

ΑΝΩΤΑΤΟ Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.

ΤΜΗΜΑ:  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ  
ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ  
ΒΑΜΒΟΥΚΑΚΗ ΔΗΜΗΤΡΑ  
ΕΚΜΕΚΤΣΙΟΓΛΟΥ ΕΥΛΑΜΠΙΑ  
ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ  
ΛΑΛΑΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ  
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2006

**Ο ΚΑΘΕ ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΕΙΝΑΙ  
ΣΑΝ ΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΑΛΦΑΒΗΤΟΥ:  
ΓΙΑ ΝΑ ΣΧΗΜΑΤΙΖΕΙ  
ΜΙΑ ΛΕΞΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ  
ΕΝΩΝΕΤΑΙ ΜΕ ΑΛΛΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ**

**Ι. ΜΑΝΤΕΛΣΤΑΜ**

# Περιεχόμενα

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>8</b>
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	8
1.2 ΣΧΟΛΕΣ .....	10
1.2.1 Σχολή Taylor .....	10
1.2.2 Σχολή Fayol.....	11
1.2.3 Σχολές Ανθρωπίνων Σχέσεων.....	11
1.2.3.1 Σχολή Mayo.....	11
1.2.3.2 Σχολή D.McGregor.....	15
1.2.3.3 Νεότερες Τάσεις .....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>18</b>
2.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	18
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	18
2.1.1 Υγεία .....	19
2.1.2 Θόρυβος .....	20
2.1.2.1 Μέτρα για την αντιμετώπιση του θορύβου.....	20
2.1.3 Φωτισμός.....	21
2.1.4 Εξαερισμός.....	22
2.2 ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	23
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23
2.2.1 Αντίληψη.....	24
2.2.2 Στάσεις .....	25
2.2.3 Αξίες.....	26
2.2.4 Προσωπικότητα.....	27
2.2.5 Ηθικό.....	28
2.2.5.1 Μέτρηση Ηθικού .....	29
2.2.6 Άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν την συμπεριφορά.....	30
2.2.7 Αλλαγή και συμπεριφορά.....	31
2.2.7.1 Βασικές τεχνικές για επιτυχημένη αλλαγή .....	31
2.2.8 Παράγοντες με αρνητικές επιδράσεις στην συμπεριφορά .....	32
2.2.8.1 Εξωτερικοί παράγοντες.....	33
2.2.8.2 Εσωτερικοί παράγοντες.....	34
2.3 ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.....	35
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	35
2.3.1 Συμπτώματα του άγχους .....	36
2.3.2 Επαγγέλματα και άγχος.....	37
2.3.3 Πηγές άγχους στην εργασία .....	37
2.3.3.1 Παράγοντες εσωγενείς στην εργασία .....	38
2.3.3.2 Ο ρόλος του ατόμου στην οργάνωση.....	39
2.3.3.3 Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας.....	40

2.3.3.4 Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας .....	41
2.3.3.5 Το κλίμα και η δομή της οργάνωσης.....	41
2.3.3.6 Η διασύνδεση σπιτιού και εργασίας .....	42
2.3.4 Αντιμετώπιση του άγχους .....	43
2.3.5 Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) .....	44
2.3.5.1 Επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης .....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>47</b>
3.1 ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	47
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	47
3.1.2 Λόγοι σχηματισμού ομάδων .....	48
3.1.3 Ανάπτυξη Ομάδων .....	49
3.1.4 Τύποι Ομάδων.....	50
3.1.5 Συστήματα λειτουργίας ομάδων .....	51
1.5.1 Κύκλοι ποιότητας .....	51
3.1.5.2 Η ομαδική παραγωγή ιδεών – Brainstorming.....	51
3.1.5.3 Η Τεχνική των Δελφών – Delphi Method .....	52
3.1.6 Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων.....	52
3.2 ΗΓΕΣΙΑ .....	54
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	54
3.2.1 Γεννιέται ή Γίνεται Κανείς Ηγέτης; .....	55
3.2.2 Στυλ Ηγεσίας.....	56
3.2.3 Παράγοντες Για Επιτυχημένο Στυλ Ηγεσίας .....	58
3.2.4 Ο Υφιστάμενος και ο Ρόλος του .....	60
3.3 ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ .....	62
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	62
3.3.1 Θεωρία "Ανθρώπινων Αναγκών" (Abraham Maslow) .....	62
3.3.2 Θεωρία των δύο Παραγόντων του Frederick Herzberg .....	65
3.3.3 Θεωρία της Libido του S. Freud: .....	67
3.4 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ .....	68
3.5 ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ .....	71
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	71
3.5.1 Απειθαρχία- Πειθαρχικές ποινές.....	71
3.6 ΈΛΕΓΧΟΣ.....	75
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	75
3.6.1 Συστήματα ελέγχου και προβλήματα.....	76
3.7 ΕΝΤΟΛΕΣ.....	79
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	79
3.7.1 Η τεχνική της εντολής.....	80
3.7.2 Η κατάλληλη χρονική στιγμή για οδηγίες.....	81
3.7.3 Ο τόνος της εντολής.....	81
3.8 Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	83
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	83
3.8.1 Αίτια της ενδο-οργανωσιακής σύγκρουσης .....	84
3.8.2 Η διαδικασία της σύγκρουσης.....	85
3.8.2.1 Συνειδητοποίηση.....	86
3.8.2.2 Σκέψεις και συναισθήματα .....	87
3.8.2.3 Προθέσεις .....	88
3.8.2.4 Κατάλληλες περιστάσεις για την αντιμετώπιση συγκρούσεων:.....	90
3.8.2.5 Συμπεριφορά.....	92
3.8.2.6 Η αντίδραση του άλλου μέλους.....	92

3.8.2.7 Ο ανταγωνισμός ως μορφή σύγκρουσης .....	93
3.8.3 Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού .....	95
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>97</b>
4.1 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ.....	97
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	97
4.1.1 Το Ελληνικό Συνδικαλιστικό Κίνημα .....	99
4.1.1.1 Διαχωρισμός σωματείων.....	100
4.1.1.2 Τρόπος διοίκησης ενός σωματείου .....	100
4.1.2.1 Κατακερματισμός της Γ.Σ.Ε.Ε.....	102
4.1.2.2 Βασικοί Λόγοι Κατακερματισμού.....	103
4.1.3 Συνδικαλισμός εργοδοτών .....	103
4.1.4 Οικονομικοί πόροι των εργατικών ενώσεων.....	105
4.1.4.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα .....	105
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>107</b>
5.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	107
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ .....	109
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>116</b>
ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΗ ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ .....	117
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ.....	117
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ .....	124
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>137</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	137
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	138
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ.....	138
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ .....	139

# Περίληψη

«Ο Άνθρωπος που ζει μόνος του είναι ή θηρίο ή θεός» (Αριστοτέλης).

Από την πρωτόγονη εποχή μέχρι και σήμερα, ο άνθρωπος ζει και αναπτύσσει σχέσεις, με τους γύρω του, όχι μόνο σε προσωπικό επίπεδο αλλά και στον τομέα της εργασίας. Οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο στη ζωή του ανθρώπου, αφού το τριάντα τοις εκατό (30%) από αυτήν το διαθέτει για την εργασία του.

Η ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς και όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση του, πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης κάθε οργανισμού. Όταν καταφέρει να αναγνωρίσει και να ελέγξει αυτούς τους παράγοντες τότε θα έχει «κτίσει» τις βάσεις για μια αποτελεσματική και αποδοτική πορεία προς την επιτυχία.

Κανένας άνθρωπος, όμως, δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς την ύπαρξη των υπολοίπων. Έχει την ανάγκη να βρίσκεται από την φύση του, μέσα σε ομάδες, να λειτουργεί και να επηρεάζεται από τις σχέσεις που αναπτύσσει μέσα σ' αυτές. Το ίδιο πράττει και στην εργασία του.

Ο ρόλος του μέσα στην ομάδα, ηγετικός ή μη, ο τρόπος που επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη σε συνδυασμό με τα κίνητρα που του παρέχονται και την απαραίτητη πειθαρχία που επιδεικνύει, είναι ικανά να τον οδηγήσουν σε επαγγελματική καταξίωση ή σε στην αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων του οργανισμού.

# Εισαγωγή

Όπως είναι γνωστό κάθε οργανισμός για να φέρει εις πέρας με επιτυχία την αποστολή του, χρειάζεται να έχει στη διάθεση του έναν δυναμικό συνδυασμό, μια σειρά από μέσα, τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες όπως πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, μηχανικά μέσα κτλ.

Από όλα αυτά τα μέσα, σημαντικότερο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος με τη κατάλληλη χρήση όλων των άλλων, μπορεί να εξασφαλίσει το μέγιστο της απόδοσης του οργανισμού. Ο άνθρωπος όμως δεν μοιάζει με τα άλλα υλικά μέσα, γιατί αποτελεί μια σύνθεση από υλικά και ψυχικά στοιχεία, τα οποία δεν υπακούουν στους κανόνες χειρισμού των άλλων μηχανικών μέσων. Έτσι χρειάζεται ειδική μεταχείριση μέσα στο πλαίσιο της εργασίας του, για να μπορέσει να αναπτύξει ολόκληρο το δυναμικό του, προς όφελος του οργανισμού.

Όπου υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες εργασίας, αυτόματα βελτιώνεται η παραγωγή και αυξάνεται η αποδοτικότητα. Σαν αποτέλεσμα είναι να αναπτύσσεται η οικονομία, αλλά και να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των εργοδοτών ως προς την ποιότητα και το κόστος των προϊόντων που παράγονται.

Γι' αυτόν το λόγο έχει αναπτυχθεί η επιστήμη της «βιομηχανικής ψυχολογίας» ή αλλιώς της «ψυχολογίας των επιχειρήσεων». Η οποία μελετά τις ανθρώπινες αντιδράσεις μέσα στο πλαίσιο εργασίας, σε συνδυασμό με τα μέτρα που κρίνονται κάθε φορά πρόσφορα για την αποκατάσταση ενός σύγχρονου και αποδοτικού συστήματος διοικήσεως. Το οποίο εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ψυχολογική ικανοποίηση του προσωπικού.

Για να εξασφαλιστεί η σωστή μεταχείριση του ανθρώπου, χρειάζεται να μελετηθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίοι με την εφαρμογή τους θα τον οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας του και στην ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι πολύ ενδιαφέρον αντικείμενο και αρκετά δύσκολο αφού ασχολείται με τις σχέσεις των ανθρώπων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της σύγχρονης ζωής, ως επιστημονικός κλάδος, αλλά και ως θέμα της καθημερινής πραγματικότητας.

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η αρωγή σε εκείνους που με κάθε ιδιότητα ή ρόλο εμπλέκονται σε αυτό που ονομάζεται διοίκηση, σε σχέση με το πως θα μπορούν να

κατανοούν την συμπεριφορά των προσώπων με τα οποία έρχονται σε επαφή κατά τη διάρκεια κάθε κοινής προσπάθειας για την επίτευξη στόχων.



# Κεφάλαιο 1

## 1.1 Ιστορική Αναδρομή

Το αντικείμενο των Ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο είναι πρόσφατο ως επιστημονική ενασχόληση, ενώ οι βάσεις και η φιλοσοφία τους υπάρχουν από τα πολύ παλιά χρόνια. Οι εργαζόμενοι πριν από έναν αιώνα ήταν σε πολύ χειρότερη θέση από την σημερινή. Κατά την αρχαιότητα οι εργαζόμενοι άνηκαν στις κατώτερες κοινωνικές τάξεις, πολλές φορές μάλιστα ήταν δούλοι.

Κατά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα στον Ευρωπαϊκό χώρο εμφανίζεται ο Ορθολογισμός που επιχειρεί διαφοροποίηση των αξιών. Περίπου την ίδια εποχή εμφανίζονται στην Γαλλία το κίνημα του Διαφωτισμού και οι ιδέες των Εγκυκλοπαιδιστών και προπαρασκευάζεται η Γαλλική Επανάσταση. Από τις σχετικές αυτές κινήσεις ιδεών επηρεάζεται και βελτιώνεται η θέση των εργαζομένων. Στην συνέχεια ακολουθεί ο αιώνας της εκβιομηχανίσεως (19<sup>ος</sup> αιώνας) και η Βιομηχανική Επανάσταση.

Με τη βιομηχανική επανάσταση άρχισε να διαφαίνεται καθαρά η ανάγκη της εφαρμογής των αρχών της αναπτυσσόμενης τότε επιστήμης στην οργάνωση της εργασίας. Την ανάγκη αυτής της συστηματικής μελέτης και ανάλυσης της ανθρώπινης εργασίας, επεσήμανε πρώτος ο αμερικάνος ερευνητής Frederic Taylor (1856–1915).

Ο F. Taylor, στήριξε την θεωρία του στην αναγκαιότητα εξασφάλισης της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου προτείνοντας τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης. Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια στρέφει το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα και προτρέπει για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των όρων απασχόλησης των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο *(πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση: [www.makine.gr](http://www.makine.gr)).*

Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 εμφανίζεται η βιομηχανική ψυχολογία που ασχολείται με την επιστημονική οργάνωση της εργασίας ενώ το 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση. Την εποχή αυτή γίνονται στην Αμερική μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne». Σκοπός των ερευνών η διερεύνηση της σχέσης ανθρώπου-έργο (επίδραση φωτισμού, διαλείμματα, ώρες εργασίας κλπ στην απόδοση του εργαζόμενου) με σημαντικότερο μελετητή τον Elton Mayo(1880-1949), οι έρευνες του οποίου άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις και

διαμόρφωσαν στη συνέχεια τη Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και σαν προέκταση αυτής την μετέπειτα Σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, με κύριους υποστηρικτές τους: Doug McGregor (1960, θεωρία X, θεωρία Ψ), Rensis Likert (1961) και Chris Argyris (1957, θεωρία ανωριμότητας-ωριμότητας). (*Trahair, R. (1984). The Human Temper: The Life and Work of Elton Mayo. New Brunswick, NJ: Transaction.*)

## 1.2 Σχολές

### 1.2.1 Σχολή Taylor

Το 1911 ο Frederick W. Taylor δημοσίευσε την εργασία του «Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας». Εκεί αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας για την μελέτη χρόνου και κινήσεων, την απλοποίηση, την τυποποίηση και ειδίκευση της εργασίας. Η μελέτη αυτή καθιέρωσε τον F. Taylor ως πατέρα της επιστημονικής διοικήσεως. Οι απόψεις του σχετικά με την επιστημονική οργάνωση πήγασαν από την απασχόλησή του ως μηχανικού στη βιομηχανία χάλυβος των Η.Π.Α., όπου επί δύο δεκαετίες εφάρμοζε την επιστημονική του μέθοδο αναζητώντας το μόνο άριστο τρόπο για κάθε έργο, διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Ο Taylor καθόρισε τέσσερις αρχές οργανώσεως και διοικήσεως, που προτείνουν τα ακόλουθα :

1. Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο, σε κάθε στάδιο ανθρώπινης εργασίας.
2. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, διδασκαλία και εφαρμογή στην πράξη με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούν την εργασία τους όσο το δυνατό καλύτερα.
3. Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφιστάμενους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
4. Περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικού στελέχους και εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.

Ο F. Taylor και οι συνεργάτες του έδωσαν με τα έργα τους «το εισαγωγικό έναυσμα του επιστημονικού κλάδου της οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων». Οι προτάσεις που έκαναν είχαν ως αποτέλεσμα βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και έγιναν αποδεκτές όχι μόνο στις Η.Π.Α., αλλά και σε άλλες χώρες, όπως την Γερμανία, την πρ. Σοβιετική Ένωση, την Ιαπωνία κ.α.

Ο F. Taylor έδωσε χρήσιμες σκέψεις, από πλευράς διοικητικής και οργανωτικής, αλλά δεν ασχολήθηκε με τα προβλήματα που υπήρχαν ή που δημιουργούσε η θεωρία του στους ανθρώπους. Ήταν μηχανικός και δεν είχε ασχοληθεί με την κοινωνική άποψη της εργασίας. Οι σχέσεις του ήταν προσανατολισμένες προς την παραγωγή και την αποδοτική

λειτουργία των μηχανών. Ο Κλασσικός Ταιηλορισμός απασχόλησε πολύ τον επιστημονικό και τον επιχειρηματικό κόσμο, τους εργαζόμενους και τις εργατικές ενώσεις. Μετά από πολύ έντονες συζητήσεις, τελικά το 1915 μια επιτροπή στις Η.Π.Α. με ψήφους 5 εναντίον και 4 υπέρ καταδίκασε επίσημα την θεωρία αυτή, τουλάχιστον αναφορικά με τις κοινωνικο-οικονομικές της συνέπειες.

## **1.2.2 Σχολή Fayol**

Στον Ευρωπαϊκό χώρο, την ίδια περίπου εποχή (1916) παρουσιάσθηκαν οι εργασίες του Henry Fayol, με τίτλο Βιομηχανική και γενική Διοίκηση. Ο Fayol ήταν Γάλλος μηχανικός μεταλλείων. Η σταδιοδρομία του όλη είναι μια σταδιοδρομία διευθυντού. Αντίθετα με τον Taylor, που προήλθε από τις τάξεις των εργατών, ο Fayol ξεκίνησε την επαγγελματική του ζωή με απόθεμα γνώσεων μηχανικού. Βλέπει τα πράγματα αφ' υψηλού, από το άλλο άκρο της διόπτρας, σε σύγκριση με τον Taylor. Ο Fayol ερεύνησε δηλαδή τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διαρθρώσεως. Ο Taylor αντίθετα, μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου εργασιών με τάση ανόδου προς τα υψηλότερα κλιμάκια.

Οι σκέψεις του Fayol, σχετικά με τις λειτουργίες των επιχειρήσεων, την έννοια της διοικήσεως, τις αρχές της εξειδικεύσεως κ.λ.π., δεν περιέχουν δογματισμούς. Βλέπει την διοικητική από το πρίσμα της τοπικής οργανώσεως και δεν αναλύει τα προβλήματα των εργαζομένων, ως άτομα ή ως μέλη ομάδων. Οι θεωρίες του θεωρούνται περισσότερο ανθρώπινες από του Taylor.

## **1.2.3 Σχολές Ανθρωπίνων Σχέσεων**

### **1.2.3.1 Σχολή Mayo**

Ο George Elton Mayo (1880-1949), γεννήθηκε στην Αυστραλία, όπου σπούδασε ιατρική. Μετά το 1923, που επισκέφθηκε για πρώτη φορά τις Η.Π.Α., έστρεψε την προσοχή του στα βιομηχανικά προβλήματα. Η βαθειά του γνώση σχετικά με τις κοινωνικές και βιολογικές επιστήμες του έδωσαν την αντίληψη, ότι ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο κάθε παραγωγικής δραστηριότητας. Από το 1927 έως το 1945 ήταν καθηγητής στο Τμήμα Βιομηχανικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ.

Η κύρια συμβολή του στην επιστημονική οργάνωση και τις Ανθρώπινες Σχέσεις ειδικότερα είναι ότι απεκάλυψε την σημασία του ανθρώπου και των κοινωνικών συντελεστών στους εργασιακούς χώρους και ότι επισήμανε τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής, η οποία εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Ο Mayo συνέδεσε το όνομά τους με τις ονομαστές έρευνες του Hawthorne. Αυτές πραγματοποιήθηκαν στα εργοστάσια της Ηλεκτρικής Εταιρίας του Σικάγο. Η εταιρία αυτή ανέλαβε ένα σύνθετο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ερευνών και ενεργειών, για να μελετηθούν οι στάσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων. Η πειραματική μελέτη πραγματοποιήθηκε στα εργοστάσια της εταιρίας που ήταν στο βιομηχανικό προάστιο του Σικάγο Hawthorne. Από το 1927 έως το 1932 έγιναν οι έρευνες και συγκεντρώθηκε το υπόλοιπο χρήσιμο υλικό. Στη συνέχεια χρειάστηκαν άλλα επτά έτη για να τελειώσει η ταξινόμηση και η επεξεργασία του. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρία αυτή από το 1924, που αποτελεί σταθμό για τις ανθρώπινες σχέσεις και τις συναφείς επιστήμες, αποφάσισε να διερευνήσει τη σχέση του ανθρώπου με το έργο. Άρχισε λοιπόν η μελέτη της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσα σε τυπική οργάνωση, ειδικότερα δε η σημασία που έχει η επίδειξη μέριμνας για τους εργαζομένους και η άμεση επίδρασή της πάνω στο ηθικό και στην απόδοσή τους. Η έρευνα αυτή απέβλεπε δηλαδή στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ αποδόσεως των εργαζομένων και του φωτισμού ή του αερισμού ή της θερμάνσεως κ.λ.π. των χώρων εργασίας.

Δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων α). μια ομάδα ελέγχου, όπου οι συνθήκες του υλικού περιβάλλοντος στους χώρους εργασίας, ο φωτισμός στην αρχή, διατηρούνταν σταθερές και β). μια ομάδα δοκιμής, όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση κατά διαστήματα. Σύμφωνα με τις θεωρίες του Taylor νόμιζαν, ότι αν αυξηθεί ο φωτισμός θα αυξηθεί και η απόδοση των εργαζομένων και αντίθετα. Η έρευνα έγινε σε ένα τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνων, όπου η εργασία ήταν πολύ λεπτή και ο φωτισμός είχε μεγάλη σημασία. Οι απόψεις διαψεύστηκαν από τις έρευνες, διότι παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα: όταν αυξανόταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξανόταν και η επίδοσή της στη ομάδα ελέγχου όμως παρουσιάστηκε αύξηση της επίδοσεως, χωρίς να μεταβληθεί ο φωτισμός. Στη συνέχεια δοκιμάστηκε το αντίθετο, μείωση του φωτισμού στην ομάδα δοκιμής, ώστε να γίνει ασθενέστερος από αυτόν που είχε η ομάδα ελέγχου, αλλά παρατηρήθηκε και πάλι αύξηση της επίδοσεως και των δύο ομάδων. Η αύξηση δε, διατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετεύονταν πολύ λίγος φωτισμός, για πειραματικούς σκοπούς. Οι παρατηρήσεις αυτές αποτέλεσαν πηγή εκπλήξεων για τους ερευνητές, οι οποίοι οδηγήθηκαν στα εξής συμπεράσματα:

1. Ο φωτισμός ήταν παράγοντας με μικρή σημασία και

2. Ότι οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και επιδόσεως δεν ήταν απλός σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που παρενέβαιναν.

Αποφάσισαν λοιπόν να διερευνήσουν την επίδραση και άλλων εξωτερικών παραγόντων, όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, τη κλίμακα αμοιβής και τις μορφές εποπτείας. Τότε κάλεσαν τον Mayo και τους συνεργάτες του από το τμήμα Βιομηχανικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Harvard, για να εξετάσει τα θέματα που ήθελαν.

Η έρευνα διάρκεσε πέντε έτη και συμπεριέλαβε 20.000 εργαζόμενους. Τα πειράματα έγιναν με μικρή ομάδα έξι ειδικευμένων εργατριών (ομάδα δοκιμής) που εγκαταστάθηκαν σε ειδική αίθουσα εργασίας. Εκεί έγινε συστηματικά έλεγχος των συνθηκών εργασίας και των μεταβολών που θα πραγματοποιούσαν οι πειραματιζόμενες. Οι συνθήκες εργασίας που άλλαζαν κάθε φορά και παρακολουθούνταν η μεταβολή τους, αφορούσαν τα ακόλουθα σημεία: Εισαγωγή διαλειμμάτων, αλλαγή συστήματος αμοιβής της εργασίας κατά το διάστημα της ημέρας ή της εβδομάδας, καλύτερος φωτισμός, ρύθμιση της θερμοκρασίας κ.λ.π.

Θεσπίσθηκαν δηλαδή ομαδική αμοιβή κατά τεμάχιο, διακοπές- διαλείμματα εργασίας, θέσπιση του Σαββάτου ως ημέρα αναπαύσεως. Αν, με τη μεταβολή ενός από τους προαναφερθέντες παράγοντες, διαπιστώνονταν αύξηση της παραγωγής, αυτό σήμαινε ότι επρόκειτο για ορθή καινοτομία. Σε όλες τις αλλαγές αυτές η ομάδα αντέδρασε θετικά με αύξηση της παραγωγής. Αυτά τα αποτελέσματα προκάλεσαν την έκπληξη των ερευνητών και αποφάσισαν να καταργήσουν όλες τις βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας και να επαναφέρουν τους αρχικούς όρους εργασίας, με 48 ώρες εργασίας την εβδομάδα και χωρίς τις άλλες ανέσεις που είχαν προσφερθεί σ' αυτές. Η παραγωγή αυξήθηκε και πάλι κατά 25%.

Κατά τη διάρκεια των ερευνών, με ψυχικά κουραστική εργασία, οι εργάτριες είχαν ιατρική παρακολούθηση, για να εξουδετερώνονται τυχόν συμπτώματα κοπώσεως, διατροφή καλύτερη σε ποσότητα και ποιότητα.

Όλες οι ενέργειες και οι έρευνες είχαν ως αποτέλεσμα να βελτιωθεί η διάθεση των εργαζομένων, που έλαβαν μέρος στον πειραματισμό. Ενδιαφερόντουσαν πολύ γι' αυτά, που έβλεπαν να γίνονται. Η ερμηνεία που έδιναν οι εργαζόμενοι (γυναίκες και άνδρες) στην αύξηση της αποδόσεώς τους ήταν, ότι η καλύτερη ατμόσφαιρα της πειραματικής αίθουσας έκανε της εργασία πιο ελεύθερη, πιο ευχάριστη, πιο ευτυχημένη. Ο Mayo, αντίστοιχα έδωσε την ακόλουθη ερμηνεία, για τη βελτίωση της διαθέσεως προς την εργασία, που επηρέαζε ευνοϊκά και την επίδοση και απόδοση, έστω και υπό δυσμενείς ακόμα υλικούς όρους. Υποστήριζε «ότι οι εργαζόμενοι αισθανόταν, κατά τη διάρκεια των πειραμάτων ότι τους

μεταχειρίζονταν ως ανθρώπινα πλάσματα. Οι διαθέσεις αυτές των εργαζομένων, που χρησιμοποιήθηκαν στη έρευνα, συντέλεσαν στο να δημιουργηθεί ένα πολύ καλό ψυχολογικό κλίμα, το οποίο επηρέασε και τους υπολοίπους εργαζομένους της επιχειρήσεως». (Όπως προαναφέρθηκε ήταν 20.000). «Εργαζόμενοι δε που αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα όντα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες τους και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλύτερα, συμπεριφέρονται σωστότερα και αποδίδουν περισσότερο...»

Κατά τη διάρκεια των ερευνών αυτών ο Mayo και οι συνεργάτες του συμπεριφέρθηκαν στους εργαζόμενους που μετείχαν στον πειραματισμό ως συνεργάτες τους και πέτυχαν μια ψυχολογική προσέγγιση. Οι εργάτριες της αρχικής πειραματικής ομάδας, ένοιωσαν αίσθημα συμμετοχής στο έργο, κύρους αύξησης της υπολήψεώς τους. Αναγνώριζαν ότι τις υπολόγιζαν, με το να ζητούν τις γνώμες τους.

Οι έρευνες του Hawthorne αποτέλεσαν την πρώτη βάση των Ανθρωπίνων Σχέσεων και της σπουδής του ανθρώπινου παράγοντα. Φώτισαν την πρωταρχική του αξία, ως ψυχολογικού παράγοντα και την προτεραιότητα του σε σύγκριση με τους φυσιολογικούς και τους φυσικούς όρους της εργασίας. Έδειξαν ότι η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, λιγότερο συλλληπτή και χειροπιαστή ο τη φυσική ατμόσφαιρα, αποτελεί μια πραγματικότητα, όχι λιγότερο σημαντική από εκείνη. Έτσι έστρεψαν την προσοχή των μελετητών στη σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους χώρους που ζουν και κινούνται ανθρώπινες υπάρξεις, άτομα ή ομάδες και στη σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων, που είναι οι κύριοι φορείς του κλίματος αυτού.

Τα κύρια έργα του Mayo είναι :

1. Τα ανθρώπινα προβλήματα σε ένα βιομηχανικό πολιτισμό (1933).  
Αποτελεί το πρώτο πλήρες δημοσίευμα για τις προαναφερθείσες έρευνες, και
2. Τα κοινωνικά προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού(1945).  
Είναι σύντομη κοινωνιολογική μελέτη, βασισμένη σε έρευνές στις οποίες μετείχε και ο ίδιος.

Μετά από αυτά προτείνει «για να βελτιωθούν οι διαταραγμένες κοινωνικές συνθήκες των εργαζομένων που διέγειραν την αγανάκτηση μεταξύ τους, να αποκτηθούν κοινωνικές ικανότητες. Αυτό προϋποθέτει μια νέα αντίληψη της εξουσίας, που εξαρτάται όχι μόνο από το νόμιμο δικαίωμα, να απαιτούμε από τους άλλους να ενεργούν, άλλα και από το βαθμό, που τα άτομα συγκαθίθενται να δέχονται διαταγές».

Πρέπει να σημειωθεί, ότι τα πειράματα και οι έρευνες του Hawthorne άνοιξαν νέες προοπτικές για τη μελέτη του ανθρώπου και του εργαζομένου ειδικότερα. Διατυπώθηκαν

απόψεις, που οδήγησαν στην συνέχεια, προς ένα ορισμένο τρόπο σκέψευς και διαμόρφωσαν τη σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων ή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς. Από την άποψη της επιστήμης της Οργανώσεως και Διοικήσεως η σχολή αυτή μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε τυπικές οργανώσεις και έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς εκείνης, η οποία θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων της οργανώσεως.

### 1.2.3.2 Σχολή D.McGregor

Από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς της μεταπολεμικής Κοινωνικής Ψυχολογίας είναι ο Douglas McGregor, κυρίως λόγω των πολλών εργασιών που δημοσίευσε σχετικά με την υποκίνηση ή παρακίνηση και την γενική συμπεριφορά του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο. Στο κλασικό του βιβλίο «η Ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσεως» περιγράφει τη θεωρία Ψ, που κατατάσσεται στη σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και τη θεωρία Χ, που υποθέτει ότι

- i. Ο μέσος εργαζόμενος έχει μια έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και αποφεύγει να εργασθεί.
- ii. Το άτομο πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται και να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρία, διότι τότε θα καταβάλει προσπάθεια, αφού είχε προϋποτεθεί, ότι κανονικά δείχνει απροθυμία για εργασία.
- iii. Ο μέσος εργαζόμενος προτιμά να καθοδηγείται, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες, είναι εγωιστής και δεν ενδιαφέρεται για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχειρήσεως κ.λ.π.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Με τις σκέψεις αυτές, για τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση συμφωνούν κάποιοι, γιατί κατά τη γνώμη τους εξηγεί πολλά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ενώ ο ίδιος ο McGregor έθεσε το ερώτημα για πολλά περιστατικά, τα οποία δεν είναι δυνατό να ερμηνευθούν από αυτή τη θεωρία, όπως αυξημένη παραγωγικότητα με μειωμένο έλεγχο.

Ο McGregor δίνει την απάντηση σ' αυτό το ερώτημα προτείνοντας τη θεωρία Ψ, υποστήριξε δε ότι δίνει πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η θεωρία Ψ δέχεται, ότι οι άνθρωποι όπως τους περιγράφει η θεωρία Χ δεν



είναι τέτοιοι από τη φύση τους, αλλά έγιναν έτσι με την επίδραση του τρόπου διοικήσεως, αναλύεται δε στα ακόλουθα στοιχεία :

- i. Η κατανάλωση φυσικής και πνευματικής ενεργητικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, είναι κάτι τόσο φυσικό, όπως η διασκέδαση, η αναπνοή, ή η ανάπαυση. Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποιήσεως ή δυσαρέσκειας.
- ii. Ο εξωτερικός έλεγχος και ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της τυπικής οργανώσεως, κατευθύνοντας προς τα εκεί τις προσπάθειες των εργαζομένων. Το εργαζόμενο άτομο μπορεί να ενεργήσει με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία και αυτοκατεύθυνση, για να συμβάλει στην επιτυχία των στόχων, που έχει συναινέσει ή αναλάβει την εκτέλεση.
- iii. Η αποδοχή ενός στόχου εξαρτάται από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την πραγματοποίηση του στόχου. Εάν δηλαδή το άτομο λαμβάνει επιθυμητές ανταμοιβές και ικανοποιούνται οι επιθυμητές ανάγκες τότε θα αποδεχθεί τον στόχο και θα επιδιώξει την πραγματοποίησή του.
- iv. Ο μέσος εργαζόμενος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται αλλά επιζητεί υπευθυνότητα. Η αντίθετα, είναι πιθανή η άρνηση να αναλάβει ευθύνες ή να προβάλλει φιλοδοξία, όχι από έμφυτη παρόρμηση, αλλά γιατί έχει άσχημες εμπειρίες από το παρελθόν.
- v. Οι σύγχρονοι άνθρωποι διαθέτουν, σε μεγάλο ποσοστό, σχετικά ψηλό βαθμό ευφυΐας, φαντασίας και δημιουργικότητας κατά την αντιμετώπιση επιχειρηματικών και συναφών προβλημάτων. Το δυναμικό όμως αυτό δεν χρησιμοποιείται στο σύνολό του, αλλά μόνο μέρος αυτού.
- vi. Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζομένους να αναπτύξουν τέτοια θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο McGregor υποστήριξε, 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 φθάσουμε στη μορφή εκείνη όπου κάθε μέλος της επιχείρησης ή του οργανισμού κ.λ.π. μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των

αντικειμενικών στόχων της επιχειρήσεως κ.λ.π. και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και εκτιμάται από τους ανώτερους του».

Η θεωρία Ψ του McGregor περιέχει χρήσιμα στοιχεία τόσο από τη σκοπιά της Οργανωτικής-Διοικητικής, όσο και των Ανθρώπινων Σχέσεων. Ο Luis Allen τον κατηγόρησε όμως, ότι «δεν διενέργησε έρευνες, ούτε συγκέντρωσε στοιχεία για την υποστήριξη των θεωριών του» κ.λ.π. Αντίθετα άλλες έρευνες, όπως των Sorcher και Meyer, περιέχουν μεταξύ των συμπερασμάτων τους ότι «Εργαζόμενοι που τους είχε ανατεθεί μεγαλύτερη ευθύνη αισθάνονταν μικρότερη ανία, ήταν περισσότερο υπερήφανοι για την εργασία τους και αισθανόταν ότι πέτυχαν κάτι»

### 1.2.3.3 Νεότερες Τάσεις

Ο D. McGregor περιλαμβάνεται μαζί με άλλους συγγραφείς, ψυχολόγους και κοινωνιολόγους του τέλους της δεκαετίας του '50 στη σχολή των Νέων Ανθρώπινων Σχέσεων ή στους Οργανωτικούς ψυχολόγους.

Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται ακόμη και

1. Ο Abraham Maslow με τη θεωρία του περί ανθρώπινων αναγκών.
2. Ο Rensis Likert, που ασχολήθηκε με την Κοινωνική Ψυχολογία και ερεύνησε την διευθυντική μορφή των προϊσταμένων και τις επιδράσεις των διαφόρων στάσεων των προϊσταμένων απέναντι στην παραγωγικότητα των ατόμων που εργάζονται κάτω από τις εντολές τους.
3. Ο Ελληνικής καταγωγής Chris Argyris, καθηγητής Βιομηχανικής Διοικήσεως στο πανεπιστήμιο Yale και κοινωνιολόγος. Ο Chris Argyris διατύπωσε, μεταξύ άλλων θεωριών και εκείνη που ονόμασε «θεωρία της ανωριμότητας και ωριμότητας». Στη θεωρία αυτή διερευνά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην τυπική οργάνωση.

Οι προτάσεις του Argyris για την αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων είναι συγκεκριμένες : Στα κατώτερα κλιμάκια πρέπει να ενθαρρυνθεί η διεύρυνση της εργασίας, που δίνει στα άτομα την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους. Πρέπει επίσης, ανεξάρτητα από το κλιμάκιο που βρίσκονται οι εργαζόμενοι, να τους επιτραπεί να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

# Κεφάλαιο 2

## 2.1 Εργασιακό περιβάλλον

### Εισαγωγή

Το εργασιακό περιβάλλον είναι μια από τις υποδιαίρεσεις της μεγάλης έννοιας «περιβάλλον». Το περιβάλλον αποτελεί τα τελευταία χρόνια αντικείμενο μελέτης διαφόρων επιστημονικών κλάδων, διότι μέσα σ' αυτό οι άνθρωποι από τη γέννηση μέχρι τον θάνατό τους ζουν και δραστηριοποιούνται. Το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται επαγγελματικά οι εργαζόμενοι, επιδρά όπως είναι ευνόητο στην υγεία και την ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπου. Το εργαζόμενο άτομο ως μέλος της συγκεκριμένης κοινωνίας στην οποία ζει, δέχεται και όλα τα στοιχεία τα οποία συνυπάρχουν σ' αυτήν από διάφορα αίτια. Αντιδρώντας βέβαια τις περισσότερες φορές ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του και την περίπτωση.

Ηγέτες εταιρειών με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, καθώς και ανεξάρτητοι χρηματοοικονομικοί αναλυτές αναγνωρίζουν ότι πολλά επιχειρηματικά οφέλη συνδέονται με την επίτευξη και τη διατήρηση ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας. Ανάμεσα σε αυτά τα οφέλη συμπεριλαμβάνονται σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως υψηλότερη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη διατήρηση προσωπικού, αυξημένη καινοτομία και δημιουργικότητα.

Το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ο άνθρωπος εργάζεται, έχει βασική σημασία για να καθοριστεί ο βαθμός αποδοτικότητας των εργαζομένων. Έτσι ο μη ικανοποιητικός φωτισμός, ο θόρυβος, ο κατάλληλος εξαερισμός μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη ενός υγιούς ή μη περιβάλλοντος εργασίας.

Για το λόγο αυτό, οι διάφορες πλευρές του φυσικού περιβάλλοντος πρέπει να εξετάζονται με προσοχή και να προσαρμόζονται στις ειδικές συνθήκες που απαιτεί η εργασία του ανθρώπου. Παρακάτω γίνεται ανάλυση, όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι εργάζονται.

## 2.1.1 Υγεία

Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων είναι στοιχειώδης ένδειξη κοινωνικής ευθύνης. Ένα εργατικό ατύχημα είναι ικανό να σπλώσει ανεξίτηλα την εικόνα μιας επιχείρησης. Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης δεν εξαντλείται στην πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου, που αποτελεί και νομοθετικά κατοχυρωμένη εργοδοτική υποχρέωση. Δείκτης κοινωνικής ευθύνης είναι η "προαγωγή της υγείας" των εργαζομένων, δηλαδή η προσπάθεια όχι μόνο το εργασιακό περιβάλλον να είναι ακίνδυνο, αλλά και να προάγει τη σωματική, ψυχική, κοινωνική και πνευματική ευεξία, δηλαδή την υγεία.

Ένα άλλο εύλογο ερώτημα είναι, πόσο μπορεί να αντέξει μια επιχείρηση το κόστος για τη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας και πόσο ανταποδοτικές είναι οι επενδύσεις αυτές. Η απάντηση στο ερώτημα κόστους-οφέλους για τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας είναι αρκετά σύνθετη. Στην πλευρά του οφέλους πρέπει να μετρηθεί το κόστος των συνεπειών των κακών συνθηκών εργασίας, που αποφεύγονται με την επένδυση, δηλαδή τα εργατικά ατυχήματα, οι επαγγελματικές αρρώστιες και η φθορά της υγείας. Τα ανεπιθύμητα αυτά συμβάντα έχουν ένα άμεσα ορατό και ένα μεγαλύτερο "έμμεσο" ή αόρατο κόστος.

Στο αόρατο κόστος προσμετρώνται οι δυσμενείς επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, στην εικόνα της επιχείρησης την αγορά και στις εργασιακές σχέσεις. Στη πλευρά του οφέλους προστίθεται το ευεργετικό αποτέλεσμα, που ασκεί το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στην ψυχολογία του εργαζόμενου, με παραπέρα επίδραση στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι επενδύσεις ασφαλείας στο εργασιακό περιβάλλον είναι επενδύσεις στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η ποιότητα εξαρτάται απόλυτα από τον ανθρώπινο παράγοντα, και προαπαιτεί ένα περιβάλλον που όχι μόνο δεν θα απειλεί, αλλά θα προάγει την υγεία. Για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας καθοριστικός είναι ο ρόλος της Επιθεώρησης Εργασίας. Ο ρόλος της είναι διπλός: α) ο έλεγχος της εφαρμογής της νομοθεσίας και β) η συμβουλευτική υποστήριξη των επιχειρήσεων (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.qualitynet.gr](http://www.qualitynet.gr)).

Η πιο συχνή αιτία ατυχήματος στη δουλειά είναι το γλίστρημα ή το παραπάτημα. Η πτώση που συνήθως ακολουθεί μπορεί να είναι επικίνδυνη. Η τάξη και η σωστή διάταξη των μηχανημάτων, του εξοπλισμού, των διαφόρων υλικών και των προϊόντων, τα ομαλά και ελεύθερα προσκρούσεων δάπεδα των διαδρόμων κυκλοφορίας είναι τα ελάχιστα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για την αποφυγή πτώσεων των εργαζομένων. Αυτά συμβαίνουν σε

όλα τα είδη των επιχειρήσεων, αλλά τομείς όπως π.χ. η βιομηχανία τροφίμων αναφέρουν αριθμούς ατυχημάτων που υπερβαίνουν το μέσο όρο.

Αίτια για ατυχήματα μπορούν να γίνουν ακόμα, το ηλεκτρικό ρεύμα, η σκόνη ή ο καπνός που παράγονται και, αν δεν ληφθούν τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα, διαχέονται στους χώρους εργασίας, ο συνδυασμός υψηλής θερμοκρασίας και υγρασίας η χειρωνακτική διακίνηση φορτίων καθώς και ο κακός σχεδιασμός της θέσης εργασίας ή του εξοπλισμού που βρίσκεται σε γραφεία (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.yrakp.gr](http://www.yrakp.gr)).

## **2.1.2 Θόρυβος**

Τα υψηλά επίπεδα θορύβου σε χώρους εργασίας αποτελούν απειλή στην ακοή και επηρεάζουν αρνητικά την ανθρώπινη απόδοση.

Υπολογίζεται ότι το ένα τρίτο των εργαζομένων στην Ευρώπη (περισσότερα από 60 εκατομμύρια άτομα) εκτίθεται σε συνθήκες θορύβου για διάστημα μεγαλύτερο από το ένα τέταρτο του χρόνου εργασίας του, ενώ σχεδόν 40 εκατομμύρια εργαζόμενοι – αριθμός που αντιστοιχεί στον συνολικό πληθυσμό της Ισπανίας – κατά το ήμισυ τουλάχιστον των ωρών εργασίας τους.

Τέτοια παραδείγματα συναντούνται και στην εκπαίδευση, ο θόρυβος αποτελεί πιεστικό ζήτημα. Μία Δανική μελέτη έδειξε ότι περισσότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς και νηπιαγωγούς αναγκάζονται να υψώνουν τον τόνο της φωνής τους για να επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους, ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από το αντίστοιχο σε πολλούς κλάδους της βιομηχανίας. Επίσης πιθανό κίνδυνο διατρέχουν οι εργαζόμενοι σε μπαρ και κέντρα διασκέδασης, είτε πρόκειται για σερβιτόρους ή μουσικούς. Οι οδηγοί φορτηγών οχημάτων, το προσωπικό των τηλεφωνικών κέντρων, ακόμη και οι εργαζόμενοι σε ανοιχτούς χώρους, μπορεί όλοι να είναι εκτεθειμένοι σε θορύβους (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://agency.osha.eu.int>).

### **2.1.2.1 Μέτρα για την αντιμετώπιση του θορύβου**

Υπάρχει ένα όριο, όσον αφορά το ποσοστό θορύβων στο οποίο θα πρέπει να εκτίθενται οι άνθρωποι, ακόμα και με τη χρήση ατομικών μέσων προστασίας. Επιβάλλεται, κάθε τύπος μέσου προστασίας να έχει καλή εφαρμογή, καθώς είναι δυνατόν ο θόρυβος να περάσει μέσα και από το μικρότερο κενό. Τα μέσα προστασίας πρέπει να είναι αποτελεσματικά και άνετα. Συχνά ο χρήστης δεν παρατηρεί την μείωση της αποδοτικότητας

των προστατευτικών μέσων λόγω φθοράς και γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικός ο συχνός και συστηματικός έλεγχος. Εάν ο χρήστης αισθανθεί κόπωση από το βάρος των μέσων προστασίας, δεν συλλαμβάνει προειδοποιητικά σήματα ή δεν ακούει τις ομιλίες των συναδέλφων του πρέπει να είναι δυνατόν να αποβάλλει τον ατομικό του εξοπλισμό.

Εάν τα επίπεδα θορύβου είναι τόσο ψηλά, ώστε να είναι απαραίτητη η χρήση προστατευτικών μέσων, τότε θα πρέπει να γίνεται εξέταση της ακοής κάθε εργαζομένου, τόσο κατά την αρχική έκθεση όσο και μετέπειτα, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ο λόγος είναι ότι ορισμένα άτομα τείνουν να παθαίνουν βλάβες της ακοής περισσότερο από άλλα, ενώ υπάρχουν και άτομα τα οποία είναι δυνατόν να δουλεύουν κάτω από συνθήκες στις οποίες τα επίπεδα θορύβου έχουν υπερβεί τα όρια κινδύνου, χωρίς να κινδυνεύουν από κόπωση. Δυστυχώς δεν υπάρχει τρόπος να προβλέψει κανείς σε ποια κατηγορία ανήκει το κάθε άτομο, και επομένως, η βλάβη θα πρέπει να εξακριβώνεται όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα, ακόμα και αν δεν την έχει αντιληφθεί το άτομο.

### 2.1.3 Φωτισμός

Ο φωτισμός σε ένα εργασιακό χώρο είναι συνδυασμός του φυσικού φωτισμού που μπαίνει από τα παράθυρα ή τα ανοίγματα και του τεχνητού φωτισμού. Σε περιπτώσεις που θα πρέπει να φωτίζεται καλύτερα η θέση και το αντικείμενο της εργασίας χρησιμοποιείται και τοπικός φωτισμός.

Ο πολύ μικρός φωτισμός εντείνει υπερβολικά την όραση των ατόμων, ενώ αντίθετα παρατηρείται πως όσο αυξάνεται η ένταση του, τόσο βελτιώνεται η όραση, ως ένα σημείο, γιατί η υπερβολική αύξηση της έντασης του φωτός συνοδεύεται και αυτή με τη σειρά της από φθίνουσα απόδοση της εργασίας [Π. Φαναριώτη, « Επιχειρησιακή Ψυχολογία (Προβλήματα Ανθρώπινων Σχέσεων στο Εργασιακό Πλαίσιο) », Εκδόσεις Παπαζήση].

Γενικά κάθε εργασία απαιτεί συγκεκριμένο επίπεδο φωτισμού ώστε να εκτελείται με άνεση και ασφάλεια. Η βρωμιά στους λαμπτήρες και στις εγκαταστάσεις αποτελεί για παράδειγμα, την πιο απλή αιτία μείωσης του φωτισμού.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ιδανική ποσότητα φωτισμού η οποία είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Το πρόβλημα αφορά στο γεγονός που για κάθε εκτέλεση μιας δεδομένης εργασίας υπάρχουν διαφορετικά «ιδανικά» επίπεδα φωτισμού, ώστε να εκτελεστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα, αναπauτικότερα και αποτελεσματικότερα. Συνήθως ο φωτισμός που τα άτομα χρειάζονται στην πραγματικότητα, είναι λιγότερος από ότι τα ίδια πιστεύουν.

Από σχετικές μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν, έχει αποδειχθεί ότι ο απαιτούμενος κάθε φορά φωτισμός ποικίλει ανάλογα με τη φύση της εκτελούμενης εργασίας. Ο φωτισμός μετράτε σε LUX. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με διάφορες εργασίες και τα επιθυμητά επίπεδα φωτισμού που χρειάζεται για την κάθε μία, όπως αυτά προσαρμόστηκαν από το βιβλίο «Βιομηχανική Ψυχολογία» του Π. Φαναριώτη.

<b>Χώρος Εργασίας</b>	<b>Μέση ένταση Φωτισμού σε LX</b>
Σχολεία	120-260
Καταστήματα	120-600
Κατοικίες	120-250
Εργοστάσια	120-600
Νοσοκομεία	4.000

#### **2.1.4 Εξαερισμός**

Ο συνδυασμός υψηλής θερμοκρασίας και υγρασίας σημαίνει δύσκολες συνθήκες εργασίας με δυσμενή αποτελέσματα τόσο στην υγεία των εργαζομένων όσο και στην απόδοσή τους. Οι μηχανές και ορισμένες κοπιαστικές εργασίες συμβάλλουν ιδιαίτερα στην θερμική καταπόνηση του εργαζόμενου. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διατηρούνται οι χώροι εργασίας σε ανεκτές θερμοκρασίες και ένας από αυτούς, ίσως και ο πιο σημαντικός είναι ο κατάλληλος εξαερισμός.

Ο βασικός μηχανισμός για την ρύθμιση της θερμοκρασίας του σώματος είναι το σύστημα εφίδρωσης του οργανισμού που με τον κατάλληλο αερισμό προσδιορίζεται η αποδοτικότητα του.

Έτσι οι μεταβολές στο σύστημα εξαερισμού προκαλούν μεταβολές τόσο στην παραγωγικότητα του ανθρώπου, όσο και στο ρυθμό ατυχημάτων και το επίπεδο ηθικού.

Το σύστημα εξαερισμού, όπως και η εφαρμογή του κατάλληλου φωτισμού, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες είναι η θερμοκρασία, η υγρασία, η ένταση του αέρα, ο βαθμός της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και οι διαθέσεις του προσωπικού, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ανάλογα με το βαθμό αλληλεξάρτησης τους προσδιορίζουν κάθε φορά τα απαιτούμενα επίπεδα εξαερισμού.

## 2.2 Μελέτη συμπεριφοράς

### Εισαγωγή

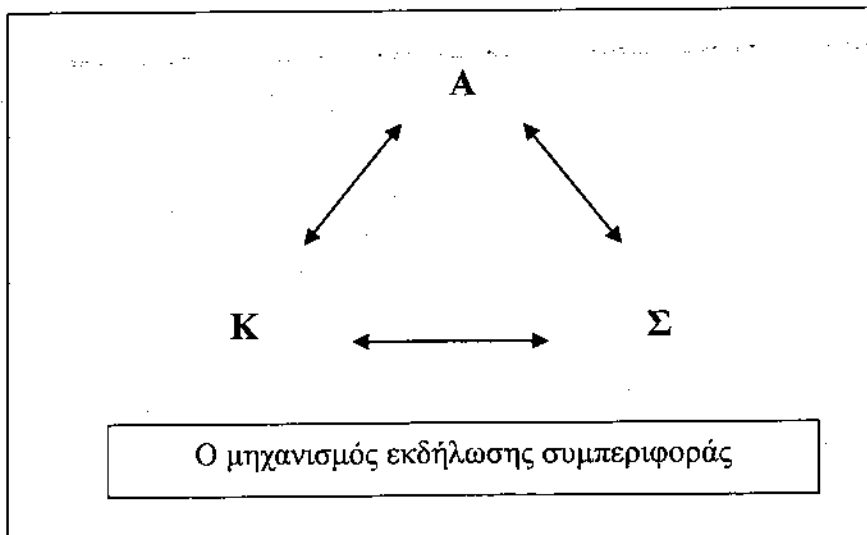
Είναι γνωστό ότι οποιαδήποτε ενέργεια λαμβάνει χώρα μέσα στον οργανισμό-επιχείρηση έχει επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων. Η επίδραση αυτή επεκτείνεται ακόμα στους πελάτες και τους προμηθευτές. Το γεγονός αυτό έχει σχέση με την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού, αφού τα ανθρώπινα προβλήματα αποτελούν την κύρια αιτία της αποτυχίας ή επιτυχίας της επιχείρησης. Επομένως η μελέτη και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς βοηθάει τους μάνατζερ – προϊσταμένους – ηγέτες, να γίνουν αποτελεσματικότεροι στο έργο τους.

Οι άνθρωποι διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Σίγουρο επίσης είναι πως κάθε αιτία δεν οδηγεί κατά ανάγκη στην εκδήλωση ίδιας συμπεριφοράς από όλους, ούτε και όμοιες συμπεριφορές ανθρώπων προκαλούνται από ίδια κατά ανάγκη αίτια. Ωστόσο αν και διαφέρουν πολύ μεταξύ τους, οι άνθρωποι δεν αποτελούν ξεχωριστές «μονάδες». Σε γενικές γραμμές έχουν κοινά χαρακτηριστικά όπως κοινή λογική και γνώμη, κοινές αντιλήψεις και στάσεις ζωής κα. Έτσι γίνεται δυνατόν να βρεθεί ένας κοινός τόπος στη συμπεριφορά των ατόμων, που θα μπορούσε να μελετηθεί και να αναλυθεί ώστε να επιτευχθεί ο επηρεασμός της, με σκοπό την καλύτερη παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Δύο είναι οι σημαντικοί λόγοι που προσδίδουν ομοιομορφία στη συμπεριφορά των ατόμων, όπως αυτοί αναπτύσσονται στο βιβλίο του Μάριου Μακρυγιωργάκη, «Διοίκηση Προσωπικού» από τις εκδόσεις Παπαζήση:

1. Το ένστικτο της αυτοσυντήρησης και
2. Η έμφυτη τάση για διαρκή βελτίωση.

Η συμπεριφορά αποτελεί μία από τις κορυφές ενός πολύ σημαντικού τριγώνου που αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις.





Το άτομο «Α» είναι μία πνευματική, βιολογική και κοινωνική οντότητα που ωθούμενη από αντίστοιχα κάθε φορά κίνητρα, ανάλογα με την κατάσταση «Κ» που έχει να αντιμετωπίσει, διαμορφώνει κάθε φορά μία συμπεριφορά «Σ». Η ίδια όμως συμπεριφορά του αυτή επενεργεί με τη σειρά της στην κατάσταση «Κ», την αναστρέφει, την εντείνει ή την διατηρεί με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία συνεχής αντίδραση.

Έτσι ο συνδυασμός τόσο του ατόμου όσο και της κατάστασης στην οποία βρίσκεται προκαλούν την εκδήλωση συμπεριφοράς. Το κάθε άτομο ανάλογα με την εικόνα που έχει σχηματίσει για τον εαυτό του, επιδιώκει την εκπλήρωση κάποιων στόχων. Η εικόνα του κάθε ατόμου για τον εαυτό του επηρεάζεται από την κατάσταση που βρίσκεται κατά περιόδους. Έτσι είναι δυνατό τη μία στιγμή να νοιώθει σιγουριά και την αμέσως επόμενη να νοιώθει ανασφάλεια.

Η συμπεριφορά σχετίζεται με τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τις αξίες, τις προσδοκίες, τα κίνητρα και την προσωπικότητα του ατόμου, για το λόγο αυτό γίνεται στη συνέχεια ανάλυση όλων αυτών των παραγόντων, εκτός των προσδοκιών και των κινήτρων που αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο.

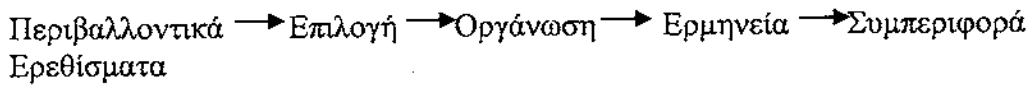
### 2.2.1 Αντίληψη

Η συμπεριφορά των ανθρώπων είναι απόρροια της αντίληψης τους, ενώ όμως όταν τα ερεθίσματα από το περιβάλλον την οδηγούν σε παρόμοιες αντιδράσεις, όταν εμπλέκεται η κοινωνική διάσταση τα ερεθίσματα που λαμβάνει ο κάθε άνθρωπος, μπορούν να ερμηνευτούν διαφορετικά από τον κάθε ένα.

Αντίληψη είναι μια νοητική και γνωστική διαδικασία η οποία καθιστά ικανά τα άτομα να ερμηνεύσουν και να κατανοήσουν τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα γύρω τους (Μύρων Μ. Ζαβλανός, *Οργανωτική Συμπεριφορά*). Στην περίπτωση της Διοίκησης η μελέτη της κοινωνικής αντίληψης αφορά στο πρόβλημα του πως και γιατί ένας προϊστάμενος αποδίδει σε έναν υφιστάμενο ορισμένα χαρακτηριστικά, βασισμένος στην υποκειμενική του κρίση και αν και κατά πόσο η κρίση του αυτή συμβαδίζει με την αντικειμενική πραγματικότητα.

Η διαδικασία της αντίληψης περιλαμβάνει την επιλογή και την οργάνωση των περιβαλλοντικών ερεθισμάτων τα οποία παρέχουν στο άτομο μια σημαντική εμπειρία. Διαφορετικά άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά μια κατάσταση και από άποψη επιλογής αλλά και από άποψη οργάνωσης και ερμηνείας των πραγμάτων.

Τα βασικά στοιχεία της αντιληπτικής διαδικασίας παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Τα άτομα δέχονται τα ερεθίσματα από το περιβάλλον μέσω των πέντε αισθήσεων τους.

Στην συνέχεια έχουν την τάση να επιλέγουν από το περιβάλλον εκείνα τα στοιχεία τα οποία έχουν νόημα γι' αυτά και να αγνοούν άλλα τα οποία δεν επιθυμούν. Τα άτομα συνηθίζουν να επιλέγουν ερεθίσματα τα οποία είναι αξιοσημείωτα, έχουν μεγαλύτερη ένταση, βρίσκονται σε κίνηση, είναι επαναλαμβανόμενα και είναι νέα και οικεία. Η αντιληπτική ικανότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα, τη μάθηση και την παρακίνηση του ατόμου που παρατηρεί, από το γεγονός που παρατηρεί και από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται την δεδομένη στιγμή.

Μετά την επιλογή των ερεθισμάτων ακολουθεί το στάδιο της οργάνωσης, σ' αυτό το στάδιο κατηγοριοποιούνται και οργανώνονται τα ερεθίσματα με τρόπο που τα στοιχεία αυτά να έχουν νόημα για το άτομο.

Μετά την οργάνωση ακολουθεί η ερμηνεία των ερεθισμάτων. Είναι αναγκαίο να σημειωθεί, ότι πολλές φορές η ερμηνεία επηρεάζεται από αντιληπτικά σφάλματα, τα οποία αναλύονται παρακάτω. Ο τρόπος που τα άτομα ερμηνεύουν τα ερεθίσματα μεταβάλλεται, για παράδειγμα μια κίνηση του χεριού μπορεί να ερμηνευθεί από κάποιον ως φιλική ή εχθρική.

Τελικά, η ερμηνεία αυτή οδηγεί σε μία απάντηση ή μία συμπεριφορά.

### 2.2.2 Στάσεις

Η στάση είναι σχετικά μόνιμο συναίσθημα, πιστεύω ή συμπεριφορά που έχει σχέση με ένα συγκεκριμένο άτομο, ομάδα, ιδέα ή αντικείμενο (Γιάννης Χολέβας, «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Εκδόσεις Interbooks).

Η στάση ενός ατόμου επηρεάζεται από την ιδιοσυγκρασία του και από τη διαφορετική εμπειρία που έχει το άτομο από τη ζωή. Για παράδειγμα το θετικό ή το αρνητικό συναίσθημα που έχει το άτομο από την εργασία που πραγματοποιεί, αποτελεί μία στάση.

Τέσσερις παράγοντες συνιστούν την έννοια της στάσης:

- Ο συναισθηματικός, που αποτελεί τη συναισθηματική στάση απέναντι σε πρόσωπα ή γεγονότα.

- Ο λογικός, που οφείλεται στην πεποίθηση που έχουν τα άτομα δημιουργήσει ως προς τα πρόσωπά και τα γεγονότα.
- Ο εκδηλωτικός, που συνιστά τη συμπεριφορά απέναντι σε πρόσωπα και γεγονότα.
- Ο παράγοντας της συνήθειας, που πολλές φορές καθορίζει τη συμπεριφορά απέναντι σε άλλους.

Έτσι ο τρόπος, θετικός ή αρνητικός, με τον οποίο ένα άτομο τοποθετείται απέναντι σε συγκεκριμένα ζητήματα προειδοποιεί και για τη συμπεριφορά του που ενδεχόμενα θα εκδηλώσει γι' αυτά όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή. Όμως και οι στάσεις δεν παραμένουν αμετάβλητες. Οι αποδείξεις για το αντίθετο, όπως μία καινούργια εμπειρία, μπορούν να μεταβάλλουν μια στάση από αρνητική σε θετική ή και το αντίθετο.

### 2.2.3 Αξίες

Οι αξίες του ατόμου καθοδηγούν τη συμπεριφορά του. Οι αξίες δεν είναι το ίδιο με τις στάσεις. Οι αξίες έχουν ευρύτερο πεδίο, αντιπροσωπεύουν πεποιθήσεις και επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Τα μακροχρόνια δείγματα συμπεριφοράς στο άτομο οδηγούνται από τις αξίες που έχει αναπτύσει.

Κάθε άτομο θα προσπαθήσει να παράγει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην εργασία του, εφόσον δίνει αξία σ' αυτήν. Τα άτομα είναι περισσότερο ενεργά όταν ενδιαφέρονται γι' αυτό που κάνουν. Έτσι σκοπός των προϊσταμένων, είναι να δημιουργήσουν τέτοιες συνθήκες στο χώρο εργασίας που να έχει η ίδια η εργασία αξία για τον κάθε εργαζόμενο ώστε παράλληλα να μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ενέργεια και την φαντασία του στην εργασία.

Οι αξίες μεταβάλλονται από γενικές και αφηρημένες, σε ειδικές και συγκεκριμένες (Μύρων Μ. Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Ελλην). Οι γενικές αξίες έχουν σχέση συνήθως με την φιλοσοφική και ηθική θέση του ατόμου, όπως παραδείγματός χάριν η εντιμότητα, ενώ οι συγκεκριμένες αξίες είναι θέματα στα οποία το άτομο δίνει προτεραιότητα ή διαθέτει σ' αυτά δυνάμεις και το χρόνο του, όπως η εργασία.

## 2.2.4 Προσωπικότητα

Η προσωπικότητα, όπως αναλύεται στο βιβλίο «Οργανωτική Συμπεριφορά», του Μάριου Ζαβλάνου, είναι ένα σχετικά σταθερό σύνολο ψυχολογικών χαρακτηριστικών τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους.

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι η προσωπικότητα είναι μία γενική θεωρία συμπεριφοράς, η οποία περιγράφει τα κοινά χαρακτηριστικά ή τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα άτομα.

Η προσωπικότητα του ατόμου προσδιορίζεται από δύο βασικούς παράγοντες:

- i. Την κληρονομικότητα και
- ii. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο μεγάλωσε και έζησε.

Η κληρονομικότητα περιλαμβάνει τα φυσικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Οι πολιτιστικές αξίες και τα πρότυπα παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του ατόμου. Επίσης, οι κοινωνικοί παράγοντες, όπως η οικογενειακή ζωή, η θρησκεία και όλη η εμπειρία που αποκτούν τα άτομα, επηρεάζουν και αυτά με την σειρά τους την προσωπικότητα.

Τα χαρακτηριστικά που κατευθύνουν και τελικά διαμορφώνουν την προσωπικότητα των ατόμων είναι ο αυτοσεβασμός, η αυτεπίγνωση της αποτελεσματικότητας και ο τρόπος ελέγχου.

Ο αυτοσεβασμός έχει να κάνει με το βαθμό που το άτομο έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να ελέγχει και να αξιολογεί τον εαυτό του, έρευνες έχουν δείξει ότι άτομα με υψηλό δείκτη αυτοσεβασμού αισθάνονται μοναδικά, ανταγωνιστικά, ασφαλή και διατηρούν καλές σχέσεις με τα άλλα άτομα που είναι γύρω από αυτά.

Η αυτεπίγνωση της αποτελεσματικότητας, αναφέρεται στην αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του, δηλαδή στο πόσο καλά αντιμετωπίζει μια παρουσιαζόμενη κατάσταση. Τα άτομα με υψηλό δείκτη αυτεπίγνωσης αισθάνονται ικανά και παράλληλα έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν ένα έργο αποτελεσματικά.

Στην συνέχεια, ο τύπος ελέγχου αναφέρεται σε ένα σύνολο από αντιλήψεις που έχει το άτομο σχετικά με το αν η συμπεριφορά του ελέγχεται κυρίως από εσωτερικές ή εξωτερικές δυνάμεις, δηλαδή αν πιστεύει ότι ελέγχει την ζωή του. Το άτομο που πιστεύει ότι τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ελέγχονται από άλλους, από την τύχη ή από άτομα που έχουν εξουσία, έχει ένα εξωτερικό τρόπο ελέγχου. Το άτομο που πιστεύει ότι ελέγχει από μόνο του την τύχη του ή τη συμπεριφορά του έχει ένα εσωτερικό τρόπο ελέγχου. Έρευνες έχουν

δείξει ότι άτομα με εσωτερικό τόπο ελέγχου αποδίδουν καλύτερα σε εργασίες που απαιτούν πρωτοβουλίες και νεωτερισμούς, ενώ άτομα με εξωτερικό τόπο ελέγχου αποδίδουν καλύτερα σε εργασίες ρουτίνας (P.E. Spector, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control").

Σαν απόρροια των όσων έχουν προηγηθεί, ο μάνατζερ και ο κάθε επικεφαλής αλλά και κάθε συνεργάτης πρέπει να μπορεί να συλλέγει και να αξιοποιεί πληροφορίες και να εξετάζει την κάθε συμπεριφορά σαν ένα μέρος ενός συστήματος αναφοράς, κρίνοντας την πάντα σε σχέση με κάτι.

### **2.2.5 Ηθικό**

Σοβαρές και μακροχρόνιες μελέτες έχουν τεκμηριωμένες μελέτες έχουν συνδέσει την παραγωγικότητα μέσα στις ομάδες, αλλά και αυτή των εργαζομένων, με το επίπεδο ηθικού που στη συγκεκριμένη περίοδο επικρατεί μέσα σ' αυτές τις ομάδες. Έτσι απουσίες σε συχνότητα και σε διάρκεια, αποχωρήσεις-παραιτήσεις, απεργίες, παράπονα, λάθη, ατυχήματα και άλλες λειτουργικές ανωμαλίες στις ομάδες ή τους οργανισμούς συνδέονται πολύ στενά με το «χαμηλό ηθικό» των εργαζομένων.

Ηθικό είναι το σύνολο των διαθέσεων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού απέναντι σ' αυτό που τη συγκεκριμένη στιγμή βιώνει, και που συνδέεται άμεσα με:

- ο Το βαθμό ικανοποίησης κάθε μέλους από αυτό που κάνει
- ο Με την ένταση της ανάγκης των μελών για συνεργασία
- ο Με το βαθμό αποδοχής από μέρους των μελών, των επιδιωκόμενων από την ομάδα στόχων.

Το ηθικό ως συνδεόμενο με τις κοινωνικές ανάγκες δεν αγοράζεται, τείνει όμως να γίνει υψηλότερο όσο συγκλίνουν οι στόχοι του οργανισμού με τους στόχους του ατόμου και της ομάδας του, όταν το κάθε μέλος της ομάδας έχει πεισθεί ότι οι προσωπικοί του αντικειμενικοί σκοποί θα εκπληρωθούν μέσα από την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της ομάδας (Μάριος Μακρυγιωργάκης, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση).

Το αντίστροφο συμβαίνει όταν οι στόχοι αποκλίνουν. Όταν οι προσωπικοί στόχοι του μέλους μιας ομάδας τελικά διαπιστώνεται ότι δεν συμφωνούν με εκείνους της ομάδας, όταν οι προσδοκίες δεν φαίνεται να επαληθεύονται μέσα στα πλαίσια της ομάδας τότε το άτομο αποξενώνεται από το αντικείμενο των καθηκόντων του δείχνοντας:

- τάσεις αποχώρηση από την ομάδα,

- απροθυμία στο να αλλάξει συμπεριφορά
- απροθυμία στο να αναλάβει πρωτοβουλίες,
- αδυναμία στο να υποκινείται
- αδυναμία αξιοποίησης των ίδιων των δυνατοτήτων του.

Ο κάθε λοιπόν, προϊστάμενος, θα πρέπει να ασχοληθεί πολύ σοβαρά με το να διαγνώσει αυτά που προσδοκούν οι άνθρωποι του από την εργασία τους και να τους ενημερώσει μέσα από ένα διαρκές και αμφίδρομο κανάλι επικοινωνίας για το τι προσδοκά κι εκείνος από αυτούς στα πλαίσια της κοινής πορείας.

### 2.2.5.1 Μέτρηση Ηθικού

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε πως το επίπεδο του ηθικού, είτε αυτό είναι υψηλό, είτε είναι χαμηλό, θα επιφέρει τις ανάλογες θετικές ή αρνητικές εξελίξεις στην ομάδα ή τον οργανισμό. Αν και δεν είναι ευθέως ανάλογη σχέση των μεταβολών του επιπέδου του ηθικού με τις μεταβολές της παραγωγικότητας, όσοι επιδιώκουν κοινούς στόχους θα ήθελαν να βρουν ένα τρόπο υπολογισμού της επίδρασης του ηθικού στη συμπεριφορά, προκειμένου να προσπαθήσουν να το ελέγξουν.

Η μοναδική λύση σ' αυτό το πρόβλημα είναι οι υποκειμενικές εκτιμήσεις. Η διοίκηση σ' ένα οργανισμό μέσα από το σύστημα πληροφόρησης της, κάνοντας περιοδικές εκτιμήσεις με τα μέσα που διαθέτει και κυρίως αξιοποιώντας και για το σκοπό αυτό και τα κατώτερα στελέχη, είναι σε θέση αν θέλει να μπορεί καταλαβαίνει το ανθρώπινο δυναμικό της. Η συμβολή του προϊστάμενου, είναι καθοριστικής σημασίας στην προσπάθεια αυτή. Από τις εκτιμήσεις αυτές, η διοίκηση μπορεί να πάρει αργότερα αποφάσεις που θα επηρεάσουν την πορεία των ανθρώπινων σχέσεων και άρα την αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικές από τις μεθόδους που μπορούν να εφαρμοστούν, να αποτελέσουν πηγή συμπερασμάτων για το επίπεδο ηθικού που επικρατεί στα μέλη του οργανισμού.

Οι συγκρίσεις ανάμεσα σε τμήματα του οργανισμού μπορούν να δώσουν μία πρώτη ένδειξη χαμηλού ηθικού. Πολύ σημαντικά στοιχεία πληροφόρησης για την εξαγωγή συμπερασμάτων από τις συγκρίσεις αυτές μπορούν να είναι ο αριθμός παραπόνων που εκφράζουν τα μέλη συγκεκριμένης ομάδας, οι ιδέες και τα «επιτεύγματα» των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, οι διακυμάνσεις στην ποιότητα της εργασίας, συχνότητα λαθών και ατυχημάτων κλπ.

Η αξιοποίηση της καταγραφής της κινητικότητας των μελών του ανθρώπινου δυναμικού από και προς ένα οργανισμό, του ρυθμού δηλαδή της αποχωρήσεων των μελών του ανθρώπινου δυναμικού και της αντικατάστασης τους, είναι μια ακόμα αποτελεσματική μέθοδος εκτίμησης του ηθικού. Ο σχετικός δείκτης κινητικότητας, αναφέρεται στο πόσες φορές το ανθρώπινο δυναμικό «ανακυκλώνεται» μέσα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Η αντικατάσταση των εργαζομένων που αποχωρούν από ένα οργανισμό αποτελεί δαπανηρή υπόθεση. Η εξεύρεση του προσωπικού, η εκπαίδευση και η ένταξη του είναι φανερά σημαντικά κόστη για τους οργανισμούς.

Ο δείκτης κινητικότητας, μπορεί να μη μετρά το επίπεδο του ηθικού τοποθετώντας το σε κάποια κλίμακα σίγουρα όμως μπορεί να είναι ένα πολύ καλό σύστημα επαγρύπνησης.

Αν και οι μέθοδοι που αναφέρθηκαν για τον προσδιορισμό του επιπέδου του ηθικού, απέχουν πολύ στο να δημιουργήσουν κλίμακα ικανή στο να συνδράμει στη μέτρηση του επιπέδου του ηθικού στις ομάδες. Είναι για παράδειγμα περισσότερο εύκολο, να αναγνωρίσει κανείς μια κατάσταση χαμηλού ηθικού που εκδηλώνεται για παράδειγμα από συγκρούσεις μέσα στην ομάδα ή απεργίες που ξεσπούν με ένταση, παρά από λάθη που εκδηλώνονται στην παραγωγή με ατυχήματα ή καθυστερήσεις. Ωστόσο, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί πως προσφέρονται και ως ενδείξεις του επιπέδου του ηθικού στις ομάδες. Σαν τέτοιες άλλωστε χρησιμοποιούνται στην εκτίμηση τόσο της ατομικής όσο και της ομαδικής συμπεριφοράς.

## **2.2.6 Άλλοι παράγοντες που προσδιορίζουν την συμπεριφορά**

Η συμπεριφορά των ατόμων δεν προσδιορίζεται μόνο από τους παραπάνω παράγοντες που έχουν αναφερθεί, αλλά και από ένα πλήθος άλλων παραγόντων. Αυτοί είναι:

- η ελευθερία,
- η ισότητα,
- η ασφάλεια,
- η κοινωνική τάξη και
- η δυνατότητα εξέλιξης και
- ο ρόλος που έχει το άτομο μέσα στον οργανισμό.

## 2.2.7 Αλλαγή και συμπεριφορά

Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να εισηγείται και να δημιουργεί συνεχώς αλλαγές στην επιχείρηση με τα μικρότερα δυνατά προβλήματα. Όχι αλλαγή για την αλλαγή, αλλά αλλαγή γιατί έτσι πρέπει να γίνει. Η δράση, όμως, δημιουργεί αντίδραση, και η αντίδραση προέρχεται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο άνθρωπος από τη φύση του υψώνει ένα «status quo» σε κάθε αλλαγή (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)).

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε κάθε αλλαγή, δεν θέλουν να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας, γιατί αισθάνονται άνετα και ασφαλείς μ' αυτόν, "είναι μια συνήθεια". Η άγνοια του νέου τρόπου εργασίας τους δημιουργεί ανασφάλεια, γιατί δεν γνωρίζουν τι τους επιφυλάσσει.

### 2.2.7.1 Βασικές τεχνικές για επιτυχημένη αλλαγή

Βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση μιας αλλαγής είναι η αποδοχή της από τους άλλους.

Υπάρχουν, βασικά, τρεις ομάδες ατόμων που αφορούν το προϊστάμενο ο οποίος θέλει να εισαγάγει μια αλλαγή:

- i. Αυτοί για τους οποίους εργάζεται.
- ii. Οι προϊστάμενοι άλλων τμημάτων, οι προϊστάμενοι των οποίων εμπλέκονται στην αλλαγή και
- iii. Αυτοί που εργάζονται κάτω από τον προϊστάμενο.

Οι τεχνικές, προκειμένου ο διευθυντής να εξασφαλίσει συνεργασία και αποδοχή για μια αλλαγή, είναι γενικά οι ίδιες. Ο τρόπος, όμως, προσέγγισης είναι διαφορετικός και πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τα συμφέροντα και τα ενδιαφέροντα καθεμίας από τις παραπάνω ομάδες. Μία γενική αρχή για το συγκεκριμένο προϊστάμενο είναι η επιδίωξη της ενεργούς συμμετοχής των άλλων στη δημιουργία της νέας ιδέας για αλλαγή.

Πρέπει, επίσης, να είναι έτοιμος να εκχωρήσει ένα μέρος από τα δικαιώματα της ιδέας του στους άλλους, ως ανταλλάγματα των δικών τους ιδεών και προτάσεων και της δέσμευσής τους να αποδεχθούν την πρόταση αλλαγής που τους κάνει.

Κατά την παρουσίαση της ιδέας για αλλαγή, ο προϊστάμενος θα πρέπει να απαριθμήσει, στις διαφορές ομάδες, όχι μόνο τα οικονομικά οφέλη, αλλά και τα κοινωνικά, τα αισθητικά καθώς και τα οφέλη γοήτρου που προσδίδει η νέα ιδέα τόσο σ' αυτούς όσο και στην επιχείρηση.



Ο προϊστάμενος- διευθυντής θα πρέπει να επικοινωνεί στο επίπεδο γνώσης της κάθε ομάδας που εμπλέκεται στην αλλαγή. Πολλά στελέχη που ανήκουν στις παραπάνω ομάδες δεν γνωρίζουν την τεχνική ορολογία που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη διεύθυνση του διευθυντή ο οποίος εισηγείται την αλλαγή.

Θα πρέπει λοιπόν η επικοινωνία να γίνει σε μία γλώσσα που καταλαβαίνει ο ακροατής της καθεμίας από τις παραπάνω ομάδες. Η παρουσίαση της ιδέας απαιτείται να είναι πλήρης και πρέπει να τονίζονται το οφέλη της αλλαγής. Επίσης, ο διευθυντής θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα τυχόν αρνητικά σημεία της νέας ιδέας.

Η δοκιμή της προτεινόμενης αλλαγής είναι μια καλή ιδέα, αφού τα αποτελέσματα της θα αποτελέσουν ένα βασικό στοιχείο για το διευθυντή, προκειμένου να πείσει τους άλλους να αποδεχθούν την πρόταση του για αλλαγή.

Ο σωστός χώρος και η σωστή χρονική στιγμή για να κάνει την παρουσίαση της «νεωτεριστικής» ιδέας του ο διευθυντής έχουν μεγάλη σημασία. Επίσης, θα πρέπει να έχει διατυπώσει και εναλλακτικές προτάσεις, που θα του δίνουν το ίδιο αποτέλεσμα.

Όσον αφορά στην ομάδα των ανθρώπων που εργάζονται κάτω από το προϊστάμενος, πέρα από τη σωστή παρουσίαση, θα πρέπει οργανώσει εκπαιδευτικά προγράμματα, εάν αλλάζει ο τρόπος εργασίας, προκειμένου να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στους νέους τρόπους και μεθόδους εργασίας.

Κατά την εφαρμογή, δεκτού προγράμματος αλλαγής, ο προϊστάμενος πρέπει να βρίσκεται εκεί για να δώσει οδηγίες, να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις και να μοιράσει τα απαραίτητα "μπράβο". Ο διευθυντής- προϊστάμενος πρέπει να δείξει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους και σιγά-σιγά να τους μεταβιβάσει όλη την ευθύνη της αλλαγής. Απ' αυτή τη στιγμή, οι υφιστάμενοι έχουν υιοθετήσει πλήρως την ιδέα της αλλαγής και ο στόχος του διευθυντή έχει επιτευχθεί.

## **2.2.8 Παράγοντες με αρνητικές επιδράσεις στην συμπεριφορά**

Πολλές φορές όταν είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς μια ακριβή μεθοδολογία που η εφαρμογή της θα τον οδηγούσε με επιτυχία σε κάτι, καταφεύγει στο να απορρίπτει άλλα πράγματα.

Υπάρχουν σίγουρα παράγοντες και μέσα, που οδηγούν αποτελεσματικά την ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επιθυμητή κάθε φορά κατεύθυνση. Οι άνθρωποι όμως, δεν είναι μηχανές για να έχουν προγραμματισμένη και προβλέψιμη λειτουργία και υπάρχουν

παράγοντες που είτε προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, είτε από τον εσωτερικό κόσμο κάθε ατόμου, δρουν ανασταλτικά στη συμπεριφορά τους.

Μία από τις συμπεριφορές του ανθρώπου στην προσπάθεια του να ικανοποιήσει τις πολλαπλές του ανάγκες, εκδηλώνεται και σαν εργασία. Ο άνθρωπος δουλεύει προκειμένου με την αμοιβή του συντελεστή εργασία του οποίου είναι κάτοχος, να εξασφαλίζει τα μέσα συντήρησης του ίδιου και των μελών της οικογένειάς του, την κάλυψη κάθε λογής αναγκών του και τη συμμετοχή της στην κοινωνική του καταξίωση και στην ολοκλήρωση του στο ποσοστό που του αναλογεί.

Ωστόσο δεν είναι πάντα εύκολο να καταφέρνει κανείς ότι επιδιώκει και πολλά εμπόδια, εμφανίζονται στην κάθε προσπάθεια για την ικανοποίηση των προσδοκιών του, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα η συμπεριφορά του και φυσικά η απόδοση του στην εκτέλεση και υλοποίηση των έργων που αναλαμβάνει. Ακόμα όμως κι αν επιτευχθεί η άρση αυτών των εμποδίων, δεν είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει στην επιτυχία.

#### 2.2.8.1 Εξωτερικοί παράγοντες

Η ανασφάλεια που νοιώθει κάποιος όταν αντιλαμβάνεται ότι «απειλείται» παραδείγματος χάριν όταν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σε ένα έργο αντιλαμβάνεται ότι τα μέτρα κατά των περιπτώσεων ατυχημάτων που έχουν ληφθεί είναι ανεπαρκή, όταν επίσης, έχει πληροφορηθεί ότι στον τομέα που εργάζεται επίκεινται απολύσεις, μπορούν να τον οδηγήσουν στην εκδήλωση άσχημης συμπεριφοράς. Όταν δεν έχει ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες ο άνθρωπος νοιώθει φυλακισμένος. Το να εξασφαλίζει και να διατηρεί τη βιωσιμότητα αυτού και της οικογένειάς του αποτελεί την μεγάλη αγωνία του κι αυτό έχει επίδραση στη συμπεριφορά του σε ότι καταπιάνεται. Ακόμη οι αρνητικές συνθήκες υγιεινής, σωματικής και ψυχικής, με πρωταγωνιστές τον θόρυβο, τον ατελή εξαερισμό κλπ. επιβαρύνουν πιο πολύ την ψυχική του υγεία με αντίκτυπο στη συμπεριφορά του.

Επίσης ο καταμερισμός της εργασίας, η εξειδίκευση, η απλοποίηση των έργων, η διαρκώς αυξανόμενη εφαρμογή της τεχνολογίας κ.λπ., ακολουθούνται σχεδόν πάντα από την απομόνωση και την μονοτονία σαν συνέπειες των μηχανικά επαναλαμβανόμενων κινήσεων, του θορύβου, του γρήγορου ρυθμού και της κούρασης και περιορίζουν στον άνθρωπο τις ευκαιρίες για δημιουργική έκφραση και συμμετοχή, ομαδική συμπεριφορά, κοινωνικότητα μέσα και έξω από τον χώρο εργασίας του.

Τέλος, μερικοί άλλοι σημαντικοί εξωτερικοί παράγοντες όπως το άσχημο κλίμα εργασίας, η κακή χρήση εξουσίας, η μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τα χαμηλά επίπεδα αμοιβών, η διαμόρφωση των χώρων εργασίας, οι συνθήκες φωτισμού και θερμοκρασίας, μπορούν να έχουν άσχημες επιπτώσεις στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

### 2.2.8.2 Εσωτερικοί παράγοντες

Πέρα από την κατάσταση του περιβάλλοντος και των επιδράσεων που επιφέρει στον άνθρωπο, σημαντικός παράγοντας στην συμπεριφορά είναι και ο ίδιος ο εαυτός του. Τα εσωτερικά εμπόδια στην συμπεριφορά και στην απόδοση του, προέρχονται από κάποια σωματική, ψυχική, διανοητική αναπηρία, από κάποιο ελάττωμα ή από κάποια εσωτερική διεργασία. Έτσι το κόμπλεξ, ο φόβος, το άγχος, η έλλειψη αυτοπεποίθησης και εκδηλώνονται με ζήλια, φθόνο, ανταγωνισμό, εχθρότητες και συγκρούσεις, αντικοινωνική συμπεριφορά και. Και δύσκολα μπορούν να καταπολεμηθούν από ειδικούς.

Ωστόσο, κάποια από τα εσωτερικά εμπόδια και παρά τα προβλήματα που δημιουργούν μπορούν σε πολλές περιπτώσεις να αποδειχθούν ωφέλιμα. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο φόβος. Φόβος είναι η ανασφάλεια του ανθρώπου μπροστά στο άγνωστο, στο πιο δυνατό, στον κίνδυνο ίσως και μπροστά στις τύψεις και τις ενοχές. (Μάριος Μακρυγιωργάκης, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση). Έτσι μπροστά στο ενδεχόμενο να καεί κάποιος από την φωτιά προσέχει περισσότερο όταν πρόκειται να εκτελέσει εργασία που σχετίζεται με αυτήν.

Στην συνέχεια αναλύεται ο εσωτερικός παράγοντας άγχος, η επιπτώσεις που έχει στην συμπεριφορά και την προσωπικότητα των ανθρώπων καθώς και τρόποι αντιμετώπισης του, για το λόγο ότι στη σημερινή εποχή, παρατηρείται η συνεχής αύξηση της έντασης του συναισθήματος αυτού και οι αρνητικές του επιδράσεις.

## 2.3 ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

### Εισαγωγή

Το άγχος, αποτελεί φυσιολογική εκδήλωση κάθε ανώτερου ζώντος οργανισμού, εφόσον συνδέεται άμεσα με την επιβίωσή του. Στα ζώα εκδηλώνεται πολλές φορές με το δίλημμα «φυγή ή επίθεση»: μπροστά σε μια διαβλεπόμενη απειλή το ζώο θα βρεθεί σε μερικά δευτερόλεπτα σε κατάσταση άγχους, θα κινητοποιηθούν διάφορες σωματικές λειτουργίες και στη συνέχεια θα προβεί σε κάποια ενέργεια που θα δώσει διέξοδο στην αγχογόνο κατάσταση, και είτε θα τραπεί σε φυγή είτε θα επιτεθεί. Και οι δύο λύσεις, όπως φαίνεται, αποτελούν μηχανισμούς έκλυσης του συσσωρευμένου άγχους και μείωσης των συνεπειών του. Εργαστηριακά πειράματα έχουν δείξει ότι το ζώο, που του δίνεται η δυνατότητα να ελέγξει την επερχόμενη ηλεκτρική εκκένωση (και το συνακόλουθο άγχος) πιέζοντας κάποιο μοχλό, παρουσιάζει σε μικρότερο βαθμό εξελκώσεις των τοιχωμάτων του στομάχου από το ζώο που δεν έχει αυτή τη δυνατότητα.

Το πρόβλημα με τον άνθρωπο είναι ότι στις σημερινές συνθήκες διαβίωσης, τις περισσότερες φορές, δεν μπορεί να προσφύγει στους φυσιολογικούς μηχανισμούς μείωσης του άγχους, με φυγή, επίθεση ή έλεγχο της αγχογόνας κατάστασης, εφόσον οι περισσότερες πηγές άγχους βρίσκονται έξω από τον έλεγχό μας ή η αντιμετώπιση τους συνεπάγεται τη δημιουργία νέων αγχογόνων καταστάσεων, λόγω των κανόνων που ρυθμίζουν την κοινωνική μας ζωή. Το άγχος πηγάζει από τη σχέση και την αλληλεπίδραση ανθρώπου και περιβάλλοντος και μπορεί να οριστεί ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο. Σήμερα όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι η πίεση αυτή έχει υποκειμενικό χαρακτήρα, δηλαδή οι ίδιες συνθήκες μπορούν για μερικούς να αποτελέσουν πηγές άγχους, ενώ για άλλους όχι. Ο βαθμός επίδρασης των δυνητικά αγχογόνων καταστάσεων στο άτομο καθορίζεται από τις υποκειμενικές αντιλήψεις του ατόμου, τόσο ως προς τη σοβαρότητα της κατάστασης, όσο και ως προς τις δυνατότητες που έχει για την αντιμετώπισή της. Επειδή ένας ορισμένος βαθμός έντασης μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις στη γενικότερη εγρήγορση και ψυχολογική κινητοποίηση του ατόμου, ως πηγές άγχους μπορούν να θεωρηθούν εκείνες οι καταστάσεις που ξεπερνούν τις δυνατότητες του ατόμου. Ο Selye μιλάει για «καλό» και «κακό» άγχος. Ως καλό άγχος θεωρεί την γενική αναστάτωση του οργανισμού που έχει όμως περιθώρια πραγμάτωσης (π.χ. το άγχος του αθλητή ενώπιον του αγώνα)

Το άγχος (στρες) μπορεί επομένως να θεωρηθεί ως ουσιαστική έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που προβάλλονται στο άτομο από το περιβάλλον του, από την μια μεριά, και τις ικανότητες απόκρισης του ατόμου στις απαιτήσεις αυτές, από την άλλη, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες όπου η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις, σύμφωνα με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του ατόμου, θα έχει σοβαρές συνέπειες για αυτό.

Το επαγγελματικό άγχος, ειδικότερα, μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η κατάσταση κατά την οποία συσσωρεύονται αγχογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία, ή το άγχος που πηγάζει από μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση (π.χ. μια νέα εργασία ή νέα εργασιακή θέση). Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το επαγγελματικό άγχος που έχει παρουσιαστεί τα τελευταία χρόνια οφείλεται στο γεγονός ότι όλο και περισσότερο αναγνωρίζονται οι επιπτώσεις του στην παραγωγή και την οικονομία γενικότερα. Το επαγγελματικό άγχος έχει κυρίως έμμεσες συνέπειες: αλκοολισμό, ψυχικές ασθένειες, απουσίες, λάθη, οικογενειακά προβλήματα κ.λπ. Στις Η.Π.Α. υπολογίζεται ότι υπάρχει απώλεια παραγωγικότητας του επιπέδου 4% λόγω απουσιών και ότι γύρω στις 15.000 ζωές χάνονται κάθε χρόνο λόγω εργατικών ατυχημάτων, πολλά από τα οποία οφείλονται στις αγχογόνες συνθήκες εργασίας.

### **2.3.1 Συμπτώματα του άγχους**

Είναι δύσκολο να εντοπίσουμε επακριβώς τα συμπτώματα του άγχους, γιατί πολλά από αυτά που θα περιγράψουμε στη συνέχεια αποτελούν εκδηλώσεις και άλλων σωματικών ή ψυχολογικών καταστάσεων. Συνήθως με το άγχος συνδέονται τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων ή εκδηλώσεων: τα σωματικά, τα ψυχολογικά και τα συμπεριφορικά.

Στα σωματικά συμπτώματα του μακροχρόνιου άγχους περιλαμβάνονται: πονοκέφαλοι, ξηρότητα του στόματος, υπέρταση, πόνοι στο στήθος, βήχας και ασθματικές καταστάσεις, μυϊκοί πόνοι, αίσθημα κόπωσης, δυσπεψία, κοιλιακοί πόνοι, διάρροια, συχνουρία, ανωμαλίες στην περίοδο των γυναικών, ξηρότητα του δέρματος, δερματίτιδες. Άλλες εκδηλώσεις που μπορούν να ενταχθούν στην κατηγορία αυτή είναι: ανορεξία, αϋπνίες, εφίδρωση χωρίς λόγο, νευρικά τικ, ονυχοφαγία, ναυτίες, δύσπνοια, σεξουαλική ψυχρότητα ή ανικανότητα. Στις ψυχολογικές εκδηλώσεις του άγχους περιλαμβάνονται: ευερεθιστικότητα, έλλειψη ενδιαφέροντος για τη ζωή, αρρωστοφοβίες, αίσθημα αποτυχίας, φόβος για το μέλλον, δυσκολίες στη συγκέντρωση του νου, κλειστοφοβία κ.λπ. Τέλος, στις συμπεριφορικές εκδηλώσεις του άγχους, ειδικότερα στο χώρο της εργασίας, περιλαμβάνονται: η αποφυγή της εργασίας, η αυξημένη κατανάλωση τοξικών ουσιών

(αλκοόλ, κάπνισμα, ηρεμιστικά κ.λπ.), η επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, η υπερβολική κατανάλωση τροφής (ή και το αντίθετο), οι απουσίες από την εργασία και η ροπή προς τα ατυχήματα.

### **2.3.2 Επαγγέλματα και άγχος**

Από τη φύση τους μερικά επαγγέλματα είναι περισσότερο αγχογόνα από άλλα. Ιδιαίτερα αγχογόνα είναι τα επαγγέλματα εκείνα που συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, ή οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δυνατό να έχουν σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές ή άλλου είδους συνέπειες. Αναφέρουμε ενδεικτικά τα παρακάτω επαγγέλματα ως ιδιαίτερα αγχογόνα:

1. Επαγγέλματα ένστολα: αστυνομικοί, κυβερνήτες αεροσκαφών, φύλακες σε σωφρονιστικά ιδρύματα.
2. Καλλιτεχνικά επαγγέλματα: δημοσιογράφοι, ηθοποιοί, παρουσιαστές ραδιοφώνου και τηλεόρασης, κινηματογραφιστές.
3. Επαγγέλματα διοίκησης και εμπορίου: διαφημιστές, διευθυντές προσωπικού.
4. Επαγγέλματα παραγωγής και κατασκευών: ανθρακωρύχοι, κτίστες.
5. Επαγγέλματα υγείας: οδοντίατροι, γιατροί (ιδιαίτερα χειρουργοί), νοσοκόμες,
6. Επαγγέλματα κοινωνικών υπηρεσιών: δάσκαλοι, κοινωνικοί λειτουργοί.

### **2.3.3 Πηγές άγχους στην εργασία**

Σύμφωνα με το μοντέλο για το άγχος στην εργασία που προτείνει ο Cooper εντοπίζονται έξι κατηγορίες πηγών άγχους: αυτές που είναι εσωγενείς στη δουλειά, αυτές που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο, αυτές που σχετίζονται με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου, αυτές που σχετίζονται με τη δομή και το κλίμα της οργάνωσης και τέλος αυτές που αναφέρονται στη σχέση (διασύνδεση) της οικογενειακής ζωής με την εργασιακή ζωή. Οι πηγές άγχους μπορεί να οδηγήσουν σε συμπτώματα που αφορούν το άτομο (αρτηριακή πίεση, κατάθλιψη και συμπεριφορικές αλλαγές), που με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν σε σωματική ή ψυχική ασθένεια. Μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε συμπτώματα της οργάνωσης, δηλαδή του εργασιακού χώρου (απουσίες, αποχωρήσεις,

προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις, προβλήματα με τον ποιοτικό έλεγχο των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών). Και αυτά τα συμπτώματα μπορούν να οδηγήσουν σε μορφές «ασθένειας» της οργάνωσης (απεργίες, ατυχήματα, αδιαφορία). Στη συνέχεια θα επικεντρωθούμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στις πηγές άγχους.

### 2.3.3.1 Παράγοντες εσωγενείς στην εργασία

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με την καθαυτή φύση της εργασίας.

Κακές συνθήκες εργασίας. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι ανιάρες ή απάνθρωπες συνθήκες εργασίας, όπως είναι μια γραμμή συναρμολόγησης που κινείται γρήγορα, τα υψηλά επίπεδα θορύβου ή θερμοκρασίας, η απομόνωση του εργαζομένου κατά την εκτέλεση του έργου, οι οσμές, ο κακός αερισμός, ακόμα και η αρχιτεκτονική διαρρύθμιση του χώρου.

Βάρδιες. Η εναλλαγή των διαστημάτων μέρας και νύχτας κατά τα οποία διεξάγεται η εργασία έχει σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις στον άνθρωπο. Ο άνθρωπος έχει έμφυτο σύστημα καθορισμού των κύκλων ύπνου-εγρήγορσης. Οι κύκλοι αυτοί ονομάζονται κιρκάδιοι κύκλοι και σχετίζονται με την έκκριση της ορμόνης μελατονίνης, της οποίας η έκκριση διαταράσσεται από τον τεχνητό φωτισμό. Η αλλαγή των βιορυθμών επηρεάζει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και τον κάνει πιο επιρρεπή σε ατυχήματα. Οι αλλαγές στη βάρδια έχουν επιπλέον επίδραση στη θερμοκρασία του αίματος, στο ρυθμό μεταβολισμού, στα επίπεδα σακχάρου στο αίμα, στη νοητική απόδοση, αλλά και στα κίνητρα των εργαζομένων. Πέρα από τις επιπτώσεις στις φυσιολογικές λειτουργίες, οι αλλαγές βάρδιας έχουν και κοινωνικές συνέπειες, γιατί διαταράσσουν την οικογενειακή και την κοινωνική ζωή του εργαζομένου.

Ο εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας. Έχει βρεθεί ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στον εβδομαδιαίο χρόνο εργασίας και τη στεφανιαία νόσο. Σε μια μελέτη που έγινε στις ΗΠΑ με άτομα που εργαζόταν σε ελαφρές βιομηχανίες βρέθηκε ότι τα άτομα κάτω των 45 ετών, που εργαζόταν περισσότερο από 48 ώρες την εβδομάδα, είχαν διπλάσιες πιθανότητες για στεφανιαία νόσο από αυτούς που εργαζόταν το πολύ 40 ώρες την εβδομάδα.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι μόνο ο φόρτος εργασίας, σε εβδομαδιαία βάση, που παίζει ρόλο στην ψυχική και σωματική υγεία, αλλά και το αντίθετο, ο υπο-φόρτος εργασίας, όταν ακολουθείται από ακανόνιστες περιόδους έντασης, όπως συμβαίνει για

παράδειγμα με τους κυβερνήτες αεροπλάνων, που μετά από απέραντες ώρες ανίας (π.χ. υπερατλαντική πτήση) καλούνται ξαφνικά να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερα αγχογόνες καταστάσεις.

### 2.3.3.2 Ο ρόλος του ατόμου στην οργάνωση

Ο δεύτερος ευρύτερος παράγοντας άγχους στην εργασία έχει να κάνει με το ρόλο του εργαζομένου. Με τον όρο ρόλος αναφερόμαστε στις μορφές συμπεριφοράς που συνδέονται με μια επαγγελματική θέση. Από τον κάτοχο μιας εργασιακής θέσης αναμένονται ορισμένες μορφές συμπεριφοράς που συνδέονται με τη θέση αυτή. Έτσι κάθε εργασιακή θέση, για παράδειγμα εργάτης παραγωγής, υπάλληλός γραμματείας, διευθυντής προσωπικού κ.λπ.) συνεπάγεται ορισμένες μορφές συμπεριφοράς που αναμένεται να επιδειχθούν από το άτομο που εργάζεται στη θέση αυτή. Τα πράγματα δεν είναι όμως τόσο απλά όσο φαίνονται αρχικά, γιατί οι προδιαγεγραμμένες μορφές συμπεριφοράς δεν είναι πάντοτε σαφείς και ξεκάθαρες και πολλές φορές είναι αντιφατικές μεταξύ τους. Η άσκηση ενός ρόλου στο πλαίσιο μιας οργάνωσης μπορεί να συνδεθεί με το άγχος, όταν οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του ατόμου έρχονται σε σύγκρουση με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της οργάνωσης.

Όσον αφορά την άσκηση ενός εργασιακού ρόλου είναι δυνατό να έχουμε δύο ακόμα είδη προβληματικών καταστάσεων: την ασάφεια ρόλου και την σύγκρουση ρόλων.

Ασάφεια ρόλου έχουμε όταν δεν είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένο στον εργαζόμενο τι αναμένεται να κάνει, όσον αφορά τα εργασιακά του καθήκοντα ή τις αρμοδιότητες. Ασάφεια επίσης έχουμε κατά την περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν έχει σαφή εικόνα των στόχων της εργασίας του και των προσδοκιών που έχουν από αυτόν οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοι.

Σύγκρουση ρόλων έχουμε όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες ή όταν η συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να προέρχεται από δύο διαφορετικούς ρόλους που ασκεί το ίδιο άτομο (π.χ. εργαζόμενος και συνδικαλιστής, ή προϊστάμενος και υφιστάμενος, ταυτόχρονα), οπότε υπάρχουν διαφορετικές προσδοκίες από αυτόν από διαφορετικές ομάδες στον ίδιο χώρο εργασίας. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα αγχογόνο κατάσταση, που έχει βρεθεί ότι συνδέεται με υπέρταση και καρδιοαγγειακά νοσήματα.



### 2.3.3.3 Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας

Στο χώρο εργασίας μπορούμε να διακρίνουμε τρία βασικά πλέγματα διαπροσωπικών σχέσεων: (α) σχέσεις με συναδέλφους ή την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα και (β) σχέσεις με προϊστάμενους και (γ) σχέσεις με υφιστάμενους. Κακές θεωρούνται οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης, χαμηλό βαθμό στήριξης του ενός από τον άλλο και έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο.

Ειδικότερα, οι σχέσεις με τους συναδέλφους μπορεί να χαρακτηρίζονται από ανταγωνισμό και διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι σχέσεις με τους προϊστάμενους από έλλειψη εκ μέρους τους φροντίδας και ανθρώπινης αντιμετώπισης, ενώ όσον αφορά τις σχέσεις με τους υφιστάμενους το πρόβλημα επικεντρώνεται κυρίως στο κατά πόσο το άτομο έχει την δυνατότητα να κάνει κάθετη εκχώρηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που συνεπάγονται οι συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων. Οι κακές σχέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε ανταγωνισμό, απομόνωση και δυσαρέσκεια προς τη δουλειά και κατ' επέκταση σε αγχογόνες καταστάσεις.

Υπάρχουν όμως και μερικές άλλες όψεις των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο της εργασίας που μπορούν να αποδειχθούν αγχογόνες:

- Η ανασφάλεια που δημιουργεί το αίσθημα ότι το άτομο δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας νέας θέσης. Εδώ μεγάλο ρόλο παίζει ο βαθμός κοινωνικής στήριξης που προσφέρεται από άλλα μέλη της οργάνωσης.
- Η «πυκνότητα» στον εργασιακό χώρο, όταν δηλαδή πολλά άτομα συνευρίσκονται σε μικρό χώρο και δεν δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για προσωπικό χώρο, μπορεί επίσης να αποτελέσει σημαντική πηγή άγχους.
- Η υποχρεωτική συνεργασία με άτομο που διακατέχεται από εργασιομανία και δίνει γρήγορο και ασφυκτικό ρυθμό στην εργασία.
- Οι πιέσεις της ομάδας να συμμορφωθεί με το άτομο με κανόνες που ίσως δεν υιοθετεί μπορεί επίσης να δημιουργήσουν αγχογόνες καταστάσεις.

#### 2.3.3.4 Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας

Οι κυριότεροι αγγογόνοι παράγοντες, όσον αφορά αυτό που ονομάζεται ανάπτυξη ή εκδήλωση της σταδιοδρομίας είναι: η έλλειψη αισθήματος ασφάλειας (ή ο φόβος της απόλυσης), το αίσθημα ότι το άτομο «παλιώνει» και είναι πλέον «ξεπερασμένο» όσον αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητες, καθώς επίσης και οι διάφορες αξιολογήσεις που γίνονται για την επίδοση ή το έργο.

Στο επίπεδο της εργασίας γραφείου, όσον αφορά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, οι αγγογόνοι παράγοντες είναι διαφορετικοί για τους νέους και τους παλιούς υπαλλήλους. Ο νέος υπάλληλος αντιμετωπίζει καταρχήν ένα σοκ, το οποίο προέρχεται από τη διάψευση ορισμένων προσδοκιών που πιθανών είχε όταν προσληφθεί στη δουλειά, καθώς και από διάφορες εμπειρίες που είχε καθώς κοινωνικοποιούνταν στο χώρο εργασίας, μάθαινε δηλαδή τους «κανόνες του παιχνιδιού». Οι παλαιότεροι υπάλληλοι, πέρα από το αίσθημα του ότι ξεπέρνουνται από τις εξελίξεις, το οποίο αναφέραμε προηγουμένως, αισθάνονται συχνά επιπρόσθετο άγχος από την αυξανόμενη ανάγκη, με την πάροδο της ηλικίας, να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην οικογένεια ή στις διάφορες δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου.

Τέλος όσον αφορά τη σταδιοδρομία, πρέπει να αναφερθεί και μια άλλη περίπτωση ιδιαίτερα αγγογόνου καταστάσεως, η περίπτωση της πρόσκαιρης ή μακροχρόνιας ανεργίας.

#### 2.3.3.5 Το κλίμα και η δομή της οργάνωσης

Ως προς τη δομή μιας εργασιακής οργάνωσης, το κυριότερο σημείο που έχει βρεθεί να σχετίζεται με τη δημιουργία άγχους είναι η μη συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων και το αίσθημα ότι δεν έχει κανέναν έλεγχο πάνω σε αυτά που συμβαίνουν στο χώρο εργασίας. Το αίσθημα αυτό είναι εντονότερο όταν η εργασία έχει πολλές απαιτήσεις από τον εργαζόμενο, ενώ παράλληλα αυτός δεν έχει επαρκή έλεγχο της ίδιας του της εργασίας και των αποτελεσμάτων της. Αντίθετα η οργανωτική δομή που γίνει στον εργαζόμενο αυξημένο βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων δημιουργεί λιγότερες αγγογόνες καταστάσεις.

Αναφορικά με το κλίμα και την κουλτούρα της οργάνωσης, πρέπει να τονιστεί ότι η καλλιέργεια ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ εργαζομένων οδηγεί σε ιδιαίτερο άγχος όσον αφορά την απόδοσή τους και την πορεία της σταδιοδρομίας τους. Το ίδιο συμβαίνει και όταν το γενικότερο κλίμα της οργάνωσης είναι κλίμα μικροπολιτικής, φατριών και ίντριγκας. Το

άτομο δεν είναι δυνατό να ξέρει ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται και πιο είναι το μέλλον του και αυτό αποτελεί μια ιδιαίτερα αγχογόνο κατάσταση.

### 2.3.3.6 Η διασύνδεση σπιτιού και εργασίας

Ο τελευταίος παράγοντας που έχει βρεθεί ότι μπορεί να αποτελέσει πηγή εργασιακού άγχους αναφέρεται στη διασύνδεση οικογενειακής/ κοινωνικής και εργασιακής ζωής. Ειδικότερα προβλήματα στο πλαίσιο αυτό είναι τα εξής:

- Η μεταφορά των προβλημάτων της εργασίας στο σπίτι και το αντίστροφο, με αποτέλεσμα ο ένας χώρος να διαταράσσεται από τα προβλήματα του άλλου.
- Η διπλή σταδιοδρομία των δύο συζύγων, που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και που αποτελεί μια από τις πιο συχνές αιτίες διαζυγίων.
- Το γεγονός ότι σε πολλές σύγχρονες εργασίες ο εργαζόμενος όχι μόνο είναι απαραίτητο να ταξιδεύει συχνά, αλλά σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται να εγκαθίσταται σε άλλα μέρη για μεγάλο χρονικό διάστημα, μόνος του ή με την οικογένειά του.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται στην εργασία μεταφέρονται την οικογένεια και γίνονται δευτερεύουσα αλλά ανεξάρτητη πηγή άγχους για όλη την οικογένεια. Δημιουργείται δηλαδή ένας φαύλος κύκλος, γιατί μια πηγή άγχους δημιουργεί μια νέα, η οποία με τη σειρά της επιστρέφει και ενισχύει την προϋπάρχουσα. Ο κύκλος αυτός μπορεί να συνεχίζεται με αμοιβαία ενίσχυση των δύο πηγών άγχους. Τα κυριότερα προβλήματα που αναφέρονται μεταξύ των δύο συζύγων και δημιουργούν άγχος που μεταφέρεται προς τον χώρο εργασίας είναι:

- Έλλειψη αμοιβαιότητας, όταν δηλαδή ο ένας από τους δύο πιστεύει ότι η προσφορά του στην οικογένεια είναι μεγαλύτερη από αυτή του άλλου.
- Ανισότητα στη συναισθηματική προσφορά, που πιθανόν διαβλέπει ο ένας από τους δύο.
- Έλλειψη αυτό-βεβαίωσης, όταν ο ένας από τους δύο συζύγους νιώθει ότι η εικόνα που έχει δεν επιβεβαιώνεται στα μάτια άλλων μελών της οικογένειας.

- Διάψευση των προσδοκιών όσον αφορά το ρόλο του/ της συζύγου, απογοήτευση δηλαδή ως προς αυτά που περίμενε από το γάμο.

### **2.3.4 Αντιμετώπιση του άγχους**

Όπως είδαμε, το άγχος μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο για το άτομο, όσο και για τον εργασιακό χώρο. Από την πλευρά της οργάνωσης πρέπει να ληφθούν όλα εκείνα τα μέτρα που θα προλαμβάνουν κατά το δυνατό τις αγχογόνες καταστάσεις, με τον καλύτερο σχεδιασμό της εργασίας, αλλά και της δομής της ίδιας της οργάνωσης. Επειδή όμως το άγχος είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική διαδικασία, μεγαλύτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στις διαδικασίες πρόληψης και αντιμετώπισης του άγχους από πλευράς ατόμου.

Γενικά θεωρείται ότι η κοινωνική στήριξη παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στην αντιμετώπιση του άγχους. Η κοινωνική στήριξη παίζει αναχαιτιστικό ρόλο και μπορεί να προέρχεται από το οικογενειακό ή το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου. Εδώ φαίνεται ο σημαντικός ρόλος των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Από εκεί και πέρα το άτομο μπορεί να προσφεύγει σε τεχνικές χαλάρωσης (π.χ. μουσική χαλάρωση, βαθιές αναπνοές κ.λπ.) ή γνωστικής αντιμετώπισης των αγχογόνων καταστάσεων (π.χ. εκλογίκευση, ανοχή των καταστάσεων που δεν μπορούν να αποφευχθούν).

Οι περισσότερες μέθοδοι αντιμετώπισης του άγχους απαιτούν ειδική άσκηση και εκπαίδευση και η λεπτομερής ανάπτυξή τους είναι έξω από τα όρια του παρόντος κεφαλαίου. Θα αναφέρουμε μόνο δύο τομείς σχετικής εκπαίδευσης, που είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς μεταξύ των διευθυντικών στελεχών: την εκπαίδευση για την απόκτηση κοινωνικών δεξιοτήτων και την εκπαίδευση για την απόκτηση αυτοπεποίθησης και θάρρους στις σχέσεις και τις διαπραγματεύσεις.

Ο Murphy αντικρούει την προσέγγιση αυτή, που θέλει να βλέπει το επαγγελματικό άγχος περισσότερο ως ατομική και λιγότερο ως οργανωσιακή υπόθεση. Η προσέγγιση αυτή ταιριάζει με τη γενικότερη φιλοσοφία των επιχειρήσεων που δεν θέλουν να προχωρήσουν σε ουσιαστικές δομικές μεταβολές. Προτείνει η αντιμετώπιση του επαγγελματικού άγχους να αναχθεί σε οργανωσιακό πρόβλημα, με αντίστοιχες επεμβάσεις τόσο στο επίπεδο του κάθε συγκεκριμένου έργου, όσο και στο επίπεδο της οργάνωσης:

- Ακριβείς περιγραφές του έργου, για να αποφεύγεται η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων.

- Προγράμματα οριζόντιας μετακίνησης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να μπορούν να εργαστούν σε περιοχές που βρίσκονται στο πλαίσιο των δυνατοτήτων τους.
- Επανασχεδιασμό του εργασιακού χώρου βάσει εργονομικών αρχών, για την μείωση της κόπωσης και των μυοσκελετικών προβλημάτων.
- Σχηματισμό κοινών επιτροπών εργαζομένων και διοίκησης, με στόχο την επίλυση παρόμοιων προβλημάτων.
- Ειδική εκπαίδευση και κατάρτιση για τα άτομα που η εργασία τους αλλάζει μορφή ή ξεπερνιέται από τις εξελίξεις, ούτως ώστε να μην αναγκάζονται να αποχωρήσουν από το χώρο εργασίας.
- Δημιουργία ειδικών χώρων μέριμνας των παιδιών των εργαζομένων, για την απάλυνση των σχετικών προβλημάτων.
- Αναθεώρηση των μεθόδων και δεικτών αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ιδίως στις περιπτώσεις που αυτοί οδηγούν σε ασφυκτικούς ρυθμούς.

### **2.3.5 Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout)**

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια ψυχολογική διαδικασία συναφής αλλά όχι ταυτόσημη με το επαγγελματικό άγχος, αν και είναι στενά δεμένη με αυτό. Στη σχέση άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης θα αναφερθούμε στη συνέχεια, αφού πρώτα διευκρινίσουμε την έννοια του όρου επαγγελματική εξουθένωση.

Σύμφωνα με τη Maslach, της οποίας το όνομα εδώ και χρόνια έχει συνδεθεί με τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, πρόκειται για σύνδρομο που αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης. Το σύνδρομο αυτό θεωρήθηκε αρχικά ότι εμφανίζεται κυρίως σε άτομα που έχουν εργασία η οποία συνεπάγεται προσφορά υπηρεσιών σε άλλα άτομα (γιατροί, νοσοκόμοι, εκπαιδευτικοί κ.λπ.), αλλά πρόσφατα η διερεύνηση του συνδρόμου αυτού έχει επεκταθεί και σε άλλα επαγγέλματα.

Ειδικότερα, η συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί πλέον να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Ένα κοινό σύμπτωμα είναι να βλέπει το άτομο με δέος την προοπτική ότι την επόμενη μέρα θα πρέπει να πάει ξανά στη δουλειά του. Η δεύτερη διάσταση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, η αποπροσωποποίηση,

αναφέρεται στην αρνητική, και πολλές φορές κυνική, αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, οι οποίοι πολλές φορές αντιμετωπίζονται σαν αντικείμενα. Κλασικά παραδείγματα είναι όταν γίνεται αναφορά στους ασθενείς με την ονομασία της ασθένειάς τους και όχι με άλλο τρόπο, ή τα διαλείμματα και οι συζητήσεις την ώρα που κάποιος περιμένουν με αγωνία. Ο γραφειοκράτης που χάνει την ουσία και ταλαιπωρεί κάποιον ψάχνοντας τα ψιλά γράμματα των κανονισμών δείχνει σημάδια αποπροσωποποίησης. Η Τρίτη διάσταση του συνδρόμου, η μειωμένη προσωπική επίτευξη, αναφέρεται στην τάση του ατόμου που πάσχει από το σύνδρομο, να κάνει αρνητική αξιολόγηση του εαυτού, ιδίως όσον αφορά τη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών και σε ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Η επαγγελματική εξουθένωση, επομένως, αναφέρεται σε τρία διαφορετικά πράγματα που συνυπάρχουν σε ορισμένο βαθμό. Από την αρχή ετέθη το ερώτημα ποια από τις τρεις διαστάσεις προηγείται χρονικά και ποιες ακολουθούν και με ποια σειρά. Σύμφωνα με τη Maslach, προηγείται η συναισθηματική εξάντληση, λόγω της φύσης της εργασίας, και ως μορφή αντιμετώπισής της ακολουθεί η αποπροσωποποίηση, η κυνική αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών.

Η συνειδητοποίηση όμως αυτού του κυνισμού που αναπτύσσεται (ως αμυντικός μηχανισμός) οδηγεί στο αίσθημα της αποτυχίας, εφόσον το άτομο συγκρίνει τις αρχικές του βλέψεις και φιλοδοξίες, όσον αφορά την άσκηση του επαγγέλματός του, με την τωρινή «κατάντια». Υπάρχει όμως και η άλλη όψη, σύμφωνα με την οποία προηγείται η αποπροσωποποίηση, που είναι απαραίτητος αμυντικός μηχανισμός, και αν αυτή υπερβεί κάποια όρια, οδηγεί σε μειωμένη επίδοση και σε αίσθημα αποτυχίας, που με τη σειρά τους οδηγούν σε συναισθηματική εξάντληση.

Αν το επαγγελματικό άγχος οριστεί με βάση τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (της εργασίας) στο άτομο, θα μπορούσε και η επαγγελματική εξουθένωση να οριστεί ως μια μορφή επαγγελματικού άγχους, εφόσον η εμφάνισή της καθορίζεται από τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας, και προς την κατεύθυνση αυτή φαίνεται ότι υπάρχει σήμερα κάποια σύγκλιση.

### 2.3.5.1 Επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

Μπορούμε να διακρίνουμε τριών ειδών επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης:

- Στην ψυχική και σωματική υγεία. Τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσιάζουν συχνά χαμηλότερο αυτό-συναίσθημα, κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, αϋπνίες, πονοκεφάλους, αίσθημα σωματικής κόπωσης ή γαστρεντερικά προβλήματα.

- Στις διαπροσωπικές σχέσεις. Τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πιθανό να παρουσιάσουν επιδείνωση στις οικογενειακές και κοινωνικές τους σχέσεις ή στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους στο χώρο εργασίας.

- Στην εργασιακή συμπεριφορά. Τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πιθανό να παρουσιάσουν μεγαλύτερο βαθμό δυσαρέσκειας προς την εργασία τους, μεγαλύτερο αριθμό απουσιών και μεγαλύτερη τάση για αλλαγή εργασίας ή επαγγέλματος.

# Κεφάλαιο 3

## 3.1 Ομάδες εργασίας

### Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή λίγα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον. Τα περισσότερα άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις που μεταβάλλεται τόσο ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας τους όσο και το περιβάλλον εργασίας στο οποίο ανήκουν. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του οργανισμού, καθώς επίσης και την χρησιμοποίηση ομάδων για την επίλυση των προβλημάτων και προσαρμογή τους στις αλλαγές.

Μια ομάδα είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία έχουν ένα κοινό σκοπό, αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο, εξαρτώνται το ένα από το άλλο και έχουν κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους (*R. Coffey, C. Cook, Ph. Hunsaker, "Management and Organizational Behavior", 2nd Ed*). Αν για παράδειγμα πέντε άτομα παίζουν μπάσκετ για να περάσουν την ώρα, τα άτομα αυτά δεν αποτελούν ομάδα, αφού δεν έχουν κάποιο κοινό σκοπό όπως να κερδίσουν κάποια αντίπαλη ομάδα.

Στην ομαδική εργασία, η ομάδα εκτελεί ένα συγκεκριμένο καθήκον, το οποίο όταν ολοκληρωθεί δεν έχει πλέον λόγο ύπαρξης. Ο Kiplaw γράφει ότι η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος που τα άτομα πρέπει να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί, ούτως ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν από ένα μόνο άτομο.

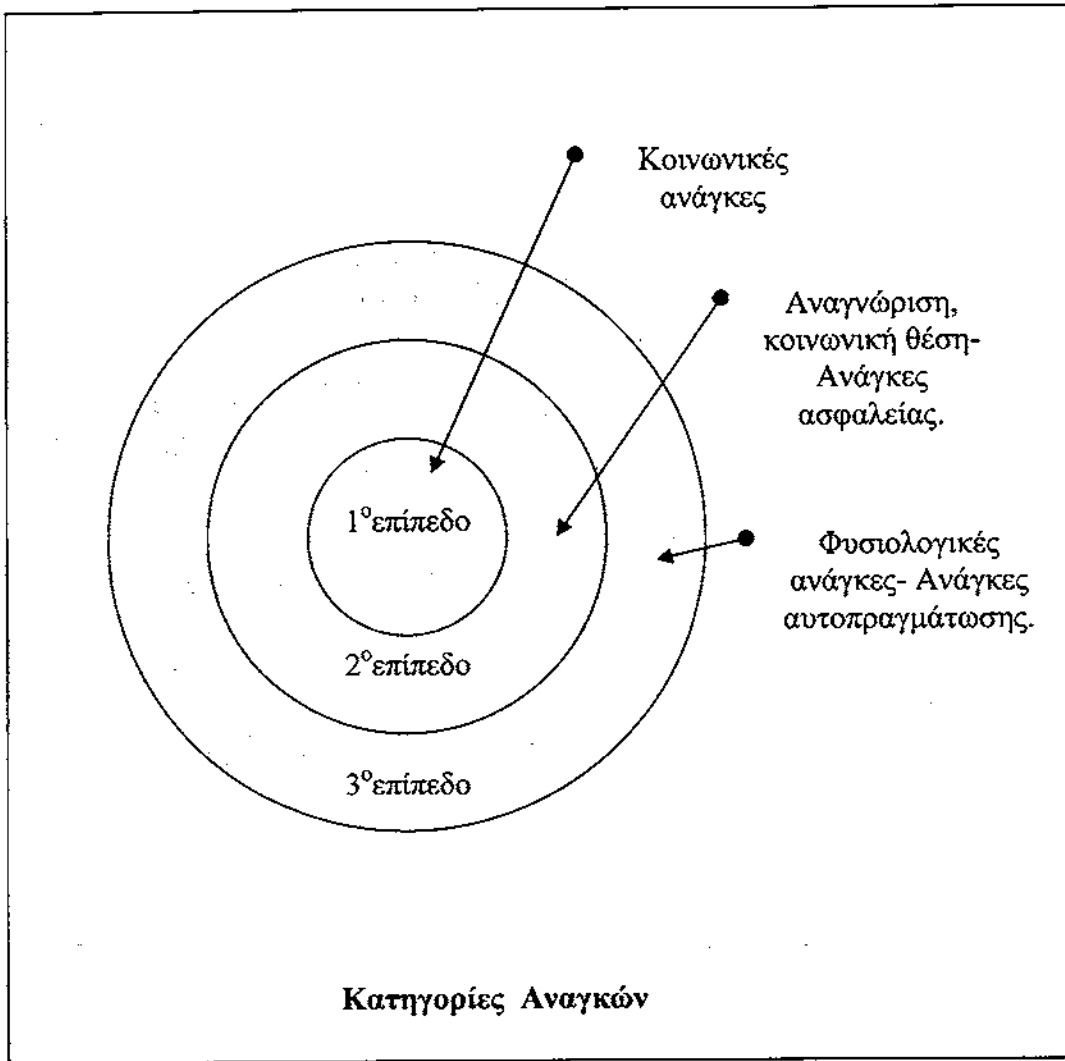
Ο Perry Johnson υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού ομάδων με τα εξής επιχειρήματα:

- i. Δύο ή περισσότερα άτομα αποδίδουν καλύτερα από ένα.
- ii. Το αποτέλεσμα του συνόλου (ομάδα) είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (άτομα).
- iii. Τα άτομα στην ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία.
- iv. Η ομαδική εργασία προωθεί καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.



### 3.1.2 Λόγοι σχηματισμού ομάδων

Ένας από τους βασικούς λόγους σχηματισμού ομάδων, είναι η ικανοποίηση αναγκών, όπως φυσιολογικές, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Οι παραπάνω ανάγκες απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Στο διάγραμμα φαίνεται καθαρά ότι ο σχηματισμός των ομάδων βοηθάει πρωταρχικά τα μέλη να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα μέλη που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές αισθάνονται ασφάλεια και θεωρούν ότι είναι σπουδαίοι στην κοινωνία., δηλαδή, ικανοποιούν το δεύτερο επίπεδο των αναγκών. Στην συνέχεια ικανοποιούνται οι ανάγκες του τρίτου επιπέδου δηλαδή, οι φυσιολογικές τους ανάγκες για την αύξηση της αμοιβής τους από την εργασία και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση με τη βοήθεια και την ενθάρρυνση που παρέχεται από τον επόπτη στα άτομα για να αναπτυχθούν προσωπικά.

Τα άτομα σχηματίζουν επίσης ομάδες είτε λόγω των κοινών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν, είτε λόγω των κοινών ενδιαφερόντων που έχουν. Για παράδειγμα οι

μάντζερ του τμήματος πωλήσεων έχουν κοινά ενδιαφέροντα και είναι συνήθως μέλη μιας ανεπίσημης αλλά συγχρόνως και μιας επίσημης ομάδας.

Τέλος τα άτομα συμμετέχουν σε ομάδες και λόγω γειτνιάσεως τους με άλλα μέλη της ομάδας στο χώρο εργασίας ή αλλού. Για παράδειγμα τα μέλη σε μια επίσημη ομάδα εργασίας μπορεί να αποτελέσουν και μέλη μιας ανεπίσημης ομάδας εξαιτίας των στενών σχέσεων που έχουν μεταξύ τους σε καθημερινή βάση μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα μπορεί τα άτομα να εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά να μένουν στην ίδια γειτονιά οπότε και πάλι συμμετέχουν σε μια ομάδα (Seth Alcorn, "Understanding Groups at Work", Personnel, 1989).

### 3.1.3 Ανάπτυξη Ομάδων

Ο σχηματισμός των ομάδων περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Κατά τον Tushman τα στάδια αυτά είναι πέντε (Μύρων Μ Ζαβλανός, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Ελλην).

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στο στάδιο σχηματισμού (forming). Στο στάδιο αυτό τα μέλη προσδιορίζουν τις υπευθυνότητες τους και τους κανόνες της συνεργασίας τους για την πραγματοποίηση των καθηκόντων. Τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους στόχους και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται σαν στάδιο προσανατολισμού γιατί η ομάδα δεν έχει ακόμα ωριμάσει.

Το επόμενο στάδιο ονομάζεται στάδιο ανακατατάξεων (storming) εξαιτίας των συγκρούσεων που προέρχονται από διαφορετικές απόψεις που εκφράζουν τα μέλη σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της ομάδας, σε τι συνιστάται η ευθύνη καθ' ενός από τα μέλη της ομάδας και ποιες είναι ακόμα οι προτεραιότητες στην πραγματοποίηση του έργου. Για το λόγο αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται και σαν στάδιο αντιθέσεων.

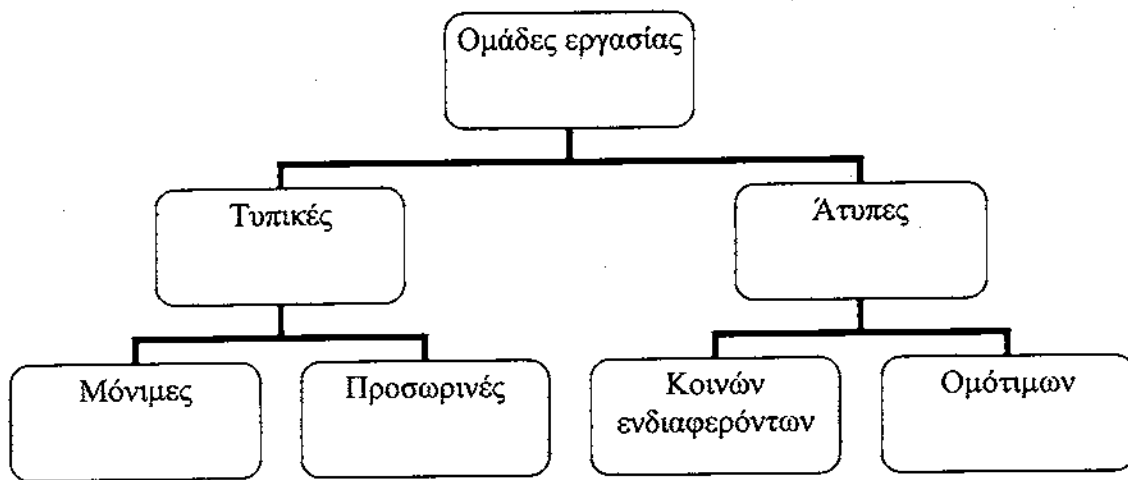
Μετά την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να διατυπώνουν τα πρότυπα συμπεριφοράς. το στάδιο αυτό ονομάζεται στάδιο ομαλοποίησης (norming) και αποτελεί το τρίτο στάδιο στην ανάπτυξη των ομάδων. Τα πρότυπα είναι ανεπίσημοι κανόνες συμπεριφοράς τους οποίους πρέπει να δεχθούν τα μέλη.

Το τέταρτο στάδιο ονομάζεται στάδιο απόδοσης (performing). στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Στο στάδιο αυτό προκύπτουν αναμενόμενα αποτελέσματα και εδώ η ομάδα χαρακτηρίζεται από ωριμότητα.

Στο τελευταίο στάδιο, στάδιο διάλυσης(adjourning), η ομάδα διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Αυτό φυσικά ισχύει στην περίπτωση που η διάρκεια του έργου είναι καθορισμένη.

### 3.1.4 Τύποι Ομάδων

Οι ομάδες οι οποίες δρουν σε έναν οργανισμό διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες., τις τυπικές ομάδες και τις άτυπες ομάδες.



Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται με αποστολή την εκπλήρωση ορισμένων ειδικών σκοπών και ασκούν ορισμένο έργο το οποίο σχετίζεται με σαφείς καθορισμένους σκοπούς του οργανισμού. Οι τυπικές ομάδες χωρίζονται με την σειρά τους σε δύο είδη, τις μόνιμες και τις προσωρινές ομάδες.

Οι μόνιμες ομάδες είναι οι ομάδες διοίκηση του οργανισμού, οι ομάδες στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού, οι μόνιμες επιτροπές κλπ.

Οι προσωρινές τυπικές ομάδες είναι οι ομάδες οι οποίες δημιουργούνται για την διεξαγωγή μιας ειδικής εργασίας και οι οποίες παύουν να υπάρχουν όταν το έργο ολοκληρωθεί.

Σε αντίθεση με μια τυπική ομάδα, η άτυπη ομάδα σχηματίζεται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές τυπικές ομάδες, αλλά που έχουν κοινά ενδιαφέροντα. Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον επίσημο οργανισμό. Τα μέλη της άτυπης ομάδας συνδέονται

μεταξύ τους γιατί εργάζονται στην ίδια περιοχή, έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα έξω από την εργασία και τέλος γιατί έχουν την ανάγκη ή την επιθυμία να εργάζονται με φίλους.

Υπάρχουν και εδώ δύο τύποι άτυπων ομάδων, ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα και ομάδα ομοτίμων. Η πρώτη αποτελείται από άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα που είτε συνδέονται με την εργασία είτε όχι. Η δεύτερη ομάδα είναι παρόμοια με την ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα με μόνη διαφορά πως η ομάδων ομοτίμων υπάρχει κυρίως έξω από τον εργασιακό χώρο, σε αντίθεση με την ομάδα κοινών ενδιαφερόντων που υπάρχει μέσα στον οργανισμό (Thomas Quick, "Successful Team Building", 1992).

### **3.1.5 Συστήματα λειτουργίας ομάδων**

#### **3.1.5.1 Κύκλοι ποιότητας**

Θα ήταν μάλλον σημαντική παράληψη μιλώντας για ομάδες να μη γίνει αναφορά στους «Κύκλους Ποιότητας» του W. Deming και του Γιαπωνέζικου Μάνατζμεντ. Πρόκειται για τυπική ομάδα, δηλαδή ομάδα που καθιερώνεται από την διοίκηση ενός οργανισμού. Κάθε οργανισμός είναι μια αλυσίδα, μια σειρά από ομάδες (κύκλους ποιότητας), που μέσω της ηγεσίας τους συνδέονται μεταξύ τους.

Τα μέλη του κάθε «κύκλου» συναντώνται για μία τουλάχιστον φορά την εβδομάδα με σκοπό την διεύρυνση, τον εντοπισμό προβλημάτων στον τομέα εργασίας της ομάδας τους και με τη συλλογή, την επεξεργασία και την ανάλυση πληροφοριών, επιδιώκουν την ανεύρεση των ανάλογων λύσεων. Τα μέλη του κάθε «κύκλου» εκπαιδεύονται γι' αυτό (στον ποιοτικό έλεγχο, τη λύση προβλημάτων κ.λπ.) και έχουν πρόσβαση σε δεδομένα που μεμονωμένα μέλη του προσωπικού δε μπορούν να έχουν.

Τα μέλη του κάθε «κύκλου» ανταμείβονται για την συμμετοχή τους, είτε με την εξέλιξη τους (προαγωγές) είτε με την συμμετοχή στο όφελος που προκύπτει από την επιτυχημένη αντιμετώπιση των προβλημάτων που καταπιάνονται.

#### **3.1.5.2 Η ομαδική παραγωγή ιδεών – Brainstorming**

Και η φιλοσοφία αυτής της τεχνικής είναι η ομαδική επίλυση προβλημάτων, όπως και στους κύκλους ποιότητας, μόνο που εδώ το πρόβλημα τίθεται αποκλειστικά από την διοίκηση και όχι από την ομάδα.

Ο ρόλος της ομάδας περιορίζεται στη «βροχή ιδεών» για εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος, οι οποίες καταγράφονται αρχικά χωρίς να επιτρέπεται καμία κριτική. Κάθε λύση αξιολογείται στη συνέχεια, εφόσον έχει τελειώσει η φάση αυτή άλλες ιδέες δεν κατατίθενται πλέον.

### 3.1.5.3 Η Τεχνική των Δελφών – Delphi Method

Η συγκεκριμένη τεχνική προσπαθεί να αφαιρέσει το μειονέκτημα των δύο προηγούμενων μεθόδων που είναι η προσωπική επαφή μεταξύ των μελών. Αριθμός ειδικών που παρά αποτελούν ομάδα δεν συναντώνται ποτέ, αναλαμβάνουν να προσεγγίσουν το τιθέμενο από τη διοίκηση πρόβλημα, μέσω του συντονιστή τους, με ανώνυμες απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις.

Ακολουθεί μια διαδικασία αλληπάλληλης ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών, πάντα μέσω του συντονιστή τους και πάντα ανώνυμα. Τα μέλη μπορούν να επανεξετάσουν τις απόψεις τους ή να τις στηρίξουν αιτιολογώντας τις, μελετώντας τις απόψεις των υπολοίπων και με την προσοχή τους στραμμένη σ' αυτές κι όχι στα πρόσωπα. Στο τέλος ο συντονιστής επεξεργάζεται την επικρατούσα άποψη και υποβάλλει την τελική πρόταση.

### 3.1.6 Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων

Τα πλεονεκτήματα και τα θετικά αποτελέσματα των ομάδων παρατηρούνται όταν αυτές είναι ώριμες και λειτουργούν αποτελεσματικά. Αντίθετα, η ομαδική συνεργασία συνδέεται με αρκετά μειονεκτήματα ιδιαίτερα όταν τα μέλη της δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν σαν ομάδα.

Η απώλεια χρόνου, η αναβλητικότητα και η αναποφασιστικότητα, λόγω διαφωνιών, διαφορετικών αντιλήψεων και μη εφαρμογής σωστών κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας, αποτελεί ένα από τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την λειτουργία των ομάδων.

Επίσης, αντί για συναίνεση πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο του συμβιβασμού και επικρατεί η πλειοψηφία, με αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται πιεσμένα, αφού δεν μπορούν να εκφράσουν την άποψη τους σε θέματα που αφορούν την ομάδα.

Ιδιαίτερα αρνητικό χαρακτηριστικό είναι αυτό το οποίο αποκαλείται «ομαδική σκέψη» ή group thinking (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)). Πρόκειται

για ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο που συνδέεται με την ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας. Κατά την εκδήλωση αυτού του φαινομένου η ομάδα χάνει την ικανότητα για συλλογική κριτική σκέψη και αξιολόγηση, παραγνωρίζεται η αντικειμενικότητα και η πραγματικότητα, γίνεται εκλογίκευση μη λογικών καταστάσεων, τα άτομα αυτολογοκρίνονται και πιέζονται να συμμορφωθούν σε εξωπραγματικά πρότυπα, με τα οποία κανείς δε θα συμφωνούσε ως άτομο εκτός ομάδας.

Σύμφωνα με το Βρετανικό περιοδικό *British Medical Journal* σε άρθρο του που δημοσιεύτηκε στις 10 Αυγούστου 2002, υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές προσέγγισης που μπορούν να υιοθετηθούν από τα μέλη μιας ομάδας που εργάζονται μαζί με στόχο να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι μιας δυσλειτουργίας μέσα στην ομάδα. Αυτές οι στρατηγικές είναι:

- Σεβασμός, εκτίμηση και επαγγελματισμός
- Ικανότητα των μελών να ακούν τα άλλα μέλη έτσι ώστε να κατανοούν τι θέλουν αυτά να τους πουν και τι ανάγκες έχουν.
- Προσπάθεια κατανόησης των απόψεων των άλλων.
- Αναγνώριση των φόβων και ανησυχιών των άλλων, για την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.
- Προθυμία για συνεργασία.
- Η επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν να ξεκινάει από τα λιγότερα σημαντικά και επικίνδυνα.
- Έκφραση συναισθημάτων.
- Παραδοχή λάθους στα υπόλοιπα μέλη.
- Αποφυγή ανταποδόσεων σε προσωπικές προσβολές ή απειλές.
- Πριν αρχίσει η διαδικασία συζήτησης τα μέλη πρέπει να έχουν ήδη σκεφτεί λύσεις.

## 3.2 Ηγεσία

### Εισαγωγή

Το θέμα του ηγέτη και της ηγεσίας είναι ένα από τα δυσκολότερα θέματα της κοινωνικής ψυχολογίας, αλλά και ένα από τα κύρια προβλήματα της οικονομίας. Η εύρεση κατάλληλων στελεχών που θα καταλάβουν τα νευραλγικά σημεία της επιχείρησης, είναι το φλέγον θέμα που απασχολεί όλους. Πάρα πολλές επιχειρήσεις καταστράφηκαν γιατί οι προϊστάμενοι και τα στελέχη δεν φάνηκαν άξια της αποστολής τους.

Το έργο των στελεχών γίνεται κάθε μέρα πιο δύσκολο από την άποψη της διοίκησης των ανθρώπων. Οι κρατικές και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις πολλαπλασιάζονται και τα προβλήματα του προσωπικού παίρνουν σήμερα άλλες διαστάσεις.

Οι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία διαφέρουν γιατί διαφέρουν και οι απόψεις των ερευνητών πάνω σ' αυτό το θέμα. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί από όλους αυτούς τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς.

Σύμφωνα με τον καθηγητή George Terry «Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφιστάμενους του να αγωνίζονται με την θέληση τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού», (*G.R. Terry, "Principles of Management", 3<sup>rd</sup> ed*).

Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφιστάμενους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου» (*Μύρων Μ Ζαβλανός, «Οργανωτική Συμπεριφορά»*).

Τέλος, σύμφωνα με τον Μάριο Μακρυγιωργάκη Οικονομολόγο σε θέματα Διοίκησης, ηγεσία είναι «η διεργασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλους προς την κατεύθυνση επίτευξης επιθυμητών στόχων». Είναι δηλαδή «μια διαδικασία μέσα στην οποία ο ηγέτης ασκεί επίδραση σ' ένα μικρό ή μεγάλο αριθμό ανθρώπων διευθύνοντας και προσανατολίζοντας τη σκέψη, τα αισθήματα και τη συμπεριφορά τους» (*Μάριος Μακρυγιωργάκης, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση*).

Για να υπάρξει ηγεσία χρειάζονται τρία πράγματα:

- i. Να υπάρχει κάποιος (ή κάποιοι) που να έχει την πρόθεση να ηγηθεί άλλων προς μια κατεύθυνση.

- ii. Να υπάρχει κάποιος αριθμός ατόμων που εκδηλώνουν κάποια συμπεριφορά προς την κατεύθυνση που υποδεικνύει ο ηγέτης και τέλος
- iii. Χρειάζεται μία κατεύθυνση.

Έτσι, ανάλογα με το πως εξασφαλίζονται οι παραπάνω προϋποθέσεις, υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας, η άμεση ηγεσία και έμμεση ηγεσία.

Στην άμεση ηγεσία η επίδραση στη συμπεριφορά ασκείται πρόσωπο με πρόσωπο. Έτσι ο ηγέτης, π.χ. ο προϊστάμενος δίνει οδηγίες, αναθέτει εργασίες κτλ.

Στη έμμεση ηγεσία η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζεται με έμμεσο τρόπο. Οι καλλιτέχνες, οι «σοφοί» λογοτέχνες και άλλοι ασκούν έμμεση ηγεσία με αποτέλεσμα την τάση για μίμηση, την από απόσταση υποβολή κλπ.

Στον εργασιακό χώρο ο τυπικός ηγέτης, είναι άνθρωπος με ευθύνες. Πρέπει να παράγει έργο. Σαν ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτή του τη δύναμη, αποτελεσματικά αλλά με διακριτικότητα.

### 3.2.1 Γεννιέται ή Γίνεται Κανείς Ηγέτης;

Το πιο πάνω είναι ένα ερώτημα που απασχολεί πολλά χρόνια τώρα. Στις ΗΠΑ έχουν γίνει πολλές μελέτες για το θέμα αυτό. Στη Μινεσότα έχουν γίνει έρευνες με ομοζυγωτά δίδυμα, τα οποία παρακολουθούσαν καθώς μεγάλωναν και προσπάθησαν να βρουν αν είχαν παρόμοια εξέλιξη στον ηγετικό τους ρόλο. Από τις έρευνες αυτές δεν βρέθηκε κάποια σχέση ηγεσίας - κληρονομικότητας. Ακόμα και στις περιπτώσεις που βρέθηκαν δυο παιδιά με παρόμοια πορεία στο θέμα αυτό, δεν μπόρεσε να αποδοθεί με σιγουριά στην κληρονομικότητα.

Αντίθετα, η πιο σημαντική παράμετρος για τη διαμόρφωση της ηγετικής τάσης των ατόμων φάνηκε ότι είναι ο τρόπος ζωής και οι εμπειρίες στην πολύ νεαρή ηλικία. Η εταιρία T&T έκανε πειράματα για να ανακαλύψει ποιοι από τους νεοπροσλαμβανόμενους θα αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες στο μέλλον. Παρά το πλήθος των μεθόδων που χρησιμοποίησαν (ειδικά ψυχοτεχνικά τεστ) δεν κατόρθωσαν να βρουν κάποια ασφαλή απάντηση στο ερώτημα (Πηγή από μελέτη του Αντώνη Κατσάλη, «Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων - Θεωρίες και Σκέψεις»).

Τελικά, υπάρχουν ελάχιστοι γεννημένοι ηγέτες. Οι περισσότεροι μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας αποκτούν τις δεξιότητες που χρειάζεται ένας αποτελεσματικός ηγέτης.



Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης, σύμφωνα με το βιβλίο των Δ. Μπουραντά και Γ. Μάντε «Το Μάνατζμεντ των Παλήσεων» είναι:

- Να συμμετέχει σε κοινό όραμα.
- Να γίνεται ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση.
- Να έχει ξεκάθαρη συμπεριφορά και αξίες.
- Να είναι καλός ακροατής.
- Να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία.
- Να είναι ευαίσθητος με τους ανθρώπους.
- Να διαθέτει αντοχή και επιμονή.
- Να είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού.
- Να είναι μετριοφρων με αίσθηση του χιούμορ.
- Να ξέρει να θέτει και να επιδιώκει στόχους.
- Να ξέρει πως να θέτει «όρια» και πως να κρατάει τη θέση του.

### **3.2.2 Στυλ Ηγεσίας**

Οι άνθρωποι εργάζονται διαφορετικά ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους.

Έτσι με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων στην ομάδα, τα βασικά στυλ ηγεσίας είναι τρία, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και ο ανεξέλεγκτος ατομικισμός (laissez faire).

Στο αυταρχικό στυλ, όλες οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στο πρόσωπο του αρχηγού - ηγέτη. Η εξουσιοδότηση ευθυνών αλλά και πρωτοβουλιών προς την ομάδα είναι ανύπαρκτη. Ο ηγέτης παίρνει μόνος του αποφάσεις που η ομάδα καλείται να εκτελεί. Ο αυταρχικός ηγέτης είναι συγκεντρωτικός αλλά κι αν καμιά φορά «αποκεντρώσει» κάποιες πτυχές των αρμοδιοτήτων του πάλι αυταρχικά θα το κάνει. Πάντως αν και πολλοί αυταρχικοί ηγέτες δείχνουν δυνατοί, πρέπει να σημειωθεί ότι πολύ πιθανόν να συμπεριφέροντε έτσι από ανασφάλεια. Όταν ο επικεφαλής είναι ικανός και αποδεκτός, το στυλ αυτό μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματικό, τόσο ως προς το χρόνο λήψης προβλημάτων, όσο και ως προς το κλίμα σιγουριάς που προσφέρει στην ομάδα.

Στο δημοκρατικό στυλ, οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια της ομάδας. Οι αποφάσεις εδώ, παίρνονται από την ομάδα. Η δημοκρατική μέθοδος θέλει τον ηγέτη μέλος της ομάδας.

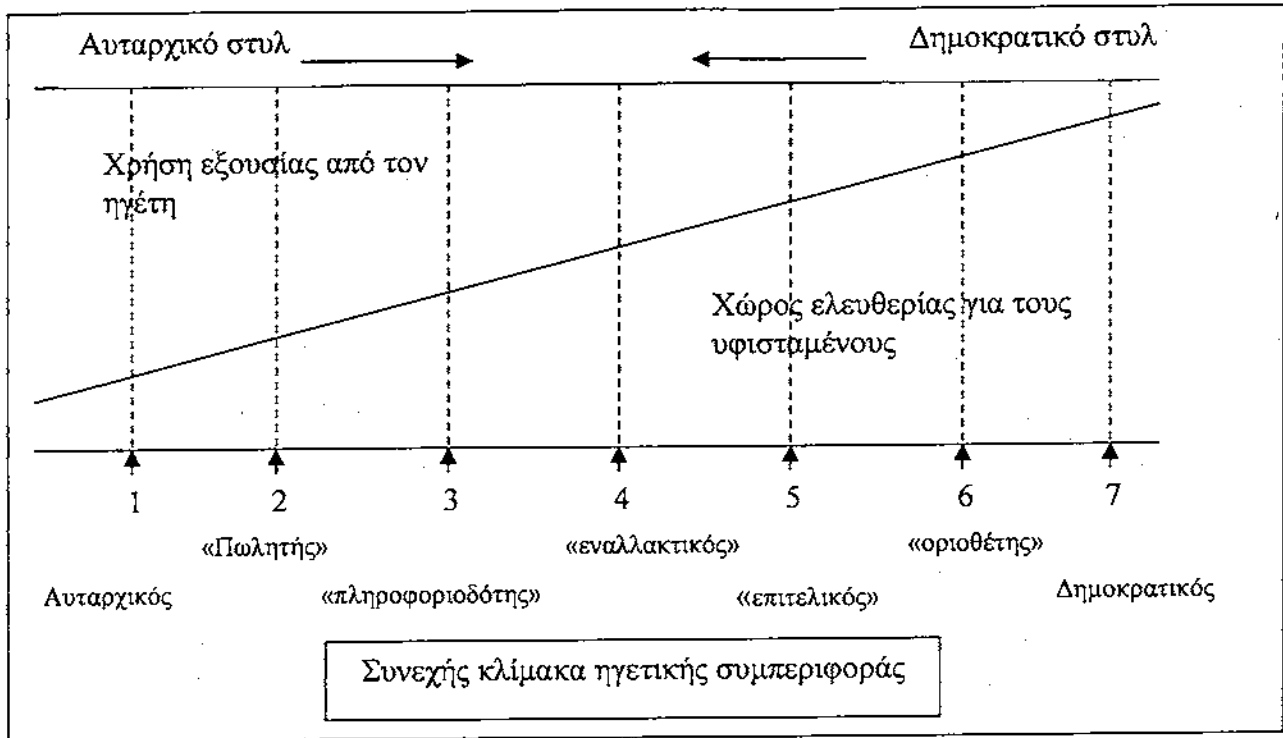
Στον ανεξέλεγκτο ατομικισμό ή αλλιώς *laissez faire* οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια του κάθε μέλους της ομάδας, που θεωρείται σαν αυτοδύναμη οντότητα και δεν υπάρχει συντονισμός. Ο ρόλος του ηγέτη εμφανίζεται από περιορισμένος έως ανύπαρκτος.

Τόσο η αυταρχία όσο και δημοκρατία σαν ηγετικά στυλ μπορούν να πέσουν στον ανεξέλεγκτο ατομικισμό. Όταν δεν υπάρχει πειθαρχία (στο δημοκρατικό στυλ) και όταν η εξουσία ασκείται υπερβολικά (στο αυταρχικό στυλ).

Μεταξύ αυταρχίας και δημοκρατίας υπάρχει μία συνεχής γραμμή, μέσα στην οποία εμφανίζονται κάποιες ενδιάμεσες μορφές ηγεσίας, που είναι ενδιάμεσες μορφές των δύο άκρων (*John Adair, «Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση», εκδόσεις Μ. Γκιούρδας*). Παρακάτω παρουσιάζονται οι επτά αυτές μορφές με σύντομη περιγραφή τους.

- i. Αυταρχικό στυλ. Εδώ οι αποφάσεις παίρνονται από τον αρχηγό ερήμην της ομάδας. Μπορεί να εξασφαλίσει άμεσο έλεγχο, ομοιομορφία στις πολιτικές και στην προσέγγιση προβλημάτων καθώς και αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων στελεχών.
- ii. Το στυλ του «πωλητή». Οι αποφάσεις παίρνονται από τον επικεφαλής που όμως στην συνέχεια, προσπαθεί να πείσει τους ενδιαφερόμενους ότι είναι σωστές για να γίνουν αποδεκτές.
- iii. Το στυλ του «πληροφοριοδότη». Οι αποφάσεις παίρνονται και εδώ από τον επικεφαλής που όμως, στην συνέχεια εκθέτει τον τρόπο σκέψης του και παροτρύνει τους ενδιαφερόμενους να διατυπώσουν σχετικές ερωτήσεις.
- iv. Ο «εναλλακτικός» ηγέτης. Ο επικεφαλής καλεί την ομάδα και της παρουσιάζει ένα σχέδιο της απόφασης που πρόκειται να πάρει. Στο σχέδιο αυτό γίνεται να γίνουν τροποποιήσεις, εφ' όσον η ομάδα εκφράζοντας τις απόψεις της τον πείσει για κάτι τέτοιο.
- v. Ο «επιτελικός» ηγέτης. Οι αποφάσεις παίρνονται από τον επικεφαλής. Προκαταβολικά όμως έχει εκθέσει το πρόβλημα στην ομάδα έχει δεχτεί παρατηρήσεις, συμβουλές και προτάσεις.
- vi. Ο «οριοθέτης» ηγέτης. Εδώ ο επικεφαλής καλεί την ομάδα να αποφασίσει εκείνη αλλά μέσα σε συγκεκριμένα όρια, περιορισμούς και προϋποθέσεις που θέτει ο ίδιος ή μπορεί να συμφωνήσουν μαζί.
- vii. Το στυλ της δημοκρατίας. Οι αποφάσεις παίρνονται εξολοκλήρου από την ομάδα. Ο επικεφαλής είναι μέλος της. Το στυλ αυτό μπορεί να οδηγήσει σε

περισσότερες ιδέες, λήψη καλλίτερων αποφάσεων και δημιουργία έμπειρων στελεχών - συνεργατών.



Μέχρι τώρα έχουν αναλυθεί τα στυλ ηγεσίας που εμφανίζονται με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Στην συνέχεια αναφέρονται τα στυλ εκείνα που προέρχονται από το κριτήριο του τρόπου χειρισμού της παρακίνησης.

Όταν ο επικεφαλής προκειμένου να κατευθύνει την συμπεριφορά των ανθρώπων του χρησιμοποιεί κυρίως αμοιβές – ανταμοιβές, όπως πριμ, αυξήσεις, προαγωγές, υποσχέσεις κα, τότε χρησιμοποιεί το στυλ της θετικής παρακίνησης ή στυλ του «θα»..

Ενώ αντίθετα, όταν ο επικεφαλής χρησιμοποιεί κυρίως κυρώσεις, όπως ποινές, πρόστιμα κτλ, τότε χρησιμοποιεί το στυλ της αρνητικής παρακίνησης ή στυλ του «μη» (Μάριος Μακρυγιωργάκης, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», εκδόσεις Παπαζήση).

### 3.2.3 Παράγοντες Για Επιτυχημένο Στυλ Ηγεσίας

Αν και το δημοκρατικό στυλ όπως και αυτό της παρακίνησης, επιλέγονται σχετικά πιο εύκολα να δοθούν σαν απάντηση σε κάθε σχετικό ερώτημα, προκαταβολικά θα είναι μάλλον λάθος να τοποθετηθεί κανείς απόλυτα, σχετικά με το ποιο από τα στυλ ηγεσίας είναι σε κάθε περίπτωση το καλύτερο. Η απόφαση για το ποιο στυλ θα επιλέξει ο κάθε ηγέτης να εφαρμόσει εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν, τον ίδιο τον ηγέτη καθώς και την ομάδα στην οποία θα ηγηθεί.

Η αποτελεσματικότητα μπορεί να εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά που εφαρμόζεται καθένα τους, δηλαδή κάθε στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι καλύτερο από τα υπόλοιπα σε κάποια κατάσταση, όπου τα άλλα υστερούν. Ο τύπος της οργάνωσης του οργανισμού και το εύρος των αρμοδιοτήτων του προϊσταμένου, τα χρονικά περιθώρια, το προς αντιμετώπιση πρόβλημα, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο κατά την επιλογή στυλ διοίκησης.

Άλλος παράγοντας, που παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή όχι του στυλ που θα εφαρμοστεί, είναι ο ίδιος ο ηγέτης – επικεφαλής. Η μέθοδος ηγεσίας που θα εφαρμοστεί εξαρτάται πολύ από το χαρακτήρα του, το σύστημα αξιών του, τις φιλοδοξίες του, τη φιλοσοφία του για τη ζωή και την πίστη που δείχνει στον παράγοντα άνθρωπο κλπ.

Πολλές φορές οι προθέσεις του επικεφαλής δεν είναι αρκετές. Η ίδια η ομάδα με τα χαρακτηριστικά της προδιαγράφει τον τρόπο που της χρειάζεται για να οδηγηθεί αποτελεσματικά εκεί που πρέπει. Για να μπορέσει η ομάδα να αποκτήσει το δικαίωμα στις αποφάσεις πρέπει τα μέλη της:

- Να διαθέτουν την αναγκαία πείρα και τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες.
- Να κατανοούν και να αποδέχονται τους στόχους του οργανισμού.
- Να ενδιαφέρονται για το προς αντιμετώπιση θέμα.
- Να αισθάνονται φανερά την ανάγκη της ανεξαρτησίας τους.
- Να νοιώθουν σαν ομάδα.
- Να είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν.

Σημαντικός επίσης παράγοντας, είναι τα κίνητρα που έχει κάθε μέλος καθώς και το επίπεδο του ηθικού που τα διακατέχει (*John Adair, «Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση», εκδόσεις Μ. Γκιούρδας*).

Ωστόσο και οι παραπάνω παράγοντες με τις επιμέρους πτυχές τους, δεν είναι σταθεροί αφού με διαφορετική βαρύτητα επενεργούν κάθε φορά που παίρνεται μια απόφαση. Άρα εκ των προτέρων δεν υπάρχει ένα καλό στυλ, αν και το δημοκρατικό στυλ φαίνεται να είναι στατιστικά το πιο αποτελεσματικό χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν έχει κατά περίπτωση και πολλές «παρενέργειες».

Σύμφωνα με το βιβλίο «Μάνατζμεντ 1<sup>ης</sup> Γραμμής» των Π.Γ. Κυριαζόπουλο και Κ.Κ. Κιουλάφα η επιλογή του στυλ ηγεσίας που θα εφαρμοστεί πρέπει να γίνει με γνώμονα την προσωπικότητα των εργαζομένων.

Έτσι τα επιθετικά, εχθρικά άτομα αποδίδουν καλύτερα με αυταρχικούς ηγέτες. Η λάθος εχθρικότητα τους πρέπει να διοχετευτεί σε παραγωγικές κατευθύνσεις που μόνο ένας αυταρχικός ηγέτης θα μπορούσε να τους υποδείξει.

Τα επιθετικά, συνεργατικά άτομα εργάζονται καλύτερα κάτω από δημοκρατική ή χαλαρή ηγεσία. Η αυτοπεποίθησή τους είναι συνήθως δημιουργική και θα οδηγήσει στη σωστή κατεύθυνση όταν αφεθούν ελεύθεροι.

Ανασφαλή άτομα, τα οποία τείνουν να εξαρτώνται από τους ανώτερους τους, είναι καλύτερα υπό την καθοδήγηση αυταρχικών ηγετών.

Οι ατομιστές είναι συνήθως πιο παραγωγικοί με χαλαρή ηγεσία, με την προϋπόθεση πάντα ότι γνωρίζουν καλά την εργασία που πρέπει να εκτελέσουν.

### **3.2.4 Ο Υφιστάμενος και ο Ρόλος του**

Αναφέρθηκε παραπάνω πως εκτός από τον ηγέτη, ηγεσία δεν μπορεί υπάρξει χωρίς τα άτομα που τον ακολουθούν. Ο υφιστάμενος ( το άτομο «κάτω» από τον επικεφαλής), πολλές φορές με την στάση του και τη συμπεριφορά του προκαλεί τον τρόπο που τον διοικούν. Θα πρέπει λοιπόν:

- Να γνωρίζει ποιος είναι ο ρόλος του και τα όρια του, δηλαδή τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του.
- Να σέβεται τα όρια των συναδέρφων - συνεργατών του και κυρίως τα όρια του προϊσταμένου.
- Να μην είναι δύσπιστος. Πολλοί αντιδρούν αρνητικά σε κάτι που τους δίδεται πιστεύοντας πως αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την υποχρέωση τους για ανταπόδοση ή επειδή θεωρούν ότι ο «απέναντι» βρίσκεται σε αδυναμία και γι' αυτό προβαίνει σε παραχωρήσεις.
- Να αντιμετωπίζει με καλή θέληση την αντικειμενική κριτική, ακόμη κι αν το αποτέλεσμα της δεν είναι θετικό γι' αυτόν.
- Να μην ξεχνά πως ο προϊστάμενος είναι άνθρωπος με δικά του χαρακτηριστικά και ιδιομορφίες.
- Να μην ξεχνά πως ευσυνειδησία και δουλοπρέπεια είναι δύο τελείως διαφορετικά πράγματα.
- Να μην ξεχνά πως είναι μέλος της ομάδας και μέσω αυτής μέλος του οργανισμού, άρα οι στάσεις και οι συμπεριφορές του επηρεάζουν άλλους.

- Ο συνδικαλισμός μπορεί πολλές φορές να αποδειχτεί τις περισσότερες φορές ο μοναδικός σύμμαχος των εργαζομένων-υφισταμένων, όπως άλλωστε και η δικαιοσύνη αν χρειαστεί. Όλα αυτά όμως δεν έχουν τίποτα να του προσφέρουν, αν ο ίδιος ο υφιστάμενος δε ξέρει τι κάνει, αν έχει κακές προθέσεις ή αν η ποιότητα του έργου του είναι κακή με δική του ευθύνη (Μάριος Μακρυγιωργάκης, «Η ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», εκδόσεις Παπαζήση).

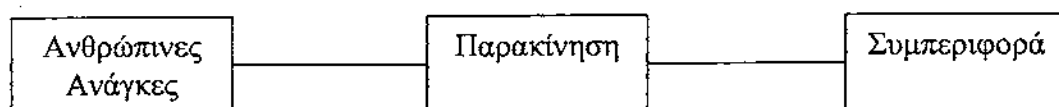
## 3.3 Ανάγκες και Κίνητρα

### Εισαγωγή

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμός και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις.

Ο ηγέτης-διευθυντής για να μπορέσει να κατανοήσει, να προβλέψει ή ακόμα και να ελέγξει τη συμπεριφορά που εκδηλώνει το άτομο-εργαζόμενος σε μία χρονική στιγμή, θα πρέπει πρώτα να γίνει γνώστης των αναγκών του, έτσι ώστε να αναπτύξει τα κατάλληλα για τον εργαζόμενο κίνητρα που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη μιας συγκεκριμένης αντίδρασης.

Η παρακίνηση δεν είναι συμπεριφορά, είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά που επηρεάζει την συμπεριφορά τους. Η παρακίνηση είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα:

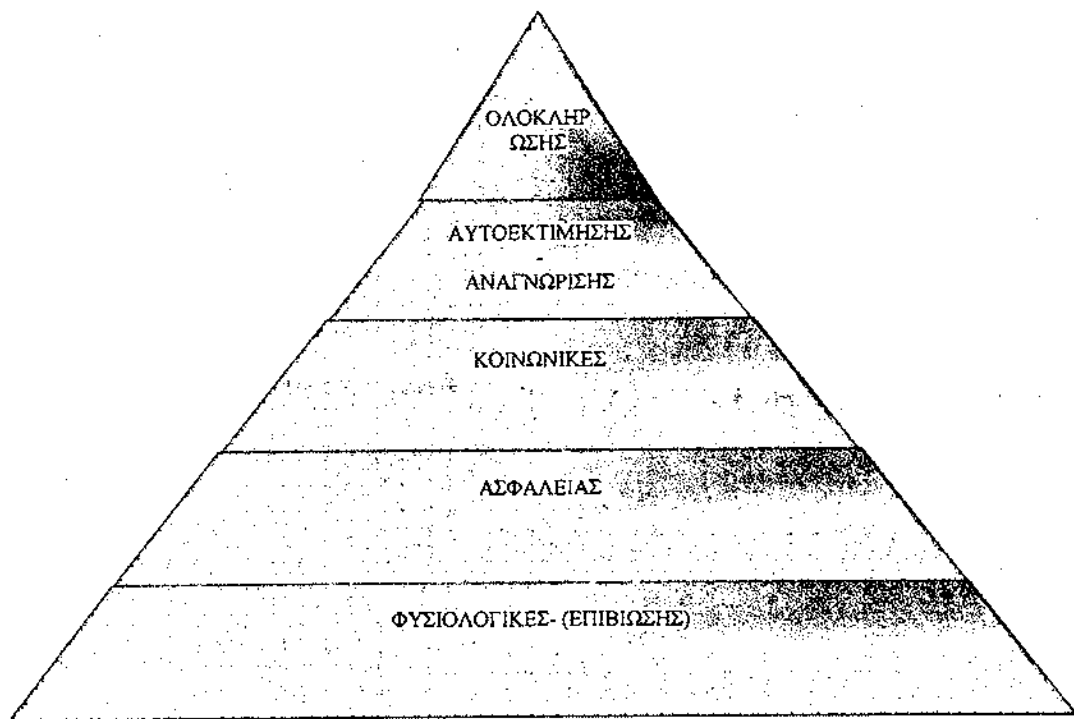


Επειδή η ακριβής φύση της πολύπλοκης σχέσης που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς του ατόμου δεν είναι εύκολο να κατανοηθεί, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την ανθρώπινη παρακίνηση.

#### 3.3.1 Θεωρία "Ανθρώπινων Αναγκών" (Abraham Maslow)

Ο A. Maslow ήταν ένας Αμερικάνος ψυχολόγος ο οποίος εργάστηκε τόσο με ακαδημαϊκά θέματα όσο και με θέματα που αφορούν την βιομηχανία. Ο ίδιος δημοσίευσε ένα μεγάλο αριθμό βιβλίων σχετικά με τις Ανθρώπινες Σχέσεις μέχρι τις αρχές του Εβδομήντα ("70's"), αλλά στο πρώτο του βιβλίο «Υποκίνηση και Συμπεριφορά» (Motivation and Personality), που εκδόθηκε το 1943, καθιέρωσε τις απόψεις του σχετικά με την ιεραρχία των

ανθρώπινων αναγκών. Έργο για το οποίο και έγινε γνωστός (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.chimaeraconsulting.com](http://www.chimaeraconsulting.com)).



Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στο αποτελέσματα κλινικής έρευνας και ο ίδιος ο μελετητής δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους Μάνατζερ, όσον αφορά το τι αυτοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (προσαρμογή σχήματος από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.dc-marion-ohio-state.edu](http://www.dc-marion-ohio-state.edu)):

Στη βάση συναντώνται οι ανάγκες της επιβίωσης. Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, στέγη, ενδυμασία κ.λπ. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου. Όσο οι ανάγκες αυτές μένουν ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη των αναγκών των παραπάνω επιπέδων.

Το δεύτερο επίπεδο αντιστοιχεί στις ανάγκες της ασφαλείας που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος, τέτοιες όπως: ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, εξαφάνιση ή ελαχιστοποίηση κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, κ.λπ.

Η επόμενη κατηγορία, των κοινωνικών αναγκών, περιλαμβάνει ανάγκες για



κοινωνική επαφή και κοινωνικές σχέσεις. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες επειδή είναι μέλη εργασιακών και κοινωνικών ομάδων.

Στο τέταρτο επίπεδο, τοποθετούνται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης. Ανάγκη για αναγνώριση από τους άλλους, για φήμη, κύρος, σεβασμό και αυτοσεβασμό. Αν το άτομο δεν καταφέρει να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες τότε είναι πιθανό να οδηγηθεί σε απογοήτευση ή και απάθεια.

Η κορυφή της πυραμίδας κατά τον Maslow αντιστοιχεί στις ανάγκες της ολοκλήρωσης – αυτοεκπλήρωσης. Αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται όταν το άτομο έχει το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και επιτυχίας, της ικανοποίησης και αυτοεκπλήρωσης από αυτό που κάνει.

Κατά τον Maslow οι άνθρωποι συμπεριφέροντε σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι πέντε κατηγορίες κατατάσσονται σε μία κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σ' αυτές οι άνθρωποι. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι στο τέλος (στη βάση) μιας τέτοιας ιεράρχησης, είναι καθοριστικής σπουδαιότητας για τους ανθρώπους, πριν αυτοί δραστηριοποιηθούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ενός ανώτερου επιπέδου. Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας εμφανίζονται οι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες είναι κύριας σπουδαιότητας μόνον όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες, σ' ένα ικανοποιητικό βαθμό.

Ο Maslow υποστήριξε ότι, αφού οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί, σ' ένα μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου καθώς αυτές γίνονται οι πιο κυρίαρχες. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι, λογικά δεν αναμένονται να επιδιώκουν ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών όταν αυτοί δεν έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας και τις φυσιολογικές ανάγκες.

Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά (δε λειτουργούν σαν παράγοντες υποκίνησης) αφού οι ανάγκες του επόμενου ανώτερου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και έτσι υποκινούν τα άτομα. Αν και ο Maslow υποστήριξε αυτή την άποψη όταν ανέπτυξε τη θεωρία του, όταν αργότερα (1968) βελτίωσε τη θεωρία του παρατήρησε και τόνισε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση γι' αυτές τις ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow δεν έδωσε εμπειρικά στοιχεία-αποδείξεις γι' αυτές του τις προτάσεις. Μετέπειτα έρευνες (1972, 1976) φανέρωσαν ότι αυτή η θεωρία δεν ισχύει πάντοτε και αυτό για το γεγονός ότι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί (σ' ένα επίπεδο) δεν οδηγούν

πάντοτε τους ανθρώπους να επιδιώξουν ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Ακόμη διότι η ιεράρχηση αυτή των αναγκών και οι βαθμοί σπουδαιότητάς τους δεν έχουν εφαρμογή όταν εξετάζονται μεταβλητές όπως, π.χ. ηλικία και εξέλιξη καριέρας.

Παρά την κριτική αυτή και το γεγονός ότι ο Maslow δε σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο (αφού ο ίδιος δεν είχε προσδιορίσει συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο δουλειάς ή συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση για εργασία), η θεωρία αυτή είναι σίγουρο ότι έχει επηρεάσει κατά πολύ τους Μάνατζερ στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης.

Μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ, κατά τους Μάνατζερ διότι αν και οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά, στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, των περισσότερων βιομηχανικών χωρών σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη σαν παράγοντες υποκίνησης. Και τούτο με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις ή αξιολογήσεις της Διοίκησης, εξασφάλιση ανταμοιβής, αυθαίρετες πολιτικές προσωπικού κ.τ.λ. (Κονταράτου Α., «Η τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων», Εκδ. ΕΛΚΕΠΑ)

### **3.3.2 Θεωρία των δύο Παραγόντων του Frederick Herzberg**

Μια δεύτερη δημοφιλής θεωρία παρακίνησης που συνδέεται στενά με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow προτάθηκε από τον Frederick Herzberg. Η θεωρία αυτή ονομάζεται θεωρία των δύο παραγόντων ή θεωρία παρακίνησης-υγιεινής. Η θεωρία αυτή έγινε ευρέως αποδεκτή και εφαρμόστηκε από πολλούς μάνατζερ ή διευθυντές που ήθελαν να δημιουργήσουν κίνητρα στην εργασία για τους υπαλλήλους τους. Η ικανοποίηση των ατόμων και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν αποτελούν δύο αντίθετα άκρα, αλλά δύο ξεχωριστά και ευδιάκριτα άκρα, τα οποία εξαρτώνται από τις διαφορετικές συνθήκες εργασίας και τις ανάγκες των εργαζομένων (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.netmba.com](http://www.netmba.com)).

Η αρχική έρευνα που οδήγησε στη διατύπωση της θεωρίας βασίστηκε στα αποτελέσματα των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από ένα δείγμα διακοσίων (200) ατόμων λογιστών και μηχανικών. Οι ερωτήσεις που υπέβαλε στα άτομα ο Herzberg, αφορούσαν στο τι ήταν αυτό που τους ικανοποιούσε και τους δυσαρεστούσε στην εργασία τους. Αναλύοντας τις πληροφορίες από τις συνεντεύξεις, συμπέρανε ότι τα άτομα έχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, οι οποίες είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη και

επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου κατά διαφορετικούς τρόπους. Ο Herzberg διαπίστωσε ότι κάποια άτομα αισθάνονταν δυσαρεστημένα με την εργασία τους και ότι η δυσαρέσκεια αυτή προκαλούσε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονταν.

Από την άλλη μεριά τα άτομα που αισθάνονταν ευχαριστημένα με την εργασία τους, συνέδεαν την ευχαρίστηση αυτή άμεσα με την πραγματοποίηση της ίδιας δουλειάς τους. Την πρώτη κατηγορία την ονόμασε κατηγορία των αναγκών «παράγοντες υγιεινής», επειδή αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζομένων και εξυπηρετούν μια πρωταρχική λειτουργία που αποβλέπει στη παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Τη δεύτερη κατηγορία την ονόμασε «κίνητρα», επειδή φαίνονται ότι είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των ατόμων για υψηλότερη επίδοση στην εργασία.

Στους παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνονται:

- Η διαπροσωπική σχέση με τους υφισταμένους και τους συναδέλφους
- Η ασφάλεια από την εργασία
- Ο μισθός
- Οι συνθήκες εργασίας
- Η κοινωνική θέση
- Η πολιτική της επιχείρησης η ποιότητα της εποπτείας
- Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ προσωπικού, των εποπτών και των υφισταμένων
- Άλλα οφέλη.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επιφέρουν αύξηση της ικανότητας παραγωγής των εργαζομένων, απλά και μόνο εμποδίζουν και προλαμβάνουν απώλειες στην απόδοση των εργαζομένων που συμβαίνουν λόγω περιορισμών που υπάρχουν στην πορεία της πραγματοποίησης της εργασίας.

Στη δεύτερη κατηγορία, σαν παράγοντες υποκίνησης, αναφέρει τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την ελκυστικότητα της εργασίας, την υπευθυνότητα, την ανάπτυξη και την πρόοδο. Αυτοί οι παράγοντες είναι εκείνοι οι οποίοι κινητοποιούν τον ανθρώπινο παράγοντα και οι οποίοι πηγάζουν από το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας. Κατά τον Herzberg, όταν οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούνται, τείνουν να εξαφανίζονται τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας, χωρίς να συντελούν όμως απόλυτα στην υποκίνηση του εργαζομένου.

Η θεωρία των δύο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στη δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς όταν η προσοχή της διοίκησης συγκεντρωθεί όχι μόνο στους

παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας, αλλά και στην ίδια την φύση της εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη μερική απαλλαγή των εργαζομένων από την ανία και τη ρουτίνα που υπάρχουν στις περισσότερες εργασίες. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει ως σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του ατόμου από την δουλειά του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοση του (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) ).

### **3.3.3 Θεωρία της Libido του S. Freud:**

Σύμφωνα με τον Freud η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε δύο βασικά κίνητρα. Αφενός το κίνητρο της αυτοσυντήρησης και αφετέρου το κίνητρο της ηδονής. Σύμφωνα με το δεύτερο το κάθε άτομο αποφεύγει ότι τον δυσαρεστεί και επιδιώκει τις καταστάσεις που τον ευχαριστούν. Ο Freud ονομάζει Libido την ενέργεια που καταναλώνεται κατά την προσπάθεια αυτή (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.econ.uoi.gr](http://www.econ.uoi.gr) ).

Τέλος, παρά τις αμφισβητήσεις η συμβολή του D. McGregor με την θεωρία x, y «X, Y Theory», που αναπτύχθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, υπήρξε σημαντική στη διερεύνηση των γνώσεων σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων.

### 3.4 Υποκίνηση και Καθοδήγηση

Υποκίνηση ή παρακίνηση, είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη και κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας (Ευάγγελος Φ. Θεωδοράτος, «Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία», εκδόσεις Αθ. Σταμούλης).

Με την παρακίνηση οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Με αυτό τον τρόπο θα ικανοποιηθούν για ότι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα τα οποία πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Η υποκίνηση αποτελεί ένα από τα πιο απλά αλλά ταυτόχρονα και τα πιο σύνθετα αντικείμενα της διοικητικής. Είναι απλή διότι οι άνθρωποι συμπεριφέροντε με τρόπο, ο οποίος αισθάνονται ότι θα τους οδηγήσει σε ανταμοιβή. Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι εύκολο αφού το μόνο που χρειάζεται είναι να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή. Σε αυτό ακριβώς το σημείο γίνεται δύσκολη η υποκίνηση και αυτό γιατί, κάθε άτομο διαφέρει ως προς τον τρόπο που αντιλαμβάνεται κάτι σαν αμοιβή. Έτσι για παράδειγμα, μία μερίδα φαγητού μπορεί να αποτελεί ένα σπουδαίο κίνητρο για ένα άτομο που έχει να φάει πέντε ώρες, ενώ αποτελεί ασήμαντο κίνητρο για ένα άτομο που μόλις έχει φάει.

Η υποκίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου αποδόσεως των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπισθούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο να επιδιώξει και να επιτύχει τα καλλίτερα αποτελέσματα και τις υψηλότερες αποδόσεις.

Το χρήμα είναι ένα μεγάλης σημασίας μέσο για την ικανοποίηση πολλών ανθρώπινων αναγκών κι ακόμη έχει αναδειχτεί σε σύμβολο επιτυχίας και μέτρο κοινωνικής αναγνώρισης. Το χρήμα είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην υποκίνηση των ανθρώπων, ωστόσο είναι λάθος να υπερτονίζεται η σημασία του σαν κίνητρο εργασίας ιδιαίτερα όταν οι αμοιβές δεν έχουν άμεσα συνδεθεί με την απόδοση και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που υποκινούν τους ανθρώπους μπορεί να αλλάξουν σε διαφορετικές φάσεις της ζωής τους, όπως παραδείγματος χάριν στην αρχή της καριέρας, στην ωριμότητα, λίγο πριν την σύνταξη κτλ. Από πολλές έρευνες και σε μακροχρόνια βάση έχουν διαπιστωθεί αυτές οι αλλαγές καθώς και οι αρκετές ομοιότητες στην κατάταξη των παραγόντων που οι άνθρωποι θεωρούν σαν πιο σημαντικούς γι' αυτούς. Ο «καλός μισθός» σαν τέτοιος

παράγοντας δεν δηλώνεται σχεδόν ποτέ πρώτος (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.mech.upatras.gr](http://www.mech.upatras.gr)).

Παράγοντες όπως

- Ο σεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων
- Η σταθερότητα της απασχόλησης
- Ευκαιρίες για πιο ενδιαφέρουσα δουλειά
- Δυνατότητες για ανάπτυξη και βελτίωση
- Ευκαιρίες προαγωγής
- Καλές εργασιακές σχέσεις κ.λπ.

Οι ανάγκες όπως εξετάστηκαν προηγουμένως, είναι πιθανό να αποτελούν και κίνητρα υποκινήσεως, αλλά δεν είναι γνωστό εκ των προτέρων ποια θα είναι τα κατάλληλα κίνητρα για τον κάθε εργαζόμενο και αυτό γιατί, ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του πλέγμα στόχων και προσδοκιών που εφ' όσον ικανοποιούνται μέσα από τα έργα του, αυτό επηρεάζει θετικά την στάση του και τη διάθεση του. Ο κάθε προϊστάμενος – ηγέτης πρέπει να ασχοληθεί με το να ανακαλύψει τους κατάλληλους τρόπους να παρακινεί τους ανθρώπους του βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων, πρέπει να υπηρετεί ταυτόχρονα τόσο τον άνθρωπο όσο και την οργάνωση – επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν, να βασίζεται πάνω σε κοινωνικές αρχές και αρχές ηθικής, καθώς ο άνθρωπος είναι «κοινωνικό ον» και οι ομάδες που σχηματίζει αποτελούν κοινωνικό φαινόμενο, αλλά και σε οργανωτικές αρχές που θα συνδέουν τα κίνητρα με τους στόχους μέσω έργων.

Συνοψίζοντας, ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων θα πρέπει να ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως αυτές έχουν αναπτυχθεί από τον Maslow και τον Herzberg.

Επίσης θα πρέπει, να καταξιώνει και να προάγει την εικόνα του οργανισμού, και της ομάδας στην συνείδηση των ανθρώπων τους. Η εικόνα αυτή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε το άτομο να θεωρεί τιμή του και να επιθυμεί ιδιαίτερα να συμμετέχει στα δρώμενα της συγκεκριμένης ομάδας, στη δομή του συγκεκριμένου οργανισμού. Κατά γενική ομολογία, οι άνθρωποι όταν υπάρχει δυνατότητα επιλογής, προτιμούν να εντάσσονται σε γνωστούς στο ευρύ κοινό φορείς – ομάδες ή οργανισμούς καταξιωμένους στη συνείδηση τους και στην κοινή γνώμη. Τα στοιχεία κύρους και αίγλης προσελκύουν υποψήφιους να ενταχθούν σε ομάδες και οργανισμούς με ποιοτικότερα χαρακτηριστικά από αλλού και διεγείρουν τα ήδη

ενσωματωμένα μέλη τους κάνοντας τα δημιουργικότερα και παραγωγικότερα. Θα πρέπει λοιπόν οι ομάδες ή οι οργανισμοί που απόκτησαν ή μπορούν να αποκτήσουν αυτήν την αίγλη, να επωφελούνται από τα επιτεύγματα τους και να φροντίζουν να αξιοποιούν κάθε στοιχείο τους, ενσωματώνοντας το στο σύστημα κινήτρων τους.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων για ένα είναι αποτελεσματικό, θα πρέπει να συνδυάζεται και με την επιλογή του προσωπικού. Η παραγωγικότητα εκτός των άλλων παραγόντων που την προσδιορίζουν, εξαρτάται και με τα προσόντα που διαθέτει κάποιος σε σχέση με το έργο που έχει αναλάβει. Έτσι όσο πιο πολλά προσόντα έχει κάποιος, τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι στα καθήκοντα του, με συνέπεια να αυξάνεται και η παραγωγικότητα όλης της ομάδας ή του οργανισμού που ανήκει. Με αυτό σαν δεδομένο, μειώνεται στο ελάχιστο η ανάγκη για παρακίνηση.

Τέλος, το σύστημα κινήτρων πρέπει να εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού αποδεσμεύοντας τη δημιουργικότητα και κάθε παραγωγική ικανότητα του ατόμου. Ένα επιτυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει να επιδιώκει να απελευθερώνει τα αποθέματα φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, προς όφελος και δικό τους αλλά και να τα κατευθύνει στο να διατίθενται στην αποτελεσματική επιδίωξη των στόχων της ομάδας – οργανισμού (*Μάριος Γ. Μακρυγιωργάκης, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», εκδόσεις Παπαζήση*).

## 3.5 Πειθαρχία

### Εισαγωγή

Είναι γνωστό ότι κάθε οργανισμός αναπτύσσει το δικό του σύστημα προτύπων συμπεριφοράς μέσα στο οποίο πρέπει να προσαρμόζεται το προσωπικό του έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Η συμμετοχή, το κοινό όραμα, η ικανοποίηση αναγκών, η ανταμοιβή και άλλοι παράγοντες που υποκινούν σε συνδυασμό με την πειθαρχία είναι τα πιο σημαντικά «συστατικά» κάθε προσπάθειας μιας υγιούς και ποιοτικής ομοιόμορφης συμπεριφοράς που πρέπει να επικρατεί μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό.

Η έννοια της πειθαρχίας προϋποθέτει την εθελοντική συμμετοχή του προσωπικού στην εφαρμογή των κανόνων συμπεριφοράς που θέτει η επιχείρηση. Η πειθαρχία επιβάλλεται τόσο από την διοίκηση όσο και από την άτυπη ομάδα στη οποία το άτομο συμμετέχει. Αυτό οφείλεται στο ότι και οι ομάδες ασκούν πολλές φορές ισχυρή επίδραση πάνω στα άτομα σε σχέση με την συμμόρφωση τους στα πρότυπα του οργανισμού. Όσο αποτελεσματικότερα μπορούν οι πιέσεις των ομάδων να κατευθύνουν τα άτομα στην υποστήριξη των σκοπών του οργανισμού, τόσο οι ομάδες αυτές γίνονται οι ίδιες μια ισχυρή βάση για τη στήριξη της πειθαρχίας (Μύρων Μ. Ζαβλάνος, «Εποπτεία Προσωπικού», Σύγχρονη Εκδοτική).

Η πρωταρχική ευθύνη για την εξασφάλιση της πειθαρχίας ανήκει στην διοίκηση, η οποία είναι υποχρεωμένη να κάνει γνωστούς στο προσωπικό της τους κανόνες και τα πρότυπα μέσα στα οποία επιθυμεί την προσαρμογή τους.

Αν οι κανόνες αυτοί δεν γίνουν αποδεκτοί από το προσωπικό παρουσιάζονται αποκλίσεις στη συμπεριφορά τους. Οι αποκλίσεις αυτές είτε ρυθμίζονται με τη βοήθεια του πειθαρχικού ελέγχου, είτε οδηγούν σε αλλαγές των κανόνων και των συνηθειών που ισχύουν.

Ο προϊστάμενος – μάνατζερ είναι υποχρεωμένος να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει τη σωστή συμπεριφορά των εργαζομένων, παράλληλα όμως είναι υποχρεωμένος να ασκεί πειθαρχικό έλεγχο σε όσους είναι αδιάφοροι, απουσιάζουν και δεν εκπληρώνουν τους σκοπούς της επιχείρησης ή του οργανισμού.

#### 3.5.1 Απειθαρχία- Πειθαρχικές ποινές

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η μη συμμόρφωση στους κανόνες της επιχείρησης και η μη εκτέλεση των εντολών, οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα που επηρεάζουν τόσο την παραγωγικότητα της επιχείρησης γενικά, όσο και την συνοχή της



ομάδας ειδικά. Αν αυτή η συμπεριφορά αφεθεί ανεξέλεγκτη, η αδυναμία αναστροφής του κλίματος και άρα το *laissez faire* (αναρχία), θα αποτελούν μια πραγματικότητα.

Η αντιμετώπιση των υφισταμένων που δεν πειθαρχούν, όπου κι αν οφείλεται αυτή η συμπεριφορά τους και η «μεταμόρφωση» τους σε μέλη της ομάδας είναι αποκλειστική δουλειά του προϊστάμενου τους. Ο προϊστάμενος πρέπει να ανακαλύψει όλα εκείνα τα αίτια που οδήγησαν τους υφισταμένους τους σε κατάσταση απειθαρχίας.

Η απειθαρχία των υφισταμένων μπορεί να προέρχεται είτε από υποκειμενικά αίτια που αναφέρονται στον χαρακτήρα του «εντολοδόχου», εκείνου δηλαδή που δέχεται την εντολή, είτε σε αντικειμενικά αίτια που αναφέρονται στην αδυναμία εκτέλεσης της εντολής, είτε πολλές φορές στον συνδυασμό αντικειμενικών και υποκειμενικών αιτιών. Ο περιορισμένος χρόνος, η μη κατανόηση της εντολής, η ανεπάρκεια σε γνώσεις και απαιτήσεις που αφορούν την εντολή είναι μερικοί λόγοι που ανήκουν στην απειθαρχία που προέρχεται από αντικειμενικά αίτια. Στην πρώτη περίπτωση, στην απειθαρχία από υποκειμενικούς λόγους, εμφανίζεται η πραγματική ανυπακοή που οφείλεται στον χαρακτήρα, τις πεποιθήσεις, την στάση κ.λπ. του εντολοδόχου.

Έτσι ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει τη σωστή συμπεριφορά των εργαζομένων, παράλληλα όμως είναι υποχρεωμένος να ασκεί πειθαρχικό έλεγχο σε όσους είναι αδιάφοροι, απουσιάζουν και δεν εκπληρώνουν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η ανάγκη για να επιβληθεί κάποια πειθαρχική ποινή ελαττώνεται στην περίπτωση που η διοίκηση αποφεύγει να εισάγει πολλούς νέους κανόνες και κανονισμούς και κυρίως όταν αυτοί δεν σχετίζονται με την φύση της εργασίας.

Επίσης πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι άνθρωποι ως μέλη ομάδων συμμορφώνονται ευκολότερα και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε κανόνες-πρότυπα συμπεριφοράς, στη διαμόρφωση των οποίων έχουν και οι ίδιοι συμβάλει με την συμμετοχή τους.

Κάποιες άλλες φορές η αποτυχία στην εκτέλεση ενός έργου οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση δεν εξήγησε ακριβώς στον υπάλληλο τα καθήκοντα του και τις απαιτήσεις της εργασίας.

Τέλος, αν οι υπάλληλοι καταλάβουν ότι οι κανόνες είναι δίκαιοι δεν πρόκειται να δημιουργήσουν ποτέ πειθαρχικά παραπτώματα (*Μύρων Μ. Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Έλλην*).

Ωστόσο, υπάρχουν τέσσερα είδη πειθαρχικών ποινών που μπορούν να επιβληθούν για την συμμόρφωση όσων δεν πειθαρχούν, πρέπει όμως μέσα στα πλαίσια της ομάδας-

οργανισμού να έχει εκ των προτέρων εξασφαλιστεί και να επιδιώκεται συμφωνία και αποδοχή για τα όρια των παραβιάσεων και την αντιστοίχηση τους με ανάλογα πειθαρχικά μέτρα (Μάριος Μακρυγιωργάκης, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση).

Η προφορική προειδοποίηση, αποτελεί την πρώτη περίπτωση πειθαρχικής ποινής. Εδώ, όταν ένας υπάλληλος αποτύχει να πραγματοποιήσει το έργο που του ανετέθη ή όταν δεν συμμορφώνεται με τους κανόνες, γίνεται μια προφορική προειδοποίηση με εξηγήσεις σχετικά με τον τρόπο που μπορεί να αποφύγει το ίδιο σφάλμα.

Το δεύτερο είδος πειθαρχικής ποινής πραγματοποιείται με γραπτή προειδοποίηση. Είναι η αμέσως σοβαρότερη ποινή. Προκαλείται από εισήγηση του άμεσα προϊστάμενου και συνήθως παραμένει στον φάκελο του ενδιαφερόμενου κι έτσι είναι πιο επίσημη και ισχυρότερη από τις προφορικές προειδοποιήσεις.

Στην τρίτη περίπτωση όταν ο υπάλληλος κάνει κατ' επανάληψη ένα σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα, τιμωρείται με κάποια ποινή που καθορίζεται από την διοίκηση του οργανισμού. Μια τέτοια ποινή μπορεί να είναι και η απομάκρυνση του υπαλλήλου προσωρινά από την εργασία του.

Το τελευταίο και πιο σοβαρό είδος πειθαρχικής ποινής είναι η απόλυση του υπαλλήλου. Η συνεργασία διακόπτεται οριστικά ανάμεσα στον υπάλληλο και στην ομάδα – επιχείρηση και ως πειθαρχικό μέτρο επιβάλλεται μόνο αν δεν γίνεται αλλιώς.

Η επιβολή μιας πειθαρχικής ποινής ακολουθεί μια διαδικασία την οποία μερικοί επιστήμονες την ταυτίζουν με το αποτέλεσμα που έχει για το άτομο το άγγιγμα μιας «πυρακτωμένης θερμάστρας». Το παράδειγμα αυτό το είχε πρώτος επισημάνει ο Douglas McGregor.

Η αναμμένη θερμάστρα καίει:

- Άμεσα (όχι μετά από λίγο),
- Απρόσωπα (χωρίς διακρίσεις),
- Αδιάκοπα και
- Προειδοποιημένα ...

Έτσι και «η σωστή πειθαρχία πρέπει να εφαρμόζεται άμεσα, με συνέπεια, απρόσωπα, αδιάκριτα και μετά από προειδοποίηση» (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)).

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο μάνατζερ-προϊστάμενος πρέπει να αρχίσει την πειθαρχική διαδικασία αμέσως μετά την παράβαση κάποιου κανόνα, γιατί αντίθετα οποιαδήποτε καθυστέρηση δημιουργεί αμφιβολίες για την τιμιότητα του προϊσταμένου.

Η συνέπεια και η μη διάκριση προσώπων, εξασφαλίζουν ότι η πειθαρχία θα είναι αμερόληπτη και σωστή. Αυτό δεν αποκλείει και εξαιρέσεις στον κανόνα, αλλά σημαίνει ότι πιθανές εξαιρέσεις δεν θα βασίζονται σε προσωπικές σχέσεις ή σε παράγοντες συναισθηματικούς.

Το αδιάκοπα σημαίνει πως πρέπει να υπάρχει διάρκεια στην εφαρμογή των κανόνων και όχι η κατά βούληση τήρηση τους. Για παράδειγμα, αν δύο άτομα υποπέσουν στο ίδιο παράπτωμα και ο ένας τιμωρηθεί λιγότερο από τον άλλο, αυτό θεωρείται εύνοια για τον ένα και αδικία για τον άλλο. Στην περίπτωση αυτή οι υπάλληλοι χάνουν το σεβασμό και την εμπιστοσύνη που είχαν στον προϊστάμενο τους και παράλληλα πέφτει το ηθικό τους το οποίο θα έχει απόρροια τόσο στην προσωπική τους αποτελεσματικότητα, όσο και στην αποτελεσματικότητα- παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Τέλος, όπως ένα πρόσωπο γνωρίζει ή προειδοποιείται για τις συνέπειες που θα έχει από το τυχόν άγγιγμα του σε μια αναμμένη θερμάστρα, έτσι πρέπει να προειδοποιείται και να είναι γνώστης της σοβαρότητας της πειθαρχικής τιμωρίας που θα του επιβληθεί σε περίπτωση που θα «παραβιάσει» κάποιο κανόνα.

## 3.6 Έλεγχος

### Εισαγωγή

Έλεγχος είναι μια σειρά διαδικασιών με τις οποίες επιχειρείται να διαπιστωθεί το κατά πόσο ένα έργο υλοποιήθηκε σωστά. (Μάριος Γ. Μακρυγιωργάκης, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση).

Μπορεί από τον ορισμό να βγαίνει αβίαστα το συμπέρασμα πως ο έλεγχος είναι μια διαδικασία που ακολουθεί όλε τις άλλες, αφού στην ουσία πρόκειται για προσπάθεια εξακρίβωσης του βαθμού που έγινε ή δεν έγινε κάτι, ωστόσο αυτό δεν είναι σωστό. Αν ο έλεγχος αρχίζει πριν από όλες τις λειτουργίες και τις πτυχές των σχέσεων που αναπτύσσονται σε κάθε συλλογική επιδίωξη, αναδεικνύεται σαν πολύτιμος σύμβουλος και έρχεται να ορίσει τι απαιτείται να γίνει και σε πιο βαθμό και όχι να διαπιστώνει μόνο τι έγινε σωστά και τι όχι.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια, όπως αυτά αντλήθηκαν από το βιβλίο «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ» του Μάριου Μακρυγιωργάκη:

- Προγραμματισμός. Προσδιορίζονται και υιοθετούνται τα επιθυμητά και επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα μέτρα δηλαδή με τα οποία θα γίνει δυνατή η σύγκριση των τελικών αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια οι στόχοι και τα πρότυπα εκφράζονται σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και κόστος.
- Παρακολούθηση. Εδώ γίνεται η παρακολούθηση των έργων όχι στο σύνολο τους μόνο, αλλά και σε κάθε τμήμα του. Τα πρότυπα του προηγούμενου σταδίου θα πρέπει να προβλέπουν και επιμέρους ελέγχους σχετικούς με την εξέλιξη των φάσεων κάθε έργου.
- Αναγνώριση. Αν προκύψουν νέα δεδομένα ή η απόδοση δεν είναι προβλεπόμενη, γίνονται αλλαγές όπου χρειάζεται και παίρνονται διαρθρωτικά μέτρα ώστε να προλαμβάνονται έγκαιρα οι αποκλίσεις, να αναπροσαρμόζονται οι στόχοι όπου αυτό απαιτείται και να μειώνονται οι δυσάρεστες συνέπειες στη συνέχεια εκτέλεσης του έργου. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, αυτό το βήμα μπορεί να συνδέεται με το σύστημα κινήτρων του οργανισμού ή της ομάδας.

- Μέτρηση. Στο στάδιο αυτό γίνεται η καταμέτρηση όλων των διαδικασιών με τις οποίες γίνεται η τελική σύγκριση των προκαθορισμένων μεγεθών με το τελικό αποτέλεσμα.
- Εντοπισμός αιτιών και λήψη διαρθρωτικών μέτρων, ώστε να εξαλειφθούν οι αποκλίσεις ή ακόμα να μειωθούν οι δυσάρεστες συνέπειες τους, στη μετέπειτα πορεία του οργανισμού.

### 3.6.1 Συστήματα ελέγχου και προβλήματα

Είναι λογικό πως αν ο έλεγχος δεν εφαρμόζεται σωστά, θα προκύπτουν προβλήματα των οποίων η ένταση θα διογκώνεται όλο και περισσότερο σε συνδυασμό με τη συναισθηματική αντίδραση όλων όσων η συμπεριφορά και η απόδοση ελέγχεται. Αυτά τα προβλήματα είναι απόρροια κυρίως του γεγονότος ότι τα περισσότερα συστήματα ελέγχου σχεδιάζονται συνήθως με μοναδικό κριτήριο την τεχνική τους αρτιότητα και τις περισσότερες φορές δεν λαμβάνουν καθόλου υπόψη τους τους ανθρώπους που πρόκειται να λειτουργήσουν υπό την επίδραση τους (*πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.Assessment.com](http://www.Assessment.com)*).

Ο διαχωρισμός των ρόλων και η ανάδειξη ατομικών συμφερόντων αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν κατά την διαδικασία εφαρμογής του ελέγχου. Η αντίδραση και οι ανταγωνισμοί προς το σύστημα του ελέγχου και προς όσους έχουν επιφορτιστεί να το εφαρμόσουν καθώς και προς όσους θεωρηθεί, ότι για κάποιους λόγους ευνοούνται, μπορεί να επιφέρουν απώλεια εμπιστοσύνης, φθόνο, διαχωρισμό ρόλων κ.λπ. με δυσμενής συνέπειες στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων του οργανισμού-επιχείρησης.

Ένα ακόμα πρόβλημα που δημιουργείται, είναι και η οικονομία δυνάμεων, η άμυνα και η φαινομενική συμμόρφωση των υπαλλήλων. Οι επιφορτιζόμενοι με ένα έργο, όταν ο έλεγχος δεν είναι άμεσα συνδεδεμένος με το αποτέλεσμα, ενώ ταυτόχρονα στηρίζεται σε κυρίως ποινές, τείνουν να συμπεριφερθούν κατά τρόπο σύμφωνο με τα κριτήρια ελέγχου και μόνο. Ακόμη κι αν υπάρχουν προτάσεις ή ιδέες για το έργο γρήγορα ελαττώνονται μαζί με την θέληση και τον ενθουσιασμό.

Ένα ανακριβές Σύστημα Πληροφόρησης της Διοίκησης (MIS, Management Information System), αποτελεί ένα ακόμα πρόβλημα. Δίδονται αναληθείς πληροφορίες και δεδομένα σχετικά με την εξέλιξη των εκτελούμενων έργων σε εκείνους που εκτελούν τον έλεγχο, έτσι ώστε να δείχνουν προς την διοίκηση μία «ρόδινη» εικόνα και την ψευδαίσθηση της καλής απόδοσης.

Το τελευταίο πρόβλημα που συναντάτε είναι η αύξηση του διοικητικού κόστους καθώς παρατηρείται η ανάγκη για περισσότερη εποπτεία, αφού εκείνοι που έχουν επωμιστεί υπό έλεγχο έργο, αντιστέκονται στον έλεγχο και υποδεικνύουν εχθρότητα προς το σύστημα ελέγχου. Σαν αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να πέφτει το ηθικό των υπαλλήλων-εργαζομένων, να αυξάνεται η αδιαφορία και να μειώνεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικός έλεγχος θα πρέπει πρώτα να γίνει αποδεκτός. Θα πρέπει κατ' αρχήν να δοθεί έμφαση στο σωστό σχεδιασμό του συστήματος με ιδιαίτερη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα, προσπαθώντας να συμβαδίζει η τεχνική του αρτιότητα με την όσο γίνεται δυνατόν καταπολέμηση των αιτιών που προκαλούν με τον άνθρωπο προβλήματα, που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Υπάρχουν ορισμένοι βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους πρέπει να περιστρέφεται ο έλεγχος προκειμένου να γίνει αποτελεσματικός σε σχέση με τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν.

Η διαρκής επικοινωνία και η συμμετοχή είναι ένας από αυτούς. Όσο μεγαλύτερη είναι η συναίνεση των εμπλεκομένων σε ένα έργο για τη σκοπιμότητα του, τόσο ουσιαστικότερη είναι και η συμβολή τους στην υλοποίηση του. Για να εξασφαλιστεί όμως η συναίνεση πρέπει να υπάρχει και υγιής επικοινωνία. Οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να ανταλλάσσονται ανοικτά και χωρίς φραγμούς, ο καθ' ένας να εκφράζει τη γνώμη και όλοι να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που τους αφορούν. Στον έλεγχο η συμμετοχή είναι καθοριστικής σημασίας σε όλα τα σημεία της διαδικασίας του. Από την άλλη, οι άνθρωποι όταν συμμετέχουν στη λήψη μιας απόφασης που τους αφορά τότε την κατανοούν, την αποδέχονται και φροντίζουν για υλοποίηση της.

Σημαντικό μέλημα του προϊσταμένου, πέρα από την επίτευξη επικοινωνίας των υφισταμένων του, πρέπει να είναι και η εκπαίδευση τους σχετικά με τους στόχους και το έργο της ομάδας, αλλά και σχετικά με τον έλεγχο, τον αυτοέλεγχο, τη σκοπιμότητα, τις μεθόδους και την σημασία τους.

Για να επιτύχει ένα σύστημα ελέγχου πρέπει διαρκώς να επανεξετάζονται τα δεδομένα του, οι στόχοι του και η πρόοδος του έργου, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Η ανασκόπηση αυτή, εφόσον και ο σχεδιασμός του το επιτρέπει, θα συντελεί κάθε στιγμή, στη λειτουργία ενός ευέλικτου συστήματος ελέγχου που θα μπορεί να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα και σε μεταβολές τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

Τέλος η εστίαση στους στόχους και η ομαδικότητα μπορούν να εξομαλύνουν τα προβλήματα που δημιουργούνται από την διαδικασία του ελέγχου. Ο προϊστάμενος οφείλει να δημιουργήσει ομαδικό πνεύμα στο τμήμα του, το οποίο προϋποθέτει την αποδοχή των στόχων και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών.

## 3.7 Εντολές

### Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση θέτει ορισμένους σκοπούς και στόχους, οι οποίοι θα την οδηγήσουν στην εκπλήρωση της αποστολής της. Οι σκοποί αυτοί, για να φτάσουν μέχρι την τελευταία ιεραρχική βαθμίδα της ιεραρχίας και να πραγματοποιηθούν, χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας. Μετάδοση των εντολών-οδηγιών προς τα χαμηλότερα διοικητικά στρώματα, αλλά και μετάδοση της αντίδρασης αυτών προς τα ανώτερα διοικητικά στρώματα (Σ. Ζευγαρίδης - Γ. Σταματιάδης, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Παπαζήση).

Η ανάθεση εντολών, αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο σημείο στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, αφού από αυτές επηρεάζεται και η πειθαρχία των υπαλλήλων. Για να υπάρχει και να διασφαλίζεται η πειθαρχία πρέπει οι κανόνες και οι εντολές, να τηρούν ορισμένες προδιαγραφές, να ανταποκρίνονται στον αντικειμενικό τους σκοπό και να κυρίως να δίδονται σωστά.

Η ανάθεση δεν είναι μια μονόδρομη διαδικασία όπου κάποιος αναθέτει σε κάποιον. Στη διαδικασία εμπλέκονται υποχρεωτικά και οι δύο πλευρές, τόσο ο «εντολέας», αυτός δηλαδή που δίνει την εντολή, όσο και ο εντολοδόχος, αυτός που δέχεται την εντολή. Η δυνατότητα αλλά και η ανάγκη του να διατάζει κάποιος, πρέπει να συνυπάρχει με την κατανόηση και τη χρήση από μεριάς του και της σωστής τεχνικής μετάδοσης της εντολής. Έτσι για να γίνει αποτελεσματικός ο «επικεφαλής»-προϊστάμενος, πρέπει να ξέρει να δημιουργεί και να διατηρεί καλές σχέσεις με τους «ανθρώπους»- υφιστάμενους του.

Ο προϊστάμενος, όπως αναφέρεται στο βιβλίο «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», των Ζευγαρίδη – Σταματιάδη, όταν πρόκειται να προβεί σε ανάθεση κάποιας εντολής, πρέπει να:

- Γνωρίζει τους ανθρώπους του.
- Επιλέγει τον καταλληλότερο κάθε φορά για συγκεκριμένα έργα που αναθέτει.
- Δίδει ξεκάθαρες, πλήρεις εντολές με οδηγίες και κριτήρια απόδοσης.
- Ενημερώνεται και ενημερώνει τους ανθρώπους του για την απόδοσή τους.
- Προσφέρει αναγνώριση όταν πρέπει.
- Δίδει αυτός το καλό παράδειγμα, δεν εξαιρεί τον εαυτό του όταν πρόκειται για κανόνες και διαδικασίες.



- Παραμένει προσιτός και μετά την ανάθεση για καθοδήγηση, υποστήριξη κλπ.

### **3.7.1 Η τεχνική της εντολής**

Για να μπορούν οι εντολές να ανταποκρίνονται στον αντικειμενικό τους σκοπό, χρειάζεται μια σχετική προετοιμασία. Παρακάτω γίνεται εκτενής αναφορά στο τι πρέπει να προσεχθεί κατά την ανάθεση μιας εντολής και την διαδικασία εκείνη που θα την οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, την αποτελεσματική εκπλήρωση της.

Κατ' αρχάς πρέπει να προηγείται επεξεργασία της εντολής. Είναι μεγάλο λάθος να γίνονται οι εντολές αντικείμενο κριτικής για την ποιότητα και τη σκοπιμότητα τους. Στη συνέχεια θα πρέπει οι εντολές να είναι διατυπωμένες με τρόπο σαφή, ακριβή, σύντομο και κατανοητό. Η εντολή πρέπει να πείθει τον αποδέκτη της ότι ανταποκρίνεται στον αντικειμενικό της σκοπό και γι' αυτό το λόγο πρέπει να συνοδεύεται από επεξηγήσεις και οδηγίες που αφορούν την εκτέλεση της.

Επίσης, οι εντολές θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ικανότητες του επιφορτισμένου να τις εκτελέσει, σε σχέση με τις συνθήκες μέσα στις οποίες καλείται να τις εκτελέσει. Θα πρέπει λοιπόν να ανταποκρίνονται στην ιδιοσυγκρασία, στις τάσεις και τα ενδιαφέροντα αυτού που του ανατίθεται να τις εκτελέσει.

Ποτέ μία εντολή δεν πρέπει να δίδεται για τιμωρία. Αν συμβεί αυτό τότε «εντολοδόχος» θα την εκτελέσει σαν τιμωρία και τίποτα παραπάνω.

Όπως και στην επικοινωνία, η σοβαρότητα και η δυσκολία μιας εντολής μπορεί να απαιτήσουν την επανάληψη της. Η αναπληροφόρηση (feedback) είναι απαραίτητη. Σε περίπτωση προφορικών εντολών ή οδηγιών, θα πρέπει αυτές να δίδονται κατευθείαν σε εκείνον που πρόκειται να τις εκτελέσει. Τα ενδιάμεσα στάδια στην επικοινωνία, αλλοιώνουν το μήνυμα και καθιστούν ασαφή τα όρια και την κατανομή της ευθύνης και άρα δυσδιάκριτα και τα όρια του καταλογισμού πράξεων ή παραλείψεων.

Ένα ακόμα σημείο που πρέπει να προσεχθεί από την μεριά του «εντολέα», είναι το να δίδονται όσο το δυνατόν λιγότερες εντολές και μάλιστα με τη σωστή σειρά και αλληλουχία και ποτέ όλες μαζί όταν αφορούν ένα μόνο «εντολοδόχο», ώστε να αποφευχθεί η εξάντληση του. Οι οδηγίες πρέπει να ανταποκρίνονται στις ικανότητες του, γιατί εργασίες πολύ δύσκολες πιθανόν να τον αποθαρρύνουν και πολύ εύκολες ίσως τον κάνουν να αισθάνεται μειωμένος ή ακόμα χειρότερα να σκεφτεί ότι δεν αξίζει να δώσει σημασία.

Σαν καταστάλαγμα πρέπει να τονιστεί και πάλι όπως και στην αρχή ότι η διαβίβαση εντολών αποτελεί μια αμφίδρομη σχέση καθώς και η συνεχής ανάθεση εντολών σε ένα

άτομο, όσο και αν αυτό υπακούει και σέβεται με τους κανονισμούς, δεν είναι ότι καλύτερο, αφού θα υπάρχει ο φόβος της αντίδρασης του και της επικείμενης απειθαρχίας του λόγω της καταπίεσης από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας του (Γεωργία Καλογήρου, «Ανθρώπινες Σχέσεις στον Χώρο της Εργασίας», Εκδόσεις Σταμούλης).

### **3.7.2 Η κατάλληλη χρονική στιγμή για οδηγίες**

Για να εκτελεστή με καλή θέληση μία οδηγία πρέπει να δοθεί και στην κατάλληλη στιγμή. Μια εντολή που δίδεται στο τέλος της ημέρας γίνεται με δυσφορία από τον αποδέκτη της. Επίσης δεν είναι σωστό να δοθεί μόλις αρχίσει η εργασία. Πολλοί εργαζόμενοι θέλουν πρώτα να «στρώσουν» την δουλειά και κάθε νέα εντολή δυσκολεύει αυτή την πρωινή προσαρμογή. Επίσης είναι ακατάλληλη η ώρα πριν από το φαγητό, γιατί εργαζόμενος την περιμένει με ανυπομονησία., καθώς και μετά το φαγητό, γιατί τα επίπεδα ενέργειας του εργαζομένου έχουν βρισκονται σε χαμηλά επίπεδα.

Η καλύτερη ώρα για ανάθεση οδηγιών-εντολών είναι μετά την έναρξη της εργασίας, αφού πρώτα ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοστεί. Σε αρκετές περιπτώσεις ένα μηνιαίο, εβδομαδιαίο ή ημερήσιο χρονοδιάγραμμα που γνωστοποιεί από πριν τα έργα που πρέπει να εκτελεστούν, καθιστά τις ανάλογες εντολές αναμενόμενες. Έτσι, τα μέλη της ομάδας τις συμπεριλαμβάνουν στα ατομικά τους πλάνα εργασίας και εξουκειώνονται, τόσο με την ιδέα ότι η συγκεκριμένη δουλειά ακολουθεί, όσο και με τις απαιτήσεις της σε χρόνο, κόπο, πόρους κλπ που πρέπει να προγραμματιστούν.

### **3.7.3 Ο τόνος της εντολής**

Ο τόνος με τον οποίο δίνεται η εντολή έχει μεγάλη σημασία. Μία κουραστική εργασία μπορεί να εκτελεστεί με χαρά αν δοθεί με φιλικό τόνο. Όταν ο τόνος δεν είναι «μαλακός», εργασία φαίνεται ατελείωτη και σκληρή.

Ένας πολύ μαλακός τόνος φωνής σε λάθος χρόνο, μπορεί να κάνει την εντολή να θεωρηθεί δευτερεύουσας σημασίας και να αφηθεί για αργότερα η εκτέλεση της. Αντίθετα, ένας έντονος ή σκληρός τόνος φωνής, κοφτός και χωρίς πολλά περιθώρια συζήτησης πάλι, προκαλεί αρνητικό κλίμα, φόβο δυσφορία αλλά και την αίσθηση ότι «κάτι σοβαρό συμβαίνει». Πολλοί προϊστάμενοι πιστεύουν ότι τους δίνει κύρος να δώσουν κάποια εντολή με τόνο σκληρό.

Το προσβλητικό και το παρακλητικό ύφος μπορούν εξίσου να οδηγήσουν σε δυσάρεστες καταστάσεις.

Το πιο σημαντικό από όλα είναι η πειθώ. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο στο να αναπτυχθεί και σ' αυτόν τον τομέα, κάνοντας την αρχή από το να αυτοελέγχεται και να παραμένει όσο τον δυνατόν ήρεμος μπορεί κατά την επικοινωνία του με τους υφισταμένους του.

## 3.8 Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

### Εισαγωγή

Η σύγκρουση σε έναν οργανισμό εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερα άτομα πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους για τη λήψη κάποιας απόφασης, την ολοκλήρωση κάποιου έργου ή την επίλυση κάποιου προβλήματος και μεταξύ των ατόμων αυτών: (α) εμφανίζεται σύγκρουση συμφερόντων ή (β) οι ενέργειες του ενός προκαλούν τις αρνητικές αντιδράσεις των άλλων. Είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο σε όλους τους οργανισμούς. Έχει υπολογιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη ξοδεύουν περίπου το 20% του χρόνου τους στην αντιμετώπιση ή επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης.

Η σύγκρουση μπορεί να έχει πολλές μορφές, από ατομική (εσωτερική σύγκρουση του ατόμου) μέχρι ενδο-οργανωσιακή (αντιτιθέμενες ομάδες στην ίδια οργάνωση) ή δια-οργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών οργανώσεων). Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της σύγκρουσης που επικεντρώνονται κυρίως σε δυο σημεία: (α) το ένα μέλος της σύγκρουσης παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων του άλλου μέλους ή (β) το ένα μέλος επιδρά αρνητικά ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά σε αυτά που επιδιώκει, έχει ή επιθυμεί το άλλο μέλος.

Σύμφωνα με τους March και Simon, η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους.

Η σύγκρουση θεωρείται καταρχήν αρνητικό φαινόμενο, που μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης και στο ηθικό της ομάδας. Θα πρέπει πάντως να τονιστεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου η σύγκρουση μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις (λειτουργική σύγκρουση). Η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει, κάτω από ορισμένες συνθήκες και σε ορισμένες περιπτώσεις, στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποια δημιουργική προσαρμογή ή μετεξέλιξη:

«Σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται

Έτσι, ένα μέτριο επίπεδο διαπροσωπικής σύγκρουσης είναι δυνατό να έχει τις ακόλουθες επικοδομητικές συνέπειες:

- Είναι δυνατό να αυξήσει τα κίνητρα και την ενεργητικότητα για έργα που απαιτούνται από το κοινωνικό σύστημα.
- Η σύγκρουση είναι δυνατό να αυξήσει τον καινοτομικό προσανατολισμό των ατόμων και του συστήματος, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας απόψεων και αυξημένης αίσθησης της ανάγκης.
- Κάθε άτομο είναι δυνατό να φτάσει σε αυξημένη κατανόηση της θέσης του, διότι η σύγκρουση το αναγκάζει να διατυπώσει με σαφήνεια τις απόψεις του και να προβάλει όλα τα υποστηρικτικά επιχειρήματα που έχει.
- Κάθε μέλος που εμπλέκεται στη σύγκρουση μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ταυτότητάς του.
- Η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει μέσο διαχείρισης των εσωτερικών συγκρούσεων των εμπλεκόμενων μελών».

### **3.8.1 Αίτια της ενδο-οργανωσιακής σύγκρουσης**

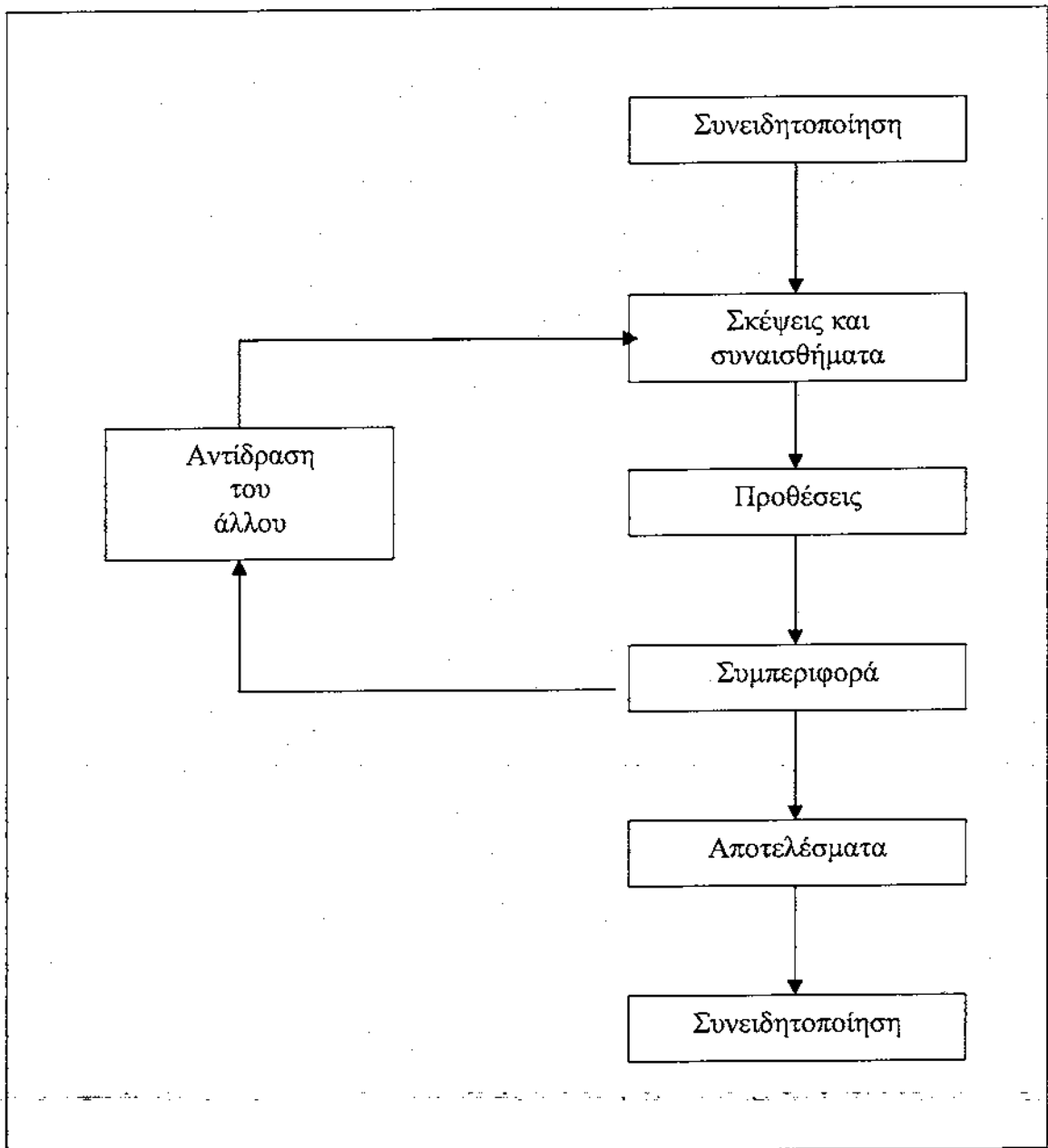
Τα πιθανά αίτια μιας σύγκρουσης που ξεσπάει σε μια οργάνωση μπορούν να αναζητηθούν σε ένα ή περισσότερους από τους πιο κάτω παράγοντες:

1. Οριζόντια διαφοροποίηση.
2. Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων.
3. Η έλλειψη πόρων.
4. Η ασυμβατότητα στόχων..
5. Η αβεβαιότητα.
6. Διαφορές στις αμοιβές και τα κριτήρια αξιολόγησης.
7. Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες.
8. Εμπόδια στην επικοινωνία..
9. Πολιτιστικές διαφορές.

(Πιντέλογλου , «Εισαγωγή στις Εργασιακές Σχέσεις» εκδ. Έλλην)

### 3.8.2 Η διαδικασία της σύγκρουσης

Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαδικασία της σύγκρουσης είναι αυτό που παρουσίασε ο Thomas το οποίο στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε αναλυτικά. Διαγραμματικά το προτεινόμενο μοντέλο είναι ως εξής:



Η διαδικασία της σύγκρουσης

Το μοντέλο του Thomas στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της λογικής πράξης του Fishbein. Ο Fishbein προβάλλει την άποψη ότι η συμπεριφορά ξεκινάει από τις προθέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από δύο τύπους λογικής διαδικασίας-τη λειτουργική λογική διαδικασία και την κανονιστική λογική διαδικασία, στις οποίες γίνεται

εκτενής αναφορά στη συνέχεια. Πέρα από τις θεωρητικές κατευθύνσεις του Fishbein, στο μοντέλο του Thomas έχουν ενσωματωθεί στοιχεία από τις ψυχολογικές θεωρίες περί συναισθημάτων, των οποίων ο ρόλος στην ερμηνεία της συμπεριφοράς έχει ιδιαίτερα αναγνωριστεί σήμερα. (Χατζηπαντελής, Π.(1999) «Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Μεταίχμιο)

Όπως φαίνεται στο σχήμα ένα επεισόδιο σύγκρουσης ξεκινάει από τη συνειδητοποίηση της σύγκρουσης από το ένα μέλος που εμπλέκεται σε αυτή. Η συνειδητοποίηση αυτή μπορεί να ξεκινήσει από κάποια μορφή απειλής των συμφερόντων του ή από κάποια άλλη παρεμφερή διαπίστωση. Η συνειδητοποίηση αυτή οδηγεί σε ορισμένες σκέψεις και συναισθήματα, που αναφέρονται στην εμφανιζόμενη σύγκρουση και στους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής της. Οι σκέψεις αυτές αναφέρονται τόσο στις λειτουργικές νοητικές διαδικασίες (μέσα/ στόχοι), όσο και στις κανονιστικές λογικές διαδικασίες, και κυρίως στην αναμενόμενη συμπεριφορά από τον κοινωνικό περίγυρο.

Οι σκέψεις και τα συναισθήματα με τη σειρά τους οδηγούν σε κάποιες προθέσεις όσον αφορά τον χειρισμό της σύγκρουσης, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το άλλο μέλος της σύγκρουσης αντιδρά σε αυτή τη συμπεριφορά και η αντίδρασή του αυτή λειτουργεί ανατροφοδοτικά στις σκέψεις και τα συναισθήματα του πρώτου μέλους.

Αρχίζει κάποια μορφή αντίδρασης μεταξύ των δύο μελών και όταν η αντίδραση αυτή, που αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, σταματήσει, έχουμε κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσουν σε μια δεύτερη φάση της σύγκρουσης, που επίσης διέπεται από τις ίδιες διαδικασίες.

Εξετάζοντας πιο αναλυτικά καθεμία από τις φάσεις αυτές, μπορούμε να επισημάνουμε τα παρακάτω στοιχεία:

### 3.8.2.1 Συνειδητοποίηση

Η σύγκρουση, όπως ήδη είπαμε, ξεκινάει όταν ένα μέλος συνειδητοποιεί ότι το άλλο επιδρά στα συμφέροντά του. Συνήθως κάτι τέτοιο συμβαίνει μετά από κάποιο «εκλυτικό επεισόδιο», κάποιο συμβάν που κάνει φανερή αυτή την απειλή συμφερόντων. Η σύγκρουση μπορεί να αναφέρεται στους στόχους, στα συμφέροντα ή σε κρίσεις και αποφάσεις. Όταν το θέμα είναι θέμα γνώμης, έχουμε διαμάχη, ενώ αν πρόκειται για κρίσεις του ενός μέλους για τη συμπεριφορά του άλλου μέλους και τις τυχόν αποκλίσεις της από το αναμενόμενο ή τα

πρότυπα συμπεριφοράς, έχουμε κανονιστική σύγκρουση. Μια σύγκρουση, μπορεί να αναφέρεται σε μια ή περισσότερες από τις κατηγορίες αυτές της σύγκρουσης.

### 3.8.2.2 Σκέψεις και συναισθήματα

Οι σκέψεις και τα συναισθήματα αναφέρονται στις υποκειμενικές ερμηνείες, τις οποίες δίνει το μέλος που συνειδητοποιεί τη σύγκρουση, για την κατάσταση που δημιουργείται. Το άτομο προσπαθεί καταρχήν να βάλει τη σύγκρουση σε κάποιο γνωστικό πλαίσιο, να καταλάβει δηλαδή τι ακριβώς συμβαίνει και με ποιο τρόπο αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί. Όταν φτάσει σε κάποια μορφή ερμηνείας, αρχίζουν να διαφαίνονται κάποιες δυνατές διευθετήσεις. Για καθεμία από τις διαφαινόμενες διευθετήσεις το άτομο διαμορφώνει μια γενική άποψη όσον αφορά το βαθμό που ικανοποιεί τα δικά του συμφέροντα, τα συμφέροντα του άλλου μέλους, τα συμφέροντα και των δυο, ή οδηγεί σε κάποια ανεπαρκή λύση ή αδιέξοδο.

Στο ίδιο πλαίσιο υπάγεται και η ερμηνεία που το άτομο δίνει για τη σύγκρουση: η ερμηνεία μπορεί να διέπεται από εγωκεντρισμό, όταν το άτομο βλέπει μόνο τα δικά του συμφέροντα, από βαθιά κατανόηση των συμφερόντων και των δυο πλευρών που εμπλέκονται στη διαδικασία, ή από κατανόηση του μεγέθους και της σοβαρότητας του προβλήματος.

«Ως κοινωνικά όντα οι άνθρωποι υποτίθεται ότι είναι έμφυτα προδιατεθειμένοι να νοιάζονται για τις κοινωνικές προσδοκίες που αποτελούν τα δομικά στοιχεία των ομάδων και των κοινωνιών. Σε γενικές γραμμές, οι προσδοκίες αυτές ενεργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να αμβλύνουν την πιθανή αναλγησία που συνεπάγονται οι λειτουργικές λογικές σκέψεις (όπου ο σκοπός αγιάζει τα μέσα) με το να αποθαρρύνουν συγκεκριμένα είδη ενεργειών οι οποίες θεωρούνται καταστρεπτικές για μια κοινωνική ομάδα.

Καθώς οι άνθρωποι αρχίζουν να ταυτίζονται με μια συγκεκριμένη κοινωνική μονάδα, οι προσδοκίες της μονάδας όσον αφορά τις πράξεις αυτές αρχίζουν να παίρνουν κάποιο κανονιστικό χαρακτήρα (καλό/ κακό), που επεκτείνεται επίσης στις πράξεις αυτές, ανάλογα με το πλαίσιο. Η κανονιστική λογική, επομένως, συνεπάγεται κάποια κρίση όσον αφορά το βαθμό που οι κανονιστικές προσδοκίες των ατόμων ή των ομάδων, με τις οποίες ταυτίζεται το άτομο, έχουν σχέση με τη δεδομένη μορφή δράσης. Προστίθενται επιπλέον στη διαδικασία αυτή τα εσωτερικευμένα πρότυπα του μέλους της σύγκρουσης που κάνει τις σκέψεις αυτές. Οι κανονιστικές αυτές αξιολογήσεις μπορούν να γίνουν σε διάφορα επίπεδα, προκειμένου να κριθεί πόσο αποδεκτές είναι διάφορες στρατηγικές, τακτικές ή

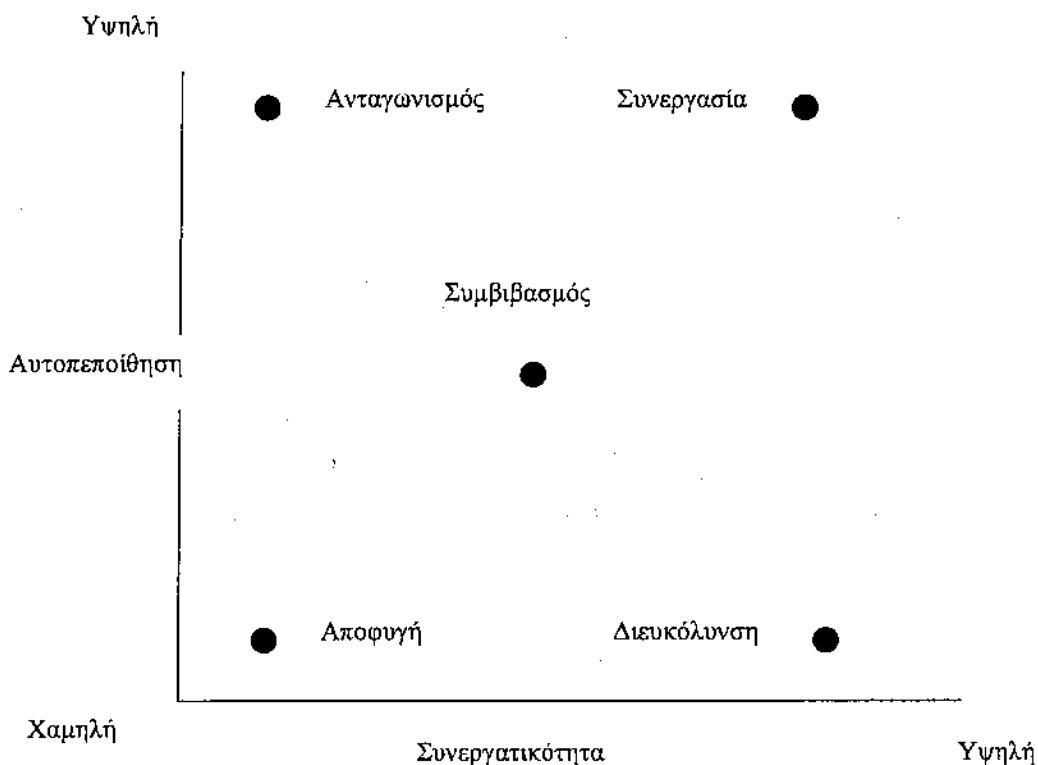


συμπεριφορικές ενέργειες» (Thomas). (Φλώρος, Χ.(1999) «Σύγχρονη διοικητική των Επιχειρήσεων» Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική)

Τα συναισθήματα επίσης, όπως ήδη έχουν επισημανθεί, παίζουν καθοριστικό ρόλο σε μια σύγκρουση. Διαμορφώνουν τις γνωστικές λειτουργίες και ενεργούν ως παρωθητικές δυνάμεις. Τα αρνητικά συναισθήματα, για παράδειγμα, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε γνωστικές υπεραπλουστεύσεις, σε μείωση της εμπιστοσύνης και σε αρνητική θεώρηση της συμπεριφοράς του άλλου μέλους που εμπλέκεται στη σύγκρουση. Όσον αφορά τον παρωθητικό τους χαρακτήρα, τα συναισθήματα είναι πολλές φορές δυνατό να εξασθενίσουν ή ακόμα και να εκμηδενίσουν τις λειτουργικές ή κανονιστικές λογικές διαδικασίες. Με άλλα λόγια, μια έντονη συναισθηματική αντίδραση είναι πιθανό να κάνει το άτομο να αγνοήσει συμφέρον ή κοινωνικούς κανόνες, όσον αφορά τη διευθέτηση της σύγκρουσης.

### 3.8.2.3 Προθέσεις

Η πρόθεση αναφέρεται στην απόφαση για μια μελλοντική ενέργεια. Οι προθέσεις δε μεταφράζονται πάντοτε σε συμπεριφορά, αλλά στο σύνολό τους διαμορφώνουν τη συμπεριφορά. Ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία της σύγκρουσης παίζει επίσης η διαπίστωση/αξιολόγηση των προθέσεων του άλλου μέλους της σύγκρουσης. Οι στρατηγικές προθέσεις του ατόμου όσον αφορά το χειρισμό της σύγκρουσης μπορούν να καταταγούν με βάση δυο διαστάσεις: τη συνεργατικότητα (προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα ενδιαφέροντα και του άλλου μέλους της σύγκρουσης) και την αυτοπεποίθηση (προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα δικά του συμφέροντα, όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα:



Υπάρχουν, πέντε δυνατές τακτικές προσέγγισης μιας σύγκρουσης. Ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται από απόλυτη αυτοπεποίθηση και προσπάθεια για ικανοποίηση των ατομικών συμφερόντων, με πλήρη αδιαφορία για τα συμφέροντα του άλλου. Όταν η σύγκρουση αφορά τους στόχους, το ανταγωνιστικό μέλος επιδιώκει την επίτευξη των δικών του στόχων και την αποτυχία των στόχων του άλλου. Όταν η σύγκρουση αναφέρεται σε λογικές κρίσεις, το ανταγωνιστικό μέλος προσπαθεί να αποδείξει ότι οι δικές του θέσεις είναι σωστές, ενώ του άλλου λανθασμένες. Στην περίπτωση συγκρούσεων που έχουν κανονιστικό χαρακτήρα, αναφέρονται δηλαδή σε δεοντολογικά θέματα, το ανταγωνιστικό μέλος προσπαθεί να αποδείξει ότι όλη η ευθύνη ανήκει στο άλλο μέλος.

Στην εντελώς αντίθετη πλευρά βρίσκεται η τακτική της διευκόλυνσης, η οποία χαρακτηρίζεται από προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών του άλλου μέλους της σύγκρουσης και παντελή έλλειψη αυτοπεποίθησης και επιθετικότητας όσον αφορά τα συμφέροντα του ατόμου. Ανάλογα με τον τύπο των συμφερόντων που εμπλέκονται, αυτού του είδους η πρόθεση μπορεί να αντιπροσωπεύει την προσπάθεια από πλευράς ατόμου να υποστηρίξει τις απόψεις του άλλου, ακόμα και αν έχει κάποιες επιφυλάξεις, να διευκολύνει τον άλλον να επιτύχει τους στόχους του, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται την δική του αποτυχία, να συγχωρήσει το άλλο άτομο για κάποια παρεκτροπή του.

Ο συμβιβασμός ως τακτική εμπεριέχει μέτριο βαθμό αυτοπεποίθησης και συνεργασίας. Γίνεται προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών, όχι όμως απόλυτα, εφόσον συνεπάγεται κάποια θυσία και από τα δυο μέρη.

Η συνεργασία, ως τακτική αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης συνεπάγεται υψηλό βαθμό και στις δυο διαστάσεις: επιθυμία για πλήρη ικανοποίηση των στόχων και των δυο πλευρών ή για σύνθεση απόψεων.

Η αποφυγή χαρακτηρίζεται από πλήρη αδιαφορία για τα συμφέροντα και των δυο πλευρών και προσπάθεια του ατόμου να μην εμπλακεί στην όλη διαδικασία.

#### 3.8.2.4 Κατάλληλες περιστάσεις για την αντιμετώπιση συγκρούσεων:

##### Ανταγωνισμός

- Όταν χρειάζεται γρήγορη και αποφασιστική ενέργεια (π.χ. σε έκτακτες περιστάσεις).
- Σε σημαντικές περιστάσεις, όταν χρειάζεται η λήψη μη δημοφιλών μέτρων (π.χ. περικοπή κονδυλίων, εισαγωγή πειθαρχικών μέτρων κ.λπ.)
- Σε ζωτικά θέματα για την επιχείρηση και όταν γνωρίζει το άτομο ότι έχει δίκιο.

##### Συνεργασία

- Προκειμένου να εξευρεθεί μια συνθετική λύση, όταν τα συμφέροντα και των δυο πλευρών είναι σημαντικά και δεν μπορούν να αγνοηθούν.
- Όταν ο στόχος σου είναι να μάθεις.
- Προκειμένου να συνενωθούν διαφορετικές απόψεις και πληροφορίες.
- Προκειμένου να επιτευχθεί η αφοσίωση προς την οργάνωση με την ενοποίηση των συμφερόντων και των δυο πλευρών.
- Για την απάλυνση των συναισθημάτων που έχουν δημιουργηθεί και στις δυο πλευρές.

(Goleman, «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο Εργασίας» εκδ. Ελληνικά Γράμματα)

## Συμβιβασμός

- Όταν οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά δεν αξίζουν τόσο ώστε να ρισκινδυνεύσεις τη διάσπαση που τυχόν θα επιφέρουν άλλες τακτικές με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.
- Όταν οι δυο αντίπαλοι είναι εξίσου ισχυροί και παράλληλα είναι αφοσιωμένοι σε στόχους αμοιβαία αποκλειόμενους.
- Για την επίτευξη μιας προσωρινής διευθέτησης σε σύνθετα προβλήματα.
- Για την επίτευξη άμεσων λύσεων, όταν υπάρχει πίεση χρόνου.
- Ως τελευταίο καταφύγιο, όταν έχουν αποτύχει οι μέθοδοι του ανταγωνισμού και της συνεργασίας.

*(Goleman, D.(2000) «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο Εργασίας» Ελληνικά Γράμματα)*

## Αποφυγή

- Όταν το αντικείμενο είναι ασήμαντο ή υπάρχουν άλλα πιο σημαντικά προβλήματα.
- Όταν δεν βλέπεις καμία πιθανότητα να ικανοποιήσεις τα δικά σου συμφέροντα.
- Όταν η σύγκρουση που θα επιφέρει εξουδετερώνει τα πλεονεκτήματα που θα έχει η επίλυση.
- Προκειμένου να ηρεμίσουν τα πνεύματα και να δουν τα πράγματα και από άλλη πλευρά.
- Όταν είναι πιο σημαντικό να συλλέξεις περισσότερες πληροφορίες από το να πάρεις μια άμεση απόφαση.
- Όταν κάποιος άλλος μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά.
- Όταν το θέμα φαίνεται να άπτεται άλλων θεμάτων ή να ξεκινάει από αλλού.

*(Goleman, D.(2000) «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο Εργασίας» Ελληνικά Γράμματα)*

### Διευκόλυνση

- Όταν πιστεύεις ότι έχεις άδικο-προκειμένου να αφήσεις να ακουστεί μια πιο καλή τοποθέτηση ή προκειμένου να μάθεις ή να δείξεις ότι από τη δική σου πλευρά μπορεί να επικρατήσει η λογική.
- Όταν το θέμα είναι πιο σημαντικό για τους άλλους παρά για σένα-προκειμένου να ικανοποιήσεις τους άλλους και να εξασφαλίσεις τη συνεργασία τους.
- Προκειμένου να αποκομίσεις κάποιο κοινωνικό θαυμασμό, που θα αξιολογήσεις σε μελλοντική περίπτωση.
- Για να ελαχιστοποιήσεις τις απώλειες, όταν προβλέπεις ότι θα χάσεις.
- Όταν η αρμονία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές.
- Για να δώσεις την ευκαιρία στους υφισταμένους να μάθουν από τα λάθη τους.

*(Goleman, «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο Εργασίας» Ελληνικά Γράμματα)*

### 3.8.2.5 Συμπεριφορά

Η επόμενη φάση σε μια σύγκρουση αναφέρεται στη συμπεριφορά. Με τον όρο συμπεριφορά στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε σε παρατηρήσιμες ενέργειες ή σε συγκεκριμένα λόγια που διατυπώνονται από το πρώτο μέλος της σύγκρουσης και αναφέρονται στο υπό διαμάχη θέμα. Η εκδηλωμένη συμπεριφορά αποτελεί από μόνη της ένα είδος ερεθίσματος, που μπορεί να έχει αποτελέσματα διαφορετικά από αυτά στα οποία αποσκοπούν οι διαμορφωθείσες προθέσεις, ιδιαίτερα όταν το ενδιαφερόμενο μέλος κάνει κάποιες λανθασμένες κινήσεις.

### 3.8.2.6 Η αντίδραση του άλλου μέλους

Μετά την εκδήλωση κάποιας μορφής συμπεριφοράς εκ μέρους του πρώτου μέλους σε ένα επεισόδιο σύγκρουσης, ακολουθεί η αντίδραση του άλλου μέλους. Η αντίδραση αυτή αποτελεί ένα νέο ερέθισμα στο οποίο το πρώτο μέλος πρέπει να αποκριθεί. Αρχίζει μια νέα μακροχρόνια αντίδραση μεταξύ των δυο μερών, που συνοδεύεται από τη διαμόρφωση νέων προθέσεων ή την αλλαγή και προσαρμογή των παλαιών.

Η αντίδραση αυτή, που αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση, μπορεί να περάσει μια από τις τρεις ακόλουθες φάσεις κλιμάκωσης:

1. Λογική και έλεγχος. Στη φάση αυτή τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν συναίσθηση των εντάσεων που έχουν δημιουργηθεί, αλλά προσπαθούν να κρατήσουν την όλη κατάσταση υπό λογικό έλεγχο. Μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών εξακολουθεί να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία, και γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστούν καταρχήν απρόσωπα και ουδέτερα θέματα που δεν δημιουργούν εντάσεις.
2. Διακοπή της σχέσης. Η σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών έχει φτάσει σε σημείο μεγάλης έντασης. Μεταξύ τους επικρατεί δυσπιστία, εχθρότητα και απουσία αλληλοσεβασμού. Το καθένα από τα δυο εμπλεκόμενα μέρη προσπαθεί να αποκλείσει το άλλο και να βρει λύση μόνο του.
3. Επιθετικότητα και καταστροφή. Πρόκειται για τη φάση κατά την οποία έχει εκλείψει εντελώς η λογική και επικρατεί το συναίσθημα. Τα κάθε μέλος θεωρεί το άλλο αναξιόπιστο και το μόνο που επιθυμεί είναι να το βλάψει, έστω και αν αυτό έχει κόστος για το ίδιο.

### 3.8.2.7 Ο ανταγωνισμός ως μορφή σύγκρουσης

Όπως είδαμε, μια από τις δυνατές μορφές σύγκρουσης ως προς την τακτική που υιοθετείται είναι ο ανταγωνισμός. Πρόκειται για την περίπτωση όπου το κάθε μέλος επιδιώκει την ικανοποίηση των δικών του στόχων και μόνο, αδιαφορεί δηλαδή για τα συμφέροντα και τις ανάγκες του άλλου μέλους.

Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μεταξύ ομάδων της ίδιας οργάνωσης περιγράφονται ως εξής:

#### **ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΥΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

1. Η κάθε ομάδα δένει ακόμα περισσότερο και τα μέλη της εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό αφοσίωσης στην ομάδα τους. Οι μέχρι τότε μεταξύ τους διαφορές μπαίνουν πλέον σε δεύτερη μοίρα.
2. Το κλίμα που επικρατεί στην ομάδα μεταβάλλεται και γίνεται πιο επίσημο. Στην ομάδα μειώνεται το ενδιαφέρον για τις ψυχολογικές ανάγκες των μελών και αυξάνεται το ενδιαφέρον για την επιτέλεση και ολοκλήρωση του έργου.
3. Το ύφος της ηγεσίας αλλάζει και γίνεται πιο αυταρχικό, ενώ παράλληλα η ομάδα δείχνει μεγαλύτερη διάθεση να αποδεχθεί την αυταρχική ηγεσία.
4. Αυξάνει η δομή και η οργάνωση της ομάδας.

5. Η ομάδα απαιτεί από τα μέλη της μεγαλύτερο βαθμό συμμόρφωσης και αφοσίωσης επιδιώκοντας να παρουσιάσει προς τα έξω «αρραγές μέτωπο».

(Μπουραντάς, Δ., «Αποτελεσματική Οργάνωση Επιχειρήσεων και Οργανισμών» ,εκδ. Παπαζήση)

#### ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

1. Η κάθε ομάδα αρχίζει να βλέπει την άλλη σαν εχθρό.
2. Στην καθεμία από τις δυο ομάδες αρχίζουν να εμφανίζονται αντιληπτικές διαστρεβλώσεις: η κάθε ομάδα βλέπει μόνο τα θετικά της σημεία, αρνείται την ύπαρξη αδυναμιών, ενώ στην άλλη ομάδα βλέπει μόνο αρνητικά σημεία και αδυναμίες και αρνείται να δει θετικά ή δυνατά σημεία. Με άλλα λόγια, διαμορφώνονται στερεοτυπικές απόψεις για την άλλη ομάδα.
3. Αυξάνει η εχθρότητα προς την αντίπαλη ομάδα και μειώνεται ο βαθμός επικοινωνίας με αυτή. Με τον τρόπο αυτό συντηρείται το αρνητικό στερεότυπο.

Αν οι δυο αντίπαλες ομάδες αναγκαστούν να ακούσουν εκπροσώπους και των δυο ομάδων να εκθέτουν τις απόψεις τους, η κάθε ομάδα ακούει πιο προσεκτικά το δικό της εκπρόσωπο, ενώ στον εκπρόσωπο της άλλης ομάδας εντοπίζει μόνο τα σφάλματα που κάνει. Τα μέλη της κάθε ομάδας, δηλαδή, προσέχουν μόνο αυτά που στηρίζουν τις θέσεις τους ή τις προκαταλήψεις τους. (Μπουραντάς, Δ., «Αποτελεσματική Οργάνωση Επιχειρήσεων και Οργανισμών» ,εκδ. Παπαζήση)

Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης για το νικητή ή το χαμένο έχουν ως εξής:

#### ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΝΙΚΗΤΡΙΑ ΟΜΑΔΑ

1. Διατηρεί τη συνοχή της και μάλιστα είναι πιθανό να την αυξήσει.
2. Χάνει το μαχητικό της πνεύμα και αναπτύσσει κλίμα ευφορίας και αστεϊσμού.
3. Αρχίζει να μειώνεται το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, ενώ αυξάνει το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μελών της και την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους.

4. Αναπτύσσεται το αίσθημα ότι η ομάδα έχει δικαιωθεί ως προς τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις που είχε για τον «εχθρό». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην γίνεται καμία προσπάθεια από την ομάδα να εκτιμήσει και να αξιολογήσει τη δική της εικόνα.

#### ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΗΤΤΗΜΕΝΗ ΟΜΑΔΑ

1. Αν το αποτέλεσμα δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο, αρχίζουν οι διαστρεβλώσεις, οι παρερμηνείες και οι δικαιολογίες. Η ομάδα κατά βάθος δεν αποδέχεται την ήττα.
2. Αν η ομάδα αποδεχθεί την ήττα, ψάχνει να βρει αποδιοπομπαίο τράγο, αρχικά εκτός ομάδας. Αν δεν καταφέρει να βρει κάποιον εξωτερικό υπεύθυνο για την ήττα, ρίχνει το

φταιξιμο σε μέλος ή μέλη της, με αποτέλεσμα να αρχίσει ο διχασμός και η αναζωπύρωση των εσωτερικών διαμαχών.

3. Στην ομάδα εμφανίζεται μεγαλύτερος βαθμός έντασης και παράλληλα μεγαλύτερη ετοιμότητα για σκληρή εργασία.

4. Εμφανίζεται μια τάση ανασύνταξης για τον «επόμενο γύρο», που χαρακτηρίζεται πάλι από αδιαφορία για τις ανάγκες των μελών της ομάδας. Το συμφέρον της ομάδας μπαίνει σε πρώτη μοίρα.

5. Αν η ήττα έχει γίνει πραγματικά αποδεκτή, η ηττημένη ομάδα θα βγει από τη σύγκρουση πιο ενωμένη και πιο αποτελεσματική, κυρίως γιατί θα αναγκαστεί να επανεξετάσει και αναθεωρήσει τα θετικά πρότυπα που είχε για τον εαυτό της. *(διπλωματική εργασία της Καρατζά Ευγενίας «Εισαγωγή στην Οργανωτική /Βιομηχανική Ψυχολογία)*

Μερικά από αυτά τα φαινόμενα τα βλέπουμε στην καθημερινή ζωή. Οι ποδοσφαιρικοί αγώνες είναι ένα κλασικό παράδειγμα. Πολύ συχνά βλέπουμε ότι η ευθύνη για την ήττα της ομάδας αποδίδεται σε εξωγενείς παράγοντες (στο διαιτητή, το γήπεδο, τους φιλάθλους κ.λπ.), ενώ στις περιπτώσεις που η ήττα γίνεται αποδεκτή ως αδυναμία της ομάδας αρχίζουν οι εσωτερικές συγκρούσεις, οι αλλαγές παιχτών, προπονητή κ.λπ. Αυτό που πρέπει ιδιαίτερα να προσεχτεί στις ανταγωνιστικές συγκρούσεις, είτε πρόκειται για συγκρούσεις στο πλαίσιο μιας οργάνωσης είτε ακόμα για πολιτιστικές και εθνικές συγκρούσεις, είναι η λειτουργία στερεότυπων και γενικά διαστρεβλωτικών αντιλήψεων. *(Κανελλόπουλος Χ., Κατσιούλας «Διοίκηση Προσωπικού» εκδ. Παπαζήση)*

### **3.8.3 Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού**

Όταν έχει ξεσπάσει ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή τμημάτων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εξής τακτικές για την μείωση ή καταστολή της σύγκρουσης:

1. Η εξεύρεση άλλου κοινού εχθρού. Εντοπίζεται κάποιος εξωτερικός «εχθρός» (συνήθως μια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση ή οργάνωση) και γίνεται προσπάθεια για συντονισμό των ενεργειών των ομάδων ή τμημάτων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη του νέου αυτού στόχου.
2. Η δημιουργία κάποιου νέου απώτερου στόχου. Παρόμοιοι στόχοι μπορεί να είναι η παραγωγή κάποιου νέου προϊόντος, η δημιουργία νέων συνθηκών εργασίας ή ακόμα και η εξεύρεση λύσεων για την εμφανιζόμενη σύγκρουση.
3. Η συνεργασία και η επαφή μεταξύ των ηγετικών στελεχών ή υπό-ομάδων των ανταγωνιζόμενων ομάδων. Η λογική πίσω από αυτή την τακτική είναι ότι



μεμονωμένα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να αλλάξουν τις απόψεις τους ή, ακόμα και αν αυτό συμβεί, δεν μπορούν να επηρεάσουν τα άλλα μέλη της ομάδας. Η προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού πρέπει να απευθύνεται είτε προς ισχυρά μέλη της ομάδας, είτε προς υπό-ομάδες, που όταν έρθουν σε αλληλεπίδραση με αντίστοιχα μέλη της άλλης ομάδας, θα μπορέσουν στη συνέχεια να επηρεάσουν και τη δική τους ομάδα.

4. Η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης.

# Κεφάλαιο 4

## 4.1 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

### Εισαγωγή

Ο όρος συνδικαλισμός προέρχεται από τις λατινικές λέξεις *syndicus* και *syndiacatum* που σημαίνουν «σύνολο προσώπων ενωμένων για την πραγματοποίηση ενός σκοπού» (Γεωργόπουλος Γ. «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία» εκ. Σιμπίλιας, Αθήνα 1989). Από την εννοιολογία των λέξεων αυτών διαπιστώνεται ότι ο συνδικαλισμός προέρχεται από την ανάγκη των εργαζομένων να υπερασπιστούν ομαδικά και συγκεντρωμένα τα συμφέροντα τους.

Το συνδικάτο είναι μια μορφή οργάνωσης η οποία προϋποθέτει την εμφάνιση της μισθωτής εργασίας, η οποία με την σειρά της δημιουργεί τη σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη.

Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε στο τελευταίο τρίτο του 18<sup>ου</sup> αιώνα και διαδόθηκε σε ορισμένες χώρες της Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής. Σε όλες τις χώρες ο συνδικαλισμός αναπτύχθηκε κατά τα πρώτα στάδια του κυρίως ανάμεσα στους καλύτερα αμειβόμενους εργάτες και τεχνίτες και οι πρώτες συνδικαλιστικές ενώσεις έγιναν γνωστές ως οργανώσεις αντίστασης (Lefranc G. «Ο Συνδικαλισμός», Αθήνα 1966)

Την περίοδο αυτή οι εργοδότες απασχολούσαν ολοένα και περισσότερα άτομα και έτσι έχαναν σταδιακά την άμεση επαφή με το εργατικό δυναμικό που χρησιμοποιούσαν. Οι εργάτες αντιμετωπίζονταν σαν παραγωγικές μονάδες που συμμετείχαν σε μια διαδικασία της οποίας η επιτυχία κρινόταν αποκλειστικά από τα κέρδη τα οποία επέφερε.

Από την μεριά των εργατών, άλλαξε η σχέση τους με την εργασία τους. Δεν ήταν πια ιδιοκτήτες των εργαλείων τους και δεν καθόριζαν της συνθήκες ούτε τις ώρες εργασίας τους. Οι συνθήκες εργασίας τους εκείνη την εποχή ήταν σε πολύ άσχημη κατάσταση. Οι όροι υγιεινής διαβίωσης ήταν ανύπαρκτοι, η διατροφή τους άθλια και τα εργατικά ατυχήματα ολοένα και αυξάνονταν. Όσο για το μισθό δεν ανταποκρινόταν ούτε στο ελάχιστο στο χρόνο τον οποίο εργάζονταν. «Ο καπιταλισμός, αφού σακάτεψε και ακρωτηρίασε τον εργάτη με τον καταμερισμό της εργασίας, αφού τον περιόρισε μόνο σε μια μερική δημιουργία, μας προσκαλεί να παρακολουθήσουμε ένα ακόμη πιο θλιβερό θέαμα. Αρπάζει απ' τα χέρια του εργάτη εκείνο το μοναδικό εργαλείο που του θύμιζε ακόμα την τέχνη του, την παλιά του κατάσταση του

ολοκληρωμένου ανθρώπου, και το εμπιστεύεται στη μηχανή. Από 'δω και πέρα ο καπιταλιστής δεν χρειάζεται πια τον εργάτη, παρά σαν σκλάβο των μηχανών του.» Κάρλο Καφιέρο ([www.resistance2003.gr](http://www.resistance2003.gr))

Γι' αυτούς τους λόγους οι εργάτες νιώθοντας να καταπατώνται τα ανθρώπινα τους δικαιώματα άρχισαν να συσπειρώνονται και να δημιουργούν είτε αλληλοβοηθήτα ταμεία είτε τα πρώτα συνδικάτα τα οποία αποτελούσαν ενώσεις εργοδοτών ή εργατών που είχαν σκοπό την εξυπηρέτηση των κοινών οικονομικών και επαγγελματικών τους συμφερόντων και αρμοδιότητα τους ήταν θέματα όπως για παράδειγμα οι συμβάσεις εργαζομένων και εργοδοτών για τα κατώτατα όρια ημερομισθίων, ωρών εργασίας και συνθηκών υγιεινής.

Οι αγώνες τους ταυτίζονταν λίγο - πολύ με το "γενικό συμφέρον", και αυτό με την έννοια πως οι αγώνες τους είχαν έναν καθολικό χαρακτήρα, ταυτίζονταν δηλαδή με την προώθηση όχι μόνο των δικαιωμάτων των βιομηχανικών εργατών αλλά, λίγο - πολύ, των δικαιωμάτων όλου του εργαζόμενου πληθυσμού. Και αυτό έδωσε στο μαζικό εργατικό κίνημα στα πρώτα βήματά του τεράστια αίγλη και έναν άνευ προηγουμένου δυναμισμό. (πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.servitoros.gr](http://www.servitoros.gr)).

Τέλος ως σωματεία εμφανίστηκαν οργανώσεις όπου συνυπάρχουν εργοδότες, εργαζόμενοι και αλληλοβοηθητικά ταμεία.

Σήμερα υπάρχουν τρεις μεγάλες συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες λειτουργούν στον παγκόσμιο χώρο: η Διεθνής Συνομοσπονδία Ελευθέρων Συνδικάτων, η Παγκόσμια Συνδικαλιστική Ομοσπονδία και η Παγκόσμια Συνομοσπονδία Εργασίας.

Ο συνδικαλισμός στην Ελλάδα

Η γέννηση και η εξέλιξη του Συνδικαλιστικού Κινήματος σε κάθε χώρα ακολούθησε την δική της ιδιότυπη πορεία . Αυτό ισχύει και για τον Ελληνικό κοινωνικό σχηματισμό, στον οποίο το συνδικαλιστικό κίνημα εμφανίστηκε με σχετική χρονική υστέρηση σε σχέση με αυτό των χωρών της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης. Στην ανάλυση της Ιστορίας του Ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος , μπορούμε να διακρίνουμε τρεις περιόδους. Κριτήριο είναι τόσο οι ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις, όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Συνδικαλιστικού Κινήματος. Οι περίοδοι είναι οι εξής:

- i. Πρώτη περίοδος 1875-1918. Η πρώτη περίοδος ξεκινά με τις απεργίες στη Σύρο και την δημιουργία της ΓΣΕΕ το 1918.
- ii. Δεύτερη περίοδος 1919-1936. Η δεύτερη περίοδος αρχίζει με την ίδρυση της ΓΣΕΕ και την διάσπαση της και κλείνει με την θεμελίωση του κρατικού συνδικαλισμού από τον δικτάτορα Μεταξά το 1936

- iii. Τρίτη περίοδος 1947 ως σήμερα. Καλύπτει την μετεφυλιακή πορεία του Συνδικαλιστικού Κινήματος.

(Πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.trade-unions.macedonia.gr](http://www.trade-unions.macedonia.gr) )

#### **4.1.1 Το Ελληνικό Συνδικαλιστικό Κίνημα**

Η ιστορία του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος, είναι προϊόν της οικονομικής, γεωγραφικής και πολιτικής εξέλιξης της χώρας καθώς και της ιδιοσυγκρασίας του λαού της.

Τα Ελληνικά Εργατικά Σωματεία εμφανίστηκαν στο τελευταίο τέταρτο του 19ου αιώνα (1875 και μετά) , όταν αυξανόμενο τμήμα του πληθυσμού που πλεόναζε στην ύπαιθρο μετακινήθηκε στα αστικά κέντρα και άρχισε να παίρνει την μορφή μίας τάξης ακτημόνων ημερομισθίων εργατών . Στο μεταξύ , η σταθερή απασχόληση σε αυτά τα βιομηχανικά και εμπορικά κέντρα , δημιούργησε μια μόνιμη εργατική τάξη.

Ο πρώτος σύνδεσμος εργατών , σύμφωνα με τις γραπτές μαρτυρίες, έγινε το 1879 από τους ξυλουργούς των Ναυπηγείων της Νήσου Σύρου. Η αδελφότητα αυτή έκανε τον ίδιο χρόνο και την πρώτη απεργία σαν μια προσπάθεια αντιμετώπισης των συνεπειών της κρίσης που μείωσε κατά 30% την αγοραστική δύναμη των αμοιβών τους. Ακολούθησε μία απεργία στην Αθήνα και τον Πειραιά το 1882 και η μεγάλη απεργία των Μεταλλωρύχων στο Λαύριο και σε άλλα μεταλλευτικά κέντρα το 1883. Οι απεργίες αυτές έγιναν πριν ακόμα δημιουργηθούν εργατικά σωματεία σε αυτές τις πόλεις . Σταθερά είναι τα αιτήματα για αυξήσεις μισθών , μείωση του ωραρίου εργασίας σε 10 ώρες, για προστασία από τα ατυχήματα και για παροχή ιατρικής περίθαλψης.

Στην ουσία οι πρώτες εργατικές οργανώσεις παρέμειναν μέχρι το 1910 φιλανθρωπικά και αλληλοβοηθητικά σωματεία. Αποδίδανε δε, πρωταρχική σημασία στην ευημερία των μελών τους με την δημιουργία αλληλοβοηθητικών ταμείων.

Το 1910 δημιουργήθηκε στην Αθήνα μια Κεντρική Οργάνωση των Εργατικών Σωματείων. Τα πρώτα σημάδια, για μια αποτελεσματική ενότητα των εργαζομένων εμφανίζονται στις 3 Δεκεμβρίου 1908. Οι 28 εργατικές οργανώσεις που υπήρχαν τότε, οργάνωσαν μαζικές διαδηλώσεις ενάντια στην φορολογία των μη δυνάμενων εργατικών και επαγγελματικών τάξεων .

Ο Α Παγκόσμιος πόλεμος, δεν εμπόδισε την γρήγορη ανάπτυξη του Ελληνικού Συνδικαλισμού. Το 1917 υπήρχαν 206 εργατικά σωματεία με 44.230 μέλη, συνολικά. Το 1918 οι ζυμώσεις για μία κεντρική οργάνωση των Συνδικάτων στην Ελλάδα, προήλθαν από το Εργατικό Κέντρο Θεσσαλονίκης, στο οποίο κυριαρχούσε η Ελληνοεβραϊκή

#### 4.1.1.1 Διαχωρισμος σωματειων

Το ελληνικό συνδικαλιστικό κίνημα κλιμακώνεται ιεραρχικά σε πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο επίπεδο. Τα πρωτοβάθμια σωματεία αποτελούν τα βασικά οργανωτικά κύτταρα, όπου συσπειρώνονται οι μισθωτοί και χωρίζονται σε α) κλαδικά β) επιχειρησιακά ή εργοστασιακά και γ) γενικά σωματεία ή συνδικάτα. Στο δευτεροβάθμιο επίπεδο τα περισσότερα πρωτοβάθμια σωματεία οργανώνονται ταυτόχρονα από τις Πανελλαδικές Ομοσπονδίες και Εργατικά Κέντρα. Τέλος σε τριτοβάθμιο επίπεδο λειτουργούν οι συνομοσπονδίες.

Τα σωματεία προσφέρουν προστασία στους εργαζόμενους η οποία αναφέρεται στους εξής τομείς εργασίας:

- i. Την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης και αμοιβής της που εκτελείται, ανάλογα με τα προσόντα, την πείρα, και την απόδοση των εργαζόμενων καθώς και την παροχή αποζημίωσης σε περίπτωση καταγγελίας της συμβάσεως εργασίας του και την λήψη κανονικών ή αναρρωτικών αδειών.
- ii. Τον προσδιορισμό της διάρκειας του χρόνου εργασίας και των ωρών αναπαύσεων και των ημερών αργίας
- iii. Τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, ως προς την πρόσληψη, τη μονιμοποίηση, την εξέλιξη και την επαγγελματική κατοχύρωση
- iv. Την εξασφάλιση ευνοϊκών ορών εργασίας και
- v. Την κοινωνική αντίληψη και την ασφάλιση των εργαζομένων καθώς και των οικογενειών τους.

#### 4.1.1.2 Τρόπος διοίκησης ενός σωματείου

Η δραστηριότητα, η διοίκηση και λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων στη χώρα μας ρυθμίζεται από ένα αρκετά πολύμορφο και περίπλοκο νομικό πλαίσιο. Σύμφωνα με ορισμένες διατάξεις (άρθρο 3, Ν.330/76 του Αστικού κώδικα), ως επαγγελματικό σωματείο θεωρείται μια ένωση είκοσι τουλάχιστον προσώπων αρχικά, που είναι γραμμένη στο σχετικό βιβλίο των επαγγελματικών σωματείων. Τα επαγγελματικά σωματεία που μπορεί να είναι είτε οργανώσεις των μισθωτών είτε των εργοδοτών αναγνωρίζονται ως νομικά πρόσωπα

ιδιωτικού δικαίου. (Κατσανέβας Θ. «Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα εκδ. Νέα Σύνορα).

Κάθε σωματείο όπως είδαμε κα παραπάνω είναι ανεξάρτητο ως προς την διοίκηση και την λειτουργία του και προστατεύεται από εξωτερικές παρεμβάσεις, όπως βασικά από την εργοδοσία.

Η σύνθεση, οι αρμοδιότητες, ο τρόπος εκλογής και λειτουργίας των οργάνων της διοίκησης αναφέρονται στο καταστατικό του κάθε σωματείου. Η μόνη απαγόρευση που θέτει σχετικά η νομοθεσία είναι ότι, οι ιδιότητες του προέδρου, του γενικού γραμματέα και του ταμεία, δεν πρέπει να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο.

Βασικό όργανο διοικήσεως είναι η εκτελεστική επιτροπή στην οποία μετέχουν εκτός από τα άτομα που κατέχουν τις ορισμένες θέσεις και απλά μέλη. Για τις τρέχουσες διοικητικές λειτουργίες αρμόδιο όργανο είναι η Γραμματεία, δηλαδή ο πρόεδρος, ο γενικός γραμματέας, ο ταμίας και ο υπεύθυνος οργανωτικού. (Γεωργόπουλος Γ. «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία» εκδ. Σμπίλιας, Αθηνά 1989)

Εκτός από την εκτελεστική επιτροπή υπάρχει και η ελεγκτική επιτροπή που και αυτή κατά κανόνα εκλέγεται από την γενική συνέλευση, με αρμοδιότητα τον έλεγχο των πράξεων της κεντρικής διοίκησης. Στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις ανάλογα με τις σχετικές ρυθμίσεις των επιμέρους καταστατικών, υπάρχουν και αλλά δυο το πολύ επιπλέον συλλογικά όργανα που μεσολαβούν ανάμεσα στην γενική συνέλευση και στη διοίκηση.

Στα διάφορα συλλογικά όργανα της διοίκησης για την λήψη αποφάσεων απαιτείται η απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων που συνήθως δεν πρέπει να είναι πιο λίγοι από το μισό αριθμό συν ένα των συνολικών μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του προέδρου.

Η γενική συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο του σωματείου. Ασκεί τον έλεγχο και την εποπτεία της διοίκησης την οποία εκλέγει και μπορεί οποτεδήποτε να απολύσει. Αποφασίζει για την τροποποίηση του καταστατικού, για την μεταβολή του σκοπού του σωματείου ή για την διάλυση του, καθώς και σε ορισμένες περιπτώσεις για την έγγραφη ή την διαγραφή ενός μέλους. Η συνέλευση επιπλέον παίρνει αποφάσεις σε συγκεκριμένα θέματα και καθορίζει τα πιο γενικά πλαίσια πολιτικής που είναι υποχρεωμένη να ακολουθήσει η διοίκηση κατά τη διάρκεια της θητείας της.

Οι γενικές συνελεύσεις και ειδικότερα στην περίπτωση των ανώτερων συνδικαλιστικών φορέων, διευθύνονται συνήθως με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που διευθύνονται τα συνέδρια των πολιτικών κομμάτων.

Οι κοινές αποφάσεις παίρνονται με απλή πλειοψηφία. Για ορισμένα θέματα απαιτείται κυστική ψηφοφορία. Για την λήψη ειδικών αποφάσεων απαιτείται αυξημένη πλειοψηφία που ρυθμίζεται αναλόγως της περίπτωσης είτε από τη νομοθεσία είτε από το καταστατικό. Για να είναι έγκυρες οι αποφάσεις πρέπει να μην παραβαίνουν το νόμο και το καταστατικό. Για την νομιμότητα της συνέλευσης και των αποφάσεων της μπορεί να γίνει προσφυγή μέσα σε 30 μέρες στο ειρηνοδικείο που βρίσκεται η έδρα του σωματείου. Τέτοιο δικαίωμα για να υποβάλλουν ενστάσεις έχουν μόνο τα μέλη του σωματείου, εφόσον αντέχονται στον αριθμό που η σχετική νομοθεσία και καταστατικό ορίζουν.

Τέλος ο εξαναγκασμός ενός μισθωτού σε υποχρεωτική συμμετοχή σε κάποιο σωματείο θεωρείται παράνομη.

## Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας

Το 1918 μετά από τις πρώτες απεργίες στη Σύρο, δημιουργείται η Γενική συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας, η γνωστή σήμερα Γ.Σ.Ε.Ε. , η οποία είναι μέλος της Διεθνούς Συνομοσπονδίας Ελευθέρων Συνδικάτων και αντιπροσωπεύει όλους τους εργατοϋπαλλήλους, εκτός από αυτούς που απασχολούνται με σύμβαση εργασίας δημόσιου δικαίου. Είναι ένας κεντρικός οργανισμός, ο οποίος διοικείται από επιτροπή που εκλέγεται κάθε χρόνο από το ετήσιο συνέδριο.

Η Γ.Σ.Ε.Ε. αποτελεί τρίτοβάθμια ένωση εργατικών σωματείων, τα οποία για την καλύτερη οργάνωση του επαγγελματικού τους αγώνα και την εξυπηρέτηση των γενικών τους συμφερόντων, έχουν ενωθεί σε εργατικά κέντρα και κατά επαγγέλματα σε ομοσπονδίες που είναι δευτεροβάθμιες ενώσεις. Παράλληλα με την δημιουργία και την οργάνωση των εργατικών οργανώσεων, το συνδικαλιστικό κίνημα, δημιούργησε και τις εργοδοτικές οργανώσεις, των οποίων σκοπός είναι να υποστηρίζουν τα επαγγελματικά συμφέροντα των μελών τους.

### 4.1.2.1 Κατακερματισμός της Γ.Σ.Ε.Ε.

Το συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τεράστιο αριθμό οργανώσεων και γενικότερα από μια πολύπλοκη και ανορθόδοξη δομή.

Ένα στοιχείο που αποδεικνύεται οργανωτικό χάος που επικρατεί είναι η διατήρηση της λειτουργικής παρουσίας και κυρίως της εκλογικής αντιπροσωπευτικότητας των εργατικών κέντρων στη Γ.Σ.Ε.Ε.. Τα εργατικά κέντρα αποτελούν μια απαρχαιωμένη

συνδικαλιστική μορφή. Έτσι σε τριτοβάθμιο επίπεδο υπάρχει δυαδική αντιπροσώπιση το οποίο σημαίνει ότι ένας μισθωτός μπορεί να εκπροσωπείται στην Γ.Σ.Ε.Ε. δυο φορές: αφενός από το εργατικό κέντρο στο οποίο ανήκει και αφετέρου από την ομοσπονδία στην οποία μπορεί να ανήκει το σωματείο του. Μπορεί όμως ένα σωματείο να μην ανήκει σε κάποια ομοσπονδία. Άρα ο μισθωτός αυτού του σωματείου εκπροσωπείται μόνο με μια ψήφο στην Γ.Σ.Ε.Ε. (Θεόδωρος Κατσανέβας «Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα», εκδ. Νέα Σύνορα)

Ένα όμως από τα σημαντικότερα στοιχεία του χάους του οποίου επικρατεί είναι η ύπαρξη πολλών ομοειδών οργανώσεων που διεκδικούν την εκπροσώπηση της ίδιας κατηγορίας εργαζόμενων όπως και η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού «σωματείων φαντασμάτων» γνωστά με την επωνυμία σωματεία-σφραγίδες

(Θεόδωρος Κατσανέβας «Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα», εκδ. Νέα Σύνορα)

#### 4.1.2.2 Βασικοί Λόγοι Κατακερματισμού

- i. Αρχική καθιέρωση και διατήρηση κατά την μετέπειτα περίοδο της κλαδικής-συντεχνιακής δομής η οποία εμπεριέχει το στοιχείο της πολυδιάσπασης
- ii. Νομοθετική καθιέρωση της οργανωτικής αυτοτέλειας των οργανώσεων
- iii. Επαγγελματικοί ανταγωνισμοί
- iv. Προσωπικά μικροσυμφέροντα ορισμένων στελεχών (π.χ. διατήρηση σωματείου με την προοπτική να του χορηγηθεί σύνταξη από το ταμείο εργατικών στελεχών)
- v. Πολιτικοί ανταγωνισμοί και σκοπιμότητες

Η σημερινή κατάσταση του συνδικαλιστικού κινήματος στη Ελλάδα είναι το τέλος μιας περιόδου, που δεν έχει δείξει λαμπρά επιτεύγματα. Αντίθετα παρατηρήθηκαν πολλά αρνητικά φαινόμενα, όπως π.χ. η ανάπτυξη του συντεχνιακού πνεύματος και η διάσπαση της εργατικής τάξης. (Πηγή από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.tovima.dolnet.gr](http://www.tovima.dolnet.gr))

#### 4.1.3 Συνδικαλισμός εργοδοτών

Την ανάγκη για συσπείρωση Κως δεν την έχουν μόνο οι μισθωτοί αλλά και οι εργοδότες, οι οποίοι δημιούργησαν και εκείνοι τα δικά τους σωματεία ώστε να μπορούν να προασπιστούν δυναμικότερα τα δικαιώματα και τα συμφέροντα τους.



Οι εργοδότες των μικρών επιχειρήσεων εκπροσωπούνται από ορισμένες ενώσεις για διάφορους κλάδους της βιομηχανίας όπως για παράδειγμα του δέρματος και των ενδυμάτων. Οι ενώσεις αυτές διαχωρίζονται από εκείνες που εκπροσωπούν εργοδότες μεγαλύτερων επιχειρήσεων, ακόμα και στους ίδιους κλάδους. Επίσης είναι δυνατόν να υπάγονται σε τοπικά βιοτεχνικά επιμελητήρια όπως για παράδειγμα το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών. Τέλος υπάρχουν τοπικά επιμελητήρια βιοτεχνών και επαγγελματιών. Οι έμποροι έχουν δημιουργήσει δικές τους ξεχωριστές ενώσεις.

Οι εργοδότες μικρών επιχειρήσεων καθώς και οι ανεξάρτητοι επαγγελματίες έχουν οργανωθεί στη Γενική Ομοσπονδία Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος, ενώ οι βιομήχανοι μεγαλύτερων επιχειρήσεων είναι οργανωμένοι στον Σύνδεσμο Ελλήνων Βιομηχάνων.

Η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος, η Ένωση Εμπόρων Εργοδοτών της Αθηνάς, Πειραιά και Θεσσαλονίκης και η Συνομοσπονδία των Ελλήνων Βιομηχανιών συμμετέχουν στο σχηματισμό της Γενικής Εθνικής Συλλογικής Σύμβασης ή στη σχετική απόφαση διαιτησίας, η οποία αναθεωρείται μια φορά το χρόνο και εφαρμόζεται σε όλους τους εργαζόμενους, εκτός από τους δημόσιους υπάλληλους. (*Εργασιακό δίκαιο: Συλλογικές εργασιακές σχέσεις*)

Για τον σχηματισμό των άλλων κατηγοριών των συλλογικών συμβάσεων συμμετέχουν επίσης οι ενώσεις εργοδοτών μικρών επιχειρήσεων, τα επιμελητήρια των βιοτεχνών και οι ενώσεις των εργατών που εκπροσωπούν τους αντιστοίχους κλάδους της βιομηχανίας.

Οι ενώσεις που αντιπροσωπεύουν της μεγαλύτερες βιομηχανίες έχουν μεγαλύτερη δύναμη και είναι πιο σημαντικές οι συμμετοχές τους στη λήψη αποφάσεων από ότι για τις ενώσεις που αντιπροσωπεύουν τις μικρές επιχειρήσεις και βιοτεχνίες.

Ο Μαρξ έλεγε ότι η ιστορία μιας κοινωνίας γράφεται από τους ταξικούς αγώνες, ότι η κοινωνική εξέλιξη προσδιορίζεται από την ταξική πάλη και ότι στην καπιταλιστική περίοδο ο πρωταγωνιστής σε αυτήν την πάλη είναι η εργατική τάξη. Όσο πιο οργανωμένη και συμπαγής είναι η εργατική τάξη τόσο πιο αποτελεσματικά μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του πρωταγωνιστικού της ρόλου ως αδιαμόρφωτου της κοινωνικής εξέλιξης. ([www.tovima-dotnet.gr](http://www.tovima-dotnet.gr))

#### 4.1.4 Οικονομικοί πόροι των εργατικών ενώσεων

Στην Ελλάδα οι οργανώσεις των μισθωτών που απασχολούνται με σύμβαση δημόσιου δικαίου χρηματοδοτούνται από εισφορές των μελών τους σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και τις συστάσεις της ΔΟΕ.

Οι οργανώσεις από την άλλη μεριά των μισθωτών που απασχολούνται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου χαρακτηρίζονται από μικτό σύστημα χρηματοδότησης. Εισπράττουν συνδρομές από τα μέλη τους και δικαίωμα εγγραφής από τα νέα μέλη, συμπληρώνουν τα έσοδα τους από δωρεές και από τις προσόδους των περιουσιακών στοιχείων που διαθέτουν.

Τέλος ορισμένες ενισχύονται από πολιτικές ή θρησκευτικές οργανώσεις ή από τις παραγωγικές μονάδες στις οποίες ανήκουν. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους προέρχεται από υποχρεωτικές εισφορές των εργοδοτών και των μισθωτών στην Εργατική Εστία. Η χρηματοδότηση με υποχρεωτική εισφορά καθιερώθηκε με την δικαιολογία ότι έπρεπε να ενισχυθούν οικονομικά οι αδύνατες εργατικές ενώσεις από της πιο δυναμωμένες.

Από όλους τους μισθωτούς, συνδικαλισμένους και όχι, που απασχολούνται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου παρακρατείτε ένα ημερομίσθιο ανειδικεύτου εργάτη από το δώρο των Χριστουγέννων, που συμβάλλει κατά τα δυο τρίτα περίπου στα έσοδα της Εργατικής Εστίας από εισφορές μισθωτών ενώ το υπόλοιπο προέρχεται από την εργοδοτική προσφορά.

##### 4.1.4.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Η κάλυψη των δαπανών από τις συνδρομές των μελών επιφέρει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

- i. Η εθελοντική κάλυψη των δαπανών μιας οργάνωσης από τα μέλη της δικαιολογεί την ύπαρξη της, αποτελεί θετική αξιολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρει και ενισχύει την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει
- ii. Το κόστος των αναγκών που πρέπει να καλύψουν οι ενώσεις είναι μεγάλο. Με την προσέφερα εισφοράς τα μέλη βοηθούν στην διατήρηση των ενώσεων.

Τα μειονεκτήματα ωστόσο είναι και αυτά υπαρκτά και είναι :

- i. Πολλοί μισθωτοί τείνουν να υποτιμούν την αξία των υπηρεσιών της συνδικαλιστικής οργάνωσης.
- ii. Και οι μισθωτοί που δεν είναι μέλη ωφελούνται συνήθως από την πετυχημένη δραστηριότητα μιας συνδικαλιστικής οργάνωσης.
- iii. Οι συνδρομές και το δικαίωμα έγγραφης μπορεί να επιβαρύνουν το εισόδημα του μισθωτού.

# Κεφάλαιο 5

## 5.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η ομάδα συγγραφής της συγκεκριμένης εργασίας για να διαπιστώσει κατά πόσο αυτά που περιέγραψε ισχύουν στις ελληνικές εταιρείες διεξήγαγε έρευνα με τη μορφή του ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκαν τρεις αναγνωρισμένες στον κλάδο τους εταιρείες, οι οποίες είναι: AMVIS HELLAS ( εταιρεία εισαγωγής οπτικών ειδών), 3 E (εταιρεία εμφιάλωσης) και FANCO S.A. ( εταιρεία εισαγωγής έτοιμων ενδυμάτων).

### Ερωτήσεις

1. Σε ποια κατηγορία στελεχών ανήκετε;

- Ανώτερα Στελέχη
- Μεσαία Στελέχη
- Κατώτερα Στελέχη

2. Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο των συνθηκών στον εργασιακό σας χώρο ( συνθήκες π.χ. φωτισμός);

Άριστο  Πολύ καλό  Καλό  Μέτριο  Άσχημο

3. Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες σας επηρεάζει περισσότερο (αρνητικά) στην αποδοτικότητα σας;

Θόρυβος  Καθαριότητα  Εξαερισμός  Θερμοκρασία

4. Πως θα βαθμολογούσατε την σχέση σας με τους :

I. Υφισταμένους σας

Άριστες  Πολύ καλές  Καλές  Αδιάφορες  Άσχημες

II. Προϊσταμένους σας

Άριστες  Πολύ καλές  Καλές  Αδιάφορες  Άσχημες

III. Συναδέλφους σας

Άριστες  Πολύ καλές  Καλές  Αδιάφορες  Άσχημες

5. Ιεραρχείστε, ξεκινώντας από το σημαντικότερο, τα παρακάτω κίνητρα (1-5  
1= σημαντικότερο):

Μισθός

Σεβασμός στην προσωπικότητα

Καλές εργασιακές σχέσεις

Δυνατότητες ανάπτυξης

Ευκαιρίες προαγωγής

6. Θεωρείτε επαρκή την ύπαρξη κινήτρων στην εργασία σας;

Ναι  Όχι

7. Ο έλεγχος που σας ασκείτε από τους ανώτερους, θεωρείτε ότι σας βοηθάει στην  
αύξηση της αποδοτικότητας σας;

Ναι  Όχι

8. Βιώνετε έντονα το συναίσθημα του άγχους στην εργασία σας;

Ναι  Όχι

9. Αν απαντήσατε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, τότε με τι τρόπο σας  
επηρεάζει η ύπαρξη του άγχους;

Θετικά  Αρνητικά

## Αποτελέσματα Έρευνας

Όπως φαίνεται και παρακάτω δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων των εταιρειών, πράγμα που σημαίνει ότι οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει το σύγχρονο τρόπο διοίκησης προσωπικού. Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση με σχεδιαγράμματα των αποτελεσμάτων που συλλέχτηκαν από τα ερωτηματολόγια.

### Ερώτηση 1

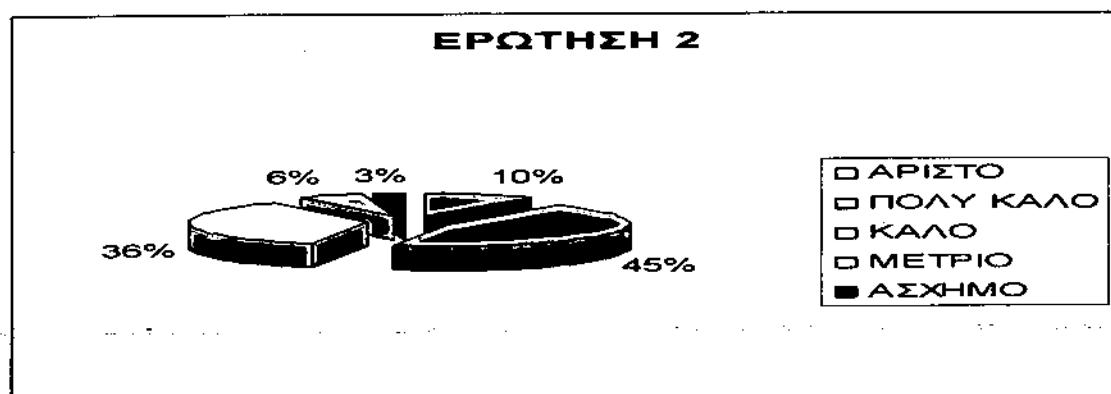
Σε ποια κατηγορία στελεχών ανήκετε;

Ανώτερα Στελέχη	10
Μεσαία Στελέχη	15
Κατώτερα Στελέχη	125

### Ερώτηση 2

Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο των συνθηκών στον εργασιακό σας χώρο (συνθήκες π.χ. φωτισμός)

ΑΡΙΣΤΟ	15
ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ	67
ΚΑΛΟ	55
ΜΕΤΡΙΟ	9
ΑΣΧΗΜΟ	4



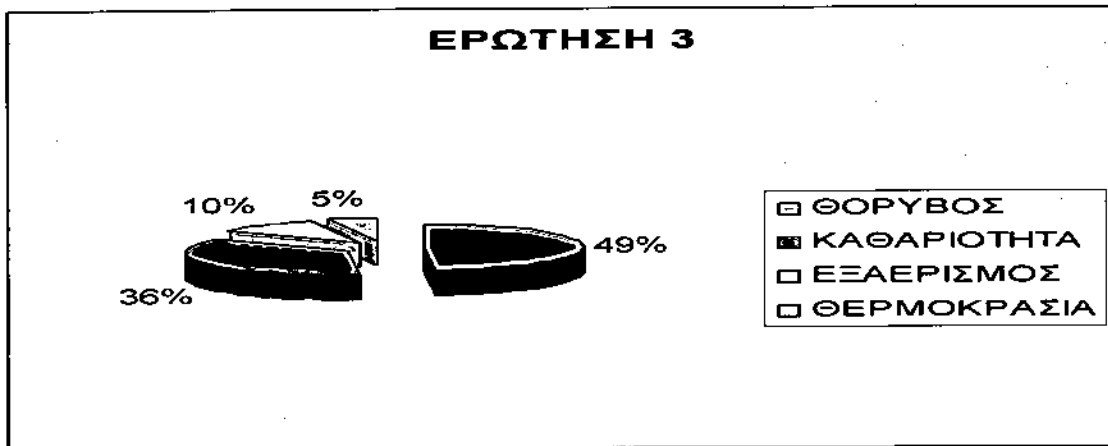
Οι εταιρείες τώρα πια δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις συνθήκες εργασίες διότι όπως αναλύθηκε παραπάνω στο κεφάλαιο 3 επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Από όσο φαίνεται και στο διάγραμμα αυτό το έχουν καταφέρει σε αρκετά

ικανοποιητικό ποσοστό με το 45% να είναι πολύ ικανοποιημένο και το 36% αρκετά ικανοποιημένο. Μόλις το 9% δεν είναι ικανοποιημένο από τις συνθήκες.

### Ερώτηση 3

Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες σας επηρεάζει περισσότερο (αρνητικά) στην αποδοτικότητα σας;

ΘΟΡΥΒΟΣ	74
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	54
ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ	15
ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑ	7



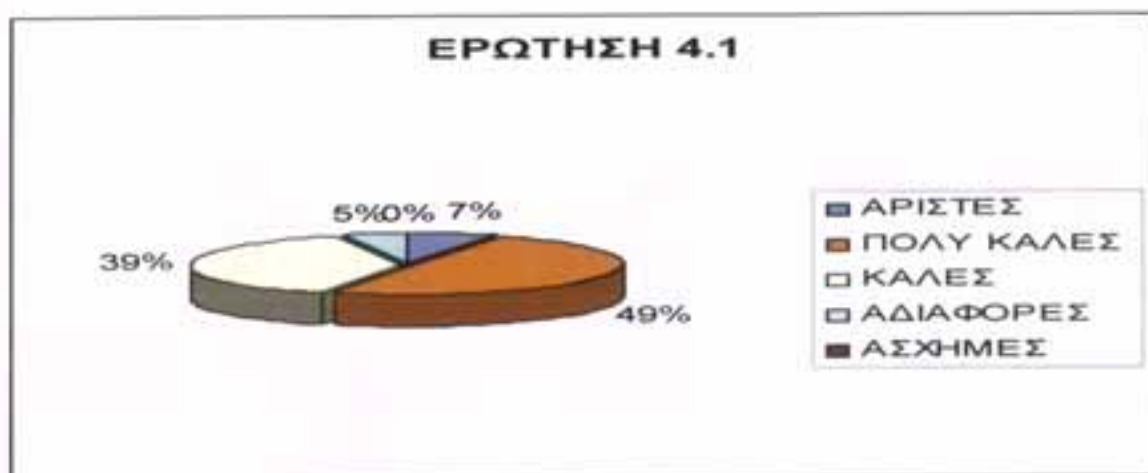
Μέσα από αυτό το διάγραμμα παρατηρείται ο βαθμός ευαισθησίας των εργαζομένων στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα τους στην εργασία τους. Αυξημένη επίδραση φαίνεται να έχει ο παράγοντας του θορύβου, ο οποίος καταπολεμείται με την μεταφορά των κτιρίων σε μη αστικές περιοχές μακριά από κεντρικούς και πολύβουους δρόμους. Ο δεύτερος σε σημαντικότητα παράγοντας είναι η καθαριότητα. Κάθε εταιρεία οφείλει να προσφέρει στον εργαζόμενο ένα υγιή χώρο εργασίας και να είναι κύριο μέλημα της να δημιουργεί ανθρώπινες συνθήκες εργασίας. Τέλος ακλουθούν ο εξαερισμός και η θερμοκρασία, οι οποίοι επηρεάζουν τους εργαζομένους και μεταβάλλονται αναλόγως την εποχή και τις καιρικές συνθήκες.

### Ερώτηση 4

Πως θα βαθμολογούσατε την σχέση σας με τους:

#### 4.1 Υφισταμένους σας

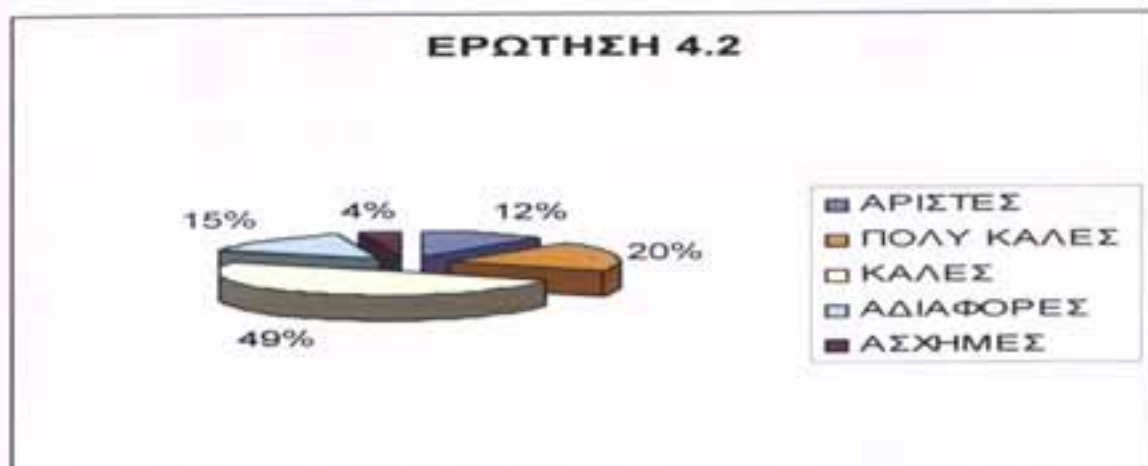
ΑΡΙΣΤΕΣ	11
ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ	73
ΚΑΛΕΣ	59
ΑΔΙΑΦΟΡΕΣ	7
ΑΣΧΗΜΕΣ	0



Σχεδόν το 50% έχει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του, πράγμα που σημαίνει ότι το προσωπικό έχει κατανεμηθεί σωστά στις αντίστοιχες βαθμίδες ηγεσίας

#### 4.2 Προϊσταμένους

ΑΡΙΣΤΕΣ	18
ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ	30
ΚΑΛΕΣ	74
ΑΔΙΑΦΟΡΕΣ	23
ΑΣΧΗΜΕΣ	5



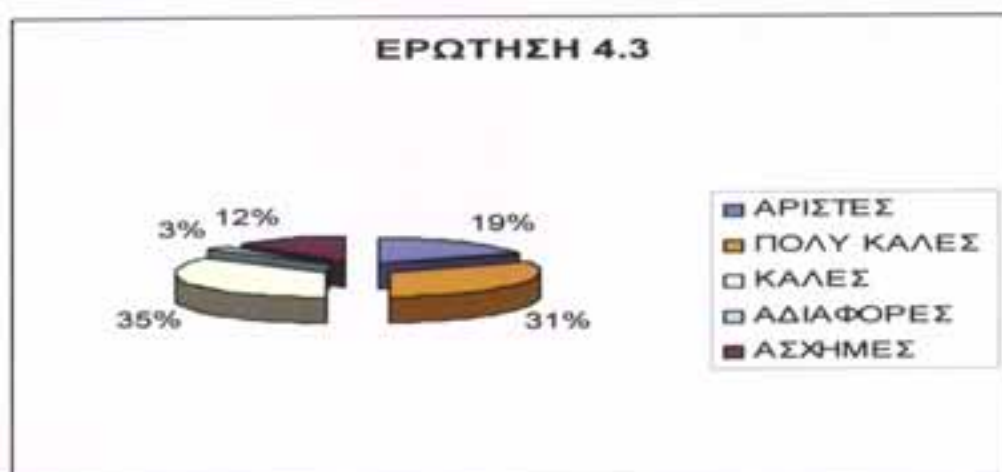
Και σε στις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων φαίνεται πως στη πλειοψηφία υπάρχει θετικό κλίμα συνεργασίας. Οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των υφισταμένων



τους. Μόλις το 4% έχει άσχημες σχέσεις με την ανώτερη βαθμίδα και αυτό πρέπει να εξεταστεί και να βρεθεί τι φταίει για να μηδενιστεί αυτό το ποσοστό.

#### 4.3 Συναδέλφους

ΑΡΙΣΤΕΣ	28
ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ	46
ΚΑΛΕΣ	53
ΑΔΙΑΦΟΡΕΣ	5
ΑΣΧΗΜΕΣ	18



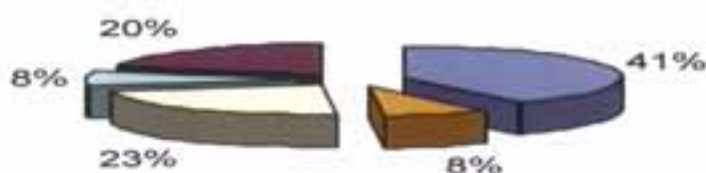
Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων των διαφόρων τμημάτων έχουν εξελιχτεί σε διαπροσωπικές σχέσεις. Πολλοί από τους εργαζομένους έχουν αναπτύξει ιδιαίτερους δεσμούς με τους συναδέλφους τους και αυτό έχει βοηθήσει στην υγιή συνύπαρξη τους άρα και στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα τους. Από όσο φαίνεται από τα τρία διαγράμματα η κατανομή του προσωπικού έχει προσεχτεί ιδιαίτερα και από τις τρεις εταιρείες και αυτό έχει οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

#### Ερώτηση 5

Ιεραρχείστε, ξεκινώντας από το σημαντικότερο, τα παρακάτω κίνητρα (1-5 1= σημαντικότερο)

ΜΙΣΘΟΣ	62
ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	12
ΚΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	35
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	12
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ	29

### ΕΡΩΤΗΣΗ 5



- ΜΙΣΘΟΣ
- ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ
- ΚΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ
- ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ

### Ερώτηση 6

Θεωρείτε επαρκή την ύπαρξη κινήτρων στην εργασία σας

ΝΑΙ	72
ΟΧΙ	78

### ΕΡΩΤΗΣΗ 6



Δυστυχώς τα κίνητρα που δίνονται από τις εταιρείες δεν είναι επαρκή για την επαγρύπνηση του προσωπικού τους. Το 52% απάντησε αρνητικά σε αυτή την ερώτηση και αυτό θα πρέπει να προσεχτεί στο μέλλον διότι όσο λιγότερα κίνητρα δίνονται τόσο περισσότερο υπάρχουν τάσεις για να μειωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων.

### Ερώτηση 7

Ο έλεγχος που σας ασκείτε από τους ανώτερους, θεωρείτε ότι σας βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητας σας;

ΝΑΙ	69
ΟΧΙ	81

### ΕΡΩΤΗΣΗ 7



Το 54% των εργαζομένων που ρωτήθηκαν δεν βοήθιούνται από τον έλεγχο που τους ασκείται από τους ανώτερους τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο ότι ο έλεγχος είναι πολύ ελαστικός άρα δεν πιέζονται για να προσφέρουν κάτι παραπάνω, είτε ότι είναι πολύ αυστηρός και αυτό επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία τους και μειώνει την αποδοτικότητα τους

### Ερώτηση 8

Βιώνετε έντονα το συναίσθημα του άγχους στην εργασία σας;

ΝΑΙ	110
ΟΧΙ	40

### ΕΡΩΤΗΣΗ 8

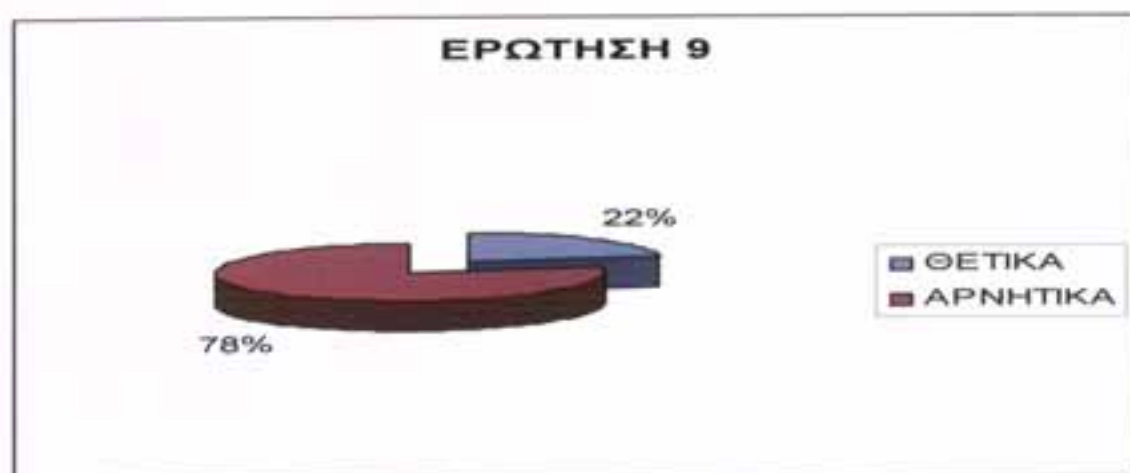


Το φαινόμενο του αυξημένου άγχους στην εργασία είναι συχνό σήμερα στις περισσότερες εταιρείες. Είναι λογικό επακόλουθο όταν ανατίθενται πολλές υποχρεώσεις στους εργαζομένους και αυτοί πιέζονται να ανταπεξέλθουν όσο το δυνατόν καλύτερα έτσι ώστε να μην χάσουν την θέση τους.

### Ερώτηση 9

Αν απαντήσατε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, τότε με τι τρόπο σας επηρεάζει η ύπαρξη του άγχους;

ΘΕΤΙΚΑ	24
ΑΡΝΗΤΙΚΑ	86



Είναι λογικό σε αυτή την ερώτηση να απάντησαν οι περισσότεροι πως το άγχος επιδρά αρνητικά στην εργασία τους. Όταν ένας άνθρωπος πιεστεί πέρα από το φυσιολογικό αυτό τον ρίχνει ψυχολογικά και αν αυτό συνεχίζεται μπορεί να του δημιουργήσει διάφορα προβλήματα μέχρι και στην συμπεριφορά του και έτσι να μην μπορεί να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Γι αυτό οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού θα πρέπει να μην αναθέτουν υποχρεώσεις πέρα από τις δυνατότητες του κάθε ατόμου. Επίσης σε κάθε τμήμα πρέπει να υπάρχει ένας ειδικός ψυχολόγος προσωπικού που θα βρίσκεται διαρκώς κοντά σε κάθε άτομο ξεχωριστά και θα μεριμνά για την ψυχική του υγεία.

## Παράρτημα

# ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΗ ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

## Άρθρο 1.

Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται ελεύθεροι και ίσοι στην αξιοπρέπεια και τα δικαιώματα. Είναι προικισμένοι με λογική και συνείδηση, και οφείλουν να συμπεριφέρονται μεταξύ τους με πνεύμα αδελφότητας.

## Άρθρο 2.

Κάθε άνθρωπος δικαιούται να επικαλείται όλα τα δικαιώματα και όλες τις ελευθερίες που προκηρύσσει η παρούσα Διακήρυξη, χωρίς καμιά απολύτως διάκριση, ειδικότερα ως προς τη φυλή, το χρώμα, το φύλο, τη γλώσσα, τη θρησκεία, τις πολιτικές ή οποιοσδήποτε άλλες πεποιθήσεις, την εθνική ή κοινωνική καταγωγή, την περιουσία, τη γέννηση ή οποιαδήποτε άλλη κατάσταση. Επίσης δεν είναι επιτρεπτό να γίνεται καμιά διάκριση εξαιτίας του πολιτικού, νομικού ή διεθνούς καθεστώτος της χώρας από την οποία προέρχεται κανείς, είτε πρόκειται για χώρα ή εδαφική περιοχή ανεξάρτητη, υπό κηδεμονία ή υπεξούσια, ή που βρίσκεται υπό οποιονδήποτε άλλο περιορισμό κυριαρχίας.

## Άρθρο 3.

Κάθε άτομο έχει δικαίωμα στη ζωή, την ελευθερία και την προσωπική του ασφάλεια.

## Άρθρο 4.

Κανείς δεν επιτρέπεται να ζει υπό καθεστώς δουλείας, ολικής ή μερικής. η δουλεία και το δουλεμπόριο υπό οποιαδήποτε μορφή απαγορεύονται.

## Άρθρο 5.

Κανείς δεν επιτρέπεται να υποβάλλεται σε βασανιστήρια ούτε σε ποινή ή μεταχείριση σκληρή, απάνθρωπη ή ταπεινωτική.

## **Άρθρο 6.**

Καθένας, όπου κι αν βρίσκεται, έχει δικαίωμα στην αναγνώριση της νομικής του προσωπικότητας.

## **Άρθρο 7.**

Όλοι είναι ίσοι απέναντι στο νόμο και έχουν εξίσου δικαίωμα στην προστασία του νόμου, χωρίς καμιά απολύτως διάκριση. Όλοι έχουν δικαίωμα σε ίση προστασία από κάθε διάκριση που θα παραβίαζε την παρούσα Διακήρυξη και από κάθε πρόκληση για μια τέτοια δυσμενή διάκριση.

## **Άρθρο 8.**

Καθένας έχει δικαίωμα να ασκεί αποτελεσματικά ένδικα μέσα στα αρμόδια εθνικά δικαστήρια κατά των πράξεων που παραβιάζουν τα θεμελιακά δικαιώματα τα οποία του αναγνωρίζουν το Σύνταγμα και ο νόμος.

## **Άρθρο 9.**

Κανείς δεν μπορεί να συλλαμβάνεται, να κρατείται ή να εξορίζεται αυθαίρετα.

## **Άρθρο 10.**

Καθένας έχει δικαίωμα, με πλήρη ισότητα, να εκδικάζεται η υπόθεσή του δίκαια και δημόσια, από δικαστήριο ανεξάρτητο και αμερόληπτο, που θα αποφασίσει είτε για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του είτε, σε περίπτωση ποινικής διαδικασίας, για το βάσιμο της κατηγορίας που στρέφεται εναντίον του.

## **Άρθρο 11.**

1. Κάθε κατηγορούμενος για ποινικό αδίκημα πρέπει να θεωρείται αθώος, έως ότου διαπιστωθεί η ενοχή του σύμφωνα με το νόμο, σε δημόσια δίκη, κατά την οποία θα του έχουν εξασφαλισθεί όλες οι απαραίτητες για την υπεράσπισή του εγγυήσεις.

2. Κανείς δε θα καταδικάζεται για πράξεις ή παραλείψεις οι οποίες, κατά το χρόνο που τελέστηκαν, δε συνιστούσαν αξιόποιο αδίκημα κατά το εσωτερικό ή διεθνές δίκαιο.

Επίσης δε θα επιβάλλεται ποινή βαρύτερη από εκείνη που ίσχυε κατά το χρόνο που τελέστηκε η αξιόποινη πράξη.

#### **Άρθρο 12.**

Κανείς δεν επιτρέπεται να υποστεί αυθαίρετες επεμβάσεις στην ιδιωτική του ζωή, την οικογένεια, την κατοικία ή την αλληλογραφία του, ούτε προσβολές της τιμής, και της υπόληψής του. Καθένας έχει το δικαίωμα να τον προστατεύουν οι νόμοι από επεμβάσεις και προσβολές αυτού του είδους.

#### **Άρθρο 13.**

1. Καθένας έχει το δικαίωμα να κυκλοφορεί ελεύθερα και να εκλέγει τον τόπο της διαμονής του στο εσωτερικό ενός κράτους.

2. Καθένας έχει το δικαίωμα να εγκαταλείπει οποιαδήποτε χώρα, ακόμα και τη δική του, και να επιστρέφει σ' αυτή.

#### **Άρθρο 14.**

1. Κάθε άτομο που καταδιώκεται έχει το δικαίωμα να ζητά άσυλο και να του παρέχεται άσυλο σε άλλες χώρες.

2. Το δικαίωμα αυτό δεν μπορεί κανείς να το επικαλεσθεί, σε περίπτωση δίωξης για πραγματικό αδίκημα του κοινού ποινικού δικαίου ή για ενέργειες αντίθετες προς τους σκοπούς και τις αρχές του ΟΗΕ.

#### **Άρθρο 15.**

1. Καθένας έχει δικαίωμα μιας ιθαγένειας.

2. Κανείς δεν μπορεί να στερηθεί αυθαίρετα την ιθαγένειά του, ούτε το δικαίωμα να αλλάξει ιθαγένεια.



## **Άρθρο 16.**

1. Από τη στιγμή που θα φθάσουν σε ηλικία γάμου, ο άνδρας και η γυναίκα, χωρίς κανένα περιορισμό εξαιτίας της φυλής, της εθνικότητας ή της θρησκείας, έχουν το δικαίωμα να παντρεύονται και να δημιουργούν οικογένεια. Και οι δύο έχουν ίσα δικαιώματα ως προς το γάμο, κατά τη διάρκεια του γάμου και κατά τη διάλυσή του.

2. Γάμος δεν μπορεί να συναφθεί παρά μόνο με ελεύθερη και πλήρη συναίνεση των μελλόνυμφων.

3. Η οικογένεια είναι το φυσικό και βασικό στοιχείο της κοινωνίας και έχει το δικαίωμα προστασίας από την κοινωνία και το κράτος.

## **Άρθρο 17.**

1. Κάθε άτομο, μόνο του ή με άλλους μαζί, έχει το δικαίωμα της ιδιοκτησίας.

2. Κανείς δεν μπορεί να στερηθεί αυθαίρετα την ιδιοκτησία του.

## **Άρθρο 18.**

Κάθε άτομο έχει το δικαίωμα της ελευθερίας της σκέψης, της συνείδησης και της θρησκείας. Στο δικαίωμα αυτό περιλαμβάνεται η ελευθερία για την αλλαγή θρησκείας ή πεποιθήσεων, όπως και η ελευθερία να εκδηλώνει κανείς τη θρησκεία του ή τις θρησκευτικές του πεποιθήσεις, μόνος ή μαζί με άλλους, δημόσια ή ιδιωτικά, με τη διδασκαλία, την άσκηση, τη λατρεία και με την τέλεση θρησκευτικών τελετών.

## **Άρθρο 19.**

Καθένας έχει το δικαίωμα της ελευθερίας της γνώμης και της έκφρασης, που σημαίνει το δικαίωμα να μην υφίσταται δυσμενείς συνέπειες για τις γνώμες του και το δικαίωμα να αναζητεί, να παίρνει και να διαδίδει πληροφορίες και ιδέες, με οποιοδήποτε μέσο έκφρασης, και από όλο τον κόσμο,

## **Άρθρο 20.**

1. Καθένας έχει το δικαίωμα να συνέρχεται και να συνεταιρίζεται ελεύθερα και για ειρηνικούς σκοπούς.

2. Κανείς δεν μπορεί να υποχρεωθεί να συμμετέχει σε ορισμένο σωματείο.

### **Άρθρο 21.**

1. Καθένας έχει το δικαίωμα να συμμετέχει στη διακυβέρνηση της χώρας του, είτε άμεσα είτε έμμεσα, με αντιπροσώπους ελεύθερα εκλεγμένους.

2. Καθένας έχει το δικαίωμα να γίνεται δεκτός, υπό ίσους όρους, στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας του.

3. Η λαϊκή θέληση είναι το θεμέλιο της κρατικής εξουσίας. η θέληση αυτή οφείλει να εκφράζεται με τίμιες εκλογές οι οποίες πρέπει να διεξάγονται περιοδικά, με καθολική, ίση και μυστική ψηφοφορία, ή με αντίστοιχη διαδικασία που να εξασφαλίζει την ελευθερία της εκλογής.

### **Άρθρο 22.**

Κάθε άτομο, ως μέλος του κοινωνικού συνόλου, έχει δικαίωμα κοινωνικής προστασίας. η κοινωνία με εθνική πρωτοβουλία και τη διεθνή συνεργασία, ανάλογα πάντα με την οργάνωση και τις οικονομικές δυνατότητες κάθε κράτους, έχει χρέος να του εξασφαλίσει την ικανοποίηση των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δικαιωμάτων, που είναι απαραίτητα για την αξιοπρέπεια και την ελεύθερη ανάπτυξη της προσωπικότητάς του.

### **Άρθρο 23.**

1. Καθένας έχει το δικαίωμα να εργάζεται και να επιλέγει ελεύθερα το επάγγελμά του, να έχει δίκαιες και ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και να προστατεύεται από την ανεργία.

2. Όλοι, χωρίς καμιά διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για ίση εργασία.

3. Κάθε εργαζόμενος έχει δικαίωμα δίκαιης και ικανοποιητικής αμοιβής, που να εξασφαλίζει σ' αυτόν και την οικογένειά του συνθήκες ζωής που να αρμόζουν στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Η αμοιβή της εργασίας πρέπει να συμπληρώνεται, αν υπάρχει ανάγκη, με άλλα μέσα κοινωνικής προστασίας.

4. Καθένας έχει το δικαίωμα να ιδρύει μαζί με άλλους συνδικάτα και να συμμετέχει σε συνδικάτα για την προάσπιση των συμφερόντων του.

## **Άρθρο 24.**

Καθένας έχει δικαίωμα στην ανάπαυση, σε ελεύθερο χρόνο, και ιδιαίτερα σε λογικό περιορισμό του χρόνου εργασίας και σε περιοδικές άδειες με αποδοχές.

## **Άρθρο 25.**

1. Καθένας έχει δικαίωμα σε ένα βιοτικό επίπεδο ικανό να εξασφαλίσει στον ίδιο και στην οικογένεια του υγεία και ευημερία, και ειδικότερα τροφή, ρουχισμό, κατοικία, ιατρική περίθαλψη, όπως και τις απαραίτητες κοινωνικές υπηρεσίες. Έχει ακόμη δικαίωμα σε ασφάλιση για την ανεργία, την αρρώστια, την αναπηρία, τη χρεία, τη γεροντική ηλικία, όπως και για όλες τις άλλες περιπτώσεις που στερείται τα μέσα της συντήρησής του, εξαιτίας περιστάσεων ανεξάρτητων από την θέληση του.

2. Η μητρότητα και η παιδική ηλικία έχουν δικαίωμα σε ειδική μέριμνα και περίθαλψη. Όλα τα παιδιά, ανεξάρτητα αν είναι νόμιμα ή εξώγαμα, απολαμβάνουν την ίδια κοινωνική προστασία.

## **Άρθρο 26.**

1. Καθένας έχει δικαίωμα στην εκπαίδευση. Η εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται δωρεάν, τουλάχιστον στη στοιχειώδη και βασική της βαθμίδα. Η στοιχειώδης εκπαίδευση είναι υποχρεωτική. Η τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση πρέπει να εξασφαλίζεται για όλους, η πρόσβαση στην ανώτατη παιδεία πρέπει να είναι ανοιχτή σε όλους, υπό ίσους όρους, ανάλογα με τις ικανότητές τους.

2. Η εκπαίδευση πρέπει να αποβλέπει στην πλήρη ανάπτυξη της ανθρώπινης προσωπικότητας και στην ενίσχυση του σεβασμού των ανθρώπινων δικαιωμάτων και των θεμελιακών ελευθεριών. Πρέπει να προάγει την κατανόηση, την ανεκτικότητα και τη φιλία ανάμεσα σε όλα τα έθνη και σε όλες τις φυλές και τις θρησκευτικές ομάδες, και να προάγει την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των Ηνωμένων Εθνών για τη διατήρηση της ειρήνης. 3. Οι γονείς έχουν, κατά προτεραιότητα, το δικαίωμα να επιλέγουν το είδος της παιδείας που θα δοθεί στα παιδιά τους.

### **Άρθρο 27.**

1. Καθένας έχει το δικαίωμα να συμμετέχει ελεύθερα στην πνευματική ζωή της κοινότητας, να χαιρείται τις καλές τέχνες, και να μετέχει στην επιστημονική πρόοδο και στα αγαθά της.

2. Καθένας έχει το δικαίωμα να προστατεύονται τα ηθικά και υλικά συμφέροντά του που απορρέουν από κάθε είδους επιστημονική, λογοτεχνική, ή καλλιτεχνική παραγωγή του.

### **Άρθρο 28.**

Καθένας έχει το δικαίωμα να συμμετέχει σε μια κοινωνική και διεθνή τάξη, όπου τα δικαιώματα και οι ελευθερίες που προκηρύσσει η παρούσα Διακήρυξη να μπορούν να πραγματώνονται σε όλη τους την έκταση.

### **Άρθρο 29**

1. Το άτομο έχει καθήκοντα απέναντι στην κοινότητα, μέσα στα πλαίσια της οποίας και μόνο είναι δυνατή η ελεύθερη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη της προσωπικότητάς του.

2. Στην άσκηση των δικαιωμάτων του και στην απόλαυση των ελευθεριών του κανείς δεν υπόκειται παρά μόνο στους περιορισμούς που ορίζονται από τους νόμους, με αποκλειστικό σκοπό να εξασφαλίζεται η αναγνώριση και ο σεβασμός των δικαιωμάτων και των ελευθεριών των άλλων και να ικανοποιούνται οι δίκαιες απαιτήσεις της ηθικής, της δημόσιας τάξης και του γενικού καλού σε μια δημοκρατική κοινωνία.

3. Τα δικαιώματα αυτά και οι ελευθερίες δεν θα μπορούν, σε καμιά περίπτωση να ασκούνται αντίθετα προς τους σκοπούς και τις αρχές των Ηνωμένων Εθνών.

### **Άρθρο 30.**

Καμία διάταξη της παρούσας Διακήρυξης δεν μπορεί να ερμηνευθεί ότι παρέχει σε ένα κράτος, σε μια ομάδα ή σε ένα άτομο οποιοδήποτε δικαίωμα να επιδίδεται σε ενέργειες ή να εκτελεί πράξεις που αποβλέπουν στην άρνηση των δικαιωμάτων και των ελευθεριών που εξαγγέλλονται σ' αυτήν.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### Έρευνα αποκαλύπτει τα κίνητρα και αντικίνητρα των σύγχρονων στελεχών

21.02.2006

Οι εταιρίες χρειάζεται να γίνουν πιο ευέλικτες για να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους ενώ-τα σύγχρονα στελέχη αναζητούν όλο και περισσότερο την αναγνώριση, μέσα από την εργασία τους: αυτά είναι δύο από τα βασικά συμπεράσματα της ετήσιας έρευνας "*Motivation Matters*", που πραγματοποιήθηκε, για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, στη Μεγάλη Βρετανία, από το Chartered Management Institute, με την υποστήριξη της Adecco, της κορυφαίας εταιρίας υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού στον κόσμο.

1.864 στελέχη έλαβαν μέρος στην έρευνα, το βασικότερο συμπέρασμα της οποίας είναι ότι οι εργαζόμενοι, αν και νιώθουν απογοητευμένοι με τους εργοδότες τους, καταφέρνουν να διατηρούν υψηλά τα επίπεδα παρακίνησής τους στο χώρο εργασίας, θετική στάση ως προς το απαιτητικό ωράριο και ισχυρή την επιθυμία για προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη.

Η έρευνα "*Motivation Matters 2005*", τα τελευταία αποτελέσματα της οποίας ανακοινώθηκαν το Δεκέμβριο του 2005, έρχεται να εμβαθύνει στα συμπεράσματα της αντίστοιχης έρευνας του 2004, παρέχοντας μια πιο πλήρη εικόνα για τους παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τα κίνητρα, την επαγγελματική εξέλιξη αλλά και την ισορροπία μεταξύ σταδιοδρομίας και προσωπικής ζωής των σύγχρονων στελεχών.

Τα βασικότερα συμπεράσματα της έρευνας :

Κίνητρα και Παραγωγικότητα: Το 55% των ερωτηθέντων στελεχών δηλώνουν ότι νιώθουν «απλά παρακινημένοι» ή ακόμη και «ιδιαίτερα παρακινημένοι», στο χώρο εργασίας τους, από την αρχή της εβδομάδας, μην υποκύπτοντας στο λεγόμενο σύνδρομο της «μελαγχολίας της Δευτέρας». Ένα πολύ μικρό ποσοστό (το 3% όλων

δηλώνουν «ιδιαίτερα παρακινημένοι») αναφέρουν ότι η έλλειψη κινήτρων στο χώρο εργασίας τους επηρεάζει αντιπαραγωγικά, κατά το 20% του χρόνου τους.

Απαιτητικό Ωράριο-Μεγαλύτερη Ευελιξία: Τα σύγχρονα στελέχη επιθυμούν να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και να συνεισφέρουν στην εταιρία τους, επιλέγοντας, ωστόσο, πιο ορθολογικούς τρόπους εργασίας και ένα ευέλικτο ωράριο, και όχι, κατ' ανάγκην, περισσότερες ώρες εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα, ενώ οι πολλές ώρες εργασίας αποτελούν καθημερινό φαινόμενο για την πλειοψηφία των σύγχρονων manager -το 35% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι το ωράριό τους είναι υπερφορτωμένο-, το 25% (σε σχέση με το 17% της αντίστοιχης έρευνας του 2004) υποστηρίζει ότι είναι ικανό να αυξήσει την αποδοτικότητά του.

Εταιρικές Αξίες: Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σπουδαιότητα που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις εταιρικές αξίες. Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων εκφράζει την άποψη ότι η αίσθηση της επιτέλεσης ενός σκοπού (64%) αλλά και της επίτευξης στόχων (53%), μέσω της εργασίας τους, αποτελούν πολύ σημαντικά κίνητρα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μόνο το 11% των manager που συμμετείχε στην έρευνα δηλώνει ότι τα συστήματα αμοιβών και οι παροχές που συνδέονται με την απόδοση αποτελούν σημαντικά κίνητρα στο χώρο εργασίας του.

Φιλοδοξίες και Επαγγελματική Εξέλιξη: Σύμφωνα με την έρευνα, το 1/4 των στελεχών ελπίζει να παραμείνει στην παρούσα θέση του για τα επόμενα τρία χρόνια. Η σταθερότητα αυτή αντικατοπτρίζει αποτελέσματα και άλλων ερευνών από την αγορά των στελεχών που δείχνουν ότι ο μέσος χρόνος παραμονής σε μία θέση εργασίας αυξάνεται σταδιακά και ότι οι επαγγελματικές φιλοδοξίες είναι πλέον πιο μακροπρόθεσμες. Ταυτόχρονα, η πιο φιλόδοξη φύση των νεώτερων στελεχών γίνεται επίσης φανερή : Περίπου, το 60% των manager, κάτω των 40 ετών, δηλώνουν ότι επιζητούν προαγωγή μέσα στα επόμενα τρία χρόνια, ενώ μόλις το 1/3 πιστεύει ότι θα παραμείνει στην ίδια εταιρία για να την κερδίσει / διεκδικήσει.

Φραγμοί στην Επαγγελματική Εξέλιξη: Το 38% των ερωτηθέντων στελεχών εκφράζει την άποψη ότι μια επίπεδη εταιρική δομή και η συνεπακόλουθη έλλειψη ευκαιριών προαγωγής αποτελούν τους σημαντικότερους φραγμούς στην επαγγελματική του εξέλιξη.

Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Σύμφωνα με την έρευνα, το 40% των manager έχουν επιλέξει τον εργοδότη τους λόγω των ευκαιριών ανάπτυξης που αυτός προσφέρει. Ωστόσο, το 41% υποστηρίζει ότι ο εργοδότης του δε διαθέτει συγκεκριμένο προϋπολογισμό για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, το 23% δηλώνει δυσαρεστημένο με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που του παρέχονται και το 74% θεωρεί ότι ο εργοδότης του πρέπει να αποτελεί το βασικό υποστηρικτή / χρηματοδότη της επαγγελματικής του εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Νέες Μορφές Ευέλικτης Εργασίας: Μολονότι οι ερωτηθέντες manager δηλώνουν ότι αισθάνονται αρκετά παρακινημένοι ώστε να ανταποκρίνονται στο απαιτητικό ωράριο, ένας στους τρεις αισθάνεται ότι ο ελεύθερος χρόνος του έχει περικοπεί λόγω των επαγγελματικών υποχρεώσεων. Ταυτόχρονα, πολλά από τα στελέχη αναφέρουν ότι, ενώ η χρήση προσωρινού προσωπικού και η μερική εργασία αποτελούν πλέον σύνηθες φαινόμενο, άλλες ευέλικτες μορφές εργασίας, όπως η «συμπιεσμένη εβδομάδα»<sup>1</sup> (compressed week) (31%), το σύστημα κατανομής των ωρών εργασίας εντός του έτους<sup>2</sup> (annualized hours) (25%) και τα sabbaticals<sup>3</sup>- (22%), μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να ισορροπήσουν καλύτερα τις απαιτήσεις της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής.

(<sup>1</sup> Λιγότερες μέρες εργασίας την εβδομάδα, αλλά περισσότερες ανά ημέρα)

(<sup>2</sup> Κατανομή εργατωρών με τέτοιο τρόπο ώστε, σε περιόδους φόρτου εργασίας, το προσωπικό να εργάζεται περισσότερο, ενώ, σε πιο χαλαρές περιόδους, λιγότερο, με αποτέλεσμα στο τέλος του έτους να συμπληρώνεται το προαπαιτούμενο σύνολο ωρών).

(<sup>3</sup> Άδεια διαρκείας, συνήθως ενός έτους, που δίνεται ως ανταμοιβή σε εργαζομένους οι οποίοι έχουν απασχοληθεί στην ίδια εταιρία για ένα καθορισμένο, μεγάλο χρονικό διάστημα, πχ 10 χρόνια)

#### Μεθοδολογία

Η έρευνα «*Motivation Matters*» διεξήχθη από Ιούνιο - Αύγουστο του 2005. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας εστάλη, ταχυδρομικώς, σε τυχαίο δείγμα 10.000 ανεξάρτητων μελών του Chartered Management Institute, που περιελάμβανε

managers όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, σε διάφορες εταιρίες. 1.864 από αυτούς ανταποκρίθηκαν, παίρνοντας μέρος στην έρευνα.

Δήμητρα Τοιχομίδου



# Επένδυση Στο Εργασιακό Περιβάλλον Και Στροφή Στον Άνθρωπο - Εργαζόμενο

31.01.2006

Η έννοια και ο ρόλος της υγιούς εργασίας ανέκαθεν αποτελούσε την βάση, αφενός μεν για την πρόοδο και την οικονομική ευημερία των επιχειρήσεων, αφετέρου για την κοινωνική καταξίωση και αναγνώριση των στελεχών και τέλος την δίαυλο για την επίτευξη των προσωπικών στόχων, επιτευγμάτων ή απολαύσεων όσων εμπλέκονται στον ίδιο εργασιακό χώρο.

Η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος μέσω του οποίου το άτομο αποκτά γνώσεις, αναπτύσσει ικανότητες και δεξιότητες και εφαρμόζει αξίες και αρχές βοηθά τα μέγιστα στην ευαισθητοποίηση των ανθρώπων, με αποτέλεσμα την διαρκή και αυξανόμενη αποδοτικότητά τους στη δουλειά και την απόλαυση υγιούς και επιτυχημένης οικογενειακής ζωής.

Σήμερα έχει αποδειχθεί ότι για να αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, για να είναι ανταγωνιστικοί και για να βελτιώνουν την επικοινωνιακή τους συμπεριφορά με συναδέλφους και συνεργάτες τους, θα πρέπει να ζουν και να εργάζονται σε περιβάλλον πλήρους συναισθηματικής, κοινωνικής ασφάλειας και εργασιακής πληρότητας.

Θα πρέπει λοιπόν να επιλέγονται και να αξιολογούνται πολύ προσεκτικά οι παροχές που αφορούν θέματα ασφάλισης και υγείας των εργαζομένων, υλικών και ηθικών προνομίων, εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα μετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι για δυνατότητα εξειδίκευσης και εξοικείωσης με τα νέα πληροφοριακά συστήματα και ταυτόχρονη δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία και στην συνέχεια δυνατότητα απόκτησης πρόσθετων αμοιβών που συνδέονται άμεσα με την αποδοτικότητά τους.

Παρόλα αυτά τα βήματα θα πρέπει να είναι στοχευμένα και πολύ προσεκτικά προγραμματισμένα, γιατί η αυξανόμενη και πολλαπλή διαδικασία παραχώρησης κινήτρων για την αποτελεσματικότερη απόδοση και την ταχύτερη προσαρμογή των στελεχών σε νέα τεχνοοικονομικά περιβάλλοντα, εγκυμονεί κινδύνους και αρκετές φορές προκαλεί αδιέξοδα στην ίδια την επιχείρηση.

**Πρώτον**, γιατί οι προσωπικές φιλοδοξίες του εργαζόμενου δεν ταυτίζονται πάντα με τους υψηλούς στόχους και τα οράματα του επιχειρηματία

**Δεύτερον**, γιατί το αναμενόμενο αποτέλεσμα προσδοκιών και απόδοσης που προκύπτει από την σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη δεν βασίζεται στο ίδιο οικονομικό και κοινωνικό μοντέλο Διοίκησης.

**Τρίτον**, γιατί η πιθανή αρνητική σχέση εργασιακής εξάρτησης, το συνεχές << πρεσάρισμα >> για άμεσα οικονομικά αποτελέσματα, ή έλλειψη αυτονομίας, η μη εφαρμογή σωστής κατανομής αρμοδιοτήτων, η μη αποδοχή της όποιας μορφής πρωτοβουλίας και τέλος η ύπαρξη μόνιμης εργασιακής ρουτίνας δημιουργεί αντίθετο αποτέλεσμα..

Για αυτό λοιπόν θα πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόζει τα κατάλληλα μοντέλα διοίκησης και επικοινωνίας τα οποία θα βασίζονται στην δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος με στόχο τον άνθρωπο- εργαζόμενο σε περιβάλλον συνεχούς μάθησης και εξέλιξης των στελεχών παλαιών και νέων εφαρμόζοντας τις παρακάτω αρχές:

**1. Την επιβράβευση και αναγνώριση** των ανθρώπων της και την παροχή κινήτρων υλικής και ηθικής << αποζημίωσης >> επενδύοντας στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη μέσα από την εργασία

**2. Την κατανόηση της όποιας ψυχολογικής κατάστασης** των εργαζομένων και την δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και ανάπτυξη σχέσεων σαν αυτή της μάνας και του παιδιού. Ας μη λησμονούμε ότι η επαγγελματική κοινωνικοποίηση στηρίζει το θεμέλιο της οικογενειακής κοινωνικοποίησης και εξισορροπεί με ευελιξία και επιτυχία εργασιακή και οικογενειακή ζωή.

**3. Την διατήρηση μηχανισμού συνεχούς ανάπτυξης των στελεχών**

εφαρμόζοντας την στρατηγική του << κερδίζω – κερδίζεις >> παραχωρώντας στον εργαζόμενο την δυνατότητα να συμμετέχει στους στόχους και τα οράματα της επιχείρησης, ενισχύοντας ταυτόχρονα την ανάπτυξη καριέρας.

**4. Την εφαρμογή καθεστώτος << δια βίου μάθησης >>** παρέχοντας ίσες ευκαιρίες για όλους για περαιτέρω επαγγελματική και κοινωνική ανέλιξη

Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να κατανοήσουμε πολύ προσεκτικά ότι :

- Ο φόβος της εργασιακής ανασφάλειας έχει σαν αποτέλεσμα την δυσχέρεια στην μάθηση
- Η εργασιακή απογοήτευση έχει σαν αποτέλεσμα μειωμένο ενδιαφέρον και προσπάθεια για προσωπική βελτίωση.
- Η παρερμηνεία των ρόλων στην ιεραρχία έχει σαν αποτέλεσμα πειστικούς ελέγχους, τριβές και συγκρούσεις.
- Η απουσία ανθρωπίνων σχέσεων, η παντελής έλλειψη ευελιξίας στην σχέση διοικούντων και διοικουμένων έχει σαν αποτέλεσμα μόνιμα κακό κλίμα και μειωμένη απόδοση.

**Ρούλα Κοτούδη**

## Η πίεση, ο υπάλληλος και ο προϊστάμενος

07-07-2003

Ποιο ρόλο και τι επίδραση μπορεί να έχει σε ένα εργαζόμενο, ο προϊστάμενός του;

Πως επηρεάζεται η πίεση του υφισταμένου από την προσωπικότητα του προϊσταμένου του;



Τα ερωτήματα αυτά απασχολούν πολλούς και αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι η σχέση του προϊσταμένου με τον υπάλληλο μπορεί να είναι μια επιπρόσθετη πηγή στρες για τον τελευταίο.

Κάτω από ορισμένες συνθήκες το στρες αυτό μπορεί να ξεφύγει από τα αναμενόμενα όρια και να έχει νοσηρές επιδράσεις στην υγεία του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με δεδομένα που ήδη υπάρχουν η επιρροή του προϊσταμένου είναι δυνατόν να συσχετίζεται με αυξημένη θνησιμότητα και νοσηρότητα λόγω καρδιαγγειακών παθήσεων των υφισταμένων στα κατώτερα στρώματά της οργανικής ιεραρχίας.

Για να διαλευκάνουν περισσότερο το ζήτημα αυτό, ερευνητές από το Ηνωμένο Βασίλειο, εξέτασαν την επιρροή της προσωπικότητας του προϊσταμένου σε 28 εργαζόμενες γυναίκες ηλικίας από 18 έως 45 ετών. Η απασχόλησή τους ήταν βοηθοί για την παροχή φροντίδας υγείας.

Οι γυναίκες απάντησαν σε εξειδικευμένα ερωτηματολόγια για να φανεί το πως οι ίδιες βίωναν την προσωπικότητα και τη σχέση τους με τον προϊστάμενό τους. Κατανεμήθηκαν σε δύο ομάδες ανάλογα με το εάν ένιωθαν ότι ο προϊστάμενός τους ήταν δίκαιος και ευγενικός ή όχι.

Οι εργαζόμενες έτυχαν παρακολούθησης κατά την εργασία τους για 3 μέρες. Ταυτόχρονα γίνονταν μετρήσεις της αρτηριακής τους πίεσης κάθε 30 λεπτά για ένα σύνολο 12 ωρών κάθε μέρα.

### Τα αποτελέσματά τους ήταν ενδιαφέροντα και έδειξαν:

- Οι γυναίκες που εργάζονταν μαζί με ένα προϊστάμενο τον οποίο θεωρούσαν μη δίκαιο και μη ευγενικό, παρουσίαζαν μια αύξηση της συστολικής τους πίεσης της τάξης των 15 mmHg ενώ η διαστολική τους πίεση παρουσίαζε αύξηση της τάξης 7 mmHg.

Να σημειωθεί ότι έχει παρατηρηθεί ότι μια αύξηση των 10 mmHg στη συστολική πίεση και μια αύξηση των 5 mmHg στη διαστολική πίεση αυξάνουν κατά 16% τον κίνδυνο για στεφανιαία νόσο της καρδιάς και κατά 38% τον κίνδυνο για εγκεφαλικό επεισόδιο

- Οι εργαζόμενες γυναίκες που ένιωθαν ότι ο προϊστάμενός τους ήταν δίκαιος, λογικός και ευγενικός, παρουσίαζαν μια μικρή πτώση της αρτηριακής τους πίεσης τους

**Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η ατμόσφαιρα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον έχει αντίκτυπο στην υγεία των εργαζομένων.**

Εάν επικρατεί το αίσθημα ότι υπάρχει ευγένεια, δικαιοσύνη, εκτίμηση και σεβασμός τότε υπάρχουν και θετικές επιδράσεις στην υγεία των εργαζομένων.

Στην αντίθετη περίπτωση, εάν οι εργαζόμενοι βιώνουν τον προϊστάμενό τους με αρνητικά συναισθήματα, τότε αυτό αποτελεί ακόμη ένα παράγοντα εργασιακού στρες που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στο καρδιαγγειακό σύστημα με αρνητικές συνέπειες για την υγεία τους

**Η βελτίωση των σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας, η ύπαρξη θετικών αισθημάτων με την επικράτηση του αλληλοσεβασμού, της εκτίμησης και του δικαίου, μπορούν να αποτελέσουν μια στρατηγική πρόληψης των καρδιακών παθήσεων και των εγκεφαλικών επεισοδίων.**

## Δυσανεξία στην εργασία: Προκαλεί ασθένειες 19-12-2005

Κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες συμβάλλουν στην πρόκληση πολλών ασθενειών στους ανθρώπους.

Η επαγγελματική απασχόληση καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων των ανθρώπων και έτσι οι πιέσεις, η ένταση και το στρες στο χώρο εργασίας, αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την υγεία.



Οι σύγχρονες τάσεις που παρατηρούνται στις συνθήκες εργοδότησης, είναι πιθανόν να μειώνουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την απασχόληση τους. Τα επιδημιολογικά στοιχεία που δείχνουν ότι λόγω αυτής της κατάστασης επηρεάζεται αρνητικά η σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, αυξάνονται συνεχώς.

Οι νέοι τρόποι εργασίας όπως επίσης και η ταχεία τεχνολογική εξέλιξη, αλλάζουν τη μορφή πολλών επαγγελμάτων. Οι εργαζόμενοι πολύ συχνά αναγκάζονται να δουλεύουν πολύ περισσότερο από τις ώρες για τις οποίες έχουν υποχρέωση λόγω του ότι οι οργανισμοί και εταιρείες, αγωνίζονται να ανταπεξέλθουν στο έντονο και δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εποχής μας.

Οι μέθοδοι στο χώρο εργασίας αυτοματοποιούνται όλο και περισσότερο ενώ παράλληλα γίνονται λιγότερο ελαστικές. Αυτό κάνει τους εργαζόμενους να έχουν όλο και λιγότερο έλεγχο στον όγκο εργασίας που καλούνται να επιτελέσουν.

Παράλληλα πολλές εταιρείες μειώνουν το μόνιμο προσωπικό τους επιλέγοντας συμβόλαια μικρής διάρκειας ή ακόμη αναθέτοντας έξω σε τρίτους μέρος των εργασιών που πρέπει να γίνονται. Η νέα αυτή κατάσταση αυξάνει τα αισθήματα ανασφάλειας των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες να ασθενήσουν.

Το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των ανθρώπων από την εργασία τους, αυξάνει τις πιθανότητες να παρουσιάσουν το σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης, μείωση του αισθήματος αυτοεκτίμησης, αυξημένο άγχος και κατάθλιψη.

Ακόμη και σχετικά μικρή μείωση της ικανοποίησης από την εργασία, είναι δυνατόν να προκαλεί σημαντικό βαθμό εργασιακή εξάντληση.

Η κατάθλιψη και το άγχος αποτελούν σήμερα σε πολλές χώρες, τις συχνότερες αιτίες για τις οποίες οι εργαζόμενοι επισζητούν μακροχρόνια ωφελήματα λόγω ασθένειας.

Τα συμπεράσματα αυτά προκύπτουν από ανάλυση 450 επιστημονικών μελετών που συμπεριέλαβαν περίπου 250.000 εργαζομένους.

Τα δεδομένα αυτά αφορούν όχι μόνο τους εργαζομένους αλλά και τους εργοδότες τους. Το γεγονός ότι το άγχος και η κατάθλιψη έχουν αντικαταστήσει τους πόνους στην πλάτη ως οι συχνότερες μακροχρόνιες ασθένειες, δείχνει το βαθμό στον οποίο επηρεάζεται η

παραγωγικότητα και η κερδοφορία των εταιρειών από τη μείωση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων από την απασχόληση τους.

**Είναι αναγκαίο οι εταιρείες να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα με την ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων αντιμετώπισης του στρες στο χώρο εργασίας.** Η αναγνώριση και εξάλειψη στο βαθμό του δυνατού, των προβληματικών καταστάσεων που μειώνουν την ικανοποίηση από την εργασία (όπως αυτές που έχουν σχέση με ώρες και φόρτο εργασίας, τρόπο διοίκησης, έλεγχο εργασίας και αυτονομία) θα επηρέαζε θετικά και αποτελεσματικά την υγεία των εργαζομένων.

Οι γιατροί εργασίας θα πρέπει να συμβουλεύουν τους εργαζομένους για την αντιμετώπιση των ψυχολογικών τους προβλημάτων, να αξιολογούν την κατάσταση τους σε σχέση με τις συνθήκες απασχόλησης τους και να διερευνούν τρόπους βελτίωσης της ικανοποίησης τους από την επαγγελματική τους απασχόληση.

Οι εργοδότες είναι αναγκαίο να αντιληφθούν ότι οι καινοτομίες αντιμετώπισης όσον αφορά στην επίλυση του σοβαρού προβλήματος της μείωσης της ικανοποίησης από την εργασία, μπορεί να είναι από τις προσοδοφόρες επενδύσεις που μπορούν να κάνουν.

**Πράγματι το οικονομικό και ψυχολογικό κόστος που δημιουργείται λόγω των δυσαρεστημένων υπαλλήλων είναι μεγάλο. Αντίθετα οι υπάλληλοι που είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, είναι πιο υγιείς και αποδοτικοί.**

## Σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης: Πως θα το αποφύγετε 08-10-2005

Η επανάσταση στην πληροφόρηση και η έκρηξη των μέσων τεχνολογίας σε όλους τους τομείς της επικοινωνίας που παρατηρούνται κατά τα τελευταία 25 χρόνια, έχουν αυξήσει την παραγωγικότητα κατά 70%.

Η μεγαλύτερη παραγωγή σε λιγότερο χρόνο, δεν μεταφράστηκε σε λιγότερες ώρες εργασίας. Αντίθετα ο αριθμός των εργαζομένων που εργάζονται υπερβολικά και εξουθενωτικά, σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα στα ανώτερα διευθυντικά επίπεδα, έχει αυξηθεί δραματικά.

Η επιτυχία σήμερα απαιτεί εγρήγορση, γρήγορα αντανακλαστικά, αποτελεσματικές αντιδράσεις και δεξιότητες επικοινωνίας. Η δημιουργία δικτύων σχέσεων αποτελεί σοβαρό όπλο προς την επίτευξη των στόχων.

Οι απαιτήσεις του σύγχρονου αυτού τρόπου ζωής, έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία και ποιότητα ζωής πολλών εργαζομένων.

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης έχει γίνει μια από τις κυριότερες διαταραχές που χαρακτηρίζουν τη σωματική και ψυχική υγεία, πολλών αφοσιωμένων και ευσυνείδητων εργαζομένων. Χαρακτηρίζεται από σωματική, συναισθηματική και πνευματική εξάντληση.

Είναι γεγονός ότι κατά τη διάρκεια των μαθητικών χρόνων, κατά τις σπουδές και κατά την επαγγελματική εκπαίδευση, δεν δίνεται σημασία στους τρόπους οργάνωσης του χρόνου και ιεράρχησης των πολλαπλών εργασιών και απαιτήσεων που προβάλλουν ασταμάτητα. Ο νέος επαγγελματίας δεν είναι καλά προετοιμασμένος για να αντιμετωπίζει τις πολλαπλές προκλήσεις που θα έχει μπροστά του.

Παλαιότερα, ο επιτυχημένος επαγγελματίας έπρεπε να είναι καλά οργανωμένος, να προγραμματίζει καλά εκ των προτέρων να τοποθετεί τους στόχους του. Σήμερα αυτό δεν αρκεί. Χρειάζεται επιπρόσθετα ελαστικότητα, συντονισμός και επικοινωνία.

**Μερικές βασικές αρχές είναι σε θέση να προστατεύουν τον εργαζόμενο σήμερα από το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης:**

1. **Προτεραιότητες:** Από το σύνολο των εργασιών που κάνουμε, το 20% παράγει το 80% της συνολικής αξίας του έργου που παράγουμε. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να διαλέγουμε προσεκτικά αυτά που θα κάνουμε από το σύνολο αυτών που παρουσιάζονται και απαιτούν την προσοχή μας. Τα υπόλοιπα είναι καλύτερα να τα απομακρύνουμε ή να τα δίνουμε σε άλλους να τα κάνουν.

Μαθαίνοντας να επιλέγουμε και να δίνουμε την προσοχή μας στα πιο σημαντικά, θα εξοικονομούμε χρόνο και θα προστατεύουμε τον εαυτό μας, ενώ ταυτόχρονα θα είμαστε πιο αποτελεσματικοί.

Μην προσπαθείτε να τα κάνετε όλα. Διαλέγετε τα σημαντικότερα και επικεντρωθείτε



σε αυτά

2. **Ελαστικότητα:** Η ορθή χρήση του χρόνου απαιτεί να προβλέπουμε να αφήνουμε ελεύθερο χρόνο για απρόβλεπτα γεγονότα. Τα γεγονότα αυτά μπορούν να συμβούν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην οικογενειακή ζωή.

Δεν βοηθά να βάζουμε πολλές δραστηριότητες σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αναπόφευκτα κάνοντας αυτό, δημιουργούμε τις προϋποθέσεις πρόκλησης στρες

3. **Προσαρμογή:** Όταν σχεδιάζουμε το καθημερινό μας πρόγραμμα, είναι απαραίτητο να αφήνουμε αρκετό ελεύθερο χρόνο από τη μια δουλειά που πρέπει να κάνουμε μέχρι την επόμενη. Η απουσία αρκετού χρόνου μεταξύ δύο πραγμάτων που πρέπει να γίνουν και οι δυσκολίες προσαρμογής στην εναλλαγή του αντικειμένου, είναι ικανές να μας προκαλούν υπερβολική ένταση.

Η χρόνια επανάληψη τέτοιων καταστάσεων μπορεί να οδηγεί σε υπέρβαση των ορίων αντοχής μας, συμβάλλοντας έτσι στο σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης

4. **Επικοινωνία:** Η εντυπωσιακή πρόοδος στα τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας, επιτρέπουν στους εργαζομένους από οπουδήποτε και εάν ευρίσκονται, στο σπίτι ή αλλού, να έχουν επαφή με διάφορους τρόπους με το χώρο εργασίας, τους συναδέλφους τους και γενικά με το επαγγελματικό τους αντικείμενο.

Αυτό βέβαια μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμο. Χρειάζεται όμως μέτρο για να μη μετατρέπεται οποιαδήποτε στιγμή, στο σπίτι, στις διακοπές, στην ψυχαγωγία, μια επιπρόσθετη πηγή έντασης και αύξησης της κόπωσης

5. **Φιλτράρισμα:** Είναι αναπόφευκτο ότι καθημερινά πολλοί θέλουν να έρχονται σε επαφή μαζί μας. Η προστασία του Σαββατοκύριακου μας, από αυτές τις επαφές είναι επιθυμητή. Εάν δεν είναι δυνατόν, τότε ένα αυστηρό φίλτράρισμα με επιλογή μόνο των πλέον απαραίτητων συνομιλιών, επιβάλλεται.

Το ίδιο βέβαια είναι καλό να γίνεται και κατά τις υπόλοιπες μέρες της εβδομάδας. Η προσοχή στον τομέα αυτό εξοικονομεί ενέργεια, επιτρέπει περισσότερη χαλάρωση και προστατεύει από το σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης

6. **Χρόνος για την οικογένεια:** Η προσωπική επαφή δεν μπορεί να αντικατασταθεί από κανένα μέσο επικοινωνίας. Αυτό ισχύει τόσο για τον επαγγελματικό χώρο όσο και για την οικογένεια.

Όμως για την οικογένεια, η αφιέρωση χρόνου για προσωπική επαφή, για να γίνονται δραστηριότητες ή να τρώνε όλα τα μέλη της οικογένειας μαζί, είναι καθοριστικός παράγοντας για τη βελτίωση της ψυχικής κατάστασης του εργαζομένου. Η καλή οικογενειακή κατάσταση και η υποστήριξη που μπορεί να υπάρχει, προστατεύουν από την εργασιακή εξουθένωση

7. **Δημιουργικότητα:** Η αφιέρωση χρόνου για δημιουργικές δραστηριότητες, για ψυχαγωγία, για αθλητισμό, συμβάλλουν τα μέγιστα στην καταπολέμηση της εργασιακής εξουθένωσης. Επιτρέπουν τη χαλάρωση, ξεκουράζουν, ανανεώνουν την ψυχική δύναμη.



Μετά από μια τέτοια αναζωογόνηση, η επανεξέταση δύσκολων προβλημάτων, δίνει μια νέα προοπτική με καλύτερες πιθανότητες επίλυσης δύσκολων προβλημάτων

Τελειώνοντας θέλουμε να τονίσουμε ότι είναι δυνατόν σε λιγότερο χρόνο εργασίας, να είμαστε πιο αποτελεσματικοί, παράγοντας έτσι μεγαλύτερη αξία. Είναι θέμα εκπαίδευσης μας και τελειοποίησης της τεχνικής καλύτερης χρήσης του χρόνου που αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύτιμο πόρο.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Φανερωτή Π., «Επιχειρησιακή Ψυχολογία (Προβλήματα Ανθρώπινων Σχέσεων στον Εργασιακό Χώρο)», εκδ. Παπαζήση.
- Φαναριώτη, Π., «Βιομηχανική Ψυχολογία», εκδ. Παπαζήση.
- Μακρυγιώργακης Μ. «Διοίκηση Προσωπικού», εκδ. Παπαζήση.
- Χολέβας, Γ., «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», εκδ. Interbooks.
- Ζαβλάνος Μύρων, «Οργανωτική Συμπεριφορά», εκδ. Έλλην.
- Μπουραντάς Δ., Μάντες. Γ, «Το μάνατζμέντ των Πωλήσεων», εκδ. Παπαζήση.
- Adair J, «Οι Εκατό Σπουδαιότερες Ιδέες για Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση», εκδ. Γκιούρδας.
- Κυριαζόπουλος, Μ. Γ., Κιουλάφας Κ. Κ , «Μάνατζμέντ Πρώτης Γραμμής» εκδ. Γκιούρδας.
- Κονταράτου Α., «Η Τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων» εκδ. ΕΛΚΕΠΑ.
- Θεοδωράτος, Ε. Φ «Ανθρώπινες Σχέσεις Στην Εργασία» εκδ. Σταμούλης Αθ.
- Ζαβλάνος Μύρων, «Εποπτεία Προσωπικού» εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», εκδ. Παπαζήση.
- Καλογήρου Γ., «Ανθρώπινες Σχέσεις στον Χώρο της Εργασίας», εκδ. Σταμούλης.
- Πιντέλογλου Μ., «Εισαγωγή στις Εργασιακές Σχέσεις», εκδ. Έλλην.

- Χατζηπαντελής Π., «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» εκδ. Μεταίχμιο.
- Φλωρός Χ., «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Goleman, «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας», εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσανέβας Θ., «Το Σύγχρονο Συνδικαλιστικό Κίνημα στην Ελλάδα» εκδ. Νέα Σύνορα.
- Γεωργόπουλος Γ., «Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία» εκδ. Σιμπιλίας.
- Εργασιακό Δίκαιο, «Συλλογικές Διαπραγματεύσεις».

## Ξένη Βιβλιογραφία

- P.E Spector "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control"
- Seth Aleorn, "Understanding Groups of Work", Personnel, 1989
- Thomas Quick, "Successful Team Building", 1992
- Dennis Kinlaw, "Developing Superior Work Teams", 1991
- British Medical Journal

## Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

- [www.Assessment.com](http://www.Assessment.com)
- [www.mech.upatras.gr](http://www.mech.upatras.gr)
- [www.quality.net](http://www.quality.net)
- [www.ypakp.gr](http://www.ypakp.gr)
- [www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)
- [www.econ.noi.gr](http://www.econ.noi.gr)

- [www.chimaeracousulting.com](http://www.chimaeracousulting.com)
- [www.dc-mariou-ohio-state.edu](http://www.dc-mariou-ohio-state.edu)
- [www.netmba.com](http://www.netmba.com)
- [www.bussinessballs.com](http://www.bussinessballs.com)
- [www.servitoros.gr](http://www.servitoros.gr)
- [www.resistance2003.gr](http://www.resistance2003.gr)
- [www.trade-unions.macedonia.gr](http://www.trade-unions.macedonia.gr)
- [www.tovima.dolnet.gr](http://www.tovima.dolnet.gr)
- <http://agency.osha.eu.int>
- [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr)
- [www.medlook.net](http://www.medlook.net)
- [www.reposition.gr](http://www.reposition.gr)
- [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)

## Διπλωματικές Εργασίες

- Καραντζά Ευγενία, «Εισαγωγή στην Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία».
- Κοσμίδου Σαλώμη, Τσολάκιαν Μαριάνθη, «Κώδικας Δεοντολογίας στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων».
- Κατσάλης Αντώνης, «Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων, Θεωρίες και σκέψεις».