαρά και εργασία πάνε μαζί. Είναι ο άριστος τρόπος να αναπτυχθεί η αυτοπεποίθηση, οι ικανότητες και η αίσθηση του ανήκειν.

Οι σημαντικοί άνθρωποι πάντα διασκεδάζουν με την ομάδα τους, είτε εργαζόμενοι σκληρά, είτε παίζοντας σκληρά. Η διασκέδαση χρησιμοποιείται ως λιπαντικό για να τρέχουν οι τροχοί πιο γρήγορα.

Έρευνες έχουν αποδείξει την τεράστια αξία του γέλιου, όταν κάποιος είναι άρρωστος. Έχουν επίσης αποδείξει την τεράστια αξία της διασκέδασης, όταν οι άνθρωποι εργάζονται σκληρά.

Η διασκέδαση δεν πρέπει απαραίτητα να είναι ιδιαίτερα δαπανηρή ή χρονοβόρα. Μπορεί να είναι μέρος της εργασίας. Μπορεί να είναι απλά μία θετική και καλή διάθεση. Η διασκέδαση συνήθως εμπίπτει στις επόμενες κατηγορίες:

1. η χαρά ανάπτυξης νέων ικανοτήτων
2. η πρόκληση να είναι κάποιος ο πρώτος
3. το διάλειμμα και η συνεύρεση στους εργασιακούς χώρους
4. η διασκέδαση έξω με τους συναδέλφους

ΕΜΠΟΔΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ;

Το τελευταίο βήμα στη προσπάθεια σας να ενθαρρύνεται τους ανθρώπους για να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό είναι να δημιουργήσετε ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη.

Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα του να ενθαρρύνετε τους άλλους να αναπτύσσονται, είναι ότι ο ίδιος αναπτύσσετε ως μάνατζερ. Εάν καταναλώνετε όλο σας το χρόνο στο να ελέγχετε τους εργαζόμενους και να τους αποτρέπετε να αναπτυχθούν, δεν θα έχετε χρόνο και ενέργεια για να αναπτυχθείτε ο ίδιος. Από την άλλη πλευρά, όταν συντελείτε στο να αναπτυχθούν οι άλλοι, συντελείτε και στη δική σας ανάπτυξη.

ΒΗΜΑ 5 ΒΟΗΘΗΣΤΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Το τελευταίο βήμα για την επιτυχή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι το να τους εξασφαλίσετε χώρο να αναπτυχθούν. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση που θα έχουν στο μέλλον οι εργαζόμενοι είναι να συναντούν προκλήσεις στην εργασία τους και να αναπτύσσουν νέες ικανότητες.

Ο κόσμος αλλάζει όλο και πιο γρήγορα. Η μόνη ελπίδα των εργαζομένων να παρακολουθήσουν αυτές τις αλλαγές είναι να αναπτύξουν την αντίληψη και τις ικανότητες τους. Η δική σας ευθύνη είναι να δημιουργήσετε ευκαιρίες.

Η ενδιαφέρουσα εργασία είναι μέχρι ενός σημείου αποτελεσματική. Πρέπει στους εργαζόμενους να δίνετε ευκαιρίες και προκλήσεις.

Εναπόκειται σε εσάς, τον ηγέτη, να δημιουργήσετε ατμόσφαιρα καινοτομίας. Αυτό σημαίνει να ανοίξετε εσείς ο ίδιος το μυαλό σας σε νέες και καλύτερες μεθόδους, να κάνετε πράγματα, και μετά να βοηθήσετε ώστε να ανοίξει αντίστοιχα το μυαλό των υπαλλήλων σας.

ΠΩΣ ΤΟ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΕ;

Πως ενθαρρύνεται η καινοτομία στην εταιρία;

ΔΙΑΘΕΣΗ

- Χρειάζεται μία διάθεση που να ενθαρρύνει την περιέργεια και την προθυμία για πειραματισμό.

ΔΕΣΜΕΥΣΗ

- Πρέπει να δεσμευτείτε στην καινοτομία ως αξία στην εταιρεία σας

ΚΑΝΟΝΕΣ

- Να είστε ευέλικτοι
- Να είστε ανοικτοί στα συναισθήματα
- Να είστε δίκαιοι
- Να ενθαρρύνετε

ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΑΝ ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ «ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ»

1) Η ΗΓΕΣΙΑ

α. ΓΕΝΙΚΑ

Ηγεσία και ηγέτης είναι από τα πιο δύσκολα θέματα της κοινωνικής ψυχολογίας και από τα μεγαλύτερα προβλήματα της οικονομίας.

Πολλές επιχειρήσεις καταστράφηκαν γιατί η διοίκηση τους φάνηκε ανάξια στην ικανότητα να ανταποκριθεί στις ευθύνες που ανέλαβε.

Γύρω από την έννοια της ηγεσίας έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ένας από αυτούς, ο οποίος βρίσκεται πιο κοντά στην σύγχρονη πραγματικότητα είναι ο εξής:

Ηγεσία είναι η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με την θέληση τους ότι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν.

Υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας. Η έμμεση και η άμεση.

1) Έμμεση είναι η πνευματική ηγεσία των σοφών, των λογοτεχνών, των καλλιτεχνών κ.λ.π.

2) Άμεση είναι η ηγεσία που ασκείται στην επαφή προσώπου με πρόσωπο.

Η ικανότητα που έχει ο ηγέτης να κερδίζει την εκτίμηση και την αποδοχή των εργαζομένων του είναι το κυριότερο στοιχείο.

β. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Μέχρι και τα τελευταία χρόνια επικρατούσε η άποψη ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν δημιουργείται. Σ' αυτό συντελούσε ίσως η κοινωνικοοικονομική θέση και η καταγωγή των περισσότερων ηγετών, η οποία είχε επίδραση στην ανάδειξη τους.

Υπάρχουν όμως και άνθρωποι ταπεινής καταγωγής, που κατέλαβαν ηγετικές θέσεις και αναδείχθηκαν μέσα από δύσκολες συνθήκες.

Μαζί με τα προσόντα όμως, παίζουν ρόλο οι συνθήκες και το περιβάλλον. Συνθήκες οι οποίες δημιουργούν έναν ηγέτη ανάλογα με τις ανάγκες.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες:

α) Ευφυΐα: Για να έχει την ικανότητα και τη δυνατότητα να διαβλέπει έγκαιρα τα προβλήματα και να παίρνει τις κατάλληλες σε κάθε περίπτωση αποφάσεις.

β) Ικανότητα επικοινωνίας: Για να μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του και να τους καθοδηγεί να ενεργούν σύμφωνα με τις αποφάσεις του.

γ) Αίσθημα ευθύνης: Που σημαίνει την συνείδηση του πόσο υπεύθυνο είναι το λειτουργήμα του απέναντι στα συμφέροντα του οργανισμού και στα συμφέροντα των εργαζομένων.

δ) Αυταπάρνηση: Που σημαίνει να αντέχει θελημένα σε σωματικές και ψυχικές κοπώσεις που προκαλεί η εργασία του, προς όφελος της επιχείρησης και των υφισταμένων του.

ε) Γνώση της εργασίας: Γνώση δηλαδή όχι μόνο των δικών του καθηκόντων αλλά και γνώση όλου του κύκλου εργασίας και ξεχωριστού έργου που ανήκει σε κάθε εργαζόμενο.

στ) Ανωτερότητα χαρακτήρα: Για να συμπεριφερθεί και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τις δύσκολες καταστάσεις που δημιουργούνται στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος με ειλικρίνεια και τιμιότητα.

ζ) Ορθή κρίση, για να είναι ικανός να διαχωρίζει το σημαντικό από το ασήμαντο, της πρόβλεψης μελλοντικών εξελίξεων και την δυνατότητα αντιμετώπισης τους και στην κοινή λογική.

η) Ενεργητικότητα: Το έργο της ηγεσίας και η ιδιότητα του ηγέτη, αποκτούνται με σκληρή εργασία και διατηρούνται με ακόμη σκληρότερη εργασία.

Η ηγετική θέση χρειάζεται γερά νεύρα, ενεργητικότητα και υγεία.

γ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Υπάρχουν τρία συστήματα ηγεσίας:

- 1) Το αυταρχικό σύστημα
- 2) Το δημοκρατικό σύστημα
- 3) Το σύστημα της ελεύθερης επιλογής

ΤΟ ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Στο αυταρχικό σύστημα ηγεσίας, ο ηγέτης είναι εκείνος που έχει όλες τις ευθύνες και τις εξουσίες. Δεν δίνει καμιά ευκαιρία συμμετοχής στους υφισταμένους του για τον τρόπο διοίκησης και λήψης αποφάσεων. Ο ίδιος αποφασίζει και απλά γνωστοποιεί τις αποφάσεις στους εργαζόμενους.

Για τον αυταρχικό ηγέτη, η ποινή θεωρείται κίνητρο υποκίνησης. Το πλεονέκτημα του αυταρχικού συστήματος είναι πως λαμβάνονται αποφάσεις σε γρήγορο χρόνο και έτσι μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίσει δυσχερείς καταστάσεις, όταν παρουσιάζονται..

Το μειονέκτημα όμως αυτού του συστήματος είναι πως αποξενώνει τον όρο «ανθρώπινος παράγοντας». Ο εργαζόμενος δεν έχει την δυνατότητα να συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης. Αισθάνεται πως δεν αναγνωρίζεται η προσωπικότητα του, η ανάγκη που νιώθει για εκτίμηση, αξιοπρέπεια και σεβασμό.

Η δημιουργικότητα του μένει ανεκμετάλλευτη με διπλό αρνητικό αποτέλεσμα. Απογοήτευση του ίδιου και μείωση του ηθικού του με συνέπεια την μείωση του ενδιαφέροντος για εργασία, πτώση της αποδοτικότητας και οπωσδήποτε περισσότερο γόνιμο έδαφος κάτω από τέτοιες συνθήκες για τη δημιουργία συγκρούσεων.

Αλλά και η επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ιδέες και απόψεις των εργαζομένων για την καλύτερη διεξαγωγή του προϊόντος και των συνθηκών εργασίας.

ΤΟ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Στο δημοκρατικό σύστημα υπάρχει συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένου. Ο προϊστάμενος αντλεί ιδέες από τους εργαζομένους αλλά και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμβάλουν στον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού. Αισθάνεται ικανοποίηση με το να παίρνει μέρος στην ύπαρξη και λύση ενός προβλήματος.

Το δημοκρατικό σύστημα καλύπτει την ανάγκη αναπτύξεως σχέσεων με τους συνανθρώπους, την ανάγκη συμμετοχής.

Όταν η δημοκρατική ηγεσία επιτρέπει και ενθαρρύνει την έκφραση των εργαζομένων περιορίζει τους φόβους και τις εχθρότητες αλλά και εκτενέστερα αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι εμπειρίες των εργαζομένων.

Καλλιεργεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον το αίσθημα της ευθύνης. Πιο εύκολα αναλαμβάνονται ευθύνες από τους εργαζομένους, όταν οι ίδιοι το αισθάνονται παρά όταν πρέπει να εκτελέσουν τις αποφάσεις άλλων. Πράγμα το οποίο αφήνει να διαφαίνονται στον προϊστάμενο οι ικανότητες των υφισταμένων τους.

Ο δημοκρατικός ηγέτης πρέπει να αποβλέπει στην αύξηση της προθυμίας των εργαζομένων για την ανάληψη υποχρεώσεων και στην βελτίωση του επιπέδου των συνθηκών εργασίας τους.

Έτσι δημιουργείται ένα συναισθηματικό δέσιμο ανάμεσα τους με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΛΕΥΘΕΡΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Στο σύστημα της ελεύθερης επιλογής δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος. Μπορούν να υπάρχουν και στοιχεία του δημοκρατικού συστήματος, και αλλά και στοιχεία του αυταρχικού συστήματος.

Ο εργαζόμενος κάνει ό,τι νομίζει, σωστότερο.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Οι ψυχολόγοι μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών.

Έτσι, προκειμένου να διοικηθούν οι άνθρωποι, πρέπει να γνωρίζεται τι επιδιώκουν από την εργασία τους.

Υπό μορφή μια εξισώσεως υποκινήσεως, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανισθεί ως εξής:

ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ - ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό. Από την μια έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση.

Τους πρώτους ο Herzberg τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

Ο καθηγητής Frederick Herzberg είναι ο πρώτος ο οποίος κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και να τους διακρίνει από εκείνους οι οποίοι προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του.

α) Υποκινητικοί παράγοντες

α1)- Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν, καθώς και να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.

α2) Η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή

ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τα δύο (προαγωγή).

Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κ.λ.π.). Γενικά σαν αναγνώριση εννοείται οτιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο ότι αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλει.

α3) Η εργασία αυτή καθαυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

α4) Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.

α5) Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχειρήσεως.

Οι παράγοντες αυτοί υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις, προκαλώντας του υψηλό βαθμό ικανοποίησης.

β) Παράγοντες δυσaréσκειας

Υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσaréσκεια.

β1) Η πολιτική και η διοίκηση της επιχειρήσεως, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μην γνωρίζει από ποιόν παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κ.λ.π.), καθώς και η πολιτική την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.

β2) Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος.

β3) Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους.

β4) Ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση που περίμενε ο εργαζόμενος.

β5) Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότης ή ανικανότητα του προϊσταμένου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεση του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς και η διάθεση του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

β6) Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχολήσεως.

Οι παράγοντες υγιεινής, στους οποίου περιλαμβάνονται οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας, όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζουν την δυσaréσκεια.

Το σπουδαιότερο όμως είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Μπορούν να προλάβουν τη δυσχέρεια αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

Οι υποκινητικοί παράγοντες είναι εκείνοι που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσεως και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα.

Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσεως, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής αναπτύξεως, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία.

Εδώ λοιπόν θα πρέπει να στοχεύσει η εργοδοσία, ώστε να καλύψει τις κοινωνικές, ψυχολογικές και ανάγκες για αυτεκπλήρωση του εργαζόμενου, υλοποιώντας τους υποκινητικούς παράγοντες.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Σε κάθε επιχείρηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου, στηρίζονται στην μεταχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών, κατά τις φάσεις εργασίας, θα πρέπει να περιστρέφεται γύρω από την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών, την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του ανθρώπου και την επιτυχία για καλή και εγκάρδια συνεργασία.

Βασικός παράγοντας για την δημιουργία καλών σχέσεων, είναι η ορθή επικοινωνία και η προσπάθεια από κοινού, που θα αποτρέψει εχθρότητες και έλλειψη εκτιμήσεως.

Οι θετικές σχέσεις, προϊσταμένων - υφισταμένων και αντίστροφα, θα πρέπει να βασίζονται στην αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη. Οι σχέσεις αυτές αποτελούν το θεμέλιο της εργασιακής ειρήνης και συνεργασίας.

Η αλληλοβοήθεια, η κοινή δράση, η άμιλλα, η αμοιβαία προσπάθεια, συμβάλλουν στη σχέση της συνεργασίας. Η σχέση αυτή της συνεργασίας θα εξαρτηθεί από την ψυχολογική στάση του εργαζόμενου έναντι του προϊσταμένου του και των συναδέλφων του, αλλά και από την στάση του προϊσταμένου έναντι των υφισταμένων του.

Μπορούμε να πούμε ότι η διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων εξαρτάται πολύ από τον υπεύθυνο της επιχειρήσεως, ο οποίος πρέπει να γνωρίζει να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα, οφείλει να γνωρίζει να

διοικεί, να προβλέπει, να προγραμματίζει, να καλλιεργεί το αίσθημα της αγάπης, της ευθύνης, της αλληλεγγύης.

Επηρεάζει πολύ ο προϊστάμενος την στάση του υφισταμένου, αλλά θα πρέπει να υπάρχει ανταπόκριση και από τον υφιστάμενο.

Η επιτυχία του κοινού συμφέροντος εξυπηρετεί την εκπλήρωση των σκοπών και των δύο μερών.

2) ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Εκτός από τον κατάλληλο σχεδιασμό του έργου, επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά ασκούν και οι συνθήκες εργασίας. Σαν τέτοιες εννοούνται το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Το περιβάλλον αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο προς τις φυσιολογικές, ανατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των εργαζομένων, γιατί στην αντίθετη περίπτωση το άτομο κουράζεται ψυχικά όσο και σωματικά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η επίδοσή του.

Ο φωτισμός, ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση και δημιουργεί στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις. Υπάρχει σχέση μεταξύ επίδοσής και ποιότητας φωτισμού, πράγμα που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις, γιατί πολύ συχνά, ο παράγοντας αυτός δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

Ο θόρυβος, που είναι το αποτέλεσμα που παράγει ένα σύμπλεγμα από δονείες που δε βρίσκεται σε αρμονική αναλογία, προκαλεί ανεπιθύμητες αντιδράσεις.

Ο θόρυβος διασπά την προσοχή του εργαζομένου, επηρεάζει αρνητικά την επίδοσή, επιτείνει την κόπωση, γιατί το άτομο καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί.

Με την λήψη κατάλληλων μέτρων, είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να περιορίσουν σημαντικά τους θορύβους, ώστε να αποφευχθούν όλα τα δυσμενή αποτελέσματα.

Η μετάδοση μουσικών προγραμμάτων, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του έργου που εκτελείται, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει θετικά την επίδοσή του.

Ο φωτισμός μπορεί να είναι φυσικός, δηλαδή να προέρχεται από το φως της ημέρας, ή τεχνητός, δηλαδή να προέρχεται από τις ηλεκτρικές λάμπες.

Είναι αυτονόητο πως οι αίθουσες εργασίας πρέπει να φωτίζονται καλά, τη μεν ημέρα από μεγάλα παράθυρα με καθαρά τζάμια, τη δε νύχτα από κατάλληλα φώτα, που να μη ρίχνουν το φως στα μάτια του εργαζομένου.

Σε κάθε χώρο πρέπει να υπάρχει τέτοιος φωτισμός, ώστε και η εργασία να γίνεται εύκολα και η όραση να προστατεύεται. Έχει αποδειχθεί με πειράματα και από την πείρα, ότι οι εργασίες που γίνονται σε χώρους κατάλληλα φωτισμένους, γίνονται πιο γρήγορα και με μεγάλη ακρίβεια. Και φυσικά ο καλός φωτισμός συντελεί στην πρόληψη των ατυχημάτων.

Ο καλός και κατάλληλος αερισμός στους χώρους εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την υγεία των εργαζομένων. Φυσικός π.χ. είναι ο αερισμός που γίνεται ανοίγοντας τις πόρτες και τα παράθυρα μιας αίθουσας εργασίας.

Οι χώροι εργασίας το μεσημέρι, με τη διακοπή της δουλειάς, πρέπει να αερίζονται.

Όταν ο φυσικός αερισμός δεν είναι αρκετός για να καθαρίσει η ατμόσφαιρα, τότε πρέπει να χρησιμοποιείται και τεχνητός (π.χ. ανεμιστήρες, εξαεριστήρες).

Σε χώρους όπου δημιουργούνται αναθυμιάσεις ή σκόνες, πρέπει να υπάρχουν απορροφητήρες για να καθαρίζουν την ατμόσφαιρα της αίθουσας.

Η καθαριότητα, όχι μόνο εξασφαλίζει υγεία, αλλά συγχρόνως γλιτώνει από ένα πλήθος ατυχημάτων. Όλες οι αίθουσες των χώρων εργασίας, οι διάδρομοι, οι σκάλες κ.λ.π. πρέπει να διατηρούνται καθαρές.

Τα πτυελοδοχεία πρέπει να πλένονται καθημερινά με απολυμαντική διάλυση. Τα ντουλάπια ιματισμού, οι νιπτήρες, τα αποχωρητήρια πρέπει να διατηρούνται καθαρά από όλους και συχνά να απολυμαίνονται με πρόχειρα απολυμαντικά.

3) ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

α) Ανία

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας η εργασία είναι λιγότερο εργασία ρουτίνας. Αντίθετα οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, δύσκολα απολαμβάνουν την εσωτερική πληρότητα από την εργασία τους, γιατί είναι υποχρεωμένοι να ασχολούνται με πολύ απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες, οι οποίες ενισχύουν το αίσθημα της μονοτονίας.

Ανία είναι η μείωση του ενδιαφέροντος για εργασία χωρίς καμία φυσιολογική βάση.

Τα αίτια που προκαλούν ανία δεν οφείλονται μόνο στην μονότονη εργασία, αλλά και σε άλλους παράγοντες όπως:

1. Η ένταση της προσοχής που χρειάζεται για την πραγματοποίηση της εργασίας.
2. Οι ικανότητες που απαιτούνται.
3. Το φυσικό περιβάλλον.
4. Ο βαθμός συμμετοχής στην εργασία.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του ηθικού των εργαζομένων, συνέπεια του οποίου είναι η χαμηλή παραγωγικότητα όλης της επιχειρήσεως.

Μερικοί τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο προϊστάμενος για να εξαφανίσει ή να περιορίσει τη δημιουργία της ανίας είναι:

1. Μα αναλύσει στο προσωπικό του το περιεχόμενο της εργασίας και το αντίκτυπο αυτής στο γενικότερο σύνολο.
2. Μα ενδιαφερθεί για την βελτίωση του επιπέδου ζωής των υφισταμένων του, οργανώνοντας εκδηλώσεις, εκδρομές κ.λ.π.
3. Μα γίνεται περιοδική αλλαγή εργασίας των εργαζομένων εφόσον βέβαια η νέα εργασία είναι διαφορετική από την προηγούμενη και έχει ο εργαζόμενος τις απαιτούμενες γνώσεις της καινούργιας θέσεως.
4. Τα άτομα πρέπει να έχουν έντονο το αίσθημα ότι αποτελούν μέλη μιας υπεύθυνης και συντονισμένης ομάδας. Η απομόνωση προκαλεί την ανία και την πτώση του ηθικού.

Ένα από τα κυριότερα λοιπόν καθήκοντα ενός ικανού προϊσταμένου είναι ο περιορισμός στο ελάχιστο όλων των συνθηκών που προκαλούν ανία.

Η ανία και η έλλειψη κινήτρων είναι οι κυριότερες αιτίες που προκαλούν ψυχική φθορά στον εργαζόμενο, μείωση της αποδοτικότητας του και μείωση της παραγωγικότητας,

β) Κόπωση

Κόπωση είναι η ελάττωση της ικανότητας για εργασία που έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της αποδόσεως του προσωπικού.

Η κόπωση οφείλεται κυρίως σε:

1. Άγχος, το οποίο έχει δημιουργήσει ο σύγχρονος τρόπος ζωής.
2. Συνθήκες του οικογενειακού περιβάλλοντος.
3. Εισπνοή του οξυγόνου, η οποία έχει σαν συνέπεια την καύση πολλών χρήσιμων ουσιών στη λειτουργία του ανθρώπινου

οργανισμού.

Ολιγόλεπτα διαλείμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας συμβάλλουν στη μείωση της κοπώσεως και αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ε ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Ε.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Εξαιτίας του διαφορετικού πλέγματος στόχων της επιχείρησης και των εργαζομένων και ακόμη εξαιτίας των συνθηκών που δημιουργούνται κατά το χρόνο προσαρμογής στα νέα δεδομένα (του περιβάλλοντος) αναμένεται ότι θα δημιουργηθεί, αναπόφευκτα, κάποιος βαθμός σύγκρουσης μεταξύ των ενδιαφερομένων ατόμων και ομάδων, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους.

Ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι το πρόβλημα της αγένειας είναι πολύ διαδεδομένο στο περιβάλλον εργασίας. Μέχρι 90% των ατόμων δηλώνουν ότι η αγένεια και η απουσία καλών σχέσεων με τους συναδέλφους που εργάζονται μαζί τους, τους απασχολεί σοβαρά.

Η αγένεια είναι πολύ εύκολο να μετατραπεί σε επιθετικότητα. Μικρά πράγματα που ενοχλούν αλλά που μπορεί να φαίνονται ανώδυνα αρχικά, έχουν τη δυνατότητα εάν επαναλαμβάνονται, να δημιουργήσουν μια κατάσταση εχθρικότητας.

Η δημιουργία ενός κλίματος εχθρικότητας ανοίγει τις πόρτες για εκτράχυνση του κλίματος με απρόβλεπτες συνέπειες.

Οι συνήθεις πηγές σύγκρουσης, σε μια επιχείρηση, είναι στις σχέσεις μεταξύ:

- στελεχών,
- προϊσταμένων και υφισταμένων,
- ανώτατου και άλλων διοικητικών επιπέδων,
- επιτελικών και γραμμικών στελεχών,
- διαφορετικών τμημάτων,
- συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης,
- συναδέλφων,
- του ίδιου του ατόμου με τον εαυτό του.

Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών. Δηλαδή, είναι μια κατάσταση

ανταγωνισμού, όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της.

Τυπικά συμπτώματα των συγκρούσεων είναι η επιφυλακτικότητα, η αμφιταλάντευση, η επιθετικότητα, η αδιαφορία, το άγχος και η αγωνία.

Για πολλούς η λέξη σύγκρουση σημαίνει αρνητικές καταστάσεις όπως πόλεμος, καταστροφή, επιθετικότητα, βία και ανταγωνισμός. Για άλλους η λέξη αυτή έχει και θετικές πλευρές όπως: ενδιαφέρον, ίντριγκα, περιπέτεια και πρόκληση. Πολλοί θεωρούν ότι η σύγκρουση δεν έχει μονάχα αρνητικά αποτελέσματα αλλά και θετικά. Είναι περισσότερο ρεαλιστικό να θεωρηθεί ότι οι συγκρούσεις έχουν και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Συγκεκριμένα:

Θετικές επιπτώσεις συγκρούσεων:

- Νέες ιδέες.
- Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές.
- Καλύτερες αποφάσεις.
- Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών.
- Γίνονται σαφείς/κατανοητές οι αιτίες ενός προβλήματος/θέματος.
- Αυξάνουν τη συμμετοχή.
- Δημιουργούν αυθόρμητες αντιδράσεις (επικοινωνία).
- Δυναμώνουν τις σχέσεις, όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές.
- Πιθανό, ν' αυξήσουν την παραγωγικότητα.

Αρνητικές επιπτώσεις συγκρούσεων:

- Σπατάλη ενέργειας.
- Μειώνουν το ηθικό (μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση).
- Συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων/ομάδων.
- Μεγαλώνουν/βαθαίνουν τις διαφορές.
- Εμποδίζουν τη συνεργασία.
- Δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά.
- Δημιουργούν υποψία και δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων.
- Έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας.
- Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις.

Συνεπώς πρέπει να υπάρχει καθοδήγηση. Κατάλληλη διευθέτηση των συγκρούσεων, είναι συχνά, δυνατό να ελαχιστοποιήσει τα αρνητικά αποτελέσματα τους και να μεγιστοποιήσει τα θετικά.

Συγκρούσεις Ομάδων

Οι συγκρούσεις ομάδων αναφέρονται σε συγκρούσεις και διαφορές μεταξύ ομάδων, τμημάτων ή διευθύνσεων μέσα σε μια επιχείρηση. Οι αιτίες που δημιουργούνται αυτές οι συγκρούσεις είναι:

1. Αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων.
2. Εξαρτήσεις στόχων.
3. Μη ύπαρξη σωστών κριτηρίων εκτίμησης απόδοσης και ανταμοιβών.
4. Διαφορές μεταξύ ομάδων.
5. Προβλήματα σε σχέση με την κατανομή κοινών πόρων, ιδίως αν οι πόροι δεν είναι αρκετοί.

Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων είναι μία από τις πρωτεύουσες αιτίες εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων. Η αιτία αυτή αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα βασίζονται η μία πάνω στην άλλη για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση και παροχή μέσων, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Παρόλο που κάτι τέτοιο υπονοεί μία συνεργατική κατάσταση, οι ομάδες σε μία επιχείρηση μπορούν να φθάσουν σε εντονότερες συγκρούσεις. Μία αύξηση των απαιτήσεων είναι δυνατό να οδηγήσει στο μέγιστο της πίεσης στη μία ή και στις δύο ομάδες, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις αναγκαίες πρόσθετες υπηρεσίες ή στην παροχή αυτών των υπηρεσιών, σχετικά συντομότερα. Η πίεση αυτή είναι δυνατό να αυξήσει την ένταση και τις απογοητεύσεις και να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων. Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία συγκρούσεων, είναι και οι ασάφειες και οι ελλείψεις προγραμματισμού που επικρατούν μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, σχετικά με τα καθήκοντα τους και το πώς αυτά θα πρέπει να εκτελούνται.

Η εξαρτήσεις στόχων αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες μία ομάδα πρέπει να βασίζεται σε κάποια άλλη ομάδα για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση ή παροχή μέσων. Η ανεξάρτητη ομάδα έχει μικρό κίνητρο να συνεργασθεί, σε σχέση με την εξαρτημένη ομάδα. Έτσι, έχουμε τη δημιουργία πίεσης από την εξαρτημένη ομάδα προς την ανεξάρτητη, με σκοπό την απόκτηση της απαιτούμενης βοήθειας. Καταστάσεις αυτού του τύπου οδηγούν συχνά στη δημιουργία αρνητικού κλίματος και αντιπαραθέσεων μεταξύ των ομάδων.

Οι συγκρούσεις, που έχουν σαν βάση την μη ύπαρξη σωστών κριτηρίων εκτίμησης απόδοσης και ανταμοιβών, σχετίζονται με την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των αλληλεξαρτώμενων ομάδων. Η σύγκρουση δημιουργείται από το

γεγονός, ότι σαν βάση αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων λαμβάνονται κριτήρια που παρακινούν τα άτομα για προσπάθεια επίτευξης ατομικών και όχι κοινών στόχων. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση των ομάδων και η έμφαση που δίνει η διοίκηση της επιχείρησης, στη διακεκριμένη παρά στην από κοινού λειτουργία των ομάδων, τόσο περισσότερο μεγαλώνει η ένταση της σύγκρουσης που αργά ή γρήγορα θα αναπτυχθεί μεταξύ τους.

Οι συγκρούσεις που οφείλονται σε διαφορές ομάδων, αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο οι ομάδες εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα αλλά και στον τρόπο που αυτές συνεργάζονται. Αποτέλεσμα αυτών των διαφορών είναι, ότι οι ομάδες είναι δυνατό να διαφέρουν όσον αφορά τους στόχους, το χρόνο επίτευξης τους, την τυπική οργάνωση και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές οι διαφορές είναι χρήσιμες για την κατανόηση των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων όπως π.χ. μεταξύ των τμημάτων πωλήσεων και παραγωγής, κ.λπ.

Όσον αφορά την πέμπτη αιτία, οι συγκρούσεις αναφέρονται σε ομάδες οι οποίες (για να λειτουργήσουν) χρειάζονται ή χρησιμοποιούν κάποιους κοινούς πόρους, οι οποίοι όμως δεν είναι αρκετοί για να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, συγκρούσεις που σχετίζονται με την έλλειψη φυσικών χώρων για γραφεία, την έλλειψη Η/Υ, τις περιορισμένες εξωτερικές γραμμές τηλεφώνου, την έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, τον περιορισμένο αριθμό εταιρικών αυτοκινήτων για στελέχη, κ.ά.

Σύγκρουση του ίδιου του ατόμου με τον εαυτό του

Πολλές συγκρούσεις που συμβαίνουν μεταξύ ομοβάθμιων εργαζομένων η μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου οφείλονται συνήθως στη διάθεση του ίδιου του ατόμου. Η διάθεση αυτή, όπως προαναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, μπορεί να εξαρτηθεί από τρεις παράγοντες:

- 1. Περιβάλλον εργασίας**
- 2. Ασφάλεια**
- 3. Τύπος εργασίας**

Ένας εργαζόμενος αδυνατεί να εργαστεί αποτελεσματικά αν το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται είναι ανθυγιεινό. Αν εργάζεται μέσα σε μουτζούρες, μέσα σε σκονισμένη ατμόσφαιρα ή ακόμα και σε ένα χαμηλά φωτισμένο μέρος τότε είναι φυσικό να επηρεαστεί η ψυχολογία του και μη έχοντας καλή διάθεση να ξεσπά στους συναδέλφους του και στους προϊσταμένους του.

Όταν δεν υφίσταται σωστή διαχείριση της ασφάλειας και οι κανονισμοί περί ασφάλειας δεν τηρούνται σωστά ή δεν υπάρχουν τότε είναι επίσης αναμενόμενες οι συγκρούσεις. Ένας εργαζόμενος μπορεί να μην φοράει τον κατάλληλο προστατευτικό ιματισμό με αποτέλεσμα να τραυματιστεί. Το

πρόβλημα που δημιουργείται μετά απ' αυτό είναι να ρίξει το φταίξιμο στην επιχείρηση και στη διεύθυνση οπότε πάλι εμφανίζονται συγκρούσεις.

Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση του εργαζομένου είναι ο τύπος εργασίας. Αν δοθεί σ' έναν εργαζόμενο, ο οποίος είναι δημιουργικός και έχει καλλιτεχνική ικανότητα, μια εργασία ρουτίνας και αρκετά μονότονη γι' αυτόν τότε είναι αναμενόμενο να «χαλάσει» η διάθεσή του και να συμπεριφέρεται άσχημα και κακότεροπα στον καθένα. Υπάρχει βέβαια και η αντίθετη πλευρά. Ένας εργαζόμενος να προτιμάει μια εργασία ρουτίνας, την οποία θα ξέρει να κάνει καλά, να την φέρνει εις πέρας και να φεύγει. Δεν του αρέσει δηλαδή η καινοτομία στη δουλειά του. Αν του δοθεί κάτι άλλο απ' αυτό που ζητάει να κάνει, πάλι θα καταλήξουμε στα γνωστά αποτελέσματα σύγκρουσης.

E.2. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Ο ρόλος του ατόμου που έχει αρχηγική θέση σε ένα συγκεκριμένο σύνολο, που μπορεί να είναι ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής, παίζει καθοριστικό ρόλο στη γένεση αλλά και στον έλεγχο καταστάσεων που προκύπτουν από κακή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Ο προϊστάμενος θα πρέπει αρχικά ο ίδιος να είναι παράδειγμα ορθής συμπεριφοράς, με καλούς ευγενικούς τρόπους, με σεβασμό και εκτίμηση προς όλους τους εργαζόμενους της ομάδας του ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση του καθενός. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας εργασίας, αναπόφευκτα κοιτάζουν και παρακολουθούν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου τους. Επηρεάζονται και ως ένα σημείο μπορούν να αντιγράψουν τη συμπεριφορά αυτή.

Ο προϊστάμενος με το δικό του τρόπο, θα πρέπει να δείξει ότι δεν είναι αποδεκτή μια συμπεριφορά ή σχόλια που δείχνουν ασέβεια και έλλειψη εκτίμησης προς τους άλλους. Με τη δική του συμπεριφορά θα θέσει τα όρια και θα δημιουργήσει μια φιλική ατμόσφαιρα μέσα στην οποία το κάθε μέλος θα αποδώσει ήρεμα, και από καλές συνθήκες, στο μέγιστο βαθμό των δεξιοτήτων του. Μικρά πράγματα όπως ένα χαμόγελο, ένα ευγενικό σχόλιο, η προνοητικότητα, οι καλοί ήπιοι τρόποι και ο τόνος της φωνής μπορεί να προσφέρουν τα μέγιστα.

Πολύ συχνά δεν είναι μόνο αυτό που θα πούμε που μετρά αλλά και το πώς θα το πούμε, ο τρόπος και ο τόνος της φωνής μας.

Είναι σημαντικό σε μια ομάδα εργασίας να προσέχουμε τα λόγια μας. Πρέπει να αποφεύγεται ο σαρκασμός, η ειρωνεία, τα επιθετικά πειράγματα και οι άστοχες παρατηρήσεις. Δεν είναι σωστό να γίνονται σχόλια πίσω από την πλάτη συνάδελφο διότι εκτός του ότι καταναλώνουμε άσκοπα ενέργεια, το μήνυμα που

μεταδίδεται προς τους άλλους είναι κακό, μπορεί να δημιουργήσει απρόβλεπτες επιπλοκές και ένταση στην ομάδα εργασίας.

Κάποτε παρατηρείται μια προσπάθεια μηδενισμού της εργασία κάποιου συναδέλφου, με επιθετική συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να προέρχεται από τον προϊστάμενο ή από συνάδελφο.

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι τα αρνητικά σχόλια πίσω από την πλάτη τους, η μείωση του έργου που προσφέρουν, η αμφισβήτηση του επιπέδου γνώσεων τους, της θέσης, του επαγγελματισμού και του κύρους τους. Μπορούν ακόμη να παρατηρηθούν και φωνές, προφορικές προσβολές ενώπιον όλων, συχνές διακοπές ενώ μιλούν με στόχο να γίνει μια εμφανής μείωση τους. Σε ακραίες καταστάσεις μπορεί να παρατηρηθεί μια εσκεμμένη υπονόμηση του έργου τους.

Οι καταστάσεις αυτές πρέπει να αναγνωρίζονται έγκαιρα. Η επιθετική συμπεριφορά εναντίον ενός μέλους της εργασιακής ομάδας από άλλον ή άλλους, είναι απώλεια ενέργειας και αποτελεσματικότητας. Το άτομο που υφίσταται την επίθεση μπορεί να αντιδράσει είτε ενεργητικά είτε παθητικά αλλά εν πάση περιπτώσει τα αποτελέσματα δεν θα είναι καλά.

Σε περιπτώσεις που οι καταστάσεις ξεφεύγουν από τα φυσιολογικά όρια των αναμενόμενων ανθρωπίνων αλληλοεπιδράσεων και όπου στρεβλώσεις που παρατηρούνται απειλούν την εύρυθμη λειτουργία εργασιακής ομάδας ή ακόμη και τη καλή ψυχολογική κατάσταση ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας, είναι σημαντικό να ζητηθεί βοήθεια από ειδικούς στα θέματα αυτά.

Οι ειδικοί σύμβουλοι στην ψυχολογία των εργασιακών θεμάτων μπορούν να βοηθήσουν. Η ανοικτή συζήτηση μέσα στην ομάδα και μέσα σε καλές ήρεμες συνθήκες, η εποικοδομητική παρέμβαση άλλων ανώτερων στελεχών μιας εταιρείας ή εργασιακού συνόλου μπορούν βοηθήσουν. Η διατήρηση μια κατάστασης αλληλοσεβασμού και εκτίμησης μέσα εργασιακό περιβάλλον είναι ευθύνη όλων, σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες.

Η εκτίμηση, ο αλληλοσεβασμός και η ευγένεια προς τους συναδέλφους δημιουργούν μια κατάλληλη ατμόσφαιρα για την καλύτερη δυνατή μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων της εργασιακής ομάδας. Παράλληλα προσφέρεται η απαιτούμενη ψυχική ικανοποίηση που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να συνεχίσει να αποδίδει με ευχαρίστηση.

Βήματα διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων

Οι μάνατζερς των τυπικών ομάδων ή οι αρχηγοί των άτυπων ομάδων έχουν την υποχρέωση να αναλάβουν πρωτοβουλία και να προβούν σε ενέργειες, για τη διευθέτηση της σύγκρουσης που έχει δημιουργηθεί μεταξύ της δικής τους

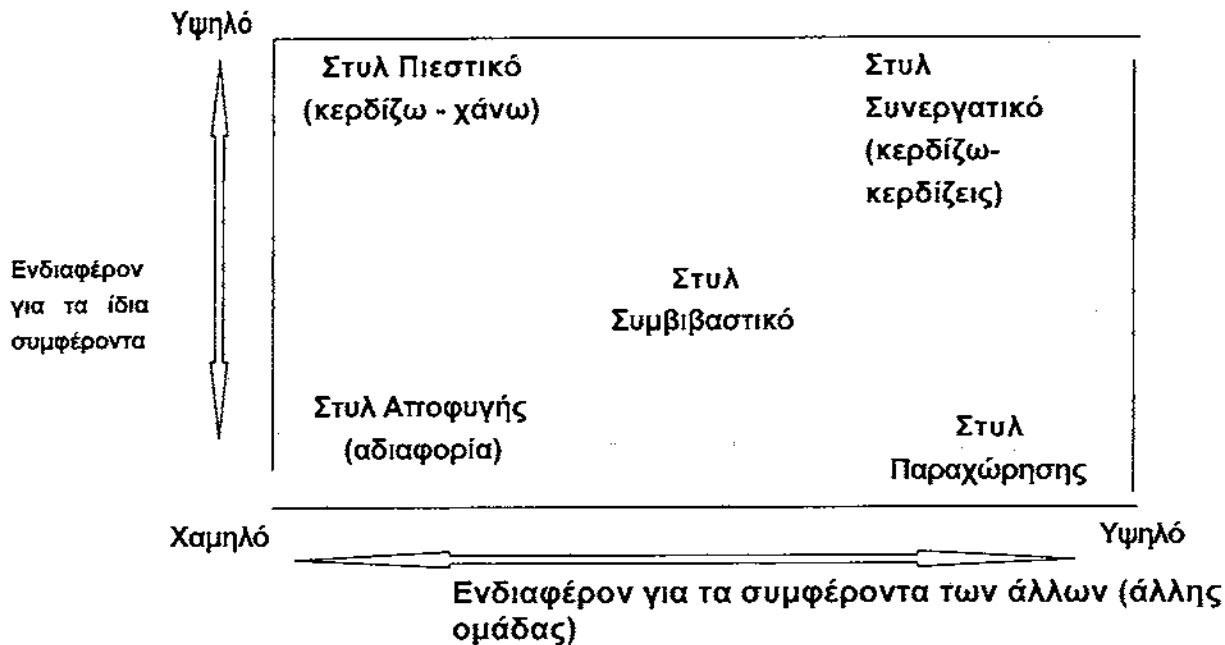
ομάδας και κάποιας άλλης ή άλλων. Με βάση τις δικές τους προτροπές και ενέργειες οι ομάδες θα πρέπει να ακολουθήσουν τα εξής βήματα:

1. Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα, αναπτύσσει το άριστο πλαίσιο ή υπόδειγμα σχέσεων με την άλλη,
2. Οι δύο ή οι περισσότερες ομάδες συναντώνται για να συμφωνήσουν και να καταλήξουν σε ένα κοινό-αποδεκτό πλαίσιο σχέσεων,
3. Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα, περιγράφει την παρούσα σχέση με την άλλη.
4. Οι ομάδες συναντώνται για να συμφωνήσουν και να καταλήξουν στον τύπο και τη φύση των σχέσεων τους.
5. Αναπτύσσεται, από τις ίδιες τις ομάδες, συγκεκριμένο σχέδιο ενεργειών για να επιτευχθεί η κοινά αποδεκτή (άριστη) σχέση μεταξύ τους,
6. Σε προκαθορισμένη ημερομηνία, γίνεται έλεγχος της προόδου στη σχέση τους και τροποποιούνται τα επί μέρους σχέδια, αν τούτο είναι αναγκαίο.

Σε κάθε περίπτωση, καθοριστικό παράγοντα στη διευθέτηση της σύγκρουσης μεταξύ των ομάδων αποτελεί ο βαθμός ενδιαφέροντος που δείχνεται από την κάθε ομάδα για τα δικά της συμφέροντα ή επιδιώξεις (στόχοι) αλλά και για τα συμφέροντα της άλλης.

Με βάση αυτές τις δύο μεταβλητές του ενδιαφέροντος, κάθε ομάδα μπορεί να εκτιμήσει το πιθανό επίπεδο στο οποίο θα βρεθεί και άρα πως θα συμπεριφερθεί αν υπολογίσει το δικό της επίπεδο ενδιαφέροντος, ή να εκτιμήσει πώς πρέπει να συμπεριφερθεί αν μπορεί να υπολογίσει ή να υποθέσει το ενδιαφέρον της άλλης ομάδας, για τα δικά της συμφέροντα.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα διευθέτησης διαδοχικής σύγκρουσης με βάση αυτές τις δύο μεταβλητές ενδιαφέροντος. Το υπόδειγμα αυτό μπορεί θαυμάσια να υιοθετηθεί και για συγκρούσεις σε ατομικό επίπεδο.



Συνοπτικά μερικοί τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερς μπορούν να ελέγξουν, να περιορίσουν ή να διευθετήσουν τη σύγκρουση είναι:

- Να δώσουν περισσότερους πόρους στις ομάδες
- Να διευρύνουν την αλληλεπίδραση των ομάδων και να τις συντονίζουν συχνότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Να θέσουν ανώτερους -πιο ψηλούς στόχους
- Να πείσουν τα συγκρουόμενα μέρη να συμβιβαστούν ή να συνεργασθούν.
- Να φέρουν αντιμέτωπες τις συγκρουόμενες ομάδες, ώστε να διαπραγματευθούν για τη σύγκρουση.
- Να πείσουν τις συγκρουόμενες ομάδες να δεχθούν τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου.

Βήματα διευθέτησης συγκρούσεων ανάμεσα σε ομοβάθμιους εργαζομένους και προϊσταμένους – υφισταμένους

Για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις που οφείλονται στην κακή διάθεση του ατόμου πρέπει το μάνατζμεντ της επιχείρησης να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

- Σωστή διαχείριση της ασφάλειας
- Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
- Σωστή κατανομή εργασίας

Ηγεσία με χιούμορ (Μία διαφορετική αντιμετώπιση)

Το φαινόμενο της ηγεσίας προκύπτει από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης. Τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του.

Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειες τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Να σημειωθεί ότι το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης (ή διευθυντής ή manager ή διοικητής ή προϊστάμενος) διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Κατ' αυτή την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλλίτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζόμενων. Ειδικά στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων -όπου η συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί τμήμα του προϊόντος τους.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. **Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.**

Η σημασία των συναισθημάτων στο έργο του ηγέτη

Οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη, σύμφωνα με τον Goleman («Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας» 1999), μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές.

Οι προσωπικές είναι:

- Η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα του να γνωρίζει και να αναγνωρίζει κανείς την συναισθηματική του κατάσταση, τις δυνάμεις και τις προτιμήσεις του. Σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη παίζει η αυτοπεποίθηση του, όπως και η αυτοαξιολόγηση.
- Η αυτορύθμιση, δηλαδή η ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματα του και να ρυθμίζει τις παρορμήσεις του. Σημαντικό ρόλο παίζουν η δυνατότητα να παραμένει κανείς ήρεμος, τίμιος και αξιόπιστος, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα να προτείνει καινοτόμες ιδέες.
- Τα κατάλληλα κίνητρα, όπως συνεχής προσπάθεια βελτίωσης, η διάθεση συνεργασίας με την ομάδα, η ετοιμότητα για ανάληψη πρωτοβουλίας και η αισιοδοξία.

Οι κοινωνικές ικανότητες είναι:

- Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων και απόψεων των άλλων, η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αναπτυχθούν, η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων της ομάδας και ο κατάλληλος χειρισμός των διαφορετικών ανθρώπων. Η ενσυναίσθηση ταυτόχρονα επιτρέπει την αναγνώριση των αναγκών των πελατών.
- Οι ηγετικές ικανότητες, δηλαδή δυνατότητα να εκφράζει σαφή μηνύματα που πείθουν, ο κατάλληλος χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων, η δημιουργία συνθηκών συνοχής και συνεργασίας της ομάδας και η δυνατότητα να συλλαμβάνει και υλοποιεί μεταρρυθμίσεις.

Όλες μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη.

Σημαντικό ρόλο στη μετάδοση των συναισθημάτων στη διαπροσωπική επαφή, παίζει η επιδεξιότητα στην ενορχήστρωση των κινήσεων του σώματος όταν κάποιος μιλά. Ο συγχρονισμός δε των κινήσεων σε μία αλληλεπίδραση, σημαίνει ότι τα άτομα αυτά συμπαθούν το ένα το άλλο.

Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση, είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη.

Οι διευθυντές λοιπόν, είναι σημαντικό να επιβάλλονται στα συναισθήματα τους, να χαρακτηρίζονται δηλαδή από αυτοκυριαρχία, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τις διαθέσεις των

εργαζομένων. Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορούν να έχουν ιδιαίτερα λεπτές και πολύπλοκες αποχρώσεις, διότι ο άνθρωπος νοιώθει αισθήματα για τα αισθήματα του.

Ο ρόλος του χιούμορ

Οι καλές διαθέσεις, όσο διαρκούν, βελτιώνουν τη δυνατότητα της ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις ένα άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα, είναι καλό να βελτιώσεις τη διάθεση του.

Το γέλιο όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα, προσέχοντας σχέσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει.

Σύμφωνα με τον Goleman η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά, κάτι που αναφέρεται σαν «γνωσιακή αναπαλαίωση», αποτελεί ένα ισχυρό αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά.

Το χιούμορ αποτελεί ένα ιδιαίζον μήνυμα. Η χιουμοριστική επέμβαση επιδιώκει την έκπληξη μέσα από κάποια υπερβολή. Ο πομπός επικοινωνεί πολύπλοκα με τους δέκτες, χρησιμοποιώντας σαν μέσα την ομιλία, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις, την ενδυμασία και άλλα σύμβολα. Ο χιουμορίστας πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία της επικοινωνίας αρκούν για να μεταδώσει την ένταση που απαιτείται στο μήνυμα, δηλαδή στη χιουμοριστική παρατήρηση. Ο Ουμπέρτο Έκο αναφέρει ότι γελάμε, επειδή παρ' όλο που κατανοούμε ότι μία κατάσταση, είναι αδιανόητη, καταλαβαίνουμε το νόημα της φράσης που μας τη περιγράφει.

Χιούμορ είναι η προσεκτικά αιτιολογημένη οριοθέτηση της υπερβολής. Το χιούμορ είναι μια τέχνη και μπορεί να διδαχθεί. Το έμφυτο όμως χιούμορ, διακρίνει μόνο τα ευφυή άτομα και αποτελεί μια άρνηση παραδοχής του κατεστημένου. Την έκπληξη αποτελούν οι συνεχείς απίθανες αντιρρήσεις του πηγαίου χιουμορίστα, στο να δεχθεί το κόσμος, όπως αυτός παρουσιάζεται. Ο χιουμορίστας δεν είναι ανάγκη να είναι αισιόδοξο άτομο. Μπορεί να είναι πεσιμιστής, αλλά πάντα αντιρρησίας του κατεστημένου.

Συχνά το φραστικό χιουμοριστικό μήνυμα που συνοδεύεται από χιουμοριστικές εκφράσεις και κινήσεις γίνεται υπερβολικό και γι αυτό ενοχλητικό. Επίσης ο χιουμορίστας που γελά για να παρακινήσει τους δέκτες, συνήθως γίνεται ενοχλητικός. Το γέλιο του χιουμορίστα είναι αποδεκτό μόνο όταν το χιουμοριστικό μήνυμα προηγούμενα έχει γίνει αποδεκτό από τους δέκτες, ή στην περίπτωση που το γέλιο αποτελεί τμήμα του μηνύματος.

Μια ελληνική παροιμία υποστηρίζει ότι το γέλιο δίνει ζωή. Ο κλάδος της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι το χιούμορ απελευθερώνει τον άνθρωπο. Το σίγουρο όμως είναι ότι το χιούμορ είναι ένας τρόπος για την προσέγγιση του ψυχικά αλλά και οργανικά καλλίτερου. Κατά συνέπεια το χιούμορ δίνει ποιότητα στην ανθρώπινη ζωή.

Το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί

να τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δύο ομοβάθμιοι υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενο τους, μία χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και την συμφιλίωση τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει ένα νεοπροσληφθέντα στους νέους συνεργάτες του, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να σπάσει τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιορισθούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αλλά και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάνατζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κλπ.

Συμπερασματικά

Το χιούμορ στηρίζεται στη λογική της υπερβολής, αλλά η χρήση του πρέπει να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα, διότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθούν σε μειονεκτήματα.

Η χρήση του χιούμορ μπορεί να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και να διαμορφώσει θετικές ανθρώπινες σχέσεις και για το λόγο αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στο έργο του διευθυντή. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται κατάχρηση με κίνδυνο να μειωθεί η σοβαρότητα της διευθυντικής θέσης.

Γενικότερα το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας.

Η ποιότητα πολλών τουριστικών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Στις περιπτώσεις αυτές η ηγεσία με χιούμορ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης καλού κλίματος εργασίας, θετικής ψυχολογίας των εργαζομένων και κατά συνέπεια μηχανισμού που μπορεί να εξασφαλίσει παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

ΣΤ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Μέχρι τώρα προσπάθησα να αναλύσω το περιεχόμενο των ανθρώπινων σχέσεων και τη σημασία τους για τον κοινωνικό αλλά και τον εργασιακό χώρο θεωρητικά. Παρακάτω αναφέρω και σχολιάζω τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν σε μία μικρή ιδιωτική επιχείρηση και σε μία μεγάλη ιδιωτική επιχείρηση και στη συνέχεια κάνω μία σύγκριση των δύο.

ΣΤ.1. ΜΙΚΡΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η επιχείρηση αυτή (TEMMA A.E.) αποτελείται από 50 άτομα περίπου προσωπικό και ασχολείται με μηχανουργικές κατασκευές ακριβείας. Σ' αυτήν την εταιρία είχα την ευκαιρία να εργαστώ για κάποιους μήνες οπότε γνωρίζω καλά τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν. Ωστόσο πήρα προσωπική συνέντευξη από τους εργατοτεχνίτες, τους υπαλλήλους γραφείου, τους εργοδηγούς τμημάτων και από την διεύθυνση της εταιρίας για να οδηγηθώ σε ένα πιο ολοκληρωμένο αποτέλεσμα.

Πρώτα μίλησα με τους εργατοτεχνίτες, τους υπαλλήλους γραφείου και τους εργοδηγούς και έβγαλα κάποια αποτελέσματα, σχετικά με τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους και τη διεύθυνση, που αναπαριστώνται στα παρακάτω γραφήματα. Μετά από κάθε γράφημα γράφω και τα αντίστοιχα σχόλια και συμπεράσματα:

Σας επιτρέπεται να έχετε πλήρη ελευθερία δράσης;



Γράφημα 1.: Το 55% των εργαζομένων πιστεύει ότι δεν τους επιτρέπεται να έχουν πλήρη ελευθερία δράσης ενώ το 45% των εργαζομένων θεωρούν ότι τους επιτρέπεται.

Όσοι απάντησαν ότι τους επιτρέπεται να έχουν πλήρη ελευθερία δράσης εννοούν σε κάποιες συγκεκριμένες εργασίες και ως ένα συγκεκριμένο σημείο. Π.χ. κάποιος που γνωρίζει καλά την εργασία που του έχει ανατεθεί και παρατηρήσει κάποια δυσλειτουργία την οποία μπορεί να αντιμετωπίσει μόνος του, επεμβαίνει χωρίς την άδεια του ανωτέρου του. Φυσικά μετά θα ενημερώσει τον προϊστάμενό του για τη συγκεκριμένη δυσλειτουργία και τα αποτελέσματα αυτής. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν εμπιστοσύνη αρκετές φορές στις ικανότητες των υφισταμένων τους. Αυτό θα το δούμε και παρακάτω.

Ενθαρρύνονται οι ατομικές σας πρωτοβουλίες;



■ ΝΑΙ

100%

Γράφημα 2: Το 100% των εργαζομένων απάντησαν ότι ενθαρρύνονται οι ατομικές τους πρωτοβουλίες.

Χρησιμοποιείτε την κρίση σας στην επίλυση προβλημάτων;



■ ΝΑΙ

100%

Γράφημα 3: Το 100% των εργαζομένων χρησιμοποιούν την κρίση τους στην επίλυση προβλημάτων.

Το γράφημα 2 και το γράφημα 3 λοιπόν μπορούν να επιβεβαιώσουν εν μέρει το γράφημα 1. Όλοι απάντησαν ότι οι ατομικές τους πρωτοβουλίες

ενθαρρύνονται και ότι η χρησιμοποιούν την κρίση τους στην επίλυση προβλημάτων. Αυτό σημαίνει για ακόμη μια φορά ότι οι εργαζόμενοι εμπνέουν εμπιστοσύνη στους ανωτέρους τους και ότι τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν την άποψή τους σε κάποιο θέμα είτε με το λόγο είτε με τις πράξεις τους.

Ενημερώνεστε για τυχόν αλλαγές των στόχων ή της πολιτικής της επιχείρησης;



Γράφημα 4.: Το 55% των εργαζομένων υποστηρίζει ότι δεν ενημερώνεται για τυχόν αλλαγές των στόχων ή της πολιτικής της επιχείρησης, ενώ το 45% των εργαζομένων ενημερώνεται.

Συνήθως για τέτοιου είδους αλλαγές, όπως είναι η αλλαγή στόχων ή ακόμα και της πολιτικής της επιχείρησης, ενημερώνονται μόνο οι ανώτερες βαθμίδες (εργοδηγός και άνω) και ενημερώνονται μέσω συνελεύσεων που πραγματοποιούνται στα γραφεία διεύθυνσης. Από το 45% των εργαζομένων (βλ. γραφ.4) λίγοι είναι οι εργατοτεχνίτες που γνωρίζουν αυτές τις αλλαγές εξαιτίας της φιλικής σχέσης που έχουν αναπτύξει με τους εργοδηγούς τους ή ίσως επειδή οι συγκεκριμένοι εργατοτεχνίτες ή υπάλληλοι γραφείου είναι πολλά χρόνια στην εταιρία και η διεύθυνση θεωρεί σωστό να ενημερώνονται και αυτοί.

Σας παραχωρείται επαρκής χρόνος για προσαρμογή στις αλλαγές;



Γράφημα 5.: Το 55% ισχυρίζεται ότι δεν τους παραχωρείται επαρκής χρόνος για προσαρμογή στις αλλαγές, ενώ το υπόλοιπο 45% ισχυρίζεται το αντίθετο.

Πολλές φορές έρχεται η στιγμή που πρέπει να γίνει κάποια αλλαγή στον τρόπο που γίνεται η εργασία, ή επίσης υπάρχουν φορές που είτε ανατίθεται σ' έναν εργαζόμενο μία καινούρια δουλειά διαφορετική από αυτήν που έκανε πριν, είτε σ' έναν καινούριο εργαζόμενο μια εργασία που δεν γνωρίζει πολύ καλά.

Στην πρώτη περίπτωση ένα παράδειγμα είναι η αγορά ενός καινούριου πιο σύγχρονου μηχανήματος το οποίο φυσικά απαιτεί και τον κατάλληλο χειρισμό για να διεξαχθεί και επιτευχθεί μια εργασία. Απ' ότι παρατηρείται στο γράφημα 5, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν τους δίνεται επαρκής χρόνος για να το μάθουν και τους πιέζουν να τελειώσουν την εργασία τους μέσα σε ένα συγκεκριμένο ελάχιστο χρονικό διάστημα, αδιαφορώντας για την άγνοια που ίσως έχουν οι εργαζόμενοι για τη χρήση του καινούριου μηχανήματος.

Στη δεύτερη περίπτωση ένα παράδειγμα είναι όταν σε ένα τμήμα το προσωπικό είναι ελλιπές και ανατίθεται σε έναν εργαζόμενο είτε καινούριο είτε σε έναν παλιό μια εργασία που δε γνωρίζει πολύ καλά. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι(γραφ.5) πιστεύουν ότι δεν τους δίνεται αρκετός χρόνος για να εκπαιδευτούν στην συγκεκριμένη εργασία επειδή η διεύθυνση βιάζεται για το αποτέλεσμα.

Και στις δύο περιπτώσεις η διεύθυνση τις περισσότερες φορές ενδιαφέρεται για γρήγορα αποτελέσματα, πιέζοντας έτσι το προσωπικό και ρισκάροντας την ποιότητα της παραγωγής.

Μπορεί η επιχείρηση να σας βοηθήσει να ξεπεράσετε τους φόβους σας;(π.χ. αποτυχία αποστολής)

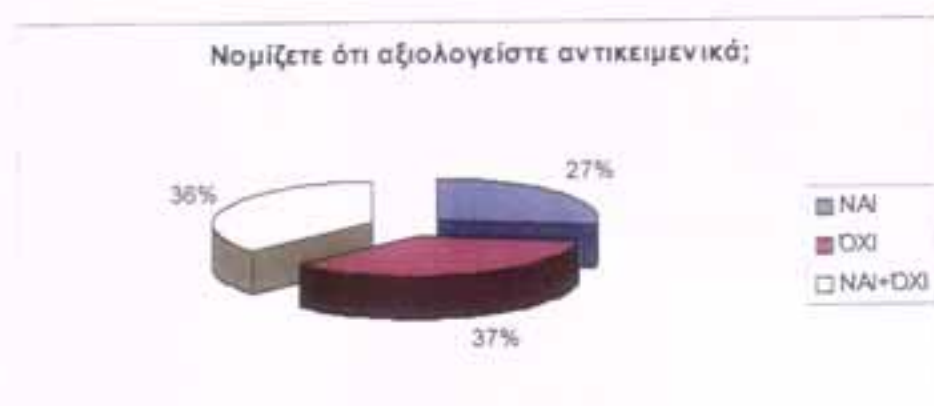


Γράφημα 6: Το 36% των εργαζομένων πιστεύει ότι η επιχείρηση μπορεί να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν τους φόβους αποτυχίας, το 46% πιστεύουν ότι δεν μπορεί να τους βοηθήσει και ένα 18% πιστεύει ότι άλλες φορές μπορεί και άλλες όχι.

Ένας καινούριος ή ήδη υπάρχον εργαζόμενος έχει την ανάγκη ενθάρρυνσης των συναδέλφων του και των ανωτέρων για να πιστέψει στις ικανότητές του και να πετύχει την αποστολή του.

Είναι πολλοί που φοβούνται να αναλάβουν μια εργασία γιατί θεωρούν ότι δε θα τα καταφέρουν. Από τα αποτελέσματα στο γράφημα 6, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν έχουν αυτή τη βοήθεια ενθάρρυνσης από την

επιχείρηση. Υπάρχει βέβαια ένα ποσοστό μικρότερο που νιώθουν ότι δέχονται αρκετή βοήθεια από την επιχείρηση και ένα πιο μικρό ποσοστό που ενθαρρύνεται από συναδέλφους αλλά σπάνια από ανώτερα στελέχη.



Γράφημα 7: Το 37% των εργαζομένων πιστεύει ότι δεν αξιολογείται αντικειμενικά, το 27% πιστεύει ότι αξιολογείται αντικειμενικά και το 36% πιστεύει ότι άλλες φορές αξιολογείται αντικειμενικά και άλλες όχι.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, όπως αναφέρω και στο 4^ο κεφάλαιο, πρέπει να γίνεται προσεκτικά, σωστά και πάνω απ' όλα αντικειμενικά. Η αξιολόγηση που κάνει ένας προϊστάμενος για τον υφιστάμενό του πρέπει να στηρίζεται τόσο στην ποιότητα της δουλειάς του όσο και στον τρόπο συμπεριφοράς του. Δεν αρκεί μόνο το πόσο ικανός είναι ο εργαζόμενος σ' αυτό που κάνει αλλά απαιτείται να υπάρχει μια, αν όχι άριστη, τουλάχιστον ανεκτή σχέση με τον προϊστάμενό του. Να υπάρχει κατανόηση και συνεργασία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που φαίνονται στο γράφημα 7, υπάρχει μόλις 1% διαφορά μεταξύ του ποσοστού εργαζομένων που πιστεύει ότι δεν αξιολογείται αντικειμενικά και του ποσοστού εργαζομένων που πιστεύουν ότι άλλες φορές αξιολογούνται αντικειμενικά και άλλες όχι και ένα 27% που πιστεύει ότι είναι αντικειμενική η αξιολόγηση των ανωτέρων τους.

Αυτούς, που πιστεύουν ότι άλλες φορές αξιολογούνται αντικειμενικά και άλλες όχι, τους ρώτησα να πουν πιο συγκεκριμένα τι εννοούν και μου απάντησαν ότι ο προϊστάμενος, ή η διεύθυνση καλύτερα, τους αξιολογεί σωστά για τον τρόπο συμπεριφοράς τους αλλά θεωρούν ότι σύμφωνα με την ποιότητα της δουλειάς τους έπρεπε να παίρνουν και περισσότερες απολαβές, γιατί έτσι καταλαβαίνουν μόνο αν αξιολογούνται αντικειμενικά ή όχι.

Είστε ικανοποιημένος-η από την εργασία σας;



Γράφημα 8.:Το 36% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ το υπόλοιπο 64% δεν είναι.

Απ' ότι παρατηρούμε στο γράφημα 8, είναι αρκετοί εργαζόμενοι(64%) που δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Φυσικά τους ρώτησα πως θα προτιμούσαν να ήταν η εργασία τους και μου έδωσαν ποικίλες απαντήσεις που αξίζει να σημειωθούν.

Οι απαντήσεις τους ήταν οι ακόλουθες:

- Απλά μια άλλη εργασία, διαφορετική από αυτήν που κάνουν.
- Καλύτερες συνθήκες εργασίας(περιβάλλον, συνθήκες υγιεινής)
- Μεγαλύτερος μισθός
- Περισσότερη ηρεμία, λιγότερη πίεση
- Μικρότερος φόρτος εργασίας
- Καλύτερη οργάνωση
- Πιο ενθαρρυντική διεύθυνση
- Πιο αντικειμενική αξιολόγηση
- Καλύτερη συνεργασία
- Περισσότερο βοηθητικό προσωπικό
- Καλύτερη τεχνολογία, πιο σύγχρονα διαχειριστικά προγράμματα

Οι περισσότεροι απάντησαν ότι θα προτιμούσαν να εργάζονται σε ένα πιο προσιτό και πιο καθαρό περιβάλλον. Ένα μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι θα προτιμούσε καλύτερη συνεργασία και ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό απάντησε ότι θα απέδιδαν περισσότερο στην εργασία τους αν δεν τους ασκούσαν μεγάλη πίεση από τη διεύθυνση. Θεωρούν ότι η κατανομή εργασίας δεν γίνεται σωστά και τους ζητείται να αντεπεξέλθουν σε έναν τεράστιο φόρτο εργασίας έχοντας στη διάθεσή τους ελάχιστα χρονικά περιθώρια. Γι' αυτό προτείνουν περισσότερα άτομα ως βοηθητικό προσωπικό.

Η συνεργασία που προανέφερα αξίζει να αναλυθεί ξεχωριστά. Όταν απάντησαν καλύτερη συνεργασία εννοούσαν και μεταξύ ομοβάθμιων (κυρίως εργατοτεχνίτης-εργατοτεχνίτης) και μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου.

Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί ένας μικρός ανταγωνισμός μεταξύ δύο εργατοτεχνιτών του ίδιου τμήματος, με αποτέλεσμα την ύπαρξη μιας κακής

συνεργασίας. Μπορώ να αναφέρω ένα συγκεκριμένο παράδειγμα: Ένας εργατοτεχνίτης που εργάζεται στην εταιρία πολλά χρόνια ήρθε σε αντιπαράθεση με έναν νέο εργατοτεχνίτη επειδή ο δεύτερος ζήτησε τη βοήθεια του πρώτου για μία συγκεκριμένη πληροφορία σχετικά με το χειρισμό του προγράμματος του μηχανήματος, πάνω στο οποίο δούλευε, και δεν πήρε καμία απάντηση αφήνοντας τον στην άγνοια. Η συμπεριφορά του πρώτου ήταν απολύτως ανταγωνιστική γιατί προτίμησε να μην προσφέρει τη βοήθειά του ώστε να φανεί αυτός πιο χρήσιμος και πιο αποδοτικός από τον άλλον.

Μία άλλη κακή συνεργασία που παρατηρείται πιο συχνά στην επιχείρηση είναι αυτή μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου και συγκεκριμένα **διευθυντικών στελεχών-εργοδηγών ή διευθυντικών στελεχών-εργατοτεχνιτών και υπολοίπων υπαλλήλων**. Αυτό συμβαίνει επειδή η συμπεριφορά από μέρους της διεύθυνσης είναι συνήθως λανθασμένη και μη σεβάσμια προς τους άλλους. Αυτό φαίνεται και στο παρακάτω παράδειγμα: Ο διευθυντής της εταιρίας ανέθεσε στον οδηγό αρκετές αποστολές και απαίτησε να τις πραγματοποιήσει όλες μέσα σε ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Ο οδηγός τις κατάφερε όλες εκτός από μία την οποία δεν πρόλαβε λόγω κυκλοφοριακής συμφόρησης. Το αποτέλεσμα ήταν ο διευθυντής να του φωνάζει και να του μιλήσει με άσχημο τρόπο κατηγορώντας τον ότι δεν έκανε σωστά τη δουλειά του και ότι έφταιγε αυτός για την αποτυχία της συγκεκριμένης αποστολής. Ο οδηγός, όντας ευέξαπτος άνθρωπος, αντιμίλησε και από τότε η συνεργασία τους έπαψε να είναι αποδοτική μέχρι που απελύθη.

Οι σχέσεις μεταξύ **εργοδηγών-εργατοτεχνιτών** είναι συνήθως φιλικές. Υπάρχει κατανόηση μεταξύ τους και εμπιστοσύνη με αποτέλεσμα μια αποδοτική και παραγωγική συνεργασία.

Πιστεύετε ότι το ύψος των αποδοχών σας ανταποκρίνεται στο ύψος της απόδοσής σας;



Γράφημα 9.: Το 100% των εργαζομένων θεωρούν ότι το ύψος των αποδοχών τους δεν ανταποκρίνεται στο ύψος της απόδοσής τους.

Παρατηρούμε στο γράφημα 9 ότι κανένας εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος με τον μισθό του. Όλοι υποστηρίζουν ότι το ύψος των αποδοχών τους δεν ανταποκρίνεται στο ύψος της απόδοσής τους.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι, ενώ όλοι πιστεύουν ότι σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν οι οικονομικές απολαβές είναι λίγες, δεν το ανέφεραν στην παραπάνω ερώτηση που τους τέθηκε, σαν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση του τρόπου διεξαγωγής της εργασίας τους. Θεώρησαν ότι οι συνεργασίες, οι ανθρώπινες σχέσεις ευρύτερα, και το εργασιακό περιβάλλον είναι πιο σημαντικοί παράγοντες από έναν υψηλό μισθό για να εκτελεστεί μια εργασία πιο ευχάριστα και με μεγαλύτερη απόδοση.

Έπειτα τους ρώτησα αν το ύψος των αποδοχών τους επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους, την απόδοση, τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους τους. Ένα ελάχιστο ποσοστό απάντησε θετικά, τονίζοντας πως αυτό είναι στον άνθρωπο. Οι χαρακτήρες είναι διαφορετικοί οπότε και οι αντιδράσεις είναι διαφορετικές. Ωστόσο οι περισσότεροι απάντησαν κατά τον ίδιο τρόπο, ότι δηλαδή δεν επηρεάζεται η στάση τους απέναντι σε κανέναν και σε τίποτα.

Σας παρέχονται πληροφορίες και βοήθεια από τους ανωτέρους σας όταν παραστεί ανάγκη;



Γράφημα 10.: Το 73% των εργαζομένων απάντησε ότι τους παρέχεται βοήθεια από τους ανωτέρους τους όταν παραστεί ανάγκη, το 18% απάντησε ότι άλλες φορές τους παρέχεται βοήθεια και άλλες φορές όχι και το υπόλοιπο 9% απάντησε ότι δεν τους παρέχεται καμιά βοήθεια όταν τη χρειαστούν.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα με την εργασία τους είτε γιατί δεν έχουν αρκετές γνώσεις πάνω στην εργασία που τους έχει ανατεθεί είτε γιατί τους είναι αδύνατο να διεξάγουν την εργασία μόνοι τους χωρίς κάποια βοήθεια ενός ανώτερου.

Από τα αποτελέσματα του γραφήματος 10, διαπιστώνουμε ότι στους περισσότερους παρέχονται πληροφορίες και βοήθεια από τον ανώτερό τους όταν παραστεί ανάγκη. Λίγοι είναι αυτοί που δεν πιστεύουν ότι ο ανώτερός τους θα τους βοηθήσουν όταν τους το ζητήσουν και είναι και κάποιο ποσοστό εργαζομένων που θεωρούν ότι για να τους προσφερθεί βοήθεια από τους

ανωτέρους τους πρέπει να τους τη ζητήσουν αλλιώς δεν προσφέρονται από μόνοι τους.

Μια τελευταία ερώτηση που τους έκανα είναι αν προτιμούν να εργάζονται μόνοι τους ή ομαδικά. Καθώς επίσης αν έχουν φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Η απάντηση δόθηκε παραπάνω. Έχουν αναπτυχθεί φιλικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά περιορίζονται μέσα στον εργασιακό χώρο και δεν παύουν να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ τους όσο κυριαρχεί ο ανταγωνισμός. Οπότε οι περισσότεροι προτιμούν να δουλεύουν μόνοι τους γιατί έτσι ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις και τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται πιο εύκολα.

Παρακάτω αναφέρονται και σχολιάζονται οι απαντήσεις των εργοδηγών και της διεύθυνσης που ερωτήθηκαν μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις για τις σχέσεις τους με τους υφισταμένους τους. (τη διεύθυνση την εντάσσω και αυτή στους προϊστάμενους.)

Επιτρέπετε στους υφισταμένους σας να χρησιμοποιούν την κρίση τους στην επίλυση προβλημάτων;



Γράφημα 11.: Το 100% των προϊσταμένων απάντησαν ότι επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να χρησιμοποιούν την κρίση τους στην επίλυση προβλημάτων

Και η διεύθυνση και οι εργοδηγοί υποστηρίζουν ότι επιτρέπουν στους υφισταμένους να εκφράσουν την άποψή τους για την επίλυση κάποιου προβλήματος που μπορεί να παρουσιαστεί. Αυτό άλλωστε το επιβεβαιώνουν, όπως είδαμε, και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στο γράφημα 3.

Ενημερώνετε τους υφισταμένους σας για τυχόν αλλαγές της πολιτικής των στόχων ή της εργασίας τους;



Γράφημα 12.: Το 75% των προϊσταμένων απάντησαν ότι ενημερώνουν τους υφισταμένους τους για τυχόν αλλαγές της πολιτικής, των στόχων ή της εργασίας τους, ενώ το υπόλοιπο 25% απάντησε ότι δεν τους ενημερώνουν πάντα.

Η διεύθυνση αλλά και ένα ποσοστό των εργοδηγών απάντησαν ότι ενημερώνουν τους υφισταμένους τους όταν παρουσιαστεί κάποια αλλαγή είτε στην πολιτική και στους στόχους της επιχείρησης είτε στην εργασία τους. Ένα μικρό ποσοστό των εργοδηγών όμως, της τάξεως του 25%, απάντησε ότι δεν ενημερώνουν πάντα τους υφισταμένους τους γιατί ορισμένες φορές, κατά την κρίση τους, δεν το θεωρούν απαραίτητο αφού οι δεύτεροι δεν έχουν ιδιαίτερη γνώση πάνω στο θέμα, το οποίο έχει υποστεί την αλλαγή.

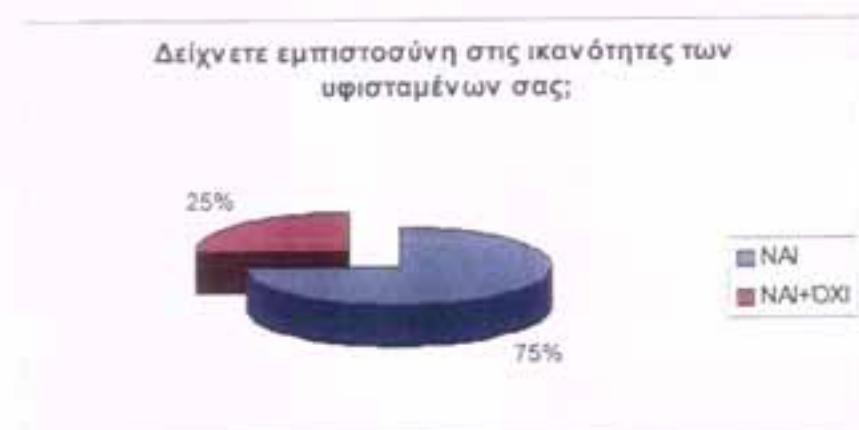
Εδώ παρατηρούμε ότι αποκλίνουν λίγο οι απόψεις των δύο πλευρών. Δηλαδή, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων(55%) θεωρούν ότι δεν ενημερώνονται για οποιαδήποτε αλλαγή μέσα στην επιχείρηση από τους ανωτέρους τους, όσον αφορά στόχους και πολιτική, το 75% των προϊσταμένων υποστηρίζουν ότι τους ενημερώνουν πάντα και για κάθε αλλαγή που συμβαίνει στην εταιρία.

Παραχωρείτε στους υφισταμένους σας ένα χρονικό διάστημα προσαρμογής στις νέες συνθήκες;



Γράφημα 13.: Το 100% των προϊσταμένων υποστηρίζουν ότι παραχωρούν στους υφισταμένους τους ένα χρονικό διάστημα προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

Όλοι οι προϊστάμενοι, εργοδηγοί και διεύθυνση, απάντησαν ότι παραχωρούν αρκετό χρονικό διάστημα στους υφισταμένους τους για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Πάλι εδώ φαίνεται ότι υφιστάμενοι και προϊστάμενοι δε συμφωνούν, αφού, όπως είδαμε παραπάνω, ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δεν πιστεύουν ότι ο χρόνος προσαρμογής που τους δίνεται ότι είναι αρκετός.

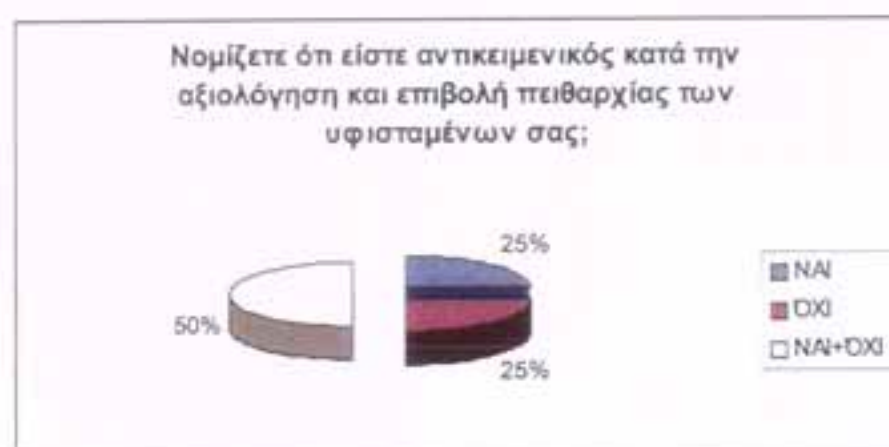


Γράφημα 14.: Το 75% των προϊσταμένων δείχνουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υφισταμένων τους, ενώ το 25% δεν τους δείχνουν πάντα εμπιστοσύνη.

Απ' ότι παρατηρούμε λοιπόν στο γράφημα 14 υπάρχει μόνο ένα μικρό ποσοστό προϊσταμένων που δεν δείχνει απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους. Αυτό συμβαίνει γιατί, όπως υποστηρίζουν οι ίδιοι, θέλουν το χρόνο τους μέχρι να καταλάβουν και να επιβεβαιωθούν για τις ικανότητες των υφισταμένων τους.

Ένας εργαζόμενος θα αρχίσει να εμπνέει εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό του από τη στιγμή που θα ελαττώσει τα σφάλματα που κάνει στην εργασία του. Φυσικά τα σφάλματα δεν μπορούν να αποφευχθούν αλλά μπορούν με τη καταβολή προσπάθειας απ' όλους να μειωθούν. Η διεύθυνση και κάθε προϊστάμενος θα δώσει κάποια περιθώρια στον εργαζόμενο-υφιστάμενο να δείξει την προσπάθειά του και ύστερα θα κρίνει ποιος είναι άξιος εμπιστοσύνης και ποιος όχι. Υπάρχουν όμως και άλλοι που δεν ανέχονται τα σφάλματα και έχουν περισσότερες απαιτήσεις. Εγώ ρώτησα τη διεύθυνση και τους εργοδηγούς τμημάτων της συγκεκριμένης εταιρίας αν ανέχονται τα σφάλματα των υφισταμένων τους και οι περισσότεροι μου απάντησαν: Μέχρι ένα όριο. Αυτό επιβεβαιώνει αυτό που ανέφερα πριν, ότι δηλαδή δίνουν ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο για να ελαττώσουν τα σφάλματα και να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους.

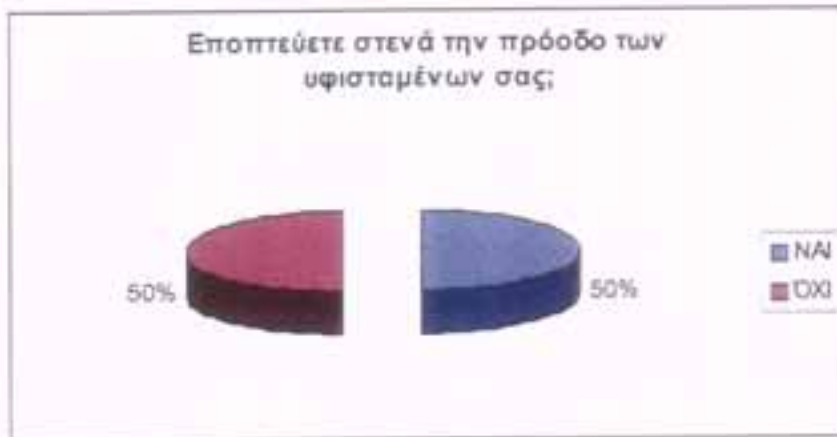
Στη συνέχεια τους ρώτησα, αν κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού διαστήματος που δίνεται στον εργαζόμενο για προσπάθεια βελτίωσης εργασίας και αποφυγή σφαλμάτων, τους επαινούν κάθε φορά που επιτυγχάνουν. Όλοι απάντησαν ότι ναι τους επαινούν και τους ενθαρρύνουν να συνεχίσουν κατά αυτόν τον τρόπο. Μια απάντηση όμως που έρχεται ενάντια σ' ένα ποσοστό εργαζομένων μου απάντησε ότι δεν ενθαρρύνονται ιδιαίτερα από τους ανωτέρους τους και περισσότερο από τη διεύθυνση.



Γράφημα 16.: Το 50% των προϊσταμένων νομίζουν ότι δεν είναι πάντα αντικειμενικοί κατά την αξιολόγηση και επιβολή πειθαρχίας των υφισταμένων τους, το 25% νομίζουν ότι δεν είναι καθόλου, και το υπόλοιπο 25% νομίζουν ότι είναι απόλυτα αντικειμενικοί.

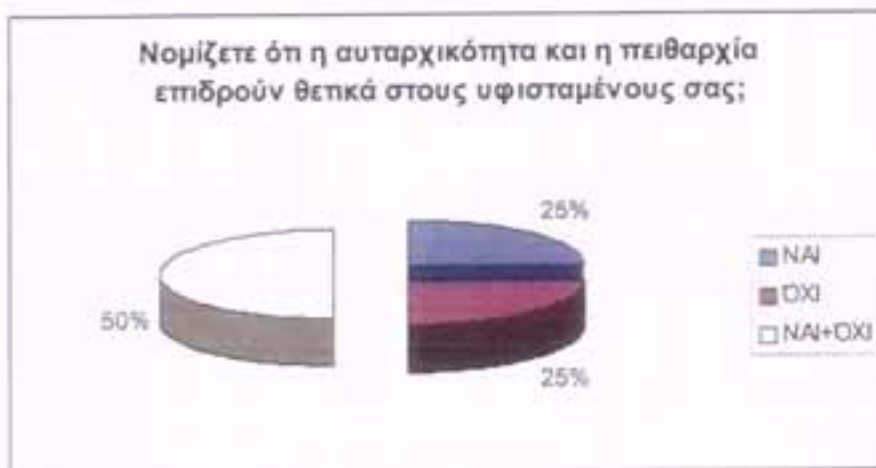
Απ' ότι παρατηρούμε στο γράφημα 16, οι μισοί από τα ανώτερα στελέχη απάντησαν ότι άλλες φορές νομίζουν ότι είναι αντικειμενικοί στην αξιολόγησή τους και άλλες φορές δεν είναι τόσο σίγουροι γι' αυτό. Η διεύθυνση στο συγκεκριμένο ερώτημα απάντησε ότι προσπαθεί να είναι όσο πιο αντικειμενική μπορεί κατά την αξιολόγησή της και επιβολή πειθαρχίας στους εργαζόμενους.

Όπως είδαμε στο γράφημα 7 το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι δεν αξιολογούνται αντικειμενικά από τους ανωτέρους τους, οπότε σωστά έχουν τις αμφιβολίες τους οι περισσότεροι προϊστάμενοι τμημάτων(εργοδηγοί). Η διεύθυνση ίσως πρέπει να προσπαθήσει περισσότερο, εκτός και αν οι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους.



Γράφημα 17.: Το 50% των προϊσταμένων απάντησε ότι εποπτεύει στενά την πρόοδο των υφισταμένων τους, ενώ το άλλο 50% απάντησε ότι δεν τους εποπτεύει στενά.

Οι μισοί από τους εργοδηγούς απάντησαν ότι δεν εποπτεύουν στενά τους υφισταμένους τους και είπαν ότι δεν το κάνουν επειδή δεν ενδιαφέρονται για την πρόδοό τους, αλλά, επειδή εργάζονται και αυτοί ταυτόχρονα και τις ίδιες ώρες και περισσότερες, δεν μπορούν να τους εποπτεύουν στενά όπως θα έπρεπε. Ίσως είναι και μία απάντηση αυτή στο ερώτημα γιατί δεν είναι απόλυτα σίγουροι αν η αξιολόγησή τους για τους υφισταμένους τους είναι σωστή και αντικειμενική. Η διεύθυνση στο ερώτημα του γραφήματος 17 απάντησε ότι εποπτεύει στενά όλους τους εργαζόμενους με διακριτικό τρόπο πάντα, αν και στους περισσότερους έχει αποκτήσει πλέον εμπιστοσύνη.



Γράφημα 18.: Το 50% των προϊσταμένων νομίζουν ότι η αυταρχικότητα και η πειθαρχία επιδρά άλλες φορές θετικά και άλλες όχι. Το 25% πιστεύουν ότι η αυταρχικότητα και η πειθαρχία επιδρούν θετικά και το υπόλοιπο 25% νομίζουν πως όχι.

Οι περισσότεροι απάντησαν(βλ. γραφ.18) ότι η αυταρχικότητα και η πειθαρχία δεν επιδρούν πάντα θετικά στους υφισταμένους τους γιατί ο καθένας έχει το δικό του ξεχωριστό χαρακτήρα και θέλει την αντίστοιχα κατάλληλη μεταχείριση για να είναι πιο συνεργάσιμος και πιο παραγωγικός.

Αξίζει να αναφέρουμε κι εδώ την απάντηση της διεύθυνσης που είπε ότι η αυταρχικότητα και η πειθαρχία δεν επιδρούν θετικά στους εργαζόμενους. Μια απάντηση που μπορεί να θεωρηθεί τραγική ειρωνεία, αφού το μάνατζμεντ που ακολουθεί η συγκεκριμένη εταιρία είναι αυταρχικό.

Τέλος τους ρώτησα αν φοβούνται την αποτυχία. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι δεν τη φοβούνται αφού είναι μες στο πρόγραμμα και η αποτυχία, απλά μερικές φορές τους επηρεάζει και «πέφτουν» ψυχολογικά. Αυτό όμως δεν τους αποθαρρύνει, το αντιμετωπίζουν ομαδικά αναλύοντας τις αιτίες αποτυχίας και ανανεώνοντας τις προσπάθειές τους σε αναθεωρημένες βάσεις.

Συμπεράσματα

Αφού εξέτασα την κατάσταση που επικρατεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση, συμπεραίνω ότι οι σχέσεις μεταξύ των ομοβάθμιων είναι φιλικές αλλά υπάρχει το στίγμα του ανταγωνισμού, οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων είναι σχετικά καλές, υπάρχει συνεργασία απλά μερικές φορές η αξιολόγηση δεν γίνεται αντικειμενικά και αναπτύσσονται συγκρούσεις. Τέλος η διεύθυνση ακολουθώντας ένα αυταρχικό σύστημα προσπαθεί να είναι συνεργάσιμη με τους εργαζόμενους ευελπιστώντας για ένα καλύτερο αποτέλεσμα κάθε χρόνο.

ΣΤ.2. ΜΕΓΑΛΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

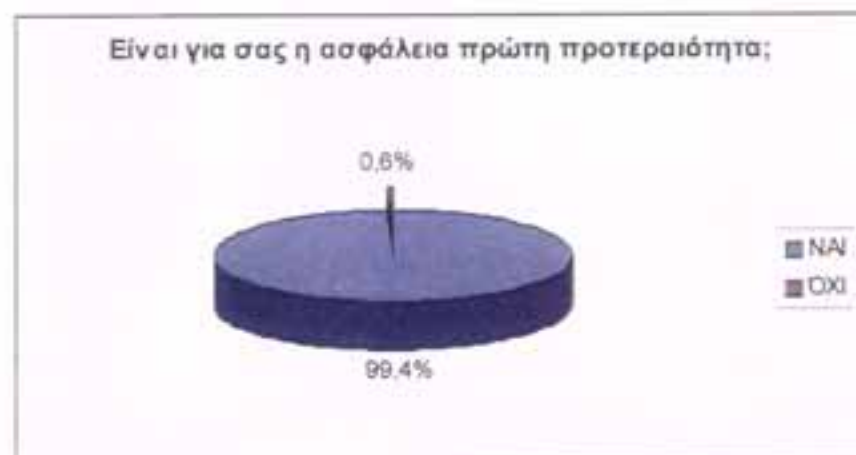
Η επιχείρηση αυτή(ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ) αποτελείται πάνω από 1000 άτομα και ασχολείται με την εξόρυξη βωξίτη, την παραγωγή αλουμινίου και αλουμίνιας. Δυστυχώς δεν μπόρεσα να πάρω προσωπικές συνεντεύξεις από τους εργαζόμενους γιατί ήταν αρκετά δύσκολο μέσα σε μια τόσο μεγάλη επιχείρηση. Κατάφερα όμως να μιλήσω με τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού τον κ. Πάσσο, ο οποίος μου είπε αρκετά σημαντικά πράγματα και μου έδωσε μία έρευνα σχετική με τις ανθρώπινες σχέσεις που έγινε πριν δυο χρόνια από ανεξάρτητο συνεργάτη όπου και χρησιμοποιώ παρακάτω και αναλύω. Ωστόσο διαθέτω και σ' αυτήν την εταιρία μία μικρή εμπειρία 2 μηνών οπότε έχω

κατανοήσει το μάντζεμντ της επιχείρησης σαν εργαζόμενη γι' αυτό το μικρό χρονικό διάστημα.

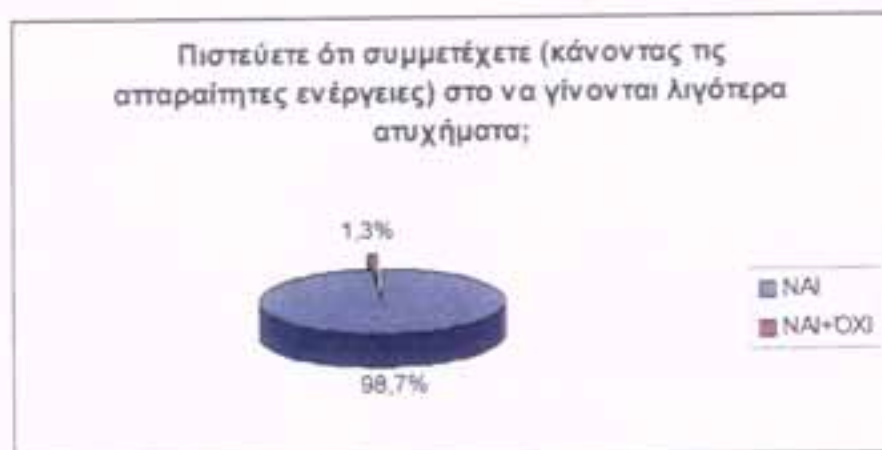
Όπως έχει αναφερθεί στη θεωρητικό μέρος της εργασίας, τρεις βασικοί παράγοντες για βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων μέσα σε έναν εργασιακό χώρο είναι η ασφάλεια, το περιβάλλον και το ομαδικό πνεύμα.

Η παρακάτω έρευνα προσπαθεί να προσεγγίσει το θέμα των ανθρώπινων σχέσεων διαφορετικά από τον τρόπο που έκανα εγώ την έρευνα στην μικρή επιχείρηση, την εταιρία TEMMA. Προσπαθεί δηλαδή να αναλύσει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα από τα εργαλεία που διαθέτει η συγκεκριμένη μεγάλη και σύγχρονη επιχείρηση για την βελτίωση αυτών. Μέσα από την **Ασφάλεια, το Περιβάλλον, και τη Συνεχή Πρόοδο(μέθοδος ανάπτυξης ομαδικής εργασίας)** γίνεται λοιπόν μία ανάλυση για το κατά πόσο καλά εφαρμόζονται οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγια που έγιναν στους εργαζομένους, από τους οποίους ήταν επιπέδου >από εργοδηγού:45
<από εργοδηγού:109



Γράφημα 1: Το 99,4% των εργαζομένων είναι γι' αυτούς η ασφάλεια πρώτη προτεραιότητα, ενώ για το υπόλοιπο 0,6% δεν είναι.

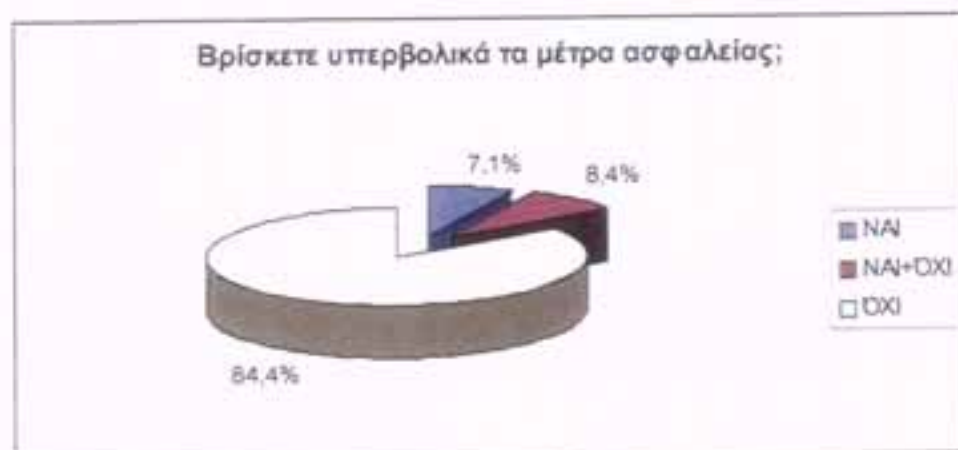


Γράφημα 2.: Το 98,7% των εργαζομένων πιστεύει ότι συμμετέχει στο να γίνονται λιγότερα ατυχήματα, ενώ το υπόλοιπο 1,3% δεν πιστεύει κάτι τέτοιο.

Η ασφάλεια για το Αλουμίνιο Ελλάδος, όπως και για κάθε σύγχρονη ελληνική και μεγάλη επιχείρηση, θεωρείται πρωτεύον θέμα βελτίωσης. Επιτυγχάνοντας σωστή διαχείριση ασφάλειας, πετυχαίνεις και καλύτερες συνθήκες εργασίας, καλύτερη παραγωγικότητα και πάνω απ' όλα καλύτερες ανθρώπινες σχέσεις. Το Αλουμίνιο της Ελλάδας έχει κάνει κάποιες επιτυχείς προσπάθειες για βελτίωση της διαχείρισης ασφάλειας και συνεχίζει μέσα από την ανάπτυξη πολιτικών και μεθόδων.

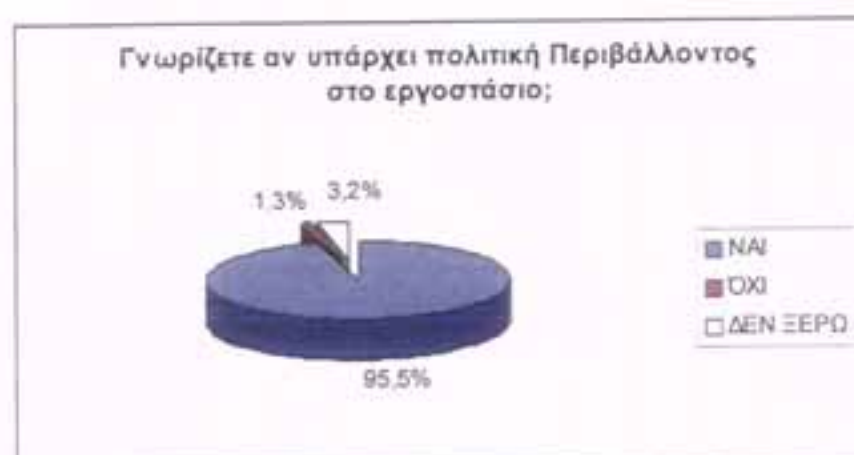
Σύμφωνα με τα γραφήματα 1 και 2, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν σαν πρώτη προτεραιότητα την ασφάλεια και πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους, κάνοντας τις απαραίτητες ενέργειες, συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των ατυχημάτων. Αυτό είναι ικανοποιητικό για την επιχείρηση γιατί σημαίνει ότι μειώνεται ο κίνδυνος για ατύχημα, οπότε κατά ένα ευρύτερο πλαίσιο μπορούμε να πούμε ότι οι πιθανότητες να υπάρξουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι ελάχιστες.

Ένα παράδειγμα που μπορούμε να διατυπώσουμε για την κατανόηση αυτού του συμπεράσματος είναι το εξής: Αν κάποιος δεν ακολουθεί τους κανόνες ασφαλείας και δουλεύει τελείως ανορθόδοξα και «άτσαλα» τότε υπάρχει πιθανότητα να τραυματίσει τον συνάδελφό του που είναι δίπλα του, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια οξύτατη σύγκρουση μεταξύ τους.

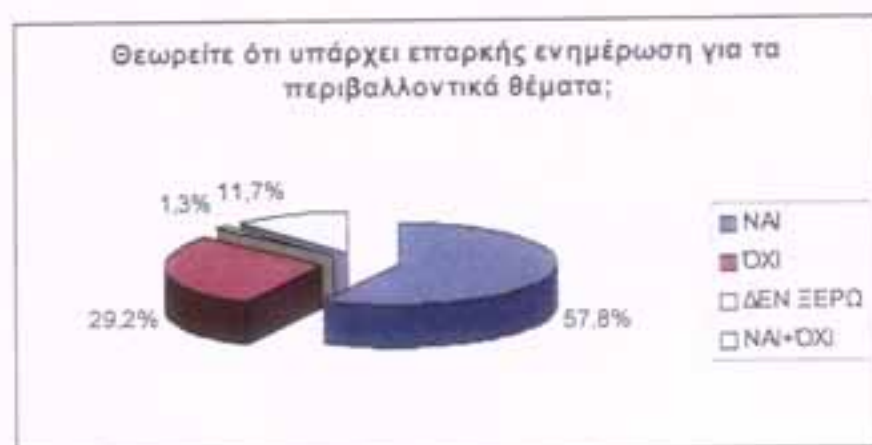


Γράφημα 3.: το 84,4% των εργαζομένων δεν βρίσκει υπερβολικά τα μέτρα ασφαλείας, το 7,1% τα βρίσκει υπερβολικά, και το υπόλοιπο 8,4% κάποια μέτρα ασφαλείας τα βρίσκει υπερβολικά και κάποια όχι.

Απ' ότι φαίνεται στο γράφημα 3, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρούν ότι τα μέτρα ασφαλείας είναι φυσιολογικά και μέσα στα πλαίσια ικανότητας να πραγματοποιηθούν. Ωστόσο πρέπει να πούμε ότι υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 7,1% που δεν συμφωνεί με τα μέτρα ασφαλείας. Τα βρίσκει υπερβολικά, με αποτέλεσμα, να τηρεί απλά τους δικούς του κανόνες ασφαλείας ή να μην τηρεί και κανέναν.



Γράφημα 4.: Το 95,5% των εργαζομένων γνωρίζουν την ύπαρξη πολιτικής περιβάλλοντος στο εργοστάσιο, ενώ το 1,3% δεν το γνωρίζει. Υπάρχει κι ένα 3,2% που απάντησε ότι δεν ξέρει.



Γράφημα 5.: Το 57,8% των εργαζομένων θεωρεί ότι υπάρχει επαρκής ενημέρωση για τα περιβαλλοντικά θέματα, το 29,2% θεωρεί ότι δεν υπάρχει επαρκής ενημέρωση, το 11,7 θεωρεί ότι για μερικά θέματα υπάρχει και για άλλα όχι και το 1,3% απάντησε ότι δεν ξέρει.

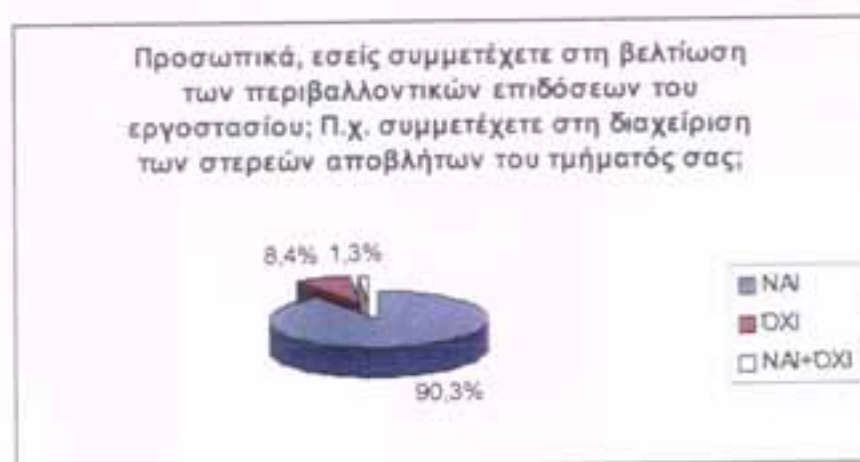
Όπως συναντήσαμε και στη θεωρία, το περιβάλλον συμβάλλει άμεσα στις ανθρώπινες σχέσεις. Ένα παράδειγμα είναι: Ένας εργαζόμενος ο οποίος δουλεύει σε ένα χώρο πολύ βρώμικο γεμάτο σκουπίδια και ο αέρας που αναπνέει είναι αποπνικτικός τότε σίγουρα η διάθεσή του δεν είναι καλή με αποτέλεσμα να ξεσπάει συνεχώς στους συναδέλφους του.

Οπότε είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να αναπτύξει μια πολιτική Περιβάλλοντος για να αποφευχθούν οι κακές ανθρώπινες σχέσεις που προκαλεί η άσχημη διάθεση των εργαζομένων. Το Αλουμίνιο της Ελλάδος έχει αναπτύξει αυτήν την πολιτική του περιβάλλοντος και οι δεσμεύσεις που εντάσσονται σ' αυτήν είναι:

- Ανακύκλωση (διαχωρισμός υλικών, αποβλήτων)
- Μείωση αερίων ρύπων στην ατμόσφαιρα (φίλτρα)
- Άνοιγμα σκεπάστρων λεκανών για λίγη ώρα για τη μείωση απωλειών φθορίου
- Τήρηση νομοθεσίας ISO 14001
- Μείωση ρίψεων λάσπης στη θάλασσα (τήρηση βιολογικού καθαρισμού)
- Σωστή διαχείριση των υγρών καταλοίπων (με δεξαμενές)
- Σωστή διαχείριση από τυχόν διαρροές σε σκόνες και σόδα
- Διατήρηση καθαρών χωρών
- Περιορισμός θορύβων

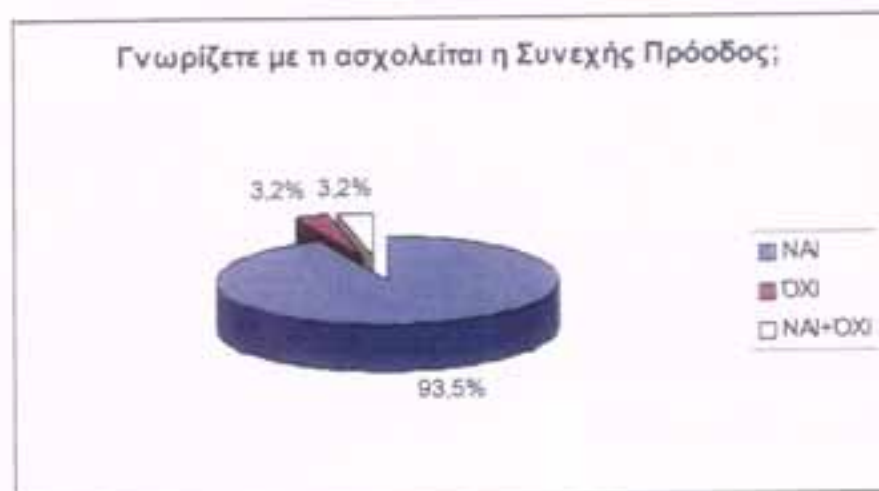
Παρατηρώντας τα γραφήματα 4 και 5 βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ενήμεροι για την πολιτική Περιβάλλοντος που υπάρχει στο εργοστάσιο. Υπάρχει βέβαια και ένα ποσοστό που υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει επαρκής ενημέρωση για τα περιβαλλοντικά θέματα. Αυτό συμβαίνει

επειδή μερικές φορές δεν επιτυγχάνεται σωστή επικοινωνία. Επίσης ένας άλλος λόγος, που αποδεικνύει γιατί το συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων υποστηρίζει ότι η ενημέρωση για τα περιβαλλοντικά θέματα δεν είναι επαρκής, είναι γιατί υπάρχουν κάποιοι εργαζόμενοι που αρνούνται να συμμετέχουν στις ομάδες εργασίας στις οποίες γίνεται και η ενημέρωση διαφόρων θεμάτων καθώς και η επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Γι' αυτό θα μιλήσω παρακάτω αναλυτικότερα.

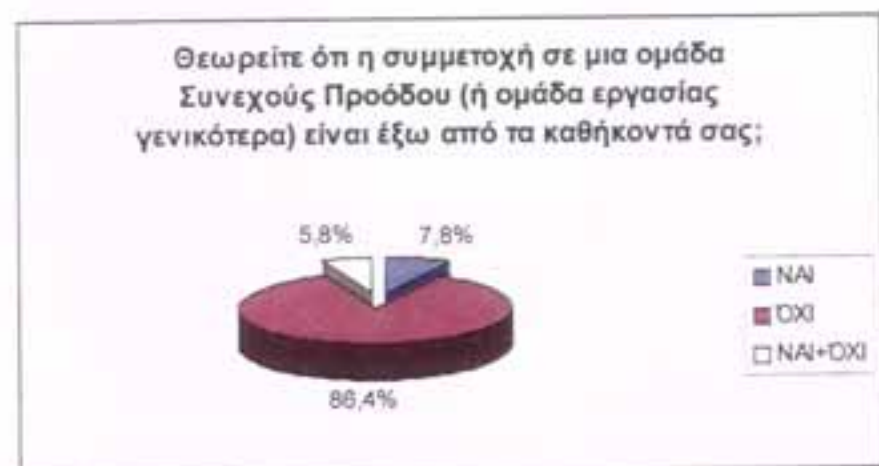


Γράφημα 6.: Το 90,3% συμμετέχει στη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων του εργοστασίου, το 8,4% δεν συμμετέχει και το 1,3% άλλες φορές συμμετέχει και άλλες όχι.

Βλέπουμε στο γράφημα 6 ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων. Εργαζόμενοι όλοι σε ένα υγιές περιβάλλον για το οποίο συμβάλλουν όλοι μαζί, αυτό φέρνει σαν αποτέλεσμα την αύξηση ρυθμού βελτίωσης των ανθρώπινων σχέσεων.



Γράφημα 7.: Το 93,5% των εργαζομένων γνωρίζει με τι ασχολείται η Συνεχής Πρόοδος, το 3,2% δε γνωρίζει, και το υπόλοιπο 3,2% έχουν ακούσει για την Συνεχή Πρόοδο αλλά δεν είναι σίγουροι αν ξέρουν με τι ασχολείται.



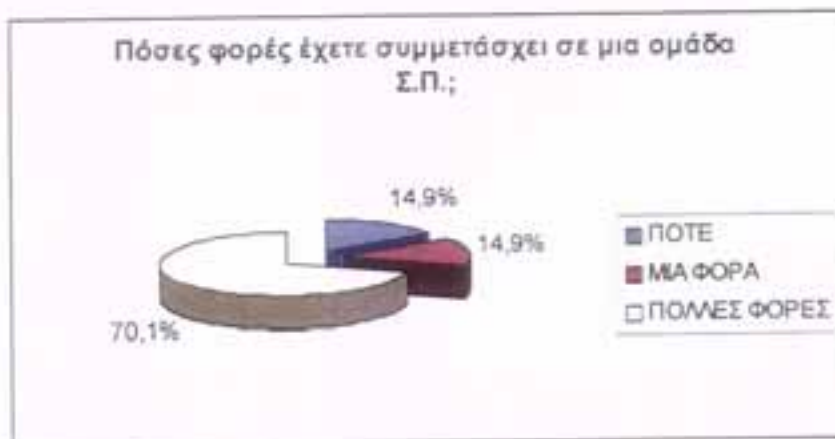
Γράφημα 8.: Το 86,4% των εργαζομένων θεωρούν ότι η συμμετοχή σε μια ομάδα Συνεχούς Προόδου είναι μέσα στα καθήκοντά τους. Το 7,8% θεωρεί ότι είναι έξω από τα καθήκοντά τους και 5,8% δεν ξέρουν σίγουρα.

Όπως αναλύθηκε και στη θεωρία, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται ομαδικά το αποτέλεσμα είναι καλύτερο. Ωστόσο δεν διατηρείται το ομαδικό πνεύμα σε όλες τις εταιρίες επειδή κάποιοι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται μόνοι τους και όχι ομαδικά. Στις εταιρίες που κυριαρχεί το συμμετοχικό μάνατζμεντ, όπως το Αλουμίνιο της Ελλάδας, έχουν αναπτύξει τις ομαδικές εργασίες.

Στο Αλουμίνιο της Ελλάδας μέχρι πριν 2 χρόνια επικρατούσε μια πιο ελεύθερη και ανοργάνωτη κατάσταση όσον αφορά τη δημιουργία ομάδων. Προαιρετικά όποιος ήθελε μπορούσε να συμμετέχει. Τώρα, εδώ και δυο χρόνια μέσω από τη Συνεχή Πρόοδο προσπαθούν να αναπτύξουν την ομαδική εργασία σαν πολιτική

της επιχείρησης. Έχουν δημιουργήσει τις ονομαζόμενες ομάδες Λ.Ο.Μ. (Λειτουργικές Οργανωτικές Μονάδες) οι οποίες έχουν αναπτυχθεί σε κάθε βαθμίδα εργαζομένων, κάθε βαθμίδα έχει και τη δική της ομάδα. Κάθε 15 μέρες συναντιέται όλη η ομάδα και αναλύει τα προβλήματα της θέτοντας συγχρόνως τις εναλλακτικές λύσεις. Τα θέματα που συζητούνται σε μία ομάδα είναι επί των πλείστων θέματα ασφαλείας γιατί όπως ανέφερα και στην αρχή η ασφάλεια είναι το παν για το Αλουμίνιο της Ελλάδος.

Όπως παρατηρούμε στα γραφήματα 7 και 8, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων γνωρίζουν με τι ασχολείται η Συνεχής Πρόοδος και θεωρούν καθήκον τους να συμμετέχουν στις ομάδες εργασίας.



Γράφημα 9.: Το 70,1% των εργαζομένων έχουν συμμετάσχει σε μια ομάδα Σ.Π πολλές φορές, το 14,9% έχουν συμμετάσχει μια φορά και το υπόλοιπο 14,9% καμία φορά.



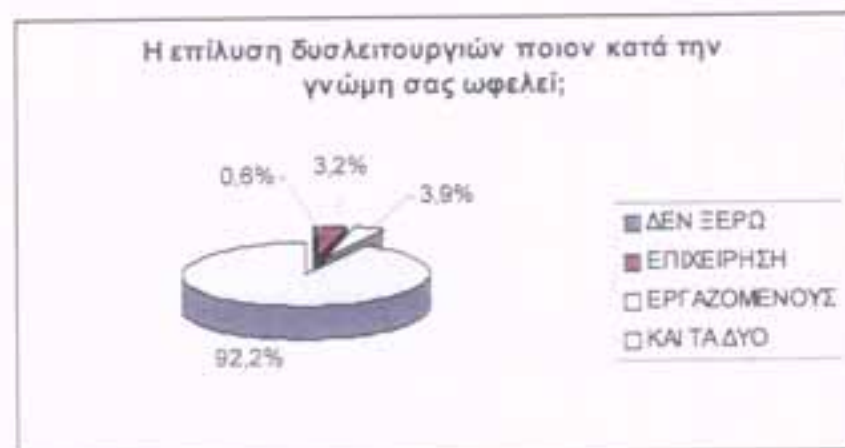
Γράφημα 10.: Το 79,9% των εργαζομένων θεωρούν ικανοποιητική τη δυνατότητα που τους δίνεται να συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας Σ.Π., το 7,1% δεν τη θεωρούν ικανοποιητική, το 1,9% αδιάφορη, το 5,2% τη χαρακτηρίζουν μέτρια και 5,8% απάντησαν δεν ξέρουν.

Από τα γραφήματα 9 και 10 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχουν συμμετάσχει σε ομάδα εργασίας πολλές φορές και είναι αρκετά ικανοποιημένοι από αυτή τη δυνατότητα που τους δίνεται. Ωστόσο υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων που δεν έχει συμμετάσχει ποτέ ή μόνο μια φορά σε μια ομάδα Σ.Π. γιατί πιστεύουν ότι το να συμμετάσχουν σε μια ομάδα δε καταφέρνουν τίποτα, δεν λύνεται κανένα πρόβλημά τους, ή απλά δεν λύνεται σε ικανοποιητικό βαθμό γι' αυτούς.

Σ' αυτό το σημείο μπορούμε να κατανοήσουμε εκείνο το ποσοστό εργαζομένων που υποστηρίζουν ότι δεν είναι επαρκής η ενημέρωση σε περιβαλλοντικά θέματα (βλ. γραφ.5). Συνδυάζοντας λοιπόν το γράφημα 9 με το γράφημα 5, βλέπουμε ότι το συγκεκριμένο ποσοστό που εργαζομένων που δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε μια ομάδα εργασίας ή μόνο μία φορά(γραφ.9), πιθανώς να είναι το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρεί ότι η ενημέρωση σε περιβαλλοντικά θέματα είναι ανεπαρκής.(γραφ.5)



Γράφημα 11.: Το 95,5% των εργαζομένων απάντησε ότι η Σ.Π. συνεισφέρει, το 0,6% απάντησε ότι δεν συνεισφέρει καθόλου, το 3,2% απάντησε ότι δε συνεισφέρει πάντα και το υπόλοιπο 0,6% απάντησε ότι δεν ξέρει.



Γράφημα 12.: Το 92,2% των εργαζομένων πιστεύει ότι η επίλυση δυσλειτουργιών ωφελεί και την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους, το 3,2% πιστεύει ότι ωφελεί μόνο την επιχείρηση, το 3,9% πιστεύει ότι ωφελεί μόνο τους ίδιους και το υπόλοιπο 0,6% απάντησε ότι δεν ξέρει.

Όπως φαίνεται στα γραφήματα 11 και 12, το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων πιστεύει ότι η Συνεχής Πρόοδος συνεισφέρει αρκετά γιατί επιλύονται οι δυσλειτουργίες που υφίστανται πολλές φορές, πράγμα που ωφελεί και την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι ωφελούνται από την επίλυση δυσλειτουργιών, κάνοντας τη δουλειά τους πιο σωστά, πιο οργανωμένα και μέσα σ' ένα ευχάριστο και συνεργάσιμο- φιλικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση επωφελείται με τη σειρά της με τη διεξαγωγή μιας πλούσιας και ποιοτικής παραγωγής.

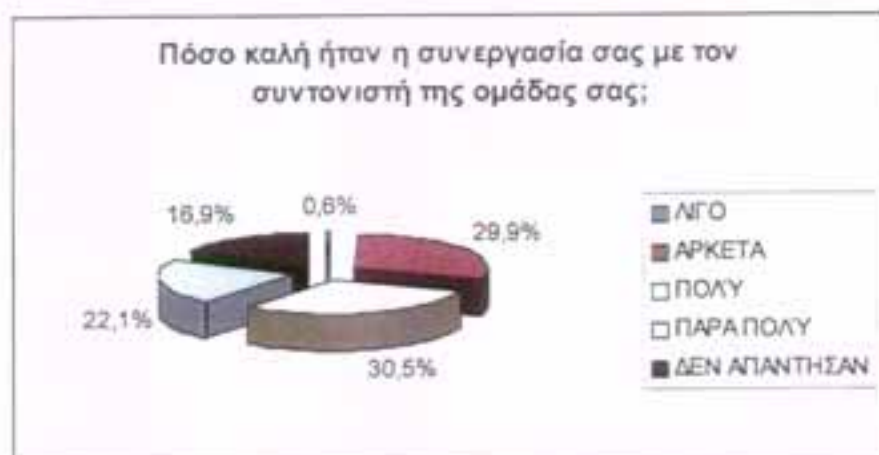
Σ' αυτό σημείο θα αναφέρω και τη γνώμη των εργαζομένων στο ερώτημα γιατί πιστεύουν ότι η επιχείρηση προωθεί τη Συνεχή Πρόοδο:

- Το 19,5% των εργαζομένων απάντησε: Για τη βελτίωση των πολιτικών υγιεινής και ασφάλειας.
- Το 11% απάντησε: Για να αναπτυχθεί η συμμετοχή του προσωπικού/Πρωτοβουλίες.
- Το 46% απάντησε: Για τη βελτίωση των επιδόσεων και της βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Το 9% απάντησε: Για τη βελτίωση Παραγωγής/ Χρήσης εγκαταστάσεων.
- Το 11% απάντησε: Για συμφέρον της επιχείρησης και των εργαζομένων.
- Το 1,3% απάντησε: Για διάφορους άλλους λόγους.
- Το 1,9% δεν απάντησε.

Στη συνέχεια ερωτήθηκαν αν έχουν προσωπικό όφελος από τη λειτουργία της Συνεχούς Προόδου και ποιο είναι αυτό για τον καθένα:

- Το 31,2% απάντησε: Για βελτίωση των πολιτικών υγιεινής και ασφάλειας και των συνθηκών εργασίας.

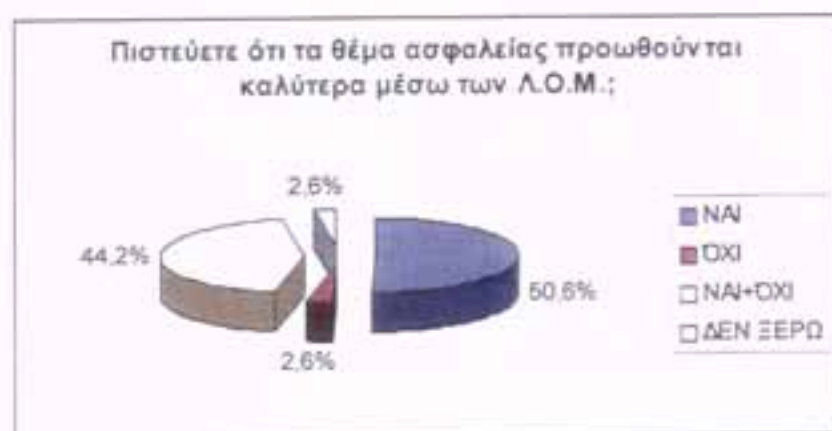
- Το 13% απάντησε: Η εργασία γίνεται πιο άνετη και τα προβλήματα λιγότερα.
- Το 11,7% απάντησε: Προσωπικό όφελος μέσα από τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Το 10,4% απάντησε: Καλύτερη επικοινωνία- συνεργασία- καλύτερη εφαρμογή μνάτζμεντ.
- Το 3,2% απάντησε: Για διάφορους λόγους.
- Το 17,5% δεν απάντησε.



Γράφημα 13.: Το 30,5% των εργαζομένων απάντησε ότι ήταν πολύ καλή η συνεργασία με το συντονιστή της ομάδας, το 29,9% απάντησε ότι ήταν αρκετά καλή, το 22,1% απάντησε ότι ήταν πολύ καλή, 16,9% δεν απάντησε και 0,6% απάντησε ότι δεν ήταν και τόσο καλή η συνεργασία με το συντονιστή της ομάδας.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 13, οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν ότι η συνεργασία τους με το συντονιστή τους ήταν αρκετά καλή, αλλά όχι και άριστη.

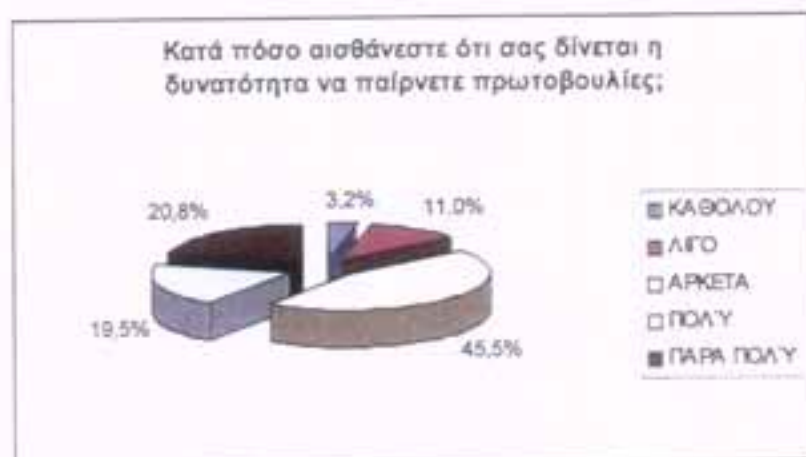
Γενικά οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στις ομάδες εργασίας (Λ.Ο.Μ.) είναι καλές και διατηρείται μια συνεργασία, αλλά δεν παύει να υπάρχει μια μικρή ανταγωνιστικότητα. Όπως μου είπε ο υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού, υπάρχουν κάποια άτομα μέσα στις ομάδες που δεν λειτουργούν στην ουσία ομαδικά, απλά προσπαθούν να «δειχτούν» μέσα απ' αυτές ευελπιστώντας ν' ανέβουν σε μια μεγαλύτερη βαθμίδα. Οπότε, σπάζοντας κάποιοι κρίκοι της αλυσίδας, πόσο μάλλον όταν ο κρίκος είναι ο συντονιστής της ομάδας, σπάει και η αλυσίδα- που σημαίνει ότι τυπικά μπορεί να υπάρχει ομάδα, στην ουσία όμως δεν υπάρχει αφού αναπτύσσονται συγκρούσεις και η ομάδα πλέον δυσλειτουργεί.



Γράφημα 14.: Το 50,6% των εργαζομένων πιστεύει ότι τα θέματα ασφαλείας προωθούνται καλύτερα μέσω των Λ.Ο.Μ., το 44,2% πιστεύει ότι άλλες φορές προωθούνται καλύτερα και άλλες φορές όχι, το 2,6% πιστεύει ότι δεν προωθούνται καλύτερα, και το υπόλοιπο 2,6% απάντησε ότι δεν ξέρει.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα θέματα ασφαλείας προωθούνται καλύτερα μέσω των Λ.Ο.Μ(λειτουργικές οργανωτικές μονάδες) γιατί μέσα σ' αυτές τις ομάδες μπορεί να πει καθένας την άποψή του και να βγει ένα πιο ολοκληρωμένο αποτέλεσμα που να ικανοποιεί, αν όχι όλους, την πλειοψηφία των εργαζομένων.

Εντούτοις, υπάρχει κι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων που πιστεύει ότι υπάρχουν και φορές που κάποια θέματα ασφαλείας δεν προωθούνται καλύτερα μέσω των Λ.Ο.Μ. Θεωρούν ότι κάποια προβλήματα ασφαλείας δεν μπορούν να λυθούν μέσα από αυτές τις ομάδες εργασίας γιατί ο καθένας μπορεί να λείπει τη γνώμη του η οποία συμφωνεί μόνο με τη δική του βούληση και το δικό του συμφέρον, οπότε δεν φτάνουν σε κανένα συμπέρασμα. Για παράδειγμα, ένα θέμα ασφαλείας είναι αν πρέπει να φοράνε όλοι οι εργαζόμενοι συνέχεια κράνος. Θα υπάρξει σίγουρα ένα ποσοστό εργαζομένων που δε θα συμφωνήσει γιατί τους κουράζει και τους ζεσταίνει. Το σωστό όμως είναι να το φοράνε γιατί παντού υπάρχει κίνδυνος να τραυματιστούν σ' ένα τέτοιο χώρο. Άρα σ' αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να προσέξει περισσότερο ποιο είναι το σωστό επιβάλλοντάς το ορίζοντας κάποιους κανόνες και όχι να στηριχτεί στη βούληση της ομάδας.



Γράφημα 15.: Το 45,5% των εργαζομένων απάντησαν ότι τους δίνεται αρκετή δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες, το 19,5% απάντησε ότι τους δίνεται πολύ μεγάλη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες, το 20,8% απάντησε ότι τους πάρα πολύ μεγάλη δυνατότητα, το 11% απάντησε ότι τους δίνεται μια μικρή δυνατότητα και 3,2% απάντησε ότι δεν τους δίνεται καμιά δυνατότητα.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (βλ. γραφ15) απάντησαν ότι τους δίνεται αρκετά μεγάλη δυνατότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Αυτό επιτυγχάνεται περισσότερο, όπως προανέφερα, μέσα από τη μέθοδο Συνεχούς Προόδου, δηλαδή μέσα από τις ομάδες εργασίας Λ.Ο.Μ..

Τέλος ερωτήθηκαν τι θα ήταν εκείνο που θα τους έκανε πιο αποδοτικούς στην εργασία τους. Οι εργαζόμενοι απάντησαν ως εξής:

- 26,6%: Επιβράβευση/οικονομικά κίνητρα
- 18,2%: Συνθήκες εργασίας-εργασιακές σχέσεις
- 7,8%: Αξιοκρατία/Ιεραρχική εξέλιξη
- 6,5%: Εκπαίδευση
- 3,2%: Συνθήκες εργασίας και οικονομικά κίνητρα
- 2,6%: Καλύτερος εξοπλισμός-Μηχανήματα
- 10,4%: Διάφορα
- 18,2%: Δεν απάντησαν

Συμπεράσματα

- Οι απαντήσεις όσων είναι κατηγορίας εργοδηγού και πάνω, διαφέρουν ποσοστιαία λίγο από τις απαντήσεις των υπολοίπων.

- Σε θέματα επικοινωνίας, δεν προκύπτει ότι η ιεραρχία είναι καλύτερα ενημερωμένη από το υπόλοιπο προσωπικό.
- Σε θέματα Ασφάλειας ή Περιβάλλοντος, οι άνθρωποι των γραφείων, φαίνεται να μην εμπλέκονται όσο στα επιχειρησιακά τμήματα.
- Η Ασφάλεια είναι πρώτη προτεραιότητα για σχεδόν 100% του δείγματος.
- Έχουν εμπλακεί σε ομάδες Συνεχούς Προόδου το 73% Εργοδηγών και πάνω και το 69% των υπολοίπων, περισσότερες από μία φορές.

Σύγκριση των δύο ιδιωτικών επιχειρήσεων (Μικρής και Μεγάλης)

Παρατηρώντας λοιπόν τις δύο παραπάνω έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε δυο ιδιωτικές επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους μπορώ να κάνω την εξής σύγκριση όσον αφορά την εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων:

- ✓ Στην εταιρία **ΤΕΜΜΑ (Μικρή Επιχείρηση)** γίνεται μια προσπάθεια συνεργασίας και εφαρμογής καλών και αρμονικών ανθρώπινων σχέσεων η οποία δεν είναι επιτυχής και δεν μπορεί να είναι αφού το μάντζμεντ που ακολουθεί είναι αυταρχικό και δεν υφίσταται σωστή επικοινωνία. Οπότε η προσπάθεια μένει μόνο στα λόγια και δεν γίνεται έμπρακτα.
- ✓ Στην εταιρία **Αλουμίνιο της Ελλάδος (Μεγάλη Επιχείρηση)** πραγματοποιείται μια συνεχής προσπάθεια για ανάπτυξη και βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων μέσα από τα εργαλεία της Ασφάλειας, του Περιβάλλοντος και της Συνεχούς Προόδου. Η προσπάθεια αυτή φαίνεται να έχει αποτέλεσμα και αυτό οφείλεται και στην σωστή επικοινωνία που υφίσταται στην -επιχείρηση αφού το μάντζμεντ που ακολουθεί είναι συμμετοχικό- όχι τιμωρία αλλά συχνή επανάληψη. Αυτή η επιχείρηση λοιπόν δε στηρίζεται στα λόγια αλλά στις πράξεις.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Υπάρχει μια αμοιβαία σχέση μεταξύ των ανθρώπινων σχέσεων της επικοινωνίας και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Όπως η εξέλιξη των ανθρώπινων σχέσεων μπορεί να επηρεάσει μια ανθρώπινη συμπεριφορά οπότε και την ανθρώπινη επικοινωνία είτε θετικά είτε αρνητικά, έτσι και μια ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει την ανθρώπινη επικοινωνία οπότε και την εξέλιξη των ανθρώπινων σχέσεων. Δηλαδή, για παράδειγμα, μια κακή ανθρώπινη συμπεριφορά σε μια ανθρώπινη σχέση δύο ατόμων θα οδηγήσει σε μια άσχημη επικοινωνία οπότε θα καταλήξει σε μια σύγκρουση ανάμεσα σ' αυτά τα δύο άτομα. Καθώς και το αντίθετο, μια σύγκρουση ανάμεσα σε δύο άτομα μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές των δύο ατόμων και η επικοινωνία τους να διακοπεί.

Ένα μέρος όπου συναντάμε συχνά την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων είναι ένας οποιοσδήποτε εργασιακός χώρος, όπως μια επιχείρηση. Για να ευδοκιμήσει μια επιχείρηση λοιπόν, δεν απαιτείται μόνο παραγωγική και αποδοτική εργασία από το προσωπικό. Πρέπει, επιπλέον, να επικρατεί σωστή επικοινωνία, κατανόηση και συνεργασία ανάμεσα στους ομοβάθμιους εργαζομένους αλλά και ανάμεσα σε υφισταμένους – προϊσταμένους έτσι ώστε να μπορούν να συνυπάρξουν αρμονικά όλοι στην επιχείρηση και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις. Φυσικά, ένα εξίσου σημαντικό ρόλο, για την κερδοφόρα εξέλιξη των ανθρώπινων σχέσεων στην επιχείρηση, παίζουν το εργασιακό περιβάλλον και η διαχείριση της ασφάλειας.

Συνοψίζοντας, αποδεικνύεται θεωρητικά αλλά και έμπρακτα ότι οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα και για την κοινωνική αλλά και την επαγγελματική ζωή μας.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γιώργος Σπυρόπουλος: «Εργασιακές Σχέσεις»
- Λίτσα Νικολάου Σμοκοβίτη: «Νέοι Θεσμοί στις Εργασιακές Σχέσεις»
- Κ. Λυμπερόπουλος: «Η εργασία από τον αυταρχισμό στη συμμετοχή»
- Μ. Κωνσταντοπούλου: «Εισαγωγή στην Επικοινωνία» (Σημειώσεις παραδόσεων, Αθήνα)
- Μ. Γιαννουλάς: «Συμπεριφορά και Διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο» (Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα)
- Λ. Χυτήρης: «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» (Interbooks, Αθήνα)
- Γιώργος Γεωργόπουλος: «Στοιχεία Γενικής Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας»

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Administration And Programs: «Accident Prevention Manual For Industrial Operations» (8th edition, Frank E. Mc. Elroy, P.E., C.S.P. Editor in Chief, 1981 National Safety Council)

SITES

- www.medlook.net: Άρθρα: Εργασία και Υγεία, Ψυχολογία(National Institute of Mental Health)
- www.dratte.gr: Άρθρα του Δρ. Δημήτρη Λαλούμη
- www.sxeseis.gr

ΕΠΙΠΛΕΟΝ

Πολύτιμη βοήθεια από τις εταιρίες:

- Αλουμίνιο της Ελλάδας (α. Συνέντευξη με τον υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού και β. ύλη σεμιναρίου από τον κ. Βονδικάκη με θέμα: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ MANAGEMENT)
- T.E.M.M.A A.E. (Συνέντευξη με το προσωπικό και τη Διεύθυνση)