

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Θ Ε Μ Α : Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΣΑΝ ΜΕΣΟΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ε Ι Σ Η Γ Η Τ Η Σ : ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΝΑΣΙΑΡΑ

Σ Π Ο Υ Δ Α Σ Τ Ρ Ι Α : ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΝΤΟΥΜΑ



Π Α Τ Ρ Α 1 9 9 2

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1024
----------------------	------

Π Ι Ν Α Κ Α Σ Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Ω Ν

Σελίδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α' ΚΕΦΑΛΑΙΟ

A. Περιεχόμενο του όρου επικοινωνία	1
B. Λειτουργίες της επικοινωνίας	3
Γ. Σκοποί της επικοινωνίας	6
Δ. Θεμελιώδεις αρχές επικοινωνίας	7
E. Η Άτυπη τυπική επικοινωνία	19
Z. Η επικοινωνία των ομάδων	22

Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Σχέσεις επικοινωνίας και υποκίνησης	33
A. Κρίσιμα σημεία στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση	35
α) Διαταγή (εντολή)	35
β) Αίτια πειθαρχίας	36
γ) Τα εξωτερικά αίτια της ανυπακοής	40
δ) Η τεχνική της εντολής	45
ε) Η ανάγκη του να διατάζει κανείς	49
στ) Η στάση Προϊσταμένων σε περίπτωση μη εκτέλεσης μίας εντολής	52
B. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ	57
α) Η Ψυχολογία του ελέγχου	57
β) Τεχνική του ελέγχου	60
Γ. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	62
α) Τι πρέπει να καλύπτει ένα αποτελεσματικό, σύστημα καθοδήγησης	62
β) Πώς θα αναπτύξει ο Προϊστάμενος ένα αποτελεσματικό σύστημα καθοδήγησης	64
γ) Άσκηση εποπτείας και καθοδήγησης του προσωπικού	67
δ) Πώς θα κεντρίσουμε την απόδοση	72
ε) Συμμετοχικές διαδικασίες και ικανοποίηση από την εργασία	82
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μιά επιχείρηση ή υπηρεσία δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία, η οποία δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζόμενους να ενεργούν μια διαδικασία με την οποία μια έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λ.π.

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοικήσεως και εργαζομένων. Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή των γεγονότων, ιδεών και γνώμων.

Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατό να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας.

Επί πλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, έλλειψη της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται η επικοινωνία στην καρδιά της οργανώσεως κι είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

Στην ανάλυση της επικοινωνίας θα αναφερθούμε στην επικοινωνία σαν μέσο υποκίνησης και στην εφαρμογή της μέσα στο χώρο της επιχείρησης και θα δούμε ότι ο πιο δύσκολος στο χειρισμό του είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και θα

δείξουμε ότι οι ίδιες μηχανές, τα ίδια συστήματα εργασίας οδηγούν στην παραγωγή διαφορετικών "προϊόντων" αν οι άνθρωποι που θα πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και οι άνθρωποι που θα δουλέψουν για την οργάνωση είναι διαφορετικής αντιλήψεως, έχουν άλλο "στυλ διοικήσεως", έχουν διαφορετικά κίνητρα απασχολήσεως "χρημάτων πάντων μέτρον άνθρωπος".

Επίσης θα εξετάσουμε την επιδραση που έχει τόσο η υποκίνηση όσο η ικανότητα στην συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην οργάνωση της επιχείρησης. Με άλλα λόγια μιά οργάνωση για να αξιοποιήσει σωστά τα στελέχη της πρέπει να γνωρίζει πως μπορεί να διαγνώσει τις ικανότητες του, να τις επαυξήσει και να τις χρησιμοποιήσει. Ενώ παράλληλα πρέπει να γνωρίζει ποιά κίνητρα, υποκινούν τα στελέχη στο να κάνουν κάτι ή να μην κάνουν και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα κίνητρα.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Α'

Α. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Την επικοινωνία άλλοι την θεωρούν σαν τη τέχνη της εκφράσεως ιδεών και της ανταλλαγής ιδεών με γραπτό ή προφορικό λόγο. Άλλοι την ορίζουν σαν την πράξη ή το γεγονός της μεταδόσεως πληροφοριών μιά διαδικασία με την οποία μιά έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λ.π.

Ο όρος επικοινωνία έχει διαφορετικό περιεχόμενο, σύμφωνα με την σκοπιά που τον θεωρεί κανείς.

Στην ανάπτυξη που θα ακολουθήσει η θεώρηση της επικοινωνίας γίνεται από την κοινωνική σκοπιά, που την εξετάζει σαν ένα κοινωνικό φαινόμενο, μιά διαδικασία υπάρξεως και ειδικότερα, πως το φαινόμενο αυτό λειτουργεί στα πλαίσια των οργανισμών. Η επικοινωνία, από την άποψη αυτή, είναι μέρος της κοινωνικής ζωής μας και είναι καθοριστική της σημερινής και μελλοντικής συμπεριφοράς μας σαν κοινωνικών υπάρξεων και ακόμη είναι η διαδικασία με την οποία γινόμαστε ικανοί να ζούμε με τους άλλους ανθρώπους.

Σαν επικοινωνία στην παρούσα εργασία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιάς "εννοίας" (νοήματος) από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους.

Επικοινωνία με αυτή την έννοια είναι λοιπόν μιά διαδικασία, η "διαδικασία επικοινωνίας". Εκτός από αυτή τη στενή έννοια της επικοινωνίας που ταυτίζεται με τη διαδικασία επικοινωνίας, ο όρος επικοινωνία είναι ο συλλογικός όρος για περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας. Π.Χ. οι επικοινωνί-

ες μιάς επιχειρήσεως. Όταν μάλιστα το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία περιοριστεί με ένα "αντικείμενο", π.χ. ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία τότε αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση.

Άρα ουσιαστικά στοιχεία της επικοινωνίας στη γενική της έννοια είναι:

- 1) Η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη.
- 2) Η αποστολή μιάς "έννοιας" από τον αποστολέα και
- 3) η λήψη μιάς "έννοιας" από τον παραλήπτη.

Εάν ο παραλήπτης καταλαβαίνει ότι εννοούσε ο αποστολέας είναι ένα θέμα το οποίο αφορά την ύπαρξη επικοινωνίας. Για να υπάρξει επικοινωνία ο παραλήπτης πρέπει να λάβει όχι μόνο σήματα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει να αντιληφθεί κάτι. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσεως σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία.

Πέρα από αυτά όμως ο παραλήπτης δεν πρέπει απλώς να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις οι οποίες σε σύνολο δε δίνουν νόημα, αλλά πρέπει να λάβει μιά κατανοητή σ' αυτόν έννοια.

Και μιά μεμονωμένη ακόμη μεταβίβαση μιάς εννοίας (σημασίας) είναι επικοινωνία. Δηλαδή δεν είναι αναγκαίο η μεταβίβαση αυτή να λαμβάνει χώρα τακτικά. Η μεταβίβαση αυτή μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (π.χ., μέσω ενός τρίτου προσώπου), και να γίνει ενσυνείδητα ή ασυνείδητα. Περίπτωση ασυνείδητης (υποσυνείδητης) μεταβιβάσεως μιάς σημασίας έχουμε όταν κάποιος χωρίς να έχει την πρόθεση να γνωστοποιήσει ένα γεγονός ή ένα συναίσθημά του, με τον τρόπο που εκ-

φράζεται ή με λέξεις που χρησιμοποιεί, αποκαλύπτει χωρίς ο ίδιος να το θέλει τα γεγονότα ή συναισθήματα αυτά.

Επικοινωνία λαμβάνει χώρα άσχετα εάν η "σημασία" που μεταβιβάστηκε είναι για τον παραλήπτη κάτι μέχρι τότε άγνωστο σ'αυτόν, ή εάν αναφέρεται σε ήδη υπάρχουσες γνώσεις.

Το περιεχόμενο, ο χρόνος (π.χ., σε περίπτωση αλληλογραφίας), ο χώρος και τα μέσα της μεταβίβασης όπως και η επίδραση της "σημασίας" στον παραλήπτη δεν αποτελούν συστατικά στοιχεία της έννοιας επικοινωνία. Με αυτή την έννοια η επικοινωνία είναι τοπική μετατροπή της "σημασίας", και πρέπει να διακρίνεται από τη χρονική (= αποθήκευση ή φύλαξη) και την πραγματική μετατροπή (= επεξεργασία).

Τέλος, πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μιά ευρύτερη και μιά στενότερη έννοια. Με τη στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μιά διαδικασία επικοινωνίας, δηλ. στη μεταβίβαση μιάς έννοιας (νοήματος) από ένα πρόσωπο σε άλλο. Με την ευρύτερή του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Έτσι, π.χ., μιλούμε για επικοινωνία ή (συνηθέστερα) για τις επικοινωνίες της επιχειρήσεως, π.χ. επιχειρηματική ή καλύτερα επιχειρησιακή επικοινωνία.

Β. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες:

1. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μιά συνεργατική ενέργεια.

2. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο.
3. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστewν, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
4. Υποβοηθεί στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.
5. Σε καταστάσεις έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες όπως είναι η ψυχαγωγία και η τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρωπίνων όντων.

Γιὰ τον διοικούντα, η δεξιότητα σε ομιλία, σε ακρόαση, σε διάβασμα και γράψιμο είναι ζωτικής σημασίας. Το περιβάλλον και το έργο του κυριολεκτικά βρίσκεται μέσα στη γλώσσα και στην επικοινωνία. Συνεχώς αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους, με συσκέψεις, συνεντεύξεις και συζητήσεις μέσω του τηλεφώνου. Είναι βαρειά απασχολημένος με το διάβασμα αναφορών, εκθέσεων, επιστολών, επίσημων εγγράφων και μελετών. Τ' ανώτατα και τα μεσαία στελέχη αφιερώνουν το 68-80% του εργασιμου χρόνου τους σε επικοινωνίες.

Μιλώντας για επικοινωνία, έχει αξία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαβίβαση εντολών από ένα άτομο σε άλλο. Μπορεί κάποιος να λάβει μιὰ εντολή ή ένα μήνυμα αλλά να μη καταλάβει τη σημασία του. Γι' αυτό για να πούμε πως μιὰς επικοινωνία έλαβε χώρα πρέπει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα μ' όλο που δεν έχει την υποχρέωση να συμφωνήσει με το περιεχόμενό του ή με την άποψη που εκφράζει.

Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παραδίδσεως αγαθών σ'ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Φυσικά, πολλές φορές ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες δε αυτές αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλοασαμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

Αποτέλεσμα λοιπόν της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές.

Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μία καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες (σε αντίθεση με τις ενέργειες που γίνονται με βάση απλώς τη διάθεση του καθενός) μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας.

Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται:

- α) μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται
 - Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφαλείας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία, αλλά επίσης,
 - Αμβλυνση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων.
 - Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
 - Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω

προς τα έξω κ.τ.λ.

Γ. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Εν τούτοις, πολλοί από τους απασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από τον συντονισμό η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, την δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

Από τα παραπάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι:

- 1) Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούσε κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.
- 2) Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο

και περισσότερο ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό, να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο κάθε διοικων, για να μπορέσει να εφαρμόσει αποτελεσματικά την επικοινωνία στο τόπο της εργασίας θα πρέπει να ενημερωθεί πάνω στις βασικές αρχές και τα προβλήματα της που είναι:

1) Οι λέξεις δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία

Μιά λέξη είναι απλώς ένα σύμβολο, ένα σημείο που αντιπροσωπεύει ένα πράγμα, μία πράξη ή ένα συναίσθημα. Με την εκπαίδευση δε και την "κοινωνικοποίηση" μας μαθαίνουνε να αποδίδουμε δηλαδή στις λέξεις, σημασία η οποία σ' ανθρώπους που ζούν και αναπτύσσονται στον ίδιο τόπο μπορεί να είναι η ίδια, αλλά και που μπορεί ίσως να διαφέρει σ' ανθρώπους διαφορετικών περιοχών.

2) Λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ανθρώπους

Συχνά συμβαίνει ο άλλος ν' αποδίδει στις λέξεις μας διάφορη σημασία από τη δική μας. Μιά ματιά στις πολλές έννοιες κάθε λέξης, όπως εμφανίζεται σ' ένα λεξικό, μπορεί να μας πείσει γι' αυτό, όπως και η μεγάλη προσπάθεια των επιστημόνων να δώσουν ακριβείς έννοιες στους όρους που χρησιμοποιούν.

Ένας καλός τρόπος να ξεπεράσει κανείς τις δυσκολίες αυτές είναι να συλλάβει την έννοια από την πρόταση και την κατάσταση μέσα στην οποία χρησιμοποιείται η λέξη. Ένας ομιλητής ή συγγραφέας μπορεί να κάνει το ίδιο χρησιμοποιώντας συνώνυμες λέξεις ή παραφράσεις, προκαλώντας στη συνέχεια τον ακροατή να επαναλάβει, ώστε να διαπιστωθεί η κατανόηση.

3) Η αντίληψη της πραγματικότητας διαφέρει

Πολλές φορές συμβαίνει αυτό: δύο άνθρωποι που αντιμετωπίζουν την ίδια περίπτωση να νομίζουν πώς και οι δύο καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Όμως δεν είναι έτσι, γιατί η αντίληψη μας κυβερνάται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρά μας. Το ίδιο και η συμπεριφορά μας. Δηλαδή αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας σύμφωνα με τις εμπειρίες, τις στάσεις και τις γνώσεις μας που συσσωρεύονται

από το χρόνο της γεννήσεώς μας.

Εξ άλλου, οι απόψεις του καθενός επηρεάζουν πολύ το πώς αντιλαμβανόμαστε μία προβληματική κατάσταση. Π.χ. ένα πρόβλημα μιάς επιχειρήσεως μπορούν μερικά στελέχη να το δούν σαν πρόβλημα πωλήσεων, ενώ άλλα σαν πρόβλημα διανομής ή μάρκετινγκ ή ανθρώπινων σχέσεων. Κι υπάρχουν διάφοροι τρόποι για μείωση αυτών των δυσκολιών, όπως η παροχή αρκετών στοιχείων και γεγονότων, η διαλογική συζήτηση για τη διαλεύκανση σημείων και παρερμηνειών και διαφανειών, η ευαισθησία του στελέχους σχετικά με τις απόψεις του δέκτη, τις ανάγκες του και το πώς αυτές του χρωματίζουν τη λήψη των πληροφοριών.

Ένας από τους λόγους που οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τόσα χρήματα για προγράμματα προσανατολισμού και μεταδόσεων ιδεών και πίστευων στους εργαζομένους, για περιοδικά και εφημερίδες της επιχειρήσεως κ.λ.π. είναι γιατί θέλουν να αναπτύξουν αμοσίωση και κοινές απόψεις μεταξύ όλων των υπαλλήλων. Προσπαθούν να αναπτύξουν ένα κλίμα αποδοχής της πολιτικής τους. Και μ'όλο που τα προγράμματα αυτά μπορούν να κατακρίνονται, γιατί αποβλέπουν στη δημιουργία πνεύματος υπακοής χωρίς αντιρρήσεως και στη στήριξη της πολιτικής της επιχειρήσεως, όμως δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς πως τέτοιες προσπάθειες δε βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες και τη συνεργασία.

4) Τα συναισθήματα επιδρούν στην κατανόηση

Οι άνθρωποι κατά το πλείστον σκέπτονται με την καρδιά κι όχι με το μυαλό. Πολλά είναι τα παραδείγματα στη ζωή και σπάνια μπορεί κανείς να εξαφανίσει τα αισθήματα

από τις επικοινωνίες. Όμως, ο αποστολέας ή πομπός μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίσει τις στάσεις και τις προκαταλήψεις των ακροατών του και στη συνέχεια να εκφράσει τις ιδέες του με τέτοιο τρόπο, ώστε η αληθινή έννοια να γίνει κατανοητή από το δέκτη.

5) Τα γεγονότα διαφέρουν από τις γνώμες

Εύκολα οι άνθρωποι σχηματίζουν γνώμες και συνήθως είναι έτοιμοι να εκφράσουν τις απόψεις τους. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τα γεγονότα που για να κατανοηθούν απαιτούν ανάλυση, μελέτη, έρευνα και συλλογή δεδομένων. Π.χ. η έκφραση "οι υψηλοί φόροι προκαλούν πληθωρισμό" είναι γνώμη και όχι γεγονός. Γι' αυτό και ο προσεκτικός ομιλητής πρέπει να κάνει τη διάκριση μεταξύ γνώμης και γεγονότων οπότε εισάγει τη γνώμη του με το "πιστεύω τούτο κι εκείνο" ή "μου φαίνεται" κ.λ.π.

Σχετικά όμως με τα γεγονότα πρέπει να σημειωθεί πως πολλές φορές αυτό που είναι για το ένα γεγονός δεν είναι το ίδιο για τον άλλον. Κι εδώ βρίσκεται η αιτία της διαμάχης μεταξύ του ελεύθερου κόσμου και του ολοκληρωτισμού, ότι δηλαδή τα βασικά γεγονότα που αναφέρονται στην ελευθερία, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην ανθρώπινη πρόοδο και οικονομία απορρίπτονται από την άλλη πλευρά, για να προτιμηθούν κάποια άλλα αγαθά.

6) Επαναπληροφόρηση

Το πλείστον της επικοινωνίας στον κόσμο τούτο είναι μίας κατευθύνσεως, δηλαδή πηγάζει από τον αποστολέα στον αποδέκτη μόνο, κι έτσι ο πομπός δε γνωρίζει τις αντιδράσεις των ακροατών του. Καταλαβαίνουν; Συμφωνούν; Διαφωνούν;

Επί αιώνες τώρα η διδασκαλία στις ανώτερες σχολές γίνεται στον τύπο της διαλέξεως, που είναι επικοινωνία μιάς μόνο κατευθύνσεως. Στις επιχειρήσεις και υπηρεσίες, πάλι, οι ανακοινώσεις, τα δελτία, τα μεγάρφωνα, οι διαταγές, και τα εγχειρίδια δεν αποτελούν παρά μιάς κατευθύνσεως επικοινωνία. Άλλα πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία αυτή; Πραγματικά καταλαβαίνει ο ακροατής;

Από τα διάφορα πειράματα και τις έρευνες αποδείχτηκε πως η διπλή επικοινωνία (δηλ. η επαναπληροφόρηση : επικοινωνία από το δέκτη προς τον πομπό) έχει τα καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την κατανόηση του μηνύματος. Πολύ φτωχή, η φτωχότερη είναι η επικοινωνία με μηδέν επαναπληροφόρηση, λίγο καλύτερη όταν υπάρχει ορατό ακροατήριο, πίο καλύτερη αν επιτρέπουμε έστω απάντηση με ένα ναι ή όχι κι άριστη όταν υπάρχει ελευθερία επαναπληροφόρησης, δηλαδή όταν δίνεται στο δέκτη η ευκαιρία να ρωτήσει και να εκφράσει ανοιχτά τα συναισθήματά του.

Μερικές φορές κάποιος που κατέχει μιά θέση μ'εξουσία, όπως ένας επόπτης, ένας δάσκαλος, ένας γονιός ή ένας αξιωματικός εκδίδει διαταγές και εντολές χωρίς να επιτρέπει απάντηση ή αντίρρηση, φαινομενικά γιά να έχει οικονομία χρόνου ή να κρατήσει πειθαρχία ή να έχει αποτελεσματικότητα στη δουλεία. Αλλά συχνά στην πραγματικότητα αρνείται στους ανθρώπους του την ευκαιρία να εκφραστούν (επαναπληροφόρηση), γιατί φοβάται μήπως χάσει τον έλεγχο.

Δεν μπορεί να ανεχθεί ενδεχόμενη κριτική από τους υφισταμένους του, ν'ακούσει ότι ίσως οι εντολές του δεν υπήρξαν οι πίο σαφείς, ή ακόμα οι πίο κατάλληλες. Έτσι, όμως

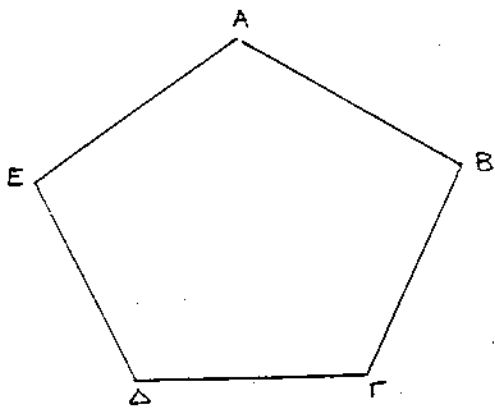
εκείνος που αγωνίζεται να διατηρήσει την εμφάνιση μιάς απόλυτης εξουσίας συχνά θα επιδιώξει να εμποδίσει την επαναπληροφόρηση από τους ανθρώπους του.

Αλλ'όχι τα παραπάνω μπορούν να γίνουν αλλού, δεν πρέπει οπωσδήποτε να λαμβάνουν χώρα σε μιά επιχείρηση ή υπηρεσία, όπου η επαναπληροφόρηση είναι κάτι το ουσιώδες. Έτσι π.χ., ένας επόπτης στις πρόσωπο - με - πρόσωπο επαφές που μπορεί και πρέπει να ενθαρρύνει τους ανθρώπους του να διατυπώνουν τις ερωτήσεις και τις υποδείξεις τους, να υιοθετεί ένα δεκτικό μυαλό και να είναι ένας καλός ακροατής. Ο πρόεδρος μιάς εταιρείας, που συχνά είναι απομονωμένος από πραγματικά προβλήματα που δημιουργούνται στην επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει πρωτοβουλία για να καθιερώνεται μιά αγνή και πετυχημένη προς τα πάνω ροή πληροφοριών από τις χαμηλότερες βαθμίδες της επιχειρήσεως.

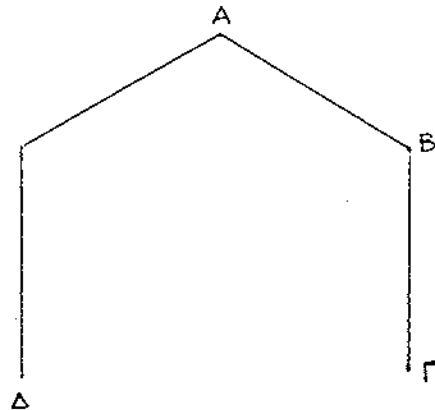
7) Δίκτυα επικοινωνίας

Τα μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς και η διεύθυνση της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Τρία δίκτυα επικοινωνιών απεικονίζονται στο πιο κάτω σχήμα. Οι τελείες αντιπροσωπεύουν άτομα, κι οι γραμμές δρόμους διπλής επικοινωνίας. Το δίκτυο I είναι μιά χωρίς αρχηγό ομάδα από πέντε ανθρώπους. Πέντε είναι και οι άνθρωποι στο δίκτυο II, με μόνη διαφορά ότι ο Α είναι ο διευθύνων, οι Ε και Β επόπτες και Δ και Γ απλοί υπάλληλοι. Στο δίκτυο III εξ άλλου, ο Α είναι ο επόπτης και οι υπόλοιποι όλοι τεχνικοί. Όταν δοθεί και στα τρία το ίδιο πρόβλημα παρατηρείται πως τα δίκτυα II και III είναι γρήγορα και ακριβή στις λύσεις των προβλημάτων

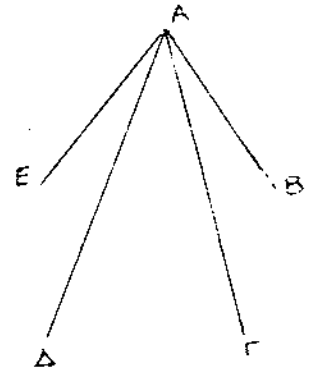
τους ενώ το δίκτυο I είναι βραδύ και σε ακρίβεια λύσεων πολύ φτωχή. Όμως, το ηθικό στο I είναι υψηλό, στο II φτωχό και III πολύ φτωχό.



Δίκτυο I



Δίκτυο II



Δίκτυο III

Βέβαια σε μιά επιχείρηση, μιά υπηρεσία ή έναν οργανισμό, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύποκα. Όμως, τα διάφορα πειράγματα κι οι μελέτες οι σχετικές με το θέμα μέχρι σήμερα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες κι ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες κι ηθικό.

Συνοπτικός πίνακας αποτελεσμάτων χρήσεως διαφόρων δικτύων επικοινωνίας.

Ταχύτητα εκτελέσεως	ΑΡΓΑ	ΓΡΗΓΟΡΑ	ΓΡΗΓΟΡΑ
Ακρίβεια	ΦΤΩΧΗ	ΚΑΛΗ	ΚΑΛΗ
Προβολή ηγέτη	ΟΥΔΕΜΙΑ	ΚΑΤΑΦΑΝΗΣ	ΠΟΛΥ ΤΟΝΙΣΜΕΝΗ
Ηθικό	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ	ΦΤΩΧΟ	ΠΟΛΥ ΦΤΩΧΟ
Ευελιξία σ'αλλαγή έργου	ΠΟΛΥ ΓΡΗΓΟΡΗ	ΒΡΑΔΕΙΑ	ΒΡΑΔΕΙΑ

8) Οι πράξεις μιλούν δυνατότερα παρά οι λέξεις

Ζούμε σε μία εποχή κατά την οποία η τέχνη κι η επιστήμη της επικοινωνίας έχει πολύ προοδεύσει. Έτσι, π.χ.:

-Ερευνητές των κινήτρων των ανθρώπων είναι σε θέση να πούν σ'ένα διαφημιστή για το είδος του μηνύματος ή συνθήματος που μπορεί να πιάσει περισσότερο στους πελάτες.

-Ειδικοί στις δημόσιες σχέσεις προσλαμβάνονται από πολιτικούς για να βελτιώσουν την εικόνα τους στους ψηφοφόρους τους, έτσι ώστε να εκλεγούν.

-Μεγάλες επιχειρήσεις εκατομμύρια σε προγράμματα δημοσίων σχέσεων για να τους αναπτύξουν το επιθυμητό "γόητρο της επιχείρησης".

Μόλα αυτά δίνεται έμφαση μεγάλη σε λέξεις, συνθήματα, κλίμα, εικόνα, και δημόσιες σχέσεις κατά τρόπο που πολλοί διοικούντες πέφτουν θύματα μιας ψευδαισθήσεως, παραμελώντας την ουσία. Γιατί σε τελική ανάλυση, ένας υπάλληλος

θα κρίνει τον προϊστάμενο του από το πόσο καλά τον χειρίζεται κι όχι με βάση τις υποσχέσεις του. Το ίδιο ένας θ' αγοράσει κάποιο προϊόν για πρώτη φορά παρακινούμενος από ένα πετυχημένο σύνθημα, πλην όμως θα γίνει τακτικός πελάτης μόνο αν αυτό το προϊόν τον ικανοποιεί απόλυτα.

Μ' άλλα λόγια, λοιπόν, οι πράξεις πρέπει να είναι σύμφωνες με τις υποσχέσεις. Κι ένας σύμβουλος δημοσίων σχέσεων δεν μπορεί να δημιουργήσει για πολύ καιρό μιά θετική εικόνα μιας επιχείρησης, αν συμβεί οι ενέργειες της με τους πελάτες της, τους υπαλλήλους και το κοινό να μη είναι σωστές. Τα έργα πρέπει να ανταποκρίνονται στα λόγια.

9) Η κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση κι η τάση για επικοινωνία.

Όταν μέσα σε μιά επιχείρηση η υπηρεσία δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διαλέξουν τ' άτομα με τα οποία θέλουν να επικοινωνούν, παρατηρείται πως, αν δεν υπάρχουν ιδιαίτερες συμπάθειες, για την επικοινωνία τους προτιμούν τους ανθρώπους της ομάδας τους κι άλλα άτομα που κατέχουν θέσεις ανώτερες, αποφεύγοντας κείνους που έχουν λιγότερη δύναμη, κατώτερες θέσεις και λιγότερο κύρος. Κι όλα αυτά, γιατί οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Έτσι επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους γιατί έχουν φιλοδοξίες να προοδεύσουν, να προαχθούν να αποκτήσουν μιά ανώτερη κοινωνική θέση και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Γι' αυτό κι επιδιώκουν τις "ορθές" επαφές με τους "κατάλληλους" ανθρώπους, να αποκτήσουν δηλ. κοινωνικούς δεσμούς μ' ανθρώπους με δύναμη κι επιρροή που θα τους βοηθήσουν στην καριέρα τους κι

αποφεύγουν ανάμιξη μ' ανθρώπους κατώτερης θέσεως και δυνάμεως, αφού σε τίποτα δεν μπορούν να βοηθήσουν. Μιά εξαίρεση αποτελεί μόνο ο επόπτης, που επικοινωνεί με τους υφισταμένους του, γιατί μ' αυτούς πετυχαίνει αποτελέσματα στη δουλειά του, κάτι που γνωρίζει καλά ότι εκτιμάται ιδιαίτερα από τον άμεσο προϊστάμενο του που τον κρίνει με βάση την ικανότητα να υποκινεί τους ανθρώπους του για να πετύχουν στην παραγωγή τους τεθέντες στόχους.

10) Το ασαφές και το δυσνόητο

Πολλοί άνθρωποι εκφράζονται κατά τρόπο δυσνόητο και με ασάφεια. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη βασικής προπαρασκευής και κατανοήσεως των θεμάτων πάνω στα οποία προσπαθούν να μιλήσουν ή να γράψουν. Η καθαρότητα στην σκέψη και η καθαρότητα και σαφήνεια στη γλώσσα πηγαίνουν μαζί.

11) Ιδιαίτερη σπουδαιότητα έχει η επικοινωνία πρόσωπο-με-πρόσωπο

Μιά συζήτηση πρόσωπο-με-πρόσωπο με κάποιον παίζει σπουδαίο ρόλο, αν θέλετε να του πουλήσετε μία ιδέα, να τον πείσετε και να τον επηρεάσετε. Η διαφορά από τη γραπτή επικοινωνία βρίσκεται στο γεγονός ότι σε μία συνέντευξη, μία σύσκεψη ή μία συζήτηση μπορούμε ν' αντιληφθούμε τον τόνο της φωνής, της εκφράσεως του προσώπου, τις χειρονομίες και τα συναισθήματα του άλλου, που όλα μαζί συντελούν στην κατανόηση της καταστάσεως και στην καλύτερη μεταβίβαση του μηνύματος. Κι αυτό, γιατί στην περίπτωση αυτή έχουμε άμεση επανατροφοδότηση κι ο ομιλητής μπορεί να δει την επίδραση των λόγων του πάνω στο δέκτη καθώς και τις μεταβολές στη στάση του, κάτι δηλαδή που δεν παρατηρείται στη

γραφική επικοινωνία στην οποία η απάντηση συχνά καθυστερεί για μέρες ή και εβδομάδες.

Ύστερα απ'αυτά, σε μιά επιχείρηση ή υπηρεσία ποιός είναι ο σχετικός ρόλος της προφορικής ή γραπτής επικοινωνίας;

Οι επαφές μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων πρέπει κυρίως να είναι πρόσωπο-με- πρόσωπο. Επαφές μεταξύ των μελών μιάς ομάδας εργασίας, πρέπει απόλυτα να είναι του πρόσωπο-με- πρόσωπο προφορικού είδους. Τάτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας θα πρέπει να είναι προσιτά από τους υπαλλήλους και τα στελέχη των κατώτερων βαθμίδων, γιατί η προσωπική επαφή διευκολύνει πολύ στην επίδρασή μας πάνω στη συμπεριφορά του άλλου. Κι επειδή η ανθρώπινη κνήμη πολλές φορές μας παραπλανά καλό είναι η πρόσωπο-με- πρόσωπο επικοινωνία να ακολουθείται από γραπτές συμφωνίες, σημειώσεις, εγχειρίδια, κ.λ.π. και τούτο γιατί η γραπτή επικοινωνία αποτελεί κάτι το οριστικό, στο οποίο μπορούμε να αναφερόμαστε ξανά και ξανά, αν το φέρει η ανάγκη. Π.χ. ,αν σε ένα χώρο πρέπει ν'απαγορευτεί το κάπνισμα, μιά γραπτή σύντομη ανακοίνωση στον πίνακα των ανακοινώσεων θα είναι αρκετή; Η απάντηση είναι πώς κάτι τέτοιο είναι αμφίβολο, να έχει δηλαδή το επιθυμητό αποτέλεσμα, ιδιαίτερα αν η απαγόρευση έρχεται ύστερα από μιά μακροχρόνια πολιτική που επέτρεπε το κάπνισμα, οπότε οι υπάλληλοι θα επιθυμούσαν να γνωρίζουν τους λόγους για την αλλαγή, όπως και αν αφορά όλους τους χώρους κι όλους τους υπαλλήλους και επόπτες, ερωτήσεις δηλαδή που μπορούν καλύτερα να απαντηθούν με την απ'ευθείας προφορική επικοινωνία μεταξύ του

προϊσταμένου και των ανθρώπων του. Η ειδοποίηση ή κολλημένη στον πίνακα των ανακοινώσεων αποτελεί κάτι το οριστικό που ισχύει για όλη την επιχείρηση.

Η ΑΤΥΠΗ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στη τυπική επικοινωνία τα μηνύματα "περνούν " μέσα από τα τυπικά κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας και συνθέτουν το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας, που καλύπτει όλες τις οργανικές θέσεις των εργαζομένων. Με την έννοια αυτή η τυπική οργάνωση καλύπτεται από την τυπική επικοινωνία και η οργανωτική διάρθρωση συνδέεται με το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας.

Η άτυπη επικοινωνία καλύπτει την έτυπη οργάνωση και είναι αποτέλεσμα των άτυπων σχέσεων που δημιουργούνται, πέρα από τις τυπικές-επίσημες σχέσεις στα πλαίσια της εργασίας. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί αποκαλούν το δίκτυο της άτυπης επικοινωνίας, μέσα από το οποίο μεταδίδονται πληροφορίες, παράλληλα με το τυπικό δίκτυο επικοινωνία στις επιχειρήσεις ,GRAPEVINE (σταφύλι).

Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας και ο έλεγχος του δικτύου της, αλλά και ο επηρεασμός του, είναι έργο του σύγχρονου MANAGER ,γιατί μέσα από το δίκτυο αυτό θα δημιουργήσει το πλαίσιο για υποκίνηση, του προσωπικού και ευμενή αποδοχή των μηνυμάτων που μεταδίδονται.

Κύριο χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των άτυπων δικτύων επικοινωνίας ,είναι η ταχύτητα στη μετάδοση των πληροφοριών,

Αντίθετα μειονέκτημα της άτυπης επικοινωνίας είναι η διασπορά της πληροφορίας και η αλλοίωση της, αφού στη διακίνηση της δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί. Ο βαθμός ελέγχου της έτυπης επικοινωνίας επηρεάζει την ανάπτυξη του ηθικού ή τη μείωση του. Όταν το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας εναρμονίζεται με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορ-

θώνει και εξασφαλίζεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και την ηγεσία, και η πρωτοβουλία.

Την σημασία της άτυπης μορφής που παίρνει η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, ειδίσιαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων διοικητική (MANAGEMENT) MC GREGOR, ELTON MAJO κ. ά. οι οποίοι έδίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρώπινων σχέσεων που δημιουργούνται πέρα από τις τυπικές σχέσεις και η έρευνα των ανθρώπινων αναγκών, είναι η βάση της σωστής ασκήσεως της Διοικήσεως.

Η ανάπτυξη του "Σταφυλιού" δηλαδή του δικτύου της άτυπης επικοινωνίας πηγάζει από την ανάγκη για πληροφορίες των εργαζομένων και περιέχει τον κίνδυνο εκτροπής των πληροφοριών ή τον κίνδυνο της ανακρίβειας. Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι ένα χαρακτηριστικό της ζωής σε κάθε οργάνωση και η αγνόηση της αποτελεί βαρύ διοικητικό σφάλμα.

Σοβαρά προβλήματα άτυπων επικοινωνιακών σχέσεων αντιμετωπίζονται σαν αποτέλεσμα των συγκρούσεων των διαφόρων ομάδων που σχηματίζονται μέσα σε κάθε οργάνωση. Διαφορές απόψεων, εκπαιδευτικής στάθμης, καταγωγής, επιπέδων θέσεως, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη συγκρότηση άτυπων ομάδων.

Η συγκρότηση των άτυπων ομάδων επηρεάζει, θετικά ή αρνητικά την τυπική οργάνωση. Στην δεύτερη περίπτωση χαρακτηριστική είναι η ομάδα "κλίκα" που περιλαμβάνει άτομα που ανήκουν σε οριζόντια επίπεδα θέσεων ή κάθετα επίπεδα θέσεων.

ΟΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΤΑΓΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η παροχή οδηγιών και η έκδοση διαταγών αποτελεί μία πολύ συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας σε κάθε οργάνωση .Η έκδοση εντολών είναι μία μορφή κάθετης επικοινωνίας από τα άνω προς τα κάτω ,δηλαδή μία μετάδοση μηνυμάτων που υπαγορεύουν θέσεις και συμπεριφορές από κάποιο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε κάποιο κατώτερο.Τουλάχιστο αυτή την ερμηνεία έδινε η πράξη στην έννοια της εντολής και απηχούσε τις απόψεις της αυταρχικής σχολής της Διοικήσεως και τις ιδέες της Γραφειοκρατικής σχολής του MAX-WEBER.

Η σύγχρονη όμως άποψη στη Διοίκηση και την επικοινωνία που έχει τη θεωρητική της θεμελίωση στις ιδέες των οπαδών των ανθρώπινων σχέσεων και της συμμετοχικής διοικήσεως, δέχεται ότι η εντολή δεν είναι παρά παροχή οδηγιών, πληροφοριών, ένας καθορισμός τι χρειάζεται να γίνει, και όχι μία υπαγόρευση της θελήσεως του διατάκτη, δηλαδή τι θέλει αυτός να γίνει.Οι εργαζόμενοι κατά την άποψη αυτή, χρειάζονται οδηγίες, καθοδήγηση ,σε τόση έκταση και σε τέτοια ποιότητα, που ο υφιστάμενος να μη έχει ανάγκη και άλλης βοήθειας για να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Η έκδοση των εντολών με το παραδοσιακό αυταρχικό τρόπο δημιουργεί ανυπέρβλητα επικοινωνιακά εμπόδια, μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, που συνδέονται κυρίως με την ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών του τελευταίου. Η αίσθηση της εξαρτήσεως ,της καταπιέσεως και της αποξενώσεως του υφισταμένου από την οργάνωση, μέσα στην οποία εργάζεται, είναι στοιχεία που μακροχρόνια αποτελούν αρνητικές επενδύσεις που πειραματικά έχουν αποδειχθεί.

Η σύγχρονη τεχνική της εντολής-οδηγίας, επιβάλλει όπως η εντολή αρχίζει με κάτι που είναι γνωστό στον υφιστάμενο και το οποίο ίσως είναι απλό. Η ανθρώπινη ύπαρξη αντιλαμβάνεται καλύτερα όταν αρχίζουμε από το γνωστό και πηγαίνουμε στο άγνωστο. π.χ. Για να εξηγήσουμε μία νέα διαδικασία μπορούμε να αρχίσουμε λέγοντας ότι: "είναι σαν τη διαδικασία ταξινομήσεως που έχουμε". Ακολουθώντας διαφορετική σειρά, δηλαδή από το δύσκολο στο εύκολο, το άγνωστο στο γνωστό τότε κινδυνεύουμε να χάσουμε την επαφή με τον αποδέκτη από την αρχή.

Βασική αρχή επίσης, που πρέπει να διέπει τη διαδικασία της εντολής, είναι η χρησιμοποίηση θετικών εκφράσεων και όχι αρνητικών. Ο εργαζόμενος προτιμάει να ξέρει τι μπορεί να κάνει όχι τι δεν μπορεί. Τι επιτρέπεται να κάνει και όχι τι απαγορεύεται να κάνει. Η θετική έκφραση είναι πιδάμεση και πιδ δημιουργική. Παράλληλα ελαχιστοποιεί τη πιθανότητα μη κατανοήσεως.

Η έκδοση της εντολής -οδηγίας πρέπει να συνοδεύεται όχι μόνο με το τι πρέπει να γίνει αλλά και γιατί πρέπει να γίνει. Η εξήγηση και η αιτιολόγηση υποκινεί τον εργαζόμενο να μετέχει πιδ ενεργά στην εκτέλεση και τον ικανοποιεί την ανάγκη για πληροφορία όσο το δυνατό πιδ λεπτομερειακή για το ρόλο της εργασίας του μέσα στον οργανισμό που εργάζεται.

• Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

1. Η έννοια της ομάδας

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε την έννοια της ομάδας

θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν ότι η ομάδα συντίθεται από άτομα και όταν λέμε άτομα εννοούμε τις ψυχολογικοκοινωνικές μονάδες, που από την σκοπιά της επικοινωνίας, κάθε μιά έχει την μοναδικότητα της" με τις ξεχωριστές και ψυχολογικές ανάγκες, που επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα το τρόπο συμπεριφοράς της.

Από κοινωνιολογικής απόψεως η ομάδα είναι έννοια πρωτογενής και πολύμορφη, μπορεί δε να χαρακτηριστεί ότι αποτελεί σύνολο ατόμων που κυριότερο χαρακτηριστικό έχει τη "συνοχή" που το διέπει. Η συνοχή δε αυτή άλλοτε είναι "εξωτερική" και ασυνείδητη, άλλοτε "εσωτερική" με πλήρη συνείδηση των μελών της ότι αποτελούν αυτή και συμμετέχουν σε αυτή.

Με βάση την ανάληψη αυτή οι εργασιακές ομάδες που συγκροτούνται στα πλαίσια μιάς τυπικής και μερικές φορές άτυπη οργανώσεις, είναι ομάδες συγκροτούμενες από άτομα με ιδιαίτερη συνοχή, που συνδέονται μεταξύ τους με στοιχεία ψυχολογικά και συναισθηματικά.

Η συγκρότηση αυτή των ατόμων, που εργάζονται μαζί και εντάσσονται σε μιά οργάνωση, σε ομάδα, είναι περισσότερο έντονη γιατί πλύν των άλλων, ικανοποιεί και την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε μιά ομάδα. Ειδικώτερα, οι ομάδες των εργαζομένων, στα πλαίσια μιάς οργάνωσης, εμφανίζουν ανομοιομορφίες όπως, η ηλικία, χρόνος υπηρεσίας, νοοτροπίες, βαθμός, φύλο, διαφορά αποδοχών, κοινωνική θέση, κ.λ.π. στοιχεία που καθιστούν δυσχερή και δύσκολη την ένταξη τους σε μιά οργανωμένη προσπάθεια για την επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Η ποικιλία των στοιχείων που χαρακτηρίζει μιά ομάδα δημιουργεί ιδιαίτερες δυσχέρειες στη διαδικασία της επικοινωνίας

1) μεταξύ των μελών της ομάδας, 2) μεταξύ των μελών της διοικήσεως και 3) μεταξύ της ομάδας και της διοικήσεως.

2. Η ομάδα ως δέκτης μηνυμάτων

Στις προηγούμενες σελίδες μιλήσαμε για την έννοια της ομάδας, εδώ θα εξετασθεί η ομάδα σαν δέκτης μηνυμάτων, ανεξάρτητα εάν ο εκδότης είναι άτομο ή άτομα.

Οι ομάδες ατόμων, άλλοτε συνδέονται εξωτερικά και άλλοτε εσωτερικά. Η πρώτη ομάδα συνδέεται ασυνείδητα, η δεύτερη συνείδητά. Παράδειγμα ασυνείδητης συνδέσεως ομάδας είναι το "πλήθος". Το πλήθος είναι ένα σύνολο ατόμων συνηθισμένων επό το αυτό εκ τυχαίων περιστατικών, έστω και ομοιογενών χωρίς συνείδηση ενότητας".

Αυτό που συνδέει το "πλήθος" είναι ο χρόνος και η υλική ύπαρξή του. Καί όταν λέμε "χρόνος" εννοούμε τη χρονική στιγμή που συναντούμε το "πλήθος" π.χ. ομάδα τύχων περιπατητών στη λεωφόρο που δεν συνδέονται με τίποτε μεταξύ τους. Αντίθετα ο άλλος αποτελεί σύνολο ατόμων που συνδέονται συνείδητά μεταξύ τους που πιστεύουν σε "κάτι" που συναισθάνονται το ίδιο. Ο όχλος από πλευράς επικοινωνίας είναι πλήθος που είναι αποδέκτης ερεθισμάτων με πρόσκαιρο χαρακτήρα, γιατί, με την εξαφάνιση των ερεθισμάτων, εξαφανίζεται και ο όχλος και μετατρέπεται σε "πλήθος".

Αν ο όχλος θεωρηθεί πέρα από την έννοια του περιορισμένου χρόνου και του τόπου, τότε μετατρέπεται σε "μάζα". Από αυτό προκύπτει ότι μάζα είναι το σύνολο ατόμων που έχει συνείδηση συνδέσεως του και καλύπτει από πλευράς χώρου, ευρύτερα πλαίσια μιάς χώρας ή οι ακροατές μιάς συνταρακτικής ειδήσεως.

Ειδικότερα προκειμένου περί των εργασιακών ομάδων, οι οποίες, όπως αναφέρθηκε συγκροτούνται από ετερογενή άτομα, αποτελούνται από σύνολα ατόμων συνδεδεμένων συνειδητά μεταξύ τους με τη θέληση να είναι μέλη της ομάδας και να εργάζονται σε αυτή.

Ως προς τα μέσα επηρεασμού των εργασιακών ομάδων αυτά είναι οι ανακοινώσεις, τα POSTERS, οι συνθέσεις, τα ειδικά έντυπα και εγχειρίδια, τα περιοδικά των επιχειρήσεων, τα συνέδρια, και οι συνατήσεις.

3. Δίκτυα επικοινωνίας των ομάδων

Οι σχέσεις των διαφόρων ομάδων με οποιαδήποτε μορφή και αν εμφανίζονται στην επιχείρηση, εξαρτώνται από το είδος της επικοινωνίας η οποία υπάρχει ή ακόμη, οι σχέσεις των μελών μίας ομάδας εξαρτώνται και επηρεάζονται από το σχήμα επικοινωνίας, εντός του οποίου κινούνται. Από αυτό προκύπτει ότι τα σχήματα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση επηρεάζουν άμεσα την συμπεριφορά των μελών των ομάδων και περισσότερο τα σχήματα αυτά επιδρούν στους τρόπους με τους οποίους επικοινωνούμε.

Τα δίκτυα επικοινωνίας αποτελούν τη διαρθρωτική άποψη των ομάδων και είναι οι τρόποι με τους οποίους μία ομάδα συνδέεται.

4. Κατηγορίες σχημάτων επικοινωνίας

Αν παραδεχτούμε ότι η επικοινωνία δεν είναι τίποτε άλλο παρά η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς του άλλου, η ακόμη σκοπεύει στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του άλλου, τότε οι ακόλουθοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επηρεασθεί η συμπεριφορά υπάρχουν στα πλαίσια μίας ομάδας.

α.Ο αυταρχικός τρόπος επικοινωνίας

Με τον αυταρχικό τρόπο επικοινωνίας ο επικεφαλής μιάς ομάδας λέει άμεσα ή έμμεσα τί θέλει να κάνουν οι άλλοι .Δεν καταβάλλει προσπάθεια να πείσει τους υφισταμένους να αποδεχθούν μιá ορισμένη συμπεριφορά, μιá θέση, ούτε επιζητεί τη συνεργασία τους στη λήψη της απόφασης. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας εκφράζεται, με το σχήμα που έχει τη μορφή "άστρου" όπου η εξουσία συγκεντρώνεται σε ένα πρόσωπο, την οποία σκεί απολυταρχικά, η δε επικοινωνία μεταξύ των άλλων μελών της ομάδας, διεξάγεται μέσω του κεντρικού προσώπου.

Το σχήμα αυτό της επικοινωνίας βασίζεται στην εξής άποψη: Οι ανθρώπινες υπάρξεις έχουν την τάση να εξαρτώνται από μιá άλλη ανθρώπινη ύπαρξη. Σαν κοινωνικά όντα εντασσόμαστε σε ομάδες όπως η οικογένεια και η εργασιακή ομάδα. Σε κάθε ομάδα υπάρχει "ο αρχηγός" και αναδεικνύεται χωρίς τεχνητά οργανικά σχήματα . Η διάρθρωση αυτή είναι μιá φυσική διάρθρωση όπως είναι η πυραμοειδής διάρθρωση των ζώων από άποψη δυνάμεως.

Στην αυταρχική επικοινωνία ο "μονόδρομος" στη μετάδοση των μηνυμάτων είναι ο κανόνας , η δε επικοινωνία με δύο ή περισσότερες "γραμμές" η εξαίρεση. Το αυταρχικό σχήμα έχει χαρακτήρα απρόσωπο, περιορίζει την πρωτοβουλία των υφισταμένων και μειώνει την προσωπικότητα.Το σχήμα αυτό αρμόζει σε ομάδες όπου η ταχεία ενέργεια από πλευράς σπουδαιότητας "προτάσσεται" της αλλαγής νοοτροπίας και "θέσεως" του προσωπικού.Βεβαία ο απολυταρχικός τρόπος επικοινωνίας εμφανίζει πολλά μειονεκτήματα η πλεονεκτήματα όπως: ταχύτητα ενεργειας, μονοδρομική διεύθυνση ,συχνότητα λαθών (λόγω ταχύτητας),

χαμηλό ηθικό προσωπικό, έλλειψη πρωτοβουλίας των υφισταμένων έλλειψη πληροφοριών μεταξύ των μελών και μερικές φορές άγνοια του σκοπού της ομάδας από τα μέλη.

Τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα αυτά είναι σχετικά γιατί είναι δυνατό πολλά των μειονεκτημάτων να είναι μικρότερης σημασίας έναντι των πλεονεκτημάτων, σχετιζόμενα με ορισμένη οργάνωση.

β.Επικοινωνία της "παραδοχής" ή της "πειθούς".

Το σχήμα αυτό επικοινωνίας, αποτελεί το ενδιαμέσο μεταξύ αυταρχικού και του συμμετοχικού. Στο σχήμα αυτό η αλλαγή της συμπεριφοράς της ομάδας συντελείται αφού "πεισθούν τα μέλη γι' αυτό. Το σχήμα μοιάζει με τη προσφορά "μενού" και την δυνατότητα επιλογής του είδους του φαγητού. Περιέχει στοιχεία αυταρχικότητας, αφού η βασική διάρθρωση έχει σχήμα αυταρχικό, αλλά όμως η δυνατότητα της επιλογής του MENU προσφέρεται με τη σχετική "δικαιολογία" το φαγητό αυτό έχει περισσότερες βιταμίνες γι' αυτό αν θέλεις προτίμησέ το.

Στο σχήμα της παραδοχής, ο σκοπός για τον οποίο πρέπει να μεταβληθεί η συμπεριφορά των μελών της ομάδας είναι δεδομένος και γνωστός μεταξύ αυτών. Ακόμη, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες και τα συναισθήματα των μελών, πριν επιδιωχθεί η αλλαγή συμπεριφοράς τους.

Όπως είναι φυσικό, η πρωτοβουλία έχει εναποτεθεί στη βούληση των μελών τα οποία έχουν διακριτική ευχέρεια να μεταβάλουν ή όχι συμπεριφορά.

Στο σύστημα αυτό η ανθρώπινη προσωπικότητα δεν μειώνεται, εξασφαλίζεται δε η βελτίωση των συνθηκών αναπτύξεως του "ηθικού των μελών της ομάδας, με την αναγνώριση των ανθρωπι-

νων αναγκών, αλλά και ικανοτήτων. Το σύστημα παραδοχής προ-
ποθέτει προσπάθεια αλλαγής συμπεριφοράς αφού εκτεθεί το γιατί".
γ. Το συμμετοχικό σχήμα

Το σχήμα της συμμετοχής ή συμμετοχικό σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας όχι μόνο "πείθονται" για την ανάγκη διαφοροποίησης ή βελτιώσεως της συμπεριφοράς, αλλά παίρνουν τα ίδια την απόφαση. Η συμμετοχή του επικεφαλής στο σχήμα αυτό περιορίζεται 1)στη διάγνωση του προβλήματος (τί πρέπει να αλλάξει, γιατί και ποιοί πρέπει να αλλάξουν συμπεριφορά,) 2)στη παρακίνηση των μελών της ομάδας να δούν το πρόβλημα με τρόπο ώστε το πρόβλημα να αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα και των μελών ,3)στον έλεγχο με την μορφή της παρακολούθησης της λύσεως του προβλήματος.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η λήψη της αποφάσεως αποτελεί έργο όλων των μελών της ομάδας, τα οποία, στην άσκηση της διοικήσεως , διαδραματίζουν ρόλο συνεργατών, χωρίς τούτο να σημαίνει ότι καταλύεται η τυπική οργάνωση της ομάδας η οποία μπορεί να εκληφθεί ως αυταρχικό σχήμα, αλλά λειτουργικά περιέχει ανάθεση μέρους της διοικήσεως στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας.

Η διοίκηση με την έννοια αυτή παρέχει τα μέσα και τα όπλα για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας και όχι τη μείωση και τον υποβιβασμό αυτών. Το σχήμα εμφανίζει την σάση λήψεως αποφάσεως με αργό ρυθμό λόγω της συμμετοχικής διαρθρώσεώς του, εμφανίζει όμως μικρότερη συχνότητα λαθών και τούτο λόγω της πολλαπλότητας και του μεγέθους των πληροφοριών, οι οποίες εξασφαλίζονται επαρκώς. Το σχήμα αυτό εξασφαλίζει άνοδο του ηθικού των μελών της ομάδας, λό-

γω της ικανοποίησης των ψυχολογικοκοινωνικών αναγκών τους.

Το σύστημα της συμμετοχής εμφανίζεται διαγραμματικά με το "κυκλικό" σχήμα, όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες σελίδες. Τέλος, το σχήμα αυτό κάνει γνωστό τον σκοπό της ομάδας (αφού το πρόβλημα σχετίζεται με την εκπλήρωση του σκοπού) μεταξύ των μελών αυτής και συμβάλλει στην ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας και δραστηριοποίησης.

5. Το πρόβλημα της επιλογής του σχήματος επικοινωνίας που εξετάθηκαν προκύπτει ότι κάθε ένα από αυτά παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, σε σχέση προς τα άλλα.

Από την ανάπτυξη αυτή όμως προβάλλει το ερώτημα, ποιά από όλα αυτά είναι το καλύτερο ή καλύτερα, ποιά από αυτά είναι το αποδοτικότερο; Η απάντηση εξαρτάται από το περιεχόμενο που δίδει κανείς στην έννοια απόδοση. Μερικά δίκτυα επικοινωνίας εξασφαλίζουν ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων έναντι των άλλων, δεν έχουν όμως ακρίβεια και ποικιλία στη διοίκηση. Αλλά εμφανίζουν υψηλό ηθικό των μελών της ομάδας, αλα έκδοση αποφάσεων με μικρή ταχύτητα κ.ο.κ. Η αντίθεση αυτή μεταξύ εννοιών ΗΘΙΚΟ και ΑΠΟΔΟΣΗ και η ανάλυση της αντιθέσεως στα πλαίσια μιάς οργανώσεως, μπορεί να δώσει τη "χρυσή τομή". Εφόσον καμμία ίσως, οργάνωση δεν μπορεί να δώσει υψηλό ηθικό, με ταυτόχρονη ακρίβεια και ταχύτητα, τότε η έννοια της αποδόσεως θα πρέπει να αναζητηθεί στα πλαίσια μιάς συγκεκριμένης ομαδικής οργανώσεως, λαμβανόμενου υποψιν του σκοπού τον οποίο εξυπηρετεί η τελευταία.

Επομένως η ερώτηση ποιά σχήμα από τα περιγραφέντα είναι καλύτερα γεννά ένα δεύτερο ερώτημα: καλύτερο σε τί; Αν ο σκοπός της ομάδας είναι τέτοιος που η ταχεία λήψη της αποφάσεως

τον εξυπηρετεί καλύτερα, τότε το σύστημα επικοινωνίας που διαγραμματικά εμφανίζεται με την σχηματική απεικόνιση του "άντρου" (αυταρχική επικοινωνία) είναι το καλύτερο και αποδοτικότερο.

Αν αντίθετα, ο σκοπός της ομάδας εξυπηρετείται καλύτερα με την ανύψωση του ηθικού, με την ποιοτική άνοδο της εργασίας, ανεξάρτητα προς την ταχύτητα κ.ο.κ. τότε το σχήμα "κύκλου" είναι το καλύτερο και αποδοτικότερο.

Συνάγεται δηλαδή ότι για ορισμένες ομάδες η έννοια απόδοση σχετίζεται με την ακρίβεια κ.ο.κ. Η έννοια όμως της αποδόσεως σε μιά ομάδα μπορεί να αφορά την ταχύτητα ή την ακρίβεια ή το ηθικό των μελών χωρίς όμως τούτο να σημαίνει ότι παραγνωρίζονται οι άλλοι παράγοντες.

Δυνατόν, βέβαια, μιά ομάδα να έχει σχηματισθεί κατά τρόπο ώστε η διάρθρωση να προσφέρει επικοινωνία που οδηγεί σε ταχείες αποφάσεις δύναται όμως, παρά την αυταρχική υφή της διάρθρωσεως, να επιδιώκεται λειτουργικά και η συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων ή να καταβάλλεται προσπάθεια "να πεισθούν" τα μέλη της ομάδας να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους προς ορισμένη θέση.

Ο συνδυασμός αυτός του αυταρχικού (κατά βάση) με το συμμετοχικό και με το σχήμα της "αποδοχής" οδηγεί κατά πρώτο μεν στην εξυπηρέτηση της ανάγκης ταχείας αποφάσεως, κατά δεύτερο δε στην εξυπηρέτηση της ανάγκης εξυψώσεως του ηθικού των μελών της ομάδας, της ακρίβειας κ.λ.π.

6. Εμπόδια στην επικοινωνία των ομάδων στην επιχείρηση.

Η μετάδοση των πληροφοριών από ένα πρόσωπο σε άλλο στα πλαίσια της ομάδας, είτε αυτή εκφράζεται με τη μορφή μιάς

οργανωτικής διαρθρώσεως (π.χ. Διεύθυνση) είτε με τη μορφή μιας επιτροπής, συνήθως επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες.

Αν υποθέσουμε ότι ο Α ομιλεί προς τον Β περί των αναγκών της επιχειρήσεως, η μετάδοση των πληροφοριών από τον Α προς τον Β και το αντίθετο επηρεάζεται από φυσικούς και ψυχολογικούς "θορύβους" αλλά και από άλλα αίτια που έχουν σχέση με το σχήμα, την κατεύθυνση και το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα προκύπτουν πολλές ερωτήσεις:

- α. Μήπως υπάρχουν φυσικοί θόρυβοι που εμποδίζουν την μετάδοση;
- β. Μήπως ο Β την στιγμή της μεταδόσεως σκέπτεται "κάτι άλλο;"
- γ. Μήπως ο Α ομιλεί με γλώσσα μη κατανοητή στον Β, με συνέπεια αυτός να μην μπορεί να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα;
- δ. Ποιά είναι η σχέση από πλευράς οργανώσεως μεταξύ του Α και Β; Μήπως ο Β είναι προϊστάμενος του Α και αντίθετα;
- ε. Ποιά είναι η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι "μονοδρομική" κι ακολουθεί διπλή κατεύθυνση; π.χ. $A \rightarrow B$ ή $A \leftrightarrow B$.

Από τα ερωτήματα αυτά καταλήγουμε στην κατάταξη των παραγόντων που επιδρούν στην επικοινωνία, νοούμενη σαν την διαδικασία με την οποία μεταδίδονται μηνύματα, στα πλαίσια μιάς ομάδας ως κάτωθι:

- α) Φυσικοί θόρυβοι και εμπόδια
- β) Ψυχολογικοί θόρυβοι (θέσεις, νοοτροπία, αντιλήψεις, κ.λ.π.).
 1. Εμπόδια θέσεως π.χ. "αν μιλήσω γι' αυτό το θέμα θα θεωρηθώ ότι δεν γνωρίζω αυτό και ενδεχομένως θα χάσω το γόητρό μου και την υπόληψή μου".
 2. Ενδογενή, προσωπικά εμπόδια π.χ. "δεν θα παραδεχθώ ότι αυτό είναι σωστό για να μη δώσω την ικανοποίηση σε κάποιο ότι γεννά ωραίες ιδέες".

3. Εγλωτιστικά εμπόδια π.χ. "δεν θα αναφέρω τί σκέπτομαι έως ότου με προσέξει και αναγνωρίσει την ανάγκη να ακούσει την γνώμη μου".
4. Κατεύθυνση της επικοινωνίας. Εάν η επικοινωνία είναι "μονοδρομική (A->B) τότε η μετάδοση δεν ολοκληρώνεται με την ανταπόκριση (FEED BACK) γιατί π.χ. ο προϊστάμενος ομιλεί και δεν αναμένει αντίλογο (ανταπόκριση). Εάν είναι επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης A₂-B τότε η ανταπόκριση επιτυγχάνεται.
5. Δίκτυο επικοινωνίας. Εάν ο A προκειμένου να επικοινωνήσει με τον B, πρέπει να επικοινωνήσει μέσω του Γ, τότε το σχήμα αυτό επηρεάζει την επικοινωνία γιατί ενδεχομένως η μετάδοση των πληροφοριών από τον A προς τον B να διαφοροποιήσει το περιεχόμενο αυτών αφού θα περάσουν διά του Γ, ο οποίος θα "χρωματίσει" με τις δικές του "ψυχολογικές ανάγκες" τις μεταδιδόμενες πληροφορίες.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Β'

ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Σχεδόν κάθε άποψη των ανθρώπινων σχέσεων και των σχέσεων προϊσταμένων- υφισταμένων περιλαμβάνει επικοινωνίες. Έτσι, όταν με την σωστή επιλογή δεχόμαστε στην επιχείρηση ανθρώπους με όμοιο παρελθόν και ενδιαφέροντα, μερικά από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις ανθρώπινες σχέσεις μειώνονται.

Το ίδιο συμβαίνει και με τα προσεκτικά σχεδιασμένα προγράμματα εκπαίδευσης και προσανατολισμού με τα οποία πετυχαίνεται μιá κοινή άποψη και μείωση των παρανοήσεων που προέρχονται από την ύπαρξη διαφορετικών ανθρώπων.

Ακόμα και η δομή της οργανώσεως, από ιεραρχίας μεταξύ των ανωτάτων στελεχών και των εργαζομένων στη βάση, επιδρά πάρα πολύ στην ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα.

Η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ανθρώπων που έχουν κοινές απόψεις.

Ο επόπτης που έχει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του, πολύ λίγη δυσκολία θα έχει γιά να εξηγήσει γιατί ένα ακόμα χρόνο δεν μπορούν π.χ. να έχουν κλιματιστικά μηχανήματα, παρά εκείνος που δεν απολαμβάνει της εμπιστοσύνης των ανθρώπων του.

Όταν τα άτομα νοιώθουν σιγουριά μπορούν εύκολα να μιλούν το ένα στο άλλο, ενώ όπου υπάρχει δυσaréσκεια εκεί υπάρχει παρανόηση, παρερμηνεία, ψίθυρα και διαστρέβλωση.

Έτσι με αυτή την έννοια, η επικοινωνία είναι ένας

εξαρτημένος παράγοντας. Όπο υπάρχει αμοιβαία επικοινωνία και καλές ανθρώπινες σχέσεις η υποκίνηση και η επικοινωνία είναι εύκολη και όπου υπάρχει δυσπιστία είναι σχεδόν αδύνατη. Γι' αυτό, ο χώρος της επικοινωνίας δεν είναι ο τόπος να αρχίσει κανείς την βελτίωση των σχέσεων προϋσταμένου-υφισταμένου αν δεν δώσει πρώτα σημασία στους υποκινητικούς παράγοντες και στα κρίσιμα σημεία που επιδρούν στις ανθρώπινες σχέσεις .

Όσο το πρόβλημα της επικοινωνίας και της υποκίνησης με ακρίβεια κι αποτελεσματικότητα σε κάθε επαφή κάνει το έργο του προϋσταμένου περισσότερο δύσκολο, γιατί πρέπει να είναι προσεκτικός στις ανθρώπινες σχέσεις και στα σημεία τα οποία κρίνεται η επικοινωνία και η υποκίνηση των ατόμων.

Ευτυχώς ο επόπτης μπορεί να χρησιμοποιεί πολλές τεχνικές για να υποκινεί μεταβίβαση κατανοήσεως ανάμεσα στους ανθρώπους στις καθημερινές ενέργειές τους. Χρειάζεται προσοχή για να μην καταλήξει κανείς σε δύσκολες ανθρώπινες σχέσεις . Υπάρχουν όρια για το πόση επικοινωνία μπορεί ένα άτομο να δεχτεί και να ανταποκριθεί σε αυτήν. Οι υπάλληλοι πρέπει να προστατευθούν από όχι αναγκαία επικοινωνία και έτσι ώστε να συγκεντρωθούν σε δεδομένα με σπουδαιότητα. Επίσης (ως υπάρχουν σε μία επιχείρηση προσωπικοί φόβοι, ελπίδες και εχθρότητες που δεν θα πρέπει να διοχετεύονται γιατί μπορεί να προκαλέσουν αντίθετες αντιδράσεις.

Γι' αυτό πρέπει να δώσουμε περισσότερη αδυναμία στο κεφάλαιο που αναφέρονται τα κρίσιμα σημεία που επιδρούν στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε κάθε επιχείρηση, ώστε τόσο η επικοινωνία όσο και η υποκίνηση να πλαισιώνουν το άτομο

και τις σχέσεις με τους άλλους στο καλύτερο δυνατό για την επίτευξη των στόχων και των εργαζομένων και της διοίκησης της επιχείρησης.

Α.ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Κάθε επιχείρηση θέτει ορισμένους σκοπούς, ορισμένους στόχους, για να επιτελέσει το παραγωγικό της έργο. Οι σκοποί αυτοί, για να πραγματοποιηθούν, χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας. Μετάδοση εντολών, οδηγιών ως προς τα κάτω, αλλά μετάδοση και του τρόπου αντιδράσεως εκ των κάτω προς τα άνω, ώστε, να βάση αυτή την παλινδρομική κίνηση, να ρυθμίζεται ή ολη πολιτική μιας επιχείρησης προς το προσωπικό της.

Η επικοινωνία όμως, αυτή δεν γίνεται πάντα απρόσκοπτα. Πολλές φορές προκαλεί διαταραχές στις σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων. Μία εντολή ή διαταγή που δίνεται, αντί να αποτελέσει ένα αγωγό μεταφοράς ενός μηνύματος, μπορεί να μεταβληθεί σε μία αιτία συγκρούσεως. Η διαταγή αποτελεί την "αχίλλειο πτέρνα" της εξαρτημένης εργασίας.

Θα δούμε τώρα, λίγο πιο αναλυτικά τα σημεία αυτά που είναι δυνατόν να διαταράξουν τις καλές ανθρώπινες σχέσεις.

α) Η Διαταγή (ή Εντολή)

Το πιο λεπτό πράγμα στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου είναι "η διαταγή". Για την καλή λειτουργία των εργασιών πρέπει όλες οι εντολές να εκτελούνται κατά το μέτρο του δυνατού. Η πειθαρχία αποβλέπει στο να εκτελούνται οι διαταγές με καλή θέληση και ακρίβεια, και όσο

το δυνατόν χωρίς αντιρρήσεις. Χωρίς πειθαρχία η διαταγή χάνει το νόημά της. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις, φυσικό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη όμως τα πράγματα δεν είναι και τόσο απλά. Ο εργοδότης δεν μπορεί πιά να ασκεί δικαιώματα απολύτου κυρίου. Η εργατική νομοθεσία του περιορίζει το δικαίωμα αυτό. Κι αν τον απολύσει, θα πρέπει να τον αποζημιώσει. Αλλά εκτός από αυτό σήμερα κάθε πρόσληψη και απόλυση στοιχίζει, γιατί απαιτείται χρόνος, γιά να προσαρμοστεί ο κάθε νέος εργαζόμενος και τις περισσότερες φορές προκαλείται και φθορά υλικού.

Η επιχείρηση έχει λοιπόν συμφέρον να διατηρήσει γιά πολυ διάστημα το προσωπικό της. Γιά να μην αναγκαστεί λοιπόν να απολύσει προσωπικό, πρέπει οι διαταγές της να μή βρίσκουν αντιδράσεις. Γιά να γίνει αυτό χρειάζεται να προσεχθούν μερικά πράγματα. Θα πρέπει να αναλύσουμε τα αίτια της απειθαρχίας και της πειθαρχίας. Ψυχολογικά, όσο και αν φαίνεται παράξενο η πειθαρχία και απειθαρχία έχουν διάφορα αίτια, που είναι ενδιαφέρον να τα αποκαλύψουμε τόσο γιά το συμφέρον της επιστήμης, όσο και γιά λόγους της πρακτικής ζωής.

β) Αίτια Απειθαρχίας

Απειθαρχία. Η μή εκτέλεση μιάς εντολής μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι φύσεως λειτουργικής: οι εντολές δεν εκτελούνται λόγω ελλείψεως ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων (κακή μνήμη, αδεξιότητα, βραδύτητα). Ο υπάλληλος είναι μέσης ευφυίας και δεν μπορεί να συλλάβει το νόημα της εντολής. Είναι πολύ αργός και μόνο εν μέρει

κατορθώνει να εκτελέσει την εντολή. Δεν έχει τις απαιτούμενες γνώσεις. Εδώ η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής θέλησης, αλλά από αδυναμία. Μιά ψυχολογική εξέταση θα μας δείξει τι λείπει από κάθε εργαζόμενο και που έγκειται η ανεπάρκεια του. Αν διαπιστωθεί ανεπάρκεια, τότε είναι καλό να δώσουν στον εργαζόμενο αυτόν μια άλλη απασχόληση. Δεν είναι, λοιπόν, πως δε θέλει, αλλά πως δεν μπορεί. Αν συγκεντρώσουμε σε αυτό το σημείο την προσοχή μας θα είχαμε αποφύγει πολλές παρανοήσεις. Η δεύτερη κατηγορία των αιτιών της απειθαρχίας είναι φύσεως χαρακτηρισολογικής. Η ικανότητα εκτελέσεως του έργου υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηρισολογικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση. Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία και μπορεί να εκδηλωθεί υπό διαφορετικές μορφές.

1) Η εντολή εκτελείται, αλλά με μουρμουρητά και με κακή διάθεση. Αυτό το βλέπουμε στην έκφραση του προσώπου και τις κινήσεις. Ο υπάλληλος δεν έχει το θάρρος να πει ανοιχτά την αντίθεσή του, μπορεί όμως και να δηλώσει απερίφραστα ότι δεν σέβεται την εντολή.

2) Η εντολή δεν εκτελείται, ή ακόμη γίνεται κάτι το τελείως αντίθετο από ό,τι ζητήθηκε. Αν αυτό γίνεται σπανίως, γιατί το έργο θεωρείται δύσκολο και κοπιώδες, τότε πρόκειται περί πείσματος. Αντίθετα, αν ο υπάλληλος αμελεί συστηματικά την εκτέλεση κάθε διαταγής, τότε η στάση του χαρακτηρίζεται ως αρνητική, δηλαδή πρόκειται για μια ψυχική στάση που επιδιώκει να απωθήσει και να περιφρονήσει την θέληση του άλλου.

3) Μια άλλη στάση συνίσταται στη φαινομενική μόνο

συμμόρφωση με τη διαταγή, ενώ στην πραγματικότητα την εκτελεί πολύ άσχημα. Ισχυρίζεται ότι δεν κατέδωσε την εντολή, ή ότι την ξέχασε, ή ακόμα αργεί τόσο πολύ να την εκτελέσει, ώστε το αποτέλεσμα πραγματικά χάνει την αξία του.

Ονομάζουν την απειθαρχία αυτή "παθητική αντίσταση" ή "σαμποτάζ". Είναι μία εισαγωγή για την ανοικτή απεργία.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στην απειθαρχία είναι:

1) Η έλλειψη κοινωνικότητας. Υπάρχουν πράγματι άτομα που είναι ανίκανα να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν σε ένα κοινωνικό οργανισμό. Σπάνια συμπεριφέρονται τα συναισθήματα των άλλων. Αισθάνονται, ότι είναι έξω από την κοινότητα. Κάθε οδηγία, κάθε εντολή τους στενοχωρεί και τη θεωρούν σαν επέμβαση στην προσωπική τους σφαίρα. Ανίκανοι να συγκατατεθούν ελεύθερα, εκδηλώνουν μία στάση αντιθέσεως σε κάθε οδηγία που λαβαίνουν.

2) Συναισθήματα αντικοινωνικά, εχθρικά που σπρώχνουν μερικά άτομα να ενοχλούν τους άλλους. Η ανυπακοή είναι ένα εύκολο μέσο να πληγώσει και να κάνει τον άλλον να αγανακτήσει.

3) Η υπερβολική ανάγκη να δείξει ότι έχει αξία. Πολλά είναι τα άτομα που φοβούνται, ότι η εκτέλεση μίας εντολής προσβάλλει την προσωπική τους αξιοπρέπεια. Αυτοί είναι οι αυταρχικοί άνθρωποι. Πιστεύουν, πως μόνο αυτοί αξίζουν και πως οι άλλοι υπάρχουν μόνο για να τους εξυπηρετούν και να τους υπακούουν. Τα άτομα αυτά ανήκουν επίσης στην κατηγορία του καθαρά αντικοινωνικού τύπου. Είναι οι άνθρωποι, που νοιώθουν γεμάτοι, φιλόδοξοι και επαρκείς. Τους ανταμώνουμε μεταξύ των μορφωμένων ανθρώπων και μεταξύ των πλέον χρεω-

κοπημένων στοιχείων.

4) Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας. Οι άνθρωποι που υποφέρουν διανοητικά ή ψυχικά, που κατατρέχονται από συναισθήματα κατωτερότητας, αναζητούν να αναπληρώσουν τα συναισθήματα αυτά. Γι' αυτό θεωρούν κάθε υποταγή στη θέληση του άλλου σαν μία απόδειξη της αναπηρίας του. ("Αν δεν ήμουνα κουτσός, κουτσός, άσχημος, τραυλός δεν θα τολμούσαν να με διατάξουν"). Τα συναισθήματα αυτά είναι η έκφραση μιας τραυματισμένης ψυχής.

5) Ψυχικές συγκρούσεις. Εάν ο υπάλληλος έχει μιιά σύγκρουση με τον πατέρα ή τη μητέρα του και δεν μπορεί να σπάσει τα δεσμά που τους ενώνουν και να τους εναντιωθεί, θα ζητήσει μιιά αναπλήρωση μεταφέροντας την αντίθεσή του προς το προϊστάμενό του, ο οποίος κατά κάποιον τρόπο παίρνει τη θέση των γονιών του. Πολυάριθμες είναι οι πράξεις αντιθέσεως και οι αρνητικές στάσεις, που έχουν τη καταγωγή τους σε αυτό το φαινόμενο.

6) Ανακοπή της ομαλής εξέλιξης. Η σύγχρονη εξελικτική ψυχολογία μας διδάσκει, ότι το παιδί περνά μερικές φάσεις ανάπτυξης κατά τις οποίες προσπαθεί να αναπτύξει κάποια ανεξαρτησία. Οι φάσεις αυτές, του πείσματος όπως τις λένε, εκδηλώνονται στην ηλικία των 3 ετών και στην ήβη, με την μορφή μιιάς αντιθέσεως του παιδιού προς τον παιδαγωγό. Αν για κάποιο λόγο το παιδί δεν έζησε την φάση αυτή, γιατί π.χ. είχε μιιά αυστηρή αγωγή, το άτομο θα τη περάσει αργότερα στα χρόνια της ωριμότητας. Πολλές περιπτώσεις λοιπόν αρνητικής στάσεως εξηγούνται με αυτόν τον τρόπο.

7) Η προσωπική αντιπάθεια προς τον Προϊστάμενο, από έλλειψη

εκτιμήσεως, είτε διότι ο προϊστάμενος είναι ανίκανος επαγγελματικά, είτε διότι είναι άνθρωπος κατώτερος.

8) Απέχθεια πρὸς το εἶδος τῆς ἐργασίας. Ἡ ἀνυπάκοή εἶναι συχνά ἡ ἐκφραση μίας διαμαρτυρίας πρὸς το εἶδος τῆς ἐπιβαλλομένης ἐργασίας, που δεν τὴν ἀγαπά και που τὴν ἐκτελεῖ χωρὶς εὐχαρίστηση.

9) Ὁ ὑπάλληλος δεν εἶναι ἐπαρκῶς πληροφορημένος, σχετικῶ με το ἐπάγγελμά του. Δεν ὑπακοῦει ἀπὸ ἀνεμελιά, γιατί δεν δίνει σημασία στη δουλειά του. Ὁ ἐργαζόμενος, ὅσο και να ἀποτελεῖ ἓνα μικρὸ τροχὸ, μπορεί να κάνει να σταματήσει ὅλη ἡ δουλειά, όταν δεν συνειδητοποιεῖ τὴ σημασία αὐτοῦ που κάνει.

γ) Τα Ἐξωτερικά Αἴτια τῆς Ἀνυπακοῆς

Τα αἴτια αὐτά εἶναι τα εξής:

1) Ἡ κακή ἀντίληψη που ἔχουν μερικά άτομα περὶ πειθαρχίας. Πιστεύουν ὅτι πειθαρχία σημαίνει "κατωτερότητα", σημαίνει "υποδοῦλωση". Πολύ συχνά ὑγχέουν τὴν πειθαρχία με τὴν ὑπηρετήση του ἄλλου και πιστεύουν ὅτι αὐτὸ τους κατεβάζει και τους ταπεινώνει. Το συναίσθημα κατωτερότητας ἐπιδρᾷ δυσμενῶς στην ποιότητα τῆς ἐργασίας. Ἡ γνώμη ὅτι "υπηρετῶ" σημαίνει ὅτι θίγομαι στην ἀξιοπρέπειά μου, εἶναι πολύ διαδεδομένη στις δημοκρατικές χώρες που ὅλα θεωροῦνται, ὅτι εἶναι ἴσα ἐνώπιον του νόμου και ἔχουν τα ἴδια δικαιώματα. Ἀλλὰ αὐτὸ ὁδηγεῖ στην λαθεμένη ἀντίληψη, ὅτι ὅλοι εἶναι ἴσοι ἀπὸ ἀποψη ἰκανοτήτων. Κατὰ τὴν γνώμη αὐτή, πειθαρχῶ σημαίνει υποτάσσομαι στον ἄλλον δηλ. ταπεινώνομαι. Ἡ ἀντίληψη αὐτή δεν εὐσταθεῖ. Διότι πειθαρχία σημαίνει, ὅτι υποτάσσομαι με τὴ θέλησή μου, γιὰ να μπορέσω να ζῆσω ἀρμονικά με τους

άλλους , πράγμα που είναι τελείως δημοκρατικό.

2) Ένα δεύτερο επιχείρημα πολύ διαδεδομένο κι αυτό, που αντιτάσσουν πρὸς την αυστηρή πειθαρχία, είναι ότι αυτή παραλύει τη θέληση ,ελαττώνει την ανεξαρτησία και σβύνει την προσωπικότητα. Πολλές φορές επικαλούνται το επιχείρημα αυτό για να δικαιολογήσουν την τάση που έχουν μερικά άτομα για απειθαρχία ή που έχουν συνείδηση της αδυναμίας της βουλήσεως τους και θέλουν να προφυλάξουν το εγώ τους. Αναμφίβολα η πειθαρχία μπορεί να προσβάλει τον χαρακτήρα ενός ατόμου αν περάσει ολόκληρη τη ζωή του αποκλειστικά κάτω από διαταγές, αλλά στην εποχή μας η περίπτωση αυτή συναντάται σπάνια, γιατί η διάρκεια της εργασίας είναι πολύ μικρότερη από άλλοτε. Ο υπάλληλος έχει έτσι αρκετές δυνατότητες να οργανώσει τη ζωή του ελεύθερα και με δικές του αποφάσεις.

Θα σημειώσουμε ακόμα ότι, μερικές φορές η απειθαρχία αποτελεί μια υγιή αντίδραση, όταν πράγματι το άτομο μπορεί να αντιταχθεί σε μια διαταγή που δεν είναι εφαρμόσιμη, όταν διαθέτει ένα καλό κριτικό πνεύμα, αφού αναπτύξει στο προϊστάμενό του τα επιχειρήματά του. Μιά τέτοια στάση έχει καρποφόρα αποτελέσματα.

Πειθαρχία. Θα έλεγε κανείς ότι η έλλειψη αιτίων για απειθαρχία θα πρέπει αυτόματα να οδηγήσει στην πειθαρχία. Κι όμως δεν είναι έτσι, γιατί υπάρχουν τελείως ειδικοί λόγοι που καθορίζουν την πειθαρχία.

1) Η ανάγκη να επιβεβαιώσει την ύπαρξή του , που είναι σύμ- μχος στο συναίσθημα της δικής του αδυναμίας. Όταν το άτομο αισθάνεται ότι είναι πολύ αδύνατο και πολύ λίγο βέβαιο για το εαυτό του, για να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα

της ζωής αγκιστρώνεται συχνά από κάποιον πιά δυνατό, από το οποίο περιμένει την .Είναι έτοιμος να υποταχθεί σε αυτόν, πράγμα που σημαίνει ότι επιζητεί την προστασία του. Ζητεί βοήθεια και καταφύγιο, από κάποιον πιά δυνατόν και πειθαρχεί σε αυτόν. Αυτή η μορφή πειθαρχίας μπορεί να χαρακτηριστεί σαν πειθαρχία που προέρχεται από την ανάγκη ασφαλείας.

Συχνά μάλιστα αυτό είναι μιά πειθαρχία που οφείλεται σε φόβο. Όταν τώρα πρόκειται για μιά εργασία που απαιτεί ευθύνη ,πνευματική προσπάθεια και κατανάλωση δυνάμεων , πολλά άτομα προτιμούν να υποταχθούν , για να βρουν την ησυχία τους. Η πειθαρχία στην περίπτωση αυτή αποτελεί μιά οικονομία δυνάμεων. Αυτό το συναντάμε κυρίως σε πολλούς δημοσίους υπαλλήλους που ευχαρίστως δέχονται μιά θέση, μόνο να μην τους ζητάτε λύση προβλημάτων και ανάληψη ευθυνών.

Η πειθαρχία σαν ανάγκη ασφαλείας είναι μιά συνεχής διάθεση. Το άτομο το χαρακτηρίζουμε συνήθως με τον όρο πειθήνιος, αφοσιωμένος, ταπεινόφρων. Καμιά φορά στην κατηγορία αυτή υπάρχουν άτομα των οποίων η υποταγή είναι μόνο φαινομενική .Μπροστά στον προϊστάμενο υποκρίνονται ότι εκτελούν όλες τις διαταγές του, αλλά μόλις γυρίσει την πλάτη του ενεργούν όπως τους αρέσει. Αυτή η "υπό πρεση πειθαρχία" , είναι η συνέπεια είτε μιάς αντιπαθείας πρὸς την εργασία, είτε κακή πίστη που παίρνει την μορφή υποκρισίας:

2) Πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς. Στοιργή, πιστότης ,εκτίμηση. Θετικά συναισθήματα που δοκιμάζει ένα άτομο κάνουν να γεννηθεί η επιθυμία να του είναι ευχάριστος να του διευκολύνει την ύπαρξη ,να τον εξυπηρετήσει. Υποτίσσε-

ται λοιπόν ευχαρίστως σε αυτόν. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια, γι' αυτό εκτιμάται ιδιαίτερα. Ο υπάλληλος αυτός υπακούει ευχαρίστως σε έναν τέτοιο προϊστάμενο, το οποίο σέβεται, αλλά όχι και σε έναν οποιοδήποτε προϊστάμενο. Γι' αυτό, φτάνει πολλές φορές να μεταφέρετε ένα απείθαρχο υπάλληλο από έναν προϊστάμενο σε ένα άλλον για να γίνει πειθαρχικός. Βρίσκουμε την εξήγηση του φαινομένου αυτού στην προσκόληση, στην πράξη της συμπαθείας, που μπορεί να φτάσει μέχρι την ταύτιση με τον προϊστάμενο, με τον οποίο θα ήθελε και να μοιάζει.

3) Πειθαρχία από υπολογισμό. Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει σε ένα προσωπικό σκοπό είτε για να προτιμηθεί σε μία προαγωγή είτε για να επιτύχει μία αύξηση μισθού. Η πειθαρχία αυτή συνήθως διατηρείται μέχρι που να επιτευχθεί ο σκοπός. Δεν πρόκειται λοιπόν για πραγματική πειθαρχία, αλλά για υποκρισία, που πολλές φορές αποκαλύπτεται η πραγματική της φύση. Η πειθαρχία αυτή είναι μία προδοσία των ιδεών του ατόμου μόνο και μόνο για να κερδίσει την εύνοια του άλλου. Γι' αυτό η πειθαρχία αυτού του είδους κινδυνεύει να μεταβληθεί σε κολακεία και σε δουλοπρέπεια. Αυτοί που υποτάσσονται έτσι επιδοκιμάζουν ό,τι κάνει ο προϊστάμενος τους, συγχωρούν τα πάντα, υποστηρίζουν τα πάντα. Και δεν τα υφίστανται αυτά για την μεγάλη ιδέα, αλλά γιατί πιστεύουν πως έτσι μόνο θα φτάσουν στο σκοπό τους.

4) Η τέταρτη μορφή πειθαρχίας είναι η αυτόματη πειθαρχία, που έχει την πηγή της στην πεποίθηση, ότι οι διαταγές και οι οδηγίες, που δόθηκαν είναι αναγκαίες και δικαιολογημένες. Στις περιπτώσεις αυτές το άτομο έχει πλήρη συνείδηση

των εργασιών που του επιβάλλονται από το επάγγελμά του ή από μία κατάσταση της ιδιωτικής του ζωής, τις θεωρεί σαν ιερές υποχρεώσεις. Είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται, ότι η καλή λειτουργία και της πιο μικρής ρόδας συντελεί στην καλή λειτουργία του όλου μηχανισμού και γι αυτό υπακούουν, γιάν να συντελέσουν και οι ίδιοι στην ευημερία της κοινότητας. Γίνονται οι άνθρωποι αυτοί υπηρέτες της κοινότητας.

Μόνο ένα άτομο διαποτισμένο με ένα τέτοιο πνεύμα αλληλεγγύης μπορεί να εφαρμόσει μία αυτόματη πειθαρχία που αποβλέπει στην εκπλήρωση του καθήκοντος. Αυτό απαιτεί μεγάλη θέληση, αποφασιστικότητα και αυτοκυριαρχία. Η αυτόματη πειθαρχία είναι γνώρισμα των εκλεκτών φύσεων. Μόνο οι ευφυείς που έχουν ηθικές αρχές, ξέρουν πράγματι να υπακούουν. Γιατί είναι ικανοί να συζητούν τις διαταγές και να κατανοούν τι ακριβώς απαιτούν οι άλλοι απ' αυτούς. Ο προϊστάμενος λοιπόν πρέπει να προφυλαχτεί από μερικές μορφές πειθαρχίας που δεν είναι θετικές. Πολλά θα μπορούσε να αποφύγει αν ήξερε να τα ξινομεί τους υπαλλήλους του από άποψη τρόπου πειθαρχίας. Ο δουλικός και ο ταπεινός τύπος ανθρώπου μοιάζουν στη συμπεριφορά τους, αλλά στη βάση τους είναι δύο τύπου αντίθετοι και πρέπει να μάθει να τους ξεχωρίζει. Ο δουλοπρεπής θέλει να κυριαρχεί, και μόνο από έλλειψη δυνάμεως και πλούτου υποκλίνεται μπροστά στον αφέντη του. Ο ταπεινός, αντίθετα, έχει την αρετή μίας ανώτερης φύσεως, που συνίσταται στο να μην επιτρέπει να επιδράσουν στην ψυχή του οι υλικές αξίες.

Γενικά μεταξύ των μορφών πειθαρχίας που αναφέραμε μόνο η πειθαρχία που έχει σαν κίνητρο την ανάγκη ασφαλείας αυτή

που βασίζεται στην συμπάθεια και η αυτόνομη πειθαρχία έχουν θετικά αποτελέσματα. Υπάρχουν προϊστάμενοι που κατορθώνουν να εξασφαλίσουν την πειθαρχία του προσωπικού τους. Οι προϊστάμενοι αυτοί έχουν ένα τρόπο που προκαλεί τον θαυμασμό των εργαζομένων. Δημιουργείται μια αφοσίωση και ένα πνεύμα υπακοής χωρίς όρια. Εξάλλου, όσο μια προσωπικότητα είναι πιο ανεπτυγμένη ηθικά, τόσο πιο πολύ εμπνέει στους υφισταμένους την τάση της αυτόνομης πειθαρχίας. Το παράδειγμα παίζει εδώ ένα πολύ σπουδαίο ρόλο. Προκαλεί μια μίμηση. Εκείνο που λέμε "εκτιμώ κάποιον", μεταφράζεται σε μια ανάγκη "μιμήσεως", μια επιθυμία να φανεί άξιος του προσώπου που το εκτιμά.

Για να πειθαρχήσει όμως κανείς σωστά, πρέπει και η εντολή να δίδεται σωστά και σύμφωνα με τον αντικειμενικό σκοπό που επιδιώκει. Η τέχνη του να διατάζει κανείς πρέπει να συνοδεύεται από μια τεχνική της διαταγής, της οποίας θα δώσουμε μερικά κύρια σημεία.

δ) Η Τεχνική της Εντολής

Για να κάνουμε σαφές το θέμα αυτό, θα μελετήσουμε

- 1) Την εσωτερική υφή της εντολής, δηλαδή το περιεχόμενο
- 2) Την εξωτερική της όψη, τον τόνο της φωνής
- 3) Την στιγμή που δόθηκε η εντολή

Το περιεχόμενο της εντολής. Τι πρέπει να προσεχτεί

- 1) Τις οδηγίες που θα δώσετε πρέπει να τις έχετε εξετάσει και να τις έχετε ώριμα σκεφτεί.

Υπάρχουν προϊστάμενοι που σκέπτονται μεγαλοφωνα παρουσία των υπαλλήλων τους. Διορθώνουν και αλλάζουν τις οδη-

γίες, μόλις τις αναγγείλουν. Αυτό είναι λάθος, γιατί είναι απαραίτητο να παρουσιάσουν στο προσωπικό μία διαταγή καλά βασισμένη και οριστική. Οι συνεχείς αλλαγές καταρρίπτουν το κύρος του προϊσταμένου. Θα δώσει την εντύπωση ότι δεν ξέρει τις ίδιες του τις προθέσεις. Εκτός αυτού οι αντικρουόμενες διαταγές δυσκολεύουν τον εργαζόμενο να προσαρμοστεί.

2) Σκεφτείται καλά προτού δώσετε οδηγίες, ώστε αυτές να μην υπόκεινται σε κριτική.

3) Δώστε τις οδηγίες σας με τρόπο σαφή, ακριβή, με όσο το δυνατό λιγότερες κουβέντες, για να κατανοηθούν καλά. Η ικανότητα αποκτάται με την άσκηση.

4) Ο εργαζόμενος και αν ακόμη είναι έτοιμος να υπακούσει, εν τούτοις απεχθάνεται να αισθάνεται ότι βρίσκεται υπό διαταγές. Υπακούει στους κανονισμούς, αλλά δεν του αρέσει να δέχεται τις διαταγές από ένα και μόνο πρόσωπο. Γι' αυτό καλύτερα η διαταγή να δίδεται όσο το δυνατόν από πρόσωπα.

5) Οι οδηγίες πρέπει να πείθουν. Πρέπει ο εργαζόμενος να τις βρίσκει αναγκαίες από λόγους αντικειμενικούς. Γι' αυτό, χρειάζεται να αναφέρεται και ο λόγος μίας εντολής, για να πείθεται ο εργαζόμενος και εκ των προτέρων να του αφαιρείται έτσι η αιτία για τυχόν αντίδραση.

6) Να δίνετε λίγες εντολές. Να διατάσσετε όσο μπορείτε πιά λίγο, αλλά αντίθετα να παρακολουθείτε την εκτέλεση κάθε μίας εντολής. Είναι λάθος να νομίζετε ότι διατάσσω συνεχώς σημαίνει ότι αυξάνω το κύρος μου. Αντίθετα τίποτε δεν καταρρίπτει περισσότερο το κύρος ενός προϊσταμένου, από την έκδοση των πολλών διαταγών που στο τέλος δεν εκτελούνται.

7) Αν η διαταγή είναι πολύ σπουδαία, επαναλάβετε την δύο φορές συνέχεια, τονίζοντας την όσο χρειάζεται, πράγμα ακόμη πιο αποτελεσματικό. Η επανάληψη να αποβλέπει την σωστή κατανόηση.

8) Ξέρω να διατάσσω σημαίνει ακόμη ότι ξέρω να κατανέμω τις οδηγίες. Να μην δίνετε τις οδηγίες όλες μαζί. Είναι ενδεχόμενο ο εργαζόμενος να νιώθει φορτωμένος. Κινδυνεύει έτσι η εντολή να συναντήσει μία εσωτερική αντίδραση και μία δυσμενή υποδοχή. Γι' αυτό, πρέπει οι εντολές να δίνονται διαδοχικά, βάσει των αναγκών της εργασίας. Για να επιτύχει αυτό, πρέπει ο προϊστάμενος να ξέρει τί χρόνο θα απαιτήσει η εκτέλεση κάθε εντολής. Πολλές συγκρούσεις προέρχονται από το γεγονός ότι ο προϊστάμενος δεν δίδει αρκετό χρόνο εκτέλεσης.

9) Οι προφορικές οδηγίες πρέπει να δίδονται άμεσα στον επιφορτισμένο με την εκτέλεσή τους. Αν μεταβιβάσουν μέσω τρίτων μπορεί να μη μεταδοθούν με ακρίβεια.

10) Περιορίστε το υλικό της διαταγής, ώστε η εκτέλεση της να μην εξαντλεί τον αποδέκτη. Οι οδηγίες πρέπει να ανταποκρίνονται στις ικανότητες τους, γιατί εργασίες πολύ δύσκολες πιθανό να τον αποθαρρύνουν και πολύ εύκολες, ίσως τον κάνουν να αισθάνεται μειωμένος, ή να σκεφτεί ότι δεν αξίζουν να δώσει σημασία.

11) Όσο το δυνατόν η εντολή να ανταποκρίνεται στις τάσεις ή τις επιθυμίες του επιφορτισμένου προσώπου, ώστε να υποκινήσει το ενδιαφέρον του.

12) Να γίνει προσπάθεια να προσαρμοσθεί η εντολή με την ιδιοσυγκρασία του παραλήπτη. Δεν ενδείκνυται να δοθεί σε ένα

αργό εργάτη μιά διαταγή που απαιτεί ταχύτητα.

Σε μερικούς εργαζόμενους δεν αρέσει να παίρνουν μιά λακωνική εντολή την θεωρούν σαν "προσταγή" τους αρέσει να τους δίδουν εξηγήσεις. Ενώ άλλοι θεωρούν τις εξηγήσεις περιττές. Δεν θέλουν να τους χειρίζονται σαν "παιδιά" .

13) Ποτέ να μη δίνετε μιά εντολή γιά τιμωρία ή κύρωση. Δεν πρέπει να ζητάμε από ένα εργαζόμενο να κάνει μιά επίμονη εργασία γιά να τον τιμωρήσουμε γιά ένα λάθος που έκανε.

Όλα αυτά είναι εμπνευσμένα από την έννοια της δημοκρατίας και της επιστημονικής οργανώσεως αλλά δυστυχώς δεν εφαρμόζονται παντού.

Ο τόνος με τον οποίο δίνεται η εντολή

Ο τόνος έχει μεγάλη σημασία. Μιά κοπιώδης εργασία μπορεί να εκτελεστεί με χαρά αν δοθεί με ένα φιλικό τόνο.

Όταν ο τόνος δεν είναι μαλακός η εργασία δείχνει όλη τη σκληράδα της. Άλλοτε νόμιζαν ότι ο σκληρός τόνος αυξάνει το γόητρο του προϊσταμένου. Τόνος που δεν χωρούσε αντίρρηση ήταν σε μεγάλη υπόληψη.

Ο σκληρός τόνος είναι αντιασθητικός στην ακοή και προκαλεί φόβο γιατί είναι χαρακτηριστικός των χολερικών ανθρώπων που προκαλούν φόβο. Ο θυμός, η χολή είναι ο δρόμος μιάς εχθρικής πράξεως. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι εκτελούν χωρίς χαρά τις εντολές, που δίνονται με αυτό τον τρόπο. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν παρά μόνο λίγοι κανόνες γιά να βρούμε τον σωστό τόνο. Ο πρώτος είναι η ηρεμία, η γαλήνη. Κάθε ερεθισμός σκληραίνει τον τόνο. Οι ορμητικοί χαρακτήρες δεν κάνουν γιά διαταγές.

Υποδεικνύεται συχνά, αν ο προϊστάμενος δεν είναι δημο-

φιλή, να δίνει τις διαταγές απρόσωπα, αντί να πει "κάνετε αυτό", να πει "πρέπει να γίνει αυτό, κατά αυτόν τον τρόπο".

Η ευνοϊκή στιγμή για τις οδηγίες

Για να εκτελεστεί με καλή θέληση μια οδηγία πρέπει να δοθεί και στη κατάλληλη στιγμή. Μια εντολή που δίνεται στο τέλος της ημέρας γίνεται με δυσφορία αποδεκτή. Επίσης δεν είναι σωστό να δοθεί μόλις αρχίσει η εργασία. Πολλοί εργαζόμενοι θέλουν πρώτα να στρώσουν τη δουλειά. Κάθε νέα εντολή δυσκολεύει αυτή τη πρωινή προσαρμογή. Επίσης είναι ακατάλληλη η ώρα πριν από το φαγητό, γιατί ο εργαζόμενος την περιμένει με ανυπομονησία. Επίσης ακατάλληλος είναι και ο χρόνος αμέσως μετά το φαγητό.

Η καλύτερη ώρα είναι μετά την έναρξη της εργασίας, αφού ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοστεί. Επίσης καλό είναι να δίνεται η οδηγία από την προτεραία. Ο εργαζόμενος μπορεί να την συμπεριλάβει στο πλάνο εργασίας της επομένης και να εξοικειωθεί με την δουλειά που τον περιμένει. Πρέπει σε όλα αυτά να έχουμε υπόψη τις ατομικές ιδιομορφίες και να μη είμαστε πολύ αυστηροί. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει τους υφισταμένους τους, για να αντιλαμβάνεται πως θα αντιδράσουν στις διαταγές.

e) Η Ανάγκη του να Διατάζει Κανείς και η Ελαττωματική Διαταγή (Προσταγή).

Υπάρχουν ασφαλώς άνθρωποι, που τους αρέσει να διατάζουν. Αυτοί είναι: α) Οι δεσποτικοί χαρακτήρες, για τους οποίους "διατάζω" σημαίνει "εκδηλώνω τη δύναμή μου".

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

γ) Οι άνθρωποι που έχουν συναίσθημα κατωτερότητας, στους οποίους η διαταγή δίνει τη δυνατότητα να αναπληρώσουν τα συναισθήματα της αναπηρίας τους.

Στην πρώτη και τρίτη κατηγορία ανήκουν οι προϊστάμενοι, που δεν μπορούν να περάσουν μπροστά από ένα υπάλληλο, χωρίς να δώσουν μιιά εντολή. Κάνοντας διαρκώς αισθητή την παρουσία τους είναι σαν να λένε: "Εμείς είμαστε οι κύριοι, Αλλά φέρνουν αντίθετο αποτέλεσμα: το προσωπικό τους βαριέται. Τα άτομα με την τάση αυτή τοποθετούνται συχνά στην κατηγορία των επαγγελματικά φτασμένων με δικά τους μέσα και ικανότητες, και που επιθυμούν να επιβάλλουν στους άλλους τη δύναμή τους. Δεν ξέρουν την τέχνη να διοικούν και δεν καταλαβαίνουν ότι μπορεί να έχουν μερικά δικαιώματα, αλλά δεν χρειάζεται να κάνουν χρήση.

Στην άλλη περίπτωση, η ανάγκη της προσταγής μπορεί να θεωρηθεί σαν μιιά ανάγκη ψυχικού ξαλαφρώματος. Ο μαθητευόμενος που του εθίγεται συνέχεια το φιλότιμό του, όταν μεγαλώσει και αναλάβει εξουσία, αντί να κατανοεί τη θέση του νέου μαθητευόμενου, που κι αυτός την πέρασε, αισθάνεται τη "μανία" να διατάζει.

Πολλοί δεσποτικοί προϊστάμενοι προτιμούν να μην έχουν έξυπνους υπαλλήλους για να μπορούν να κυριαρχούν πιδ εύκολα. Προτιμούν ένα μέτριο υπάλληλο που να μπορεί να ανέχεται τις μικρότητές τους. Το ίδιο γίνεται πολλές φορές και στη συζυγική ζωή., όπου οι άνδρες προτιμούν γυναίκες μιιάς κατώτερης στάθμης απ' αυτούς.

Υπάρχει εν τούτοις μία κατηγορία προϊσταμένων που προτιμά να μην δίνει εντολές, γιατί στερείται τα αναγκαία προσόντα προσταγής. Σε αυτούς συγκαταλέγονται οι αναποφάσιστοι ή οι άβουλοι, που ποτέ δεν ξέρουν πολύ καλά τις οδηγίες να δώσουν και πως να τις δώσουν, γιατί αμφιβάλλουν γιὰ την αξία τους. Αυτή η έλλειψη ασφαλείας - που συναντάμε και στην ιδιωτική τους ζωή- μπορεί να υπάρχει παρ'όλες τις πολλές γνώσεις και το κριτικό πνεύμα που ίσως έχουν. Κι αυτή είναι η τραγική πλευρά αυτής της τάσεως. Κι αυτό ακριβώς συμβαίνει επειδή έχουν ένα πνεύμα πολύ κριτικό, γιατί είναι ικανοί να συλλάβουν τις απώτερες συνέπειες των πράξεών τους. Είναι συχνά πολυ ευφείς, προικισμένοι με μία μεγάλη προσωπική αξία και όμως είναι θύματα αυτής της αδυναμίας. Στην κατηγορία αυτή υπάρχουν και μερικά πρόσωπα που αισθάνονται αποστροφή στο να διατάζουν.

Αν και ενδιαφέρονται ζωηρά γιὰ την οργάνωση της επιχείρησης "ενοχλούνται " όταν πρόκειται να εκφράσουν τις ιδέες τους και τις παρατηρήσεις τους υπο μορφή διαταγών. Η αδυναμία αυτή σε μερικά άτομα προέρχεται από τη δυσκολία που αισθάνονται στο να εξωτερικεύουν τις σκέψεις τους με λόγια. Προτιμούν να γράφουν. Πολλά από τα άτομα αυτά είναι προικισμένα με θεωρητικές ικανότητες στον τομέα της οργανώσεως. Σκέπτονται σωστά αλλά εκείνο που τους λείπει είναι η ευκολία να εκφραστούν.

Δίνουν μία εντολή και πιστεύουν ότι αυτή περιέχει όλες τους τις σκέψεις, και θυμώνουν όταν η εντολή δεν εκτελείται. Ενώ στην πραγματικότητα οι σκέψεις της εντολής είχαν σχηματιστεί μόνο μέσα στο μυαλό τους., και θα πρεπε ο υπάλ-

ληλος να μαντέψει τις επιθυμίες τους.

Γενικά σε μιά επιχείρηση, πρέπει να διακρίνουμε από τη μιά μεριά τον Γενικό Διευθυντή, που έχει την εποπτεία όλων των υπηρεσιών και που βρίσκεται σε επαφή με όλους τους προϊσταμένους, στους οποίους δίνει τις εντολές, και από την άλλη τους προϊσταμένους, των οποίων το έργο συνίσταται στη μετάδοση των εντολών που πήραν από τον διευθυντή, προς τους υφισταμένους τους. Το έργο των προϊσταμένων αυτών είναι πιά δύσκολο.

Η Στάση του Προϊσταμένου σε Περίπτωση μής εκτελέσεως μιάς Εντολής

Ο Προϊστάμενος δίνει μιά εντολή, αλλά αυτή δεν εκτελείται ή εκτελείται με πολύ μέτρια αποτελέσματα. Τι γίνεται τότε; Ο προϊστάμενος ερεθίζεται είτε γιατί αισθάνεται ότι εθίγει προσωπικά είτε γιατί σκέπτεται τις κακές συνέπειες που μπορεί να έχει αυτό για την επιχείρηση.

Γιαυτό, αναγκάζεται να πάρει μιά θέση. Οι αντιδράσεις του προϊσταμένου ανάλογα με το χαρακτήρα του μπορούν να εκδηλωθούν με τρεις μορφές:

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

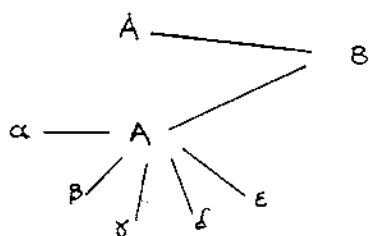
Υπάρχουν προϊστάμενοι που παραφέρονται με την παραμικρή αντίθεση. Άλλοι πάλι αποδέχονται με πολλή ηρεμία ακόμη και την πιά σοβαρή απειθαρχία.

Παραστατικά μπορούμε να απεικονίσουμε τα παραπάνω ως

εξής:

Ο Α δίδει εντολή στον Β

Ο Β ανατίθεται πρὸς τον Α. Ο Α αντιδρά ως εξής: α) με ηρεμία, β) εκδηλώνοντας την δυσαρέσκειά του, γ) με επιπλήξεις, δ) με αγανάκτηση, θυμό, ε) με προσβολές. Έχουμε δηλαδή την εξής γραπτή παράσταση:



Αν ο Α αγανακτήσει εναντίον του Β, τότε μπορεί να συμπεριφερθεί ακόμη πιο αυταρχικά εναντίον του. Ο Β όμως τότε θα αντιδράσει δείχνοντας ακόμη πιο ζωηρά την αντίθεσή του, πράγμα που θα αυξήσει το θυμό του Α. Κατά αυτόν τον τρόπο προκύπτει μία σειρά αντιδράσεων που, για να σπάσει, θα πρέπει να χωριστούν οι δύο αντιμαχόμενοι. Έτσι εμφανίζονται τα συναισθήματα εχθρότητας.

Η σωστή στάση του προϊσταμένου σε περίπτωση μη εκτέλεσης μίας εντολής πρέπει να είναι:

1) Εάν μεν η εντολή δεν εκτελείται για το λόγο ότι υπάρχει άγνοια ή γιατί δεν έγινε κατανοητή, τότε θα πρέπει να δώσει συμπληρωματικές οδηγίες. 2) Εάν η εντολή δεν εκτελείται από κακή θέληση, τότε: α) Να κάνει μία προειδοποίηση β) Να υποκριθεί ότι αγνοεί την μη εκτέλεση, αλλά να την πάρει υπό σημείωση για να καθορίσει αργότερα τη στάση του. Πρέπει πολύ να προσέχουν οι προϊστάμενοι τους υπαλλήλους

εκείνους που νοιώθουν την ευχαρίστηση να τους κάνουν να θυμώνουν και να χάνουν την ψυχραιμία τους. Γι' αυτό, καλά θα κάνουν οι προϊστάμενοι να ασκούνται στην αυτοκυριαρχία.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι να εξηγήσουμε στον υπάλληλο όλες τις συνέπειες των πράξεών του (βλάβη που προξενήθηκε σε έναν άλλο, υλική απώλεια, απώλεια χρόνου και δυνάμεων) και να τον καταστήσουμε υπεύθυνο. Μιά ήρεμη συζήτηση ατομική ή ομαδική μπορεί να δώσει πολύ καλά αποτελέσματα.

Και η ανανέωση της εντολής θίγει τον προϊστάμενο, εντούτοις, αν φανεί ήρεμος και κυριαρχήσει πάνω στο θυμό του, μπορεί στο τέλος να έχει μεγάλη επιτυχία, γιατί η αυτοκυριαρχία προκαλεί πάντα μεγάλη εντύπωση. Πολλοί προϊστάμενοι επέτυχαν εξαιρετικά αποτελέσματα, με το να προσποιούνται ότι δεν παρατήρησαν τα κενά σημεία μιάς εκτελέσεως και επαναλαμβάνουν τις οδηγίες σαν να μην είχαν δοθεί. Σε περίπτωση που και πάλι δεν συμμορφώνεται ο υπάλληλος μ' αυτές, φαίνεται πια ενδεδειγμένο να συζητήσει ανοικτά το θέμα μαζί του όσο το δυνατό πιο ήρεμα. Μιά ερώτηση που μπαίνει με καλοσύνη: "Γιατί, αλήθεια, δεν το κάνετε αυτό, είσατε άρρωστος; Μήπως ήταν πολύ βαρύ για σας;" μπορεί να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα, γιατί πολλοί τότε θα ντραπούν για την διαγωγή τους.

Αν οι εξηγήσεις και οι προειδοποιήσεις αυτές δεν αρκούν θα πρέπει να πάψουμε να δίνουμε προσωπικές εντολές σε αυτόν τον υπάλληλο. Μιά κακή θέληση, που εκδηλώνεται έτσι απόλυτα, δεν μπορεί να σπάσει. Κι αν εμμένει στην αρνητική του αυτή στάση, θα πρέπει στο τέλος να απολυθεί ο υπάλληλος

αυτός. Αν ο Υπάλληλος αυτός είναι πολύ ικανός στη δουλειά του, αντί να απολυθεί μπορεί να μετατεθεί σε άλλο τμήμα με άλλον προϊστάμενο, οπότε υπάρχει μιά ελπίδα να αλλάξει στάση.

Ο HENRI FAYOL, που πρώτος εμβάθυνε στα προβλήματα διοικήσεως, μας δίνει μιά σειρά από παράγοντες που καθορίζουν μιά επιτυχή και αποτελεσματική διοίκηση. Κατά τον συγγραφέα αυτόν, ο προϊστάμενος πρέπει: α) να γνωρίζει καλά το προσωπικό του, β) να περιορίσει τους ανίκανους, γ) να δίνει το παράδειγμα, δ) να ενημερώνεται κατά περιόδους, λεπτομερειακά για τις εσωτερικές σχέσεις που υπάρχουν στην επιχείρηση, ε) να συγκεντρώνει τους κυριότερους συνεργάτες του σε σύσκεψη για να βεβαιωθούν από κοινού για την ενότητα της κατευθύνσεως και τον συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, στ) να μην πνίγεται σε λεπτομέρειες, ζ) να ευθαρρύνει τη δραστηριότητα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση του προσωπικού.

Αλλά η αντίληψη αυτή είναι λίγο περιορισμένη και δεν παίρνει αρκετά υπόψη την ψυχολογία του συνεργάτη-υφισταμένου. Είναι εύκολο να διοικεί ο προϊστάμενος όταν έχει στη διάθεσή του αφοσιωμένους συνεργάτες. Αλλά το πράγμα γίνεται εξαιρετικά δύσκολο όταν έχει να κάνει με άτομα νευρωτικά ή που δεν έχουν ηθική υπόσταση.

Η στάση του προϊσταμένου εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος, από τις δυσκολίες που συναντά από τους υφισταμένους του. Πρέπει να έχει πάντα υπόψιν του, ότι ο άλλος είναι ένας συμπαίκτης.

Για να έχει ένα καλό τέλος μιά εντολή, και για να πραγματοποιηθεί αυτή η λεπτή κοινωνική επαφή, πρέπει να έχουμε

υπόψη μας και αυτόν που δίνει την εντολή και αυτόν που τη λαβαίνει. Μερικοί προϊστάμενοι έχουν υφιστάμενους με τους οποίους δεν υπάρχει έδαφος συνεννοήσεως. Αυτή η έλλειψη αρμονικής σχέσεως δημιουργεί πολλές περιπλοκές. Πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να βρίσκει τους "ανθρώπους του", αυτούς δηλαδή με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί.

Θα πάρουμε τρεις τύπους προϊσταμένων και τρεις υφισταμένων, για να δούμε ποιος είναι ο καλύτερος συνδυασμός.

Ο Α αγαπά να προστάζει και τα πάει καλά με τους υφισταμένους του.

Ο Β αγαπά να προστάζει αλλά δεν τα πάει καλά με τους υφισταμένους του. Είναι τύπος καθαρά αυταρχικός.

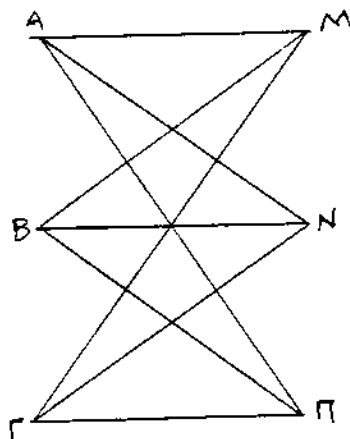
Ο Γ δεν αγαπά να προστάζει.

Ο Μ υπάλληλος είναι πειθαρχικός και αφοσιωμένος.

Ο Ν υπάλληλος είναι απαθής, αδιάφορος.

Ο Π υπάλληλος είναι ισχυρογνώμων, αρνητικός, επαναστατής.

Μπορούν να δημιουργηθούν οι εξής καταστάσεις:



Ο Ν υπάλληλος, απαθής έρχεται σε επαφή με το Β, και

τον "νευρώνει" ή ο Π. υπάλληλος ισχυρογνώμων, πλησιάζει τον Ν, με αποτέλεσμα μία βίαιη σύγκρουση. Εάν ο Μ επέμβη, όλα ηρεμούν. Εάν ο Ν ή ο Π συναντήσουν τον Α, η κατάσταση σώζεται. Ο Μ εξάλλου αγαπάται από όλους. Ενώ ο Ν ή ο Π προκαλούν δυσaréσκεια.

Είναι εύκολο να συσχετίσουμε τους συνδυασμούς αυτούς, προσθέτοντές κι άλλους χαρακτηρισολογικούς τύπους. Το ιδεώδες θα ήταν προφανώς να δίνουμε σε κάθε προϊστάμενο του υπάλληλο του οποίου οι αντιδράσεις θα συμφωνήσουν με το είδος της διοικήσεώς του, αλλά αυτό δυστυχώς δεν είναι πάντοτε δυνατό. Οι προϊστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να ανέχονται και υπαλλήλους που δεν τους ταιριάζουν καθόλου, και αυτό δυσκολεύει πολύ το έργο τους.

B) Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

A) Ψυχολογία του Ελέγχου

Ο έλεγχος περικλείει εκ των προτέρων ένα πολύ επικίνδυνο στοιχείο. Ο υπάλληλος πιστεύει, ότι αμφιβάλλουν για την ικανότητα αποδόσεως του και για την ευσυνειδησία, με την οποία εργάζεται, και γι' αυτό τον επιτηρούν.

Όσο και αν φαίνεται δυσάρεστος ο έλεγχος, είναι εν τούτοις αναγκαίος. Σήμερα, το μέσο επίπεδο του χαρακτήρος του ανθρώπου βρίσκεται ακόμη τόσο χαμηλό, ώστε, αν τον αφήναμε χωρίς κανέναν έλεγχο, κινδυνεύουμε να παραμελήσει το καθήκον του. Η απουσία ελέγχου διαφθείρει τον άλλον. Ο έλεγχος, λοιπόν, είναι αναγκαίος είτε πρόκειται για ανώτερες είτε για κατώτερες θέσεις. Καμιά δημοκρατία δεν μπο-

ρεί να σταθεί χωρίς έλεγχο. Από άποψη όμως ψυχολογική, το πρόβλημα του ελέγχου παρουσιάζει μιιά τραγική όψη: Ο έλεγχος ταπεινώνει αλλά η έλλειψη του αποθαρρύνει.

Το πρόβλημα είναι δύσκολο. Ο προϊστάμενος εν τούτοις, χωρίς να δείχνει δυσπιστία στο προσωπικό του, θα κάνει καλά να ελέγχει τα πάντα μόνος του. Αν ο έλεγχος αφορά μόνο την εργασία, συνήθως δεν γεννά πραγματική αντίθεση. Όλοι οι υφιστάμενοι ξέρουν ότι αυτοί ασκούν μιιά λειτουργία κατώτερη από του προϊσταμένου που τους εποπτεύει, και ότι η λειτουργία εποπτείας είναι μέρος της λειτουργίας διοικήσεως που ασκεί. Εκείνο όμως που αντίθετα πληγώνει τον υπάλληλο, είναι ο σκληρός έλεγχος που ασκείται συνεχώς "γιά το μή τυχόν και έχει αργήσει στη δουλειά του ή μή τυχόν και χάσει κανένα λεπτό από τη δουλειά του". Ο συνεχής προσωπικός έλεγχος θίγει το φιλότιμο του εργαζόμενου, την ευσυνειδησία του γιά το καθήκον του κ.λ.π.

Ο αδιάκοπος έλεγχος εργασίας, που ασκείται από τον εργοδηγό, τον υπεύθυνο τμήματος, το προϊστάμενο γραφείου, κ.λ.π. κινδυνεύει να κάνει το εργαζόμενο να αισθανθεί, ότι δεν του έχουν εμπιστοσύνη θέλοντας δε ο εργαζόμενος να δείξει ζήλο εργασίας την ώρα που ελέγχεται, δουλεύει νευρικά και γρήγορα, πράγμα που μπορεί να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα.

Ο προϊστάμενος που είναι ψυχολογικά προικισμένος θα κάνει πρώτα τη διάκριση μεταξύ των χαρακτήρων. Σε μερικούς θα ασκήσει διακριτική εποπτεία και όχι συχνή, ενώ τους άλλους θα τους ελέγξει συχνά και φανερά. Διακρίνουμε δύο είδη ελέγχου. Τον μηχανικό έλεγχο και τον προσωπικό. Στο μηχανικό

έλεγχο υπάγονται οι διατάξεις που καθορίζει ο κανονισμός. Π.χ. ο έλεγχος της προσελεύσεως και αποχωρήσεως του εργαζομένου, τα λάθη, που καταγράφει μιά μηχανή. Η μηχανή λοιπόν αυτόματα ασκεί ένα έλεγχο και αυτό το θεωρεί ταπεινωτικό ο εργαζόμενος. Είναι πράγματι σαν η μηχανή να κυβερνά τον άνθρωπο. Ο σίδηρος που γίνεται κύριος πάνω στο ανθρώπινο πνεύμα. Προτού λοιπόν εισαχθεί μιά μηχανή ελέγχου καλό είναι να αναρωτηθεί ο προϊστάμενος: τι αντίτιπο θα έχει αυτό πάνω στην νοοτροπία του εργαζομένου; Και αν πραγματικά το χρειάζονται ή όχι. Το ρολόι της νύχτας π.χ. που κάνει τον νυκτοφύλακα να μένει ξυπνητός είναι ένας έλεγχος που επιβάλλεται και δεν μπορούμε να τον αποφύγουμε. Και όμως κι αυτή η συσκευή δημιούργησε πολλές εχθρότητες. Ο αυτόνομος έλεγχος αποτελεί οικονομία χρόνου και απαλλάσσει την επιχείρηση από παράπονα.

Αν ο μηχανικός έλεγχος πληγώνει σκεφθείτε τώρα τον προσωπικό έλεγχο που θίγει το φιλότιμο του εργαζομένου και τον ταπεινώνει. Όποτε ο προϊστάμενος όταν ασκεί έλεγχο της αποδόσεως πρέπει να προχωρεί με πολύ σύνεση και λεπτότητα, ώστε να δημιουργηθεί όσο το δυνατόν μικρότερη αντίσταση. Να φανεί στα μάτια των εργαζομένων όχι σαν ένας αυστηρός κριτής, αλλά μάλλον σαν ένας εμπειρογνώμων και σύμβουλος. Ο έλεγχος της αποδόσεως, που φανερώνει τις αδυναμίες του εργαζομένου, πρέπει να είναι για τον προϊστάμενο μιά ευκαιρία για να τον διδάξει και να του δείξει πως να πετύχει καλύτερα την ερχόμενη φορά. Συμβουλή και βοήθεια συμφέρει και στο προϊστάμενο και στον εργαζόμενο.

Υπάρχουν εν τούτοις μερικά άτομα που έχουν μια ειδική

τάση να κάνουν έλεγχο. Η λειτουργία αυτή τους δίνει ένα αίσθημα ανωτερότητας, κολακεύει τον εγωϊσμό τους. Μιά άλλη κατηγορία ατόμων χρησιμοποιούν τον έλεγχο για λόγους ακδηπιδ ανάξιους. Ζητά δηλαδή να κατασκοπεύσει τους ομοίους του, αισθάνεται ένα είδος ευχαριστήσεως να ταπεινώνει τον εργάτη του οποίου η εργασία είναι ποσοτικά ή ποιοτικά κατώτερη. Αρέσκειται να διαπιστώνει τα λάθη του άλλου, για να μπορέσει μετά να επιβάλλει κυρώσεις. Το λάθος που έγινε του δίνει μία πρώτης τάξεως ευκαιρία για να κάνει κριτική και να διατυπώνει δυσμενείς κρίσεις. Κατά αυτό τον τρόπο εκδηλώνονται οι αντικοινωνικές τάσεις μερικών ανθρώπων.

Το γεγονός ότι ξέρουμε τα ψυχολογικά αυτά δεδομένα δεν σημαίνει και ότι δεν μπορούμε να δώσουμε και μερικούς κανόνες που να ευκολύνουν την εκτέλεση του ελέγχου. Και ο έλεγχος είναι μία τέχνη, που πρέπει κανείς να τη μάθει.

Β) Η Τεχνική του Ελέγχου

Υπάρχει μία τεχνική του ελέγχου που οι κυριότεροι κανόνες του είναι: 1) Πρώτα πρώτα πρέπει να ξέρουμε ακριβώς τί θα πεί ελέγχω, ποιά είναι τα κύρια σημεία στα οποία θα στραφεί ο έλεγχος και τέλος ποιά είναι η εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο υπάλληλος.

2) Δεν αρκεί όμως να ξέρουμε το πιδ σπουδαίο σημείο εργασίας ως προς τον έλεγχο. Το μάτι του ελεγκτή πρέπει να συλλαμβάνει το σύνολο της εργασίας. Μόνο με την πρακτική πείρα το κατορθώνουμε αυτό.

3) Πρέπει να αντιμετωπίσουμε τα "κρίσιμα σημεία" της υπό εκτέλεση εργασίας, δηλαδή να βρούμε τις δυσκολίες που γίνονται αιτία να δημιουργούνται πιδ συχνά λάθη. Αυτό επιτρέ-

πει στον ελεγκτή να στρέφει απ'ευθείας την προσοχή του σε αυτά και να αντιληφθεί αν το μέρος αυτό της εργασίας εξετελέσθει καλά ή όχι. Ο ελεγκτής θα δει τα πάντα αν είναι δυνατό αλλά η προσοχή του θα στραφεί στα ουσιώδη. Αλλιώς κινδυνεύει να χαθεί σε λεπτομέρειες, σε δευτερεύοντα πράγματα και να δώσει στο προσωπικό την εντύπωση ενός ματαιοπονούμενου λεπτολόγου.

4) Στην περίπτωση που η κριτική ή οι παρατηρήσεις είναι αναγκαίες πρέπει να τις διατυπώσει όλες μαζί μιά φορά και όχι σταδιακά και συνεχώς. Γιατί κάθε παρατήρηση δημιουργεί μιά δυσάρεσκεια και αν αυτή επαναλαμβάνεται είναι καταθλιπτική για τον ελεγχόμενο.

5) Είναι προτιμότερο ο έλεγχος να γίνεται με διάκριση, όσο είναι δυνατόν. Δεν πρέπει να παίρνει τον χαρακτήρα εκτελέσεως ποινής.

6) Ο έλεγχος θα είναι πιά αποτελεσματικός αν γίνει κατά τρόπο σύντομο. Ο υπάλληλος θα αναγνωρίσει έτσι την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του ελεγκτού. Πολλά λόγια κινδυνεύουν να μεταβάλλουν το έλεγχο σε προσωπική φιλονικία, πράγμα που πρέπει να αποφεύγεται.

7) Μπορεί ο ελεγκτής να μην έχει τη δυνατότητα να επιθεωρήσει ο ίδιος την εργασία και να περιοριστεί σε ερωτήσεις που υποβάλλει στον υπάλληλο: π.χ. "κάνετε την εργασία έγκαιρα;" .Ο ελεγκτής εδώ βασίζεται στην καλή πίστη του υπαλλήλου. Εάν ο υπάλληλος ψεύδεται, ο ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να τον πιστέψει μέχρι που να αποδειχθεί το αντίθετο. Συνιστούμε να έχουμε εμπιστοσύνη στον υπάλληλο αλλά με ένα άλλο μέσο να ελέγχουμε, αν η εμπιστοσύνη αυτή είναι δικαιολογημένη.

8) Κατά ένα γενικό τρόπο θα λέγαμε ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να εμπιστευτεί από τον εξής κανόνα:

"Προσβάλλοντας την ευαισθησία του υπαλλήλου κινδυνεύει να χάσει ότι νόμιζε πως θα κέρδιζε από τον έλεγχο. Παραδεχόμαστε ότι είναι δύσκολη η τήρηση αυτού του κανόνα. Ο μόνος τρόπος είναι να ενοσούν ως αυτόματες μη κανείς έλεγχος."

Κάθε άτομο, το οποίο εργάζεται σε μιά επιχείρηση, δεν το κάνει μόνο και μόνο για νάχει το αίσθημα της ικανοποίησης ενός ομαδικού έργου. Η πρώτη του επιδίωξη είναι η απόκτηση ενός εισοδήματος. Αν τα κίνητρα του δεν ήταν οικονομικά, θα μπορούσε, αντί να εργάζεται, να ασχολείται με κάποιο "χόμπυ" του. Γι' αυτό, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να διαισθανθούν, να αντιληφθούν τί είναι εκείνο που υποκινεί τους εργαζόμενους και να αποσπάσουν το ενδιαφέρον τους, με κατάλληλα κίνητρα, για το συμφέρον των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

α) Τί πρέπει να καλύπτει ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων

Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βασίζονταν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζόμενου δηλαδή στην κλιμάκωση της χρηματικής αμοιβής, παραβλέποντας τις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του.

Παρόλο που το να κερδίζει κανείς χρήματα είναι βασικό, από ένα σημείο και πέρα δεν είναι κι η μοναδική επιδίωξη του εργαζόμενου και έτσι έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ορισμένοι εργαζόμενοι που χουν εξαντλήσει όλα τα σκαλοπάτια της κλίμακας των οικονομικών κινήτρων και παράλληλα να πέφτει η παραγωγικότητά τους και μάλιστα με γοργό ρυθμό.

Γιὰ να εμπνεύσει ένας προϊστάμενος στους υφισταμένους του τη διάθεση για παραγωγική εργασία θα πρέπει να επωφεληθεί από τους προσωπικούς λόγους που χει ο καθένας ξεχωριστά, να συνεργαστεί με την επιχείρηση και σε όλους αυτούς τους ατομικούς λόγους να προσθεσει κι άλλους, ίσως πιδ ελκυστικούς για να αποσπάσει, έτσι από τους εργαζόμενους τον πιδ πραγματικό τους εαυτό.

Όταν μιλάμε λοιπόν για κίνητρα θα πρέπει να εννοούμε πάντοτε ένα σύστημα κινήτρων, δηλαδή ένα συντονισμένο σύνολο από θετικά στοιχεία, που θα προσελκύσει τον εργαζόμενο για παραγωγική εργασία, και το οποίο θα πρέπει να βασίζεται σε κοινωνικές αρχές, σε αρχές που διέπουν την πρακτική των

επιχειρήσεων και σε ηθικές αρχές, σε ότι αφορά αυτή τις θεμι-
τές επιδιώξεις του ατόμου. Έτσι, ένα αποτελεσματικό σύστη-
μα κινήτρων :

(α).ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΑΝΑΓΚΕΣ.Κυρίως τις βασικές ανθρώ-
πινες ανάγκες (τροφή- στέγη- ένδυση),μέσα στο γενικότερο
περιβάλλον όπου λειτουργεί η επιχείρηση. Ακόμη το συναίσθη-
μα της ασφάλειας την ανάγκη για κοινωνική θέση, την ανάγκη
να ανήκει κανείς σε μιά ομάδα , την οποία και να παραδέχε-
ται .Επίσης να ικανοποιεί τις ανάγκες του "εγώ".

(β).ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ ΜΕΧΡΙ ΚΟΡΕΣΜΟΥ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ
ΑΝΑΓΚΕΣ του ατόμου και να φτάνει το άτομο ως το σημείο
εκείνο, όπου οι ανάγκες από υλικές να μεταπίπτουν σε ψυχο-
πνευματικές.

(γ)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑΝΑΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΝΑ ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ .Τα άτομα έχουν τεράστια
αποθέματα από φυσικές και πνευματικές ικανότητες, που,κα-
τά κανόνα, ποτέ δεν αξιοποιούνται πλήρως από τις επιχειρή-
σεις, Ένα πετυχημένο σύστημα κινήτρων θα πρέπει όχι
μόνο να αποδεσμεύει αυτά τα αποθέματα, αλλά να τα διοχε-
τεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

(δ)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΚΑΤΟΠΤΡΙΖΕΙ ,ΝΑ ΚΟΛΑΚΕΥΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΑ-
ΓΕΙ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ. Υπάρχουν
πολλά άτομα, τα οποία θέλουν να εργάζονται σε επιχειρήσεις
που έχουν ακτινοβολία στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, και
πολλές φορές πέρα από τα επιχειρησιακά τους επιτεύγματα.
Αυτού του είδους προτιμήσεις διεγείρουν και κάνουν
παραγωγικότερους τους εργαζόμενους . Γιά το λόγο αυτό
η επιχείρηση θα πρέπει να επωφελείται από οποιαδήποτε στοι-

χείο , που δίνει τέτοια εικόνα και να το εκμεταλλεύεται ανάλογα.

(ε)ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Είναι φυσικό πως όσο περισσότερα προσόντα κι όσο πιο καλά είναι εκπαιδευμένο το προσωπικό σε μιά επιχείρηση , τόσο η παραγωγικότητά της αυξάνει. Αυτό βέβαια αποτελεί προϋπόθεση , γιατί μειώνει στο μίνιμουμ την ανάγκη για υποκίνηση κι ελαττώνει το κόστος διαμόρφωσης και λειτουργίας ενός συστήματος.

β) Πώς θα αναπτύξει ο Προϊστάμενος ένα αποτελεσματικό σύστημα καθοδήγησης

Σαν βασικές αρχές ενός συστήματος καθοδήγησης θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής:

(1) Οι υφιστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν τί περιμένουν οι άλλοι από αυτούς .

Οι περισσότεροι υφιστάμενοι μπορούν να περιγράψουν ικανοποιητικά τις εργασίες τους , αναφέροντας τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούν. Η αποτελεσματική καθοδήγηση, όμως , απαιτεί κατά τον προσδιορισμό της εργασίας να καθορίζονται και τα αποτελέσματα που αναμένονται. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για το ποιές είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας του και, συγκεκριμένα, τί αποτελέσματα πρέπει να επιτύχει σε καθεμιά από αυτές. Με άλλα λόγια, πρέπει να γνωρίζει ποιά είναι τα κριτήρια της επιτυχημένης επίδοσης για τις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας του. Η απλή ανάθεση δραστηριοτήτων δεν είναι αρκετή. Για να αποφέρει αποτελέσματα η διατύπωση μιάς

εξουσιοδότησης, πρέπει να περιλαμβάνει και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ του τί πρέπει να επιτευχθεί και του πώς θα επιτευχθεί. Σε πολλές περιπτώσεις δίνεται περισσότερη προσοχή στο ένα σε βάρος του άλλου.

(2) Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στο υφιστάμενο του την ευκαιρία να κάνει κάτι: Ένα δεύτερο κριτήριο αποτελεσματικής καθοδήγησης είναι η ανάθεση εξουσίας, δηλαδή να δώσουμε την ελευθερία τον υφιστάμενο να εργασθεί. Εάν υπάρχει στενός έλεγχος σχετικά με το πώς και το πότε πρέπει να γίνει το καθεί, τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτυγχάνονται δεν αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες του υφισταμένου. Μέσα σε ευρύτερα πλαίσια, πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει πρωτοβουλία, καθώς και τις πνευματικές του δυνατότητες στο προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης ορισμένων στόχων. Ο προϊστάμενος, δεν πρέπει να μπλέκεται στις λεπτομέρειες του "πώς" θα γίνει κάτι, αλλά πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειές του στον έλεγχο, με την ευρύτερη βέβαια έννοια του όρου. Η εμπιστοσύνη, που δείχνει, συνήθως, ανταμείβεται με την επιτυχή επίδοση. Ακόμη και τα σφάλματα, που μπορεί να γίνουν, συμβάλλουν στην μελλοντική ανάπτυξη του υφισταμένου. Για το λόγο αυτό, δεν πρέπει να δίνει έμφαση στο ίδιο λάθος, αλλά στην αιτία που το προκάλεσε, η οποία, αν επισημανθεί, μπορεί να αποφευχθεί στο μέλλον. Στην προκειμένη περίπτωση έχει εφαρμογή η παροιμία "τα παθήματα γίνονται μαθήματα".

(3) Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει "πώς τα πάει": Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει, σε συνεχή και περιοδική βάση,

την επίδοσή του σε όλες τις περιοχές που έχει ευθύνη λογοδοσίας. Με αυτό τον τρόπο ελέγχει την πρόδοό του κι εκτελεί, όπου χρειάζεται, τις απαραίτητες διευθετήσεις. Ο προϊστάμενος, επίσης, απαλλάσσεται από το να εκτελεί αστυνομικά καθήκοντα ελέγχου της επίδοσης, επισήμανσης των αποκλίσεων. Αρχίζει, έτσι, πραγματικά να αποδίδει έργο, που θα τον βοηθά, αντί να περιορίζεται σε εκτέλεση εντολών.

(4) "Ο προϊστάμενος πρέπει να δίνει στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη". Η επίτευξη αποτελεσμάτων σπάνια είναι υπόθεση ενός ανθρώπου. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια κι υποστηρίζουν από πολλές πηγές και, φυσικά, από τους άμεσους προϊσταμένους τους. Ο προϊστάμενος πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια συντονισμού των προσπαθειών των υφισταμένων του μ' εκείνες των άλλων τμημάτων και κάθε προσπάθεια απομάκρυνσης των δυσκολιών, που μπορεί να κρύβονται ή να δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων τους. Γενικά πρέπει να είναι σύνδεσμος μεταξύ του προσωπικού του και των άλλων. Πρέπει επίσης να είναι ανοιχτός για άμεση επικοινωνία και παροχή συμβουλών στους υφισταμένους του.

(5) Ο προϊστάμενος πρέπει να ανταμείβει τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Η τελευταία αυτή αρχή αφορά στο σύστημα τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών αμοιβών με βάση τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα. Τίποτε δε μπορεί να καταστρέψει πιο γρήγορα μία μέθοδο με προσανατολισμό στα αποτελέσματα, όσο μπορεί να το κάνει η κατανομή των αμοιβών. Για να δικαιολογήσει την ύπαρξή του σαν μέσο ενθάρρυνσης για επιτεύξεις και βελτιώσεις, πρέπει λογικά το σύστημα αμοιβών να αντικατοπτρίζει αυτούς τους

σκοπούς.

γ) Άσκηση εποπτείας και καθοδήγηση του προσωπικού

Στην σημερινή πράξη συχνά χρησιμοποιείται ο όρος επόπτης για να χαρακτηρίσει ένα επίπεδο παραγωγικής ευθύνης ανώτερο του εργάτη ή τεχνίτη, που, με τα χέρια του ή με μηχανές, κατασκευάζει διάφορα προϊόντα. Μπορούμε να πούμε πως ο εργοδηγός είναι το υπεύθυνο πρόσωπο για:

α) τις ενέργειες των άλλων στον τόπο της εργασίας

β) τη διατήρηση της ποιότητας της "παραγωγής"

γ) τη διαχείριση και φύλαξη των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή και

δ) τις φροντίδες οι οποίες προσφέρονται στους εργαζόμενους υπό τις διαταγές του.

Οι εργάτες και οι τεχνίτες είναι υπεύθυνοι για ό,τι παράγουν, ενώ ο επόπτης είναι υπεύθυνος για την παραγωγή μέσω των προσπαθειών άλλων.

Τα καθήκοντα όλων των στελεχών και φυσικά του επόπτη, είναι: α) ο προγραμματισμός: Ο επόπτης οφείλει να ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς του τμήματός του, να προβλέψει τις μελλοντικές συνθήκες κι εξελίξεις της εργασίας και να προσδιορίσει τις μελλοντικές ενέργειες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών. Νέα μηχανήματα, νέα υλικά, και νέα γενικά, μέσα, μεταβάλλουν σταθερά τις ανάγκες της κοινωνίας. Ο επόπτης έχει βασική ευθύνη για την συνεχή αναπροσαρμογή των προϊόντων.

β) Οργάνωση: Ο επόπτης έχει την ευθύνη για τη διατήρηση αγαθών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στο τμήμα του, για

τη συγκέντρωση, διαφύλαξη και διάθεση πρώτων υλών, για την κανονική λειτουργία των μηχανημάτων του τμήματος, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη παραγωγή προϊόντων με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και το ελάχιστο κόστος.

γ) Εκτέλεση: Σημαντικός είναι ο ρόλος του επόπτη γιά την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών του τμήματός του, την παραγωγή δηλ. των αντικειμένων μέσα στο γενικό πλαίσιο της παραγωγής κατά τη πορεία, της οποίας βρίσκεται στην ανάγκη πολλές φορές να παίρνει αποφάσεις, που άλλοτε είναι εύκολες και άλλοτε σοβαρές και σημαντικές.

1. Ευθύνες που, κατά κανόνα, δεν μπορούν να αναθέτουν σε άλλους:

- α) Η προσωπική ευθύνη ανάθεσης εργασιών σε άλλους.
 - β) Η διατήρηση αρμονικών σχέσεων με άλλα τμήματα.
 - γ) Η εξεύρεση επαρκούς αριθμού εργατών και τεχνιτών και ο προγραμματισμός εκπαίδευσής τους.
 - δ) Οι αναφορές προς τους προϊσταμένους του.
 - ε) Η τακτοποίηση βασικών διαφορών μεταξύ των υφισταμένων.
 - στ) Ο εφοδιασμός του τμήματος με τα κατάλληλα εργαλεία, μηχανήματα κι υλικά.
 - ζ) Το ηθικό του τμήματός του, που περιλαμβάνει: εξέταση βραδείας προσέλευσης, πειθαρχία, ασφάλεια, προαγωγές κι απολύσεις και κάθε δραστηριότητα, που είναι τα αποτελέσματα μιάς ικανοποιημένης εργατικής ομάδας.
2. Ευθύνες που αποτελούν κοινό καθήκον "όλων, κυρίως

των υποδεέστερων:

- α. Η πρόληψη ατυχημάτων.
- β. Η διατήρηση της ποιότητας των παραγόμενων ειδών.

- γ. Η διατήρηση της ποσότητας της παραγωγής.
- δ. Η συγκράτηση χαμηλών δαπανών στο τμήμα.
- ε. Η εκπαίδευση των εργαζομένων.
- στ. Η ενθάρρυνση της συνεργατικότητας της ομάδας.
3. Ευθύνες που μπορούν να ανατεθούν σε άλλους με σύγχρονη παροχή της απαιτούμενης δικαιοδοσίας, όπως:
- α) Η κατάλληλη χρησιμοποίηση, και ο έλεγχος των υλικών.
- β) Η παροχή συνθηκών ασφαλούς εργασίας και πρώτων βοηθειών.
- γ) Η τήρηση στατιστικών στοιχείων, πάνω στα οποία στηρίζεται η σύνταξη εκθέσεων.
- δ) Τα μέτρα υγιεινής.
- ε) Ο έλεγχος κι η συντήρηση εργαλείων και μηχανημάτων.
- στ) Η διαφύλαξη και ο έλεγχος των πρώτων υλών.
- ζ) Η τήρηση καταστάσεων εργασίας του προσωπικού.
- η) Η καθαριότητα.
- Επίσης υπάρχουν οι ευθύνες του επόπτη πρὸς την Διεύθυνση.
- α. Να διαβιβάζει στους εργατές-υπαλλήλους τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.
- β. Να μεταδίδει στη Διεύθυνση τις επιθυμίες κι επιδιώξεις των εργαζομένων.
- γ. Να επιταχύνει την απαιτούμενη παραγωγή στον καθορισμένο χρόνο.
- δ. Να διατηρεί την παραγωγή στο επιθυμητό επίπεδο.
- ε. Να μελετά τον προγραμματισμό και τις μεθόδους γιὰ την αύξηση της απόδοσης.
- στ) Να περιορίζει τη σπατάλη στο ελάχιστο δυνατό.
- ζ) Να τηρεί στατιστικά στοιχεία γιὰ τον καθορισμό μελ-

λοντικών ενεργειών.

η) Να υποβάλλει τις απαιτούμενες αναφορές προς την Διεύθυνση.

θ) Επιπλέον ο επόπιης αντιπροσωπεύει και βοηθά την Διεύθυνση στα ακόλουθα: Μισθούς, προαγωγές, ανάθεση ειδικών εργασιών, ασφάλεια, απολύσεις, αποζημιώσεις, επαίνους, καθοδήγηση των εργαζομένων, συνθήκες εργασίας και παροχή κατάλληλης ηγεσίας.

Η εντύπωση, εξάλλου, που δημιουργείται στον εργαζόμενο για την επιχείρηση, εξαρτάται απόλυτα από τις εντυπώσεις του για τον επόπιη.

Ευθύνες του επόπιη προς τους εργάτες-υπαλλήλους:

- Να δίνει οδηγίες σχετικές με τις βασικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, με τις ορθές μεθόδους εκτέλεσης, της εργασίας, καθώς και με την προπαρασκευή των ικανών για προαγωγή σε περίπτωση δημιουργίας κενών θέσεων.
- Να διατηρεί ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, όπως: καθαριότητα, τάξη, ασφάλεια, και κανονική χρονική πορεία εκτέλεσης.
- Να διατηρεί πειθαρχία.
- Να προάγει τη συνεργασία και τις αγάθες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Να αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους στην Διεύθυνση.
- Να προάγει και να μεταθέτει τους εργαζόμενους όταν υπάρχουν κατάλληλες ευκαιρίες.
- Να αξιολογεί δίκαια τους εργαζόμενους για τον καθορισμό του μισθού τους.
- Να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να του κάμουν υποδεί-

ξεις για τη βελτίωση της εργασίας και να αναγνωρίζει την τέτοια συμβολή τους.

-Να προσπαθεί να τοποθετεί κάθε εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση, ανάλογα με τις ικανότητές του.

-Να γνωρίζει τις διαφορές και τις ειδικές ικανότητές του καθενός από τους εργαζόμενους.

-Να παρέχει εμπνευσμένη ηγεσία.

Γενικά όμως ο επόπτης διαδραματίζει ένα ρόλο ενδιαμέσου. Μάλιστα υπάρχουν μερικοί σαφείς κανόνες για να διατηρεί ο επόπτης μια ισορροπία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη Διεύθυνση.

(1) Να μην έχει προκαταλήψεις, που τον εμποδίζουν να αναπτύξει μια δίκαιη στάση στις περιπτώσεις αντιθέσεων ή σύγκρουση συμφερόντων.

(2) Να μελετά συνέχεια το χαρακτήρα των μελών της ομάδας του.

(3) Να γνωρίζει τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.

(4) Να προσπαθεί να υπάρχουν αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

(5) Να επιδιώκει πνεύμα ομαδικής συνεργασίας.

(6) Να δείχνει πνεύμα υπακοής και τήρησης των κανονισμών της επιχείρησης.

Εξάλλου ο επόπτης έχει υποχρέωση να εκδηλώνει τις αντιρρήσεις του προς τη Διεύθυνση. Όμως, απόφασή της, να την κάνει και δική του και να την παρουσιάζει στους εργαζόμενους για εκτέλεση με ειλικρίνεια και πειστικότητα. Μόνο έτσι μπορούν κι εκείνοι να ενεργούν ανάλογα.

Ο επόπτης, για να διοικεί κανονικά πρέπει να χρησιμο-

ποιεί την εξουσία του με λογική και να είναι αμερόληπτος προς όλους. Λέγεται μάλιστα ότι ο πραγματικός ηγέτης πετυχαίνει περισσότερο με την συνεργασία η οποία δεν επιτρέπει επίδειξη εξουσίας.

Τελικά στον πυθμένα της οργάνωσης βρίσκονται εκατοντάδες ή και χιλιάδες υπαλλήλων- εργατών , που βγάζουν την παραγωγή, πάνω στην ποιότητα της οποίας βασίζεται η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης. Μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες . 1) Σε μία που είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και που επιθυμούν να κερδίζουν μία κανονική ζωή, για την οποία είναι πρόθυμοι να καταλάβουν ένα κανονικό ποσό προσπάθειας και 2) σε μία άλλη μικρότερη ομάδα, τα μέλη της οποίας βλέπουν τη παρούσα απασχόλησή τους σαν σκαλοπάτι για ένα καλύτερο και που είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν ασυνήθιστες προσπάθειες, για να κερδίσουν προαγωγή. Γι' αυτό κάθε πετυχημένο πρόγραμμα εξέλιξης προσωπικού πρέπει να έχει σαν κύριο αντικειμενικό σκοπό την αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων αυτής της δεύτερης ομάδας.

δ) Πώς θα κεντρίσουμε την απόδοση

Κάθε προϊστάμενος ενδιαφέρεται να επιτύχει από τους υπαλλήλους του μία όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος με την σειρά του ενδιαφέρεται να δοκιμάσει όσο το δυνατόν μία μεγαλύτερη ικανοποίηση . Μία από τις ικανοποιήσεις είναι ο μισθός. Η ηθική ικανοποίηση από την εργασία των περισσότερων ανθρώπων είναι, πολύ περιορισμένη, γιατί η φύση της εργασίας δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Το συνηθέστερο είναι, η εργασία που κάνουν να ανταποκρί-

νεται σε βιοποριστικούς σκοπούς και να γίνεται από ανάγκη και όχι γιατί αισθάνονται μιά κάποια έλξη γι'αυτήν. Ακόμα, το χαμηλό ημερομίσθιο τον κάνει να δουλεύει σε βάρος της ποιότητας. Υπάρχουν όμως και φορές που ενώ πληρώνεται καλά, η εργασία του δεν είναι καλή. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθήσει να υποκινήσει το ενδιαφέρον του υπαλλήλου.

Ένα μέσον γιά να εξασφαλίσουμε τη "σταθεροποίηση" του εργαζομένου στην επιχείρηση και να αυξήσουμε την απόδοσή του, είναι η ελάττωση των εντάσεων μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.

Και πρώτα-πρώτα, η λογική λέει πώς το καλύτερο είναι να απαιτήσουμε από τον κάθε άνθρωπο να κάνει μιά εργασία γιά την οποία κατέχει και ικανότητες και κλίσεις με το να τοποθετηθεί "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση". Τότε μόνον η δραστηριότης του ανθρώπου θα του δώσει αυτή τη χαρά της εργασίας, που εκφράζεται με μιά βαθειά προσκόλληση στο έργο, ακόμη και κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες. Το συνηθέστερο σήμερα είναι, ότι δεν αγαπά την εργασία που κάνει, γιά την οποία όμως είναι υποχρεωμένος να καταναλώσει όλες του τις δυνάμεις. Με ποιιά ψυχολογικά μέσα θα μπορούσε ν'αυξηθεί η χαρά της εργασίας και να υποκινηθεί το ενδιαφέρον του γιά μιά απασχόληση που δεν τον τραβά ιδιαίτέρως; Ποιό θα ήταν το ερέθισμα, το κίνητρο που θα τον έσπρωχνε να δώσει τον καλύτερο εαυτό του σε συνθήκες εργασίας όχι και τόσο ευχάριστες;

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι. Π.χ. μπορούμε να βάλουμε στον φάκελλο πληρωμής του μιά επιστολή που να περιέχει είτε έναν

έπαινό, είτε ενθαρρυντικά λόγια, είτε γενικά μία συμβουλή.

Πραγματικά, την ημέρα της πληρωμής ο υπάλληλος είναι στην καλύτερή του φόρμα γιάν' ανταποκριθεί στις επιθυμίες του προϊσταμένου που μπορεί να επωφεληθεί από τη διάθεση αυτή για να επιτύχει μερικές παραχωρήσεις. Αλλά αυτά είναι μικρές στρατηγικές που γενικά δεν μας δίδουν αποτελέσματα διαρκείας. Για να βρούμε μία αποτελεσματική παράτρυνση, πρέπει να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ ενοχλήσεως και ενθαρρύνσεως.

Πολλοί προϊστάμενοι δεν αφήνουν ευκαιρία χωρίς να συστήσουν στους υπαλλήλους: "Κάνε πιά γρήγορα". "Βιάσου λιγάκι", κ.λ.π. Τέτοιες παροτρύνσεις καταλήγουν συχνά σε αντίθετα αποτελέσματα.

Μερικοί εργαζόμενοι εκνευρίζονται, γιατί ο προσωπικός τους ρυθμός δεν τους επιτρέπει να εκτελέσουν με μεγαλύτερη ταχύτητα το έργο τους.

Σήμερα, που η εργασία και ειδικά η εργασία της μηχανής γίνεται σε συσχέτιση με την ταχύτητα, συχνά ένας εργάτης χαρακτηρίζεται σαν τεμπέλης γιατί δεν του είναι δυνατόν να προσαρμοστεί ψυχικά στην απαιτούμενη ταχύτητα. Αν θέλουμε να παρακινήσουμε έναν εργαζόμενο να εργαστεί καλύτερα ή ταχύτερα πρέπει να το κάνουμε μ' έναν έμμεσο τρόπο που να γίνει αντιληπτός, εμπνέοντάς του ότι αυτός ο ίδιος είναι εκείνος που αυξάνει τον ρυθμό του. Μέσα για το σκοπό αυτού είναι :

Να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

Ο Προϊστάμενος πρέπει να βρει τρόπο να εμπνεύσει στον υπάλληλό του μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και να τον κάνει να κατανοήσει, ότι δικαιούται να περιμένει από

τον εαυτό του μιά μεγαλύτερη εργασία: "Γιό σένα κρατήσαμε αυτή τη δουλειά, είμαι βέβαιος ,διτι θα τη βγάλης πέρα, είσαι ικανός και έχει ζήλο" ,κ.λ.π. Τέτοιες ενθαρρύνσεις ,που υπο-γρμμίζουν τις προσωπικές ιδιότητες, μπορούν να κάνουν θαύ-ματα (καί όπως λένε και οι Γάλλοι:" η ευγένεια υποχρεώνει").

Βέβαια, τέτοια ερεθίσματα είναι αποτελεσματικά αλλά δεν αποτελούν και πανάκεια για όλο τον κόσμο. Εάν είναι επικίνδυνο να εκδηλώσουμε στον υπάλληλο δυσπιστία, να θέτουμε εν αμφιβολία τις ικανότητές του, την καλή του θέληση, είναι επίσης κακό το να πέφτουμε στο άλλο άκρο περιβάλλοντας τον καθένα χωρίς διάκριση με την εμπιστοσύνη μας.

Από άποψη ψυχολογική, θα πρέπει να κάνουμε διάκριση μεταξύ καλής θελήσεως και ικανότητας για την εκτέλεση μιάς εργασίας. Μπορεί να έχουμε καλή θέληση, αλλά να λείπουν οι ικανότητες, και αντίθετα. Όπου λείπει η καλή θέληση μπο-ρούμε να επιτύχουμε καλά αποτελέσματα υποκινώντας το φιλότιμο, ενώ και η καλύτερη θέληση του κόσμου δεν αρκεί για να αναπληρώσουμε ανύπαρκτες ικανότητες. Ο εργαζόμενος που είναι ψυχο-φυσιολογικά ανίκανος να κάνει ένα έργο που του ανέθεσαν ,δεν θα πάψει να σκέφτεται την κατωτερότητά του και να βασανίζεται.

Μιά άλλη επικίνδυνη περίπτωση είναι όταν η ενθάρρυνση κολακεύει τη ματαιοδοξία του υπαλλήλου με το να του εκφρά-ζουμε μιά εμπιστοσύνη που δεν ανταποκρίνεται στις ικανό-τητές του, οπότε τελικά θα προκύψει οπωσδήποτε μιά διάψευση που θα τον αποθαρρύνει.

Για να εμπνεύσει ο προϊστάμενος στους άλλους μιά εμπι-στοσύνη για τον εαυτό τους, πρέπει ο ίδιος να έχει κύρος,

ώστε η γνώμη του να μην τους αφήνει αδιάφορους. Υπάρχουν και άτομα, τα οποία αν τους δείξετε εμπιστοσύνη είναι σαν να τα ενθαρρύνετε προς το κακό. Τα άτομα αυτά εύκολα καταχρώνται την εμπιστοσύνη που τους δείχνετε.

Προκειμένου λοιπόν να ενθαρρύνει κανείς, χρειάζεται πρώτα να γνωρίζει τις ατομικές ιδιομορφίες του κάθε εργαζόμενου.

Με τους επαίνους.

Είπαμε ότι ο άνθρωπος, για να βεβαιωθεί ότι αξίζει επιζητεί την επιδοκιμασία και τους επαίνους. Του αρέσει να του λέτε ότι είναι καλός, λογικός, προικισμένος, ικανός. Οι εκτιμήσεις αυτές ενισχύουν το αίσθημα που έχει για την ίδια του αξία. Και η ικανοποίηση που αισθάνεται αποτελεί ένα ερέθισμα για την μετέπειτα εργασία του και δημιουργεί θετικά συναισθήματα προς το πρόσωπο του προϊσταμένου.

Με τη πράξη επαίνου η απόδοση αυξάνει, γιατί η χαρά, που αισθάνεται το άτομο, το χαλαρώνει και του αυξάνει την ενεργητικότητά του. Επομένως έχει συμφέρον ο προϊστάμενος να κάνει χρήση επαίνου.

Ο έπαινος βοηθά στην εναρμόνιση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί λοιπόν ο προϊστάμενος να αρπάξει κάθε ευκαιρία που του δίνεται, για να συγχαρεί τον εργαζόμενο για την καλή εκτέλεση, αντί να αρπάξει κάθε ευκαιρία για να τον τιμωρήσει για κάποιο λάθος.

Ο τονισμός των θετικών στοιχείων της αποδόσεως επιτρέπει στον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει τα δυνατά του σημεία, πράγμα που στο τέλος θα είναι επωφελές για τον εργοδότη.

Τα άτομα που υποφέρουν από συναισθήματα κατωτερότητας

έχουν περισσότερο ανάγκη από επαίνους για να υπερνικήσουν την τάση που έχουν για κατάθλιψη και για ν'αποκτήσουν αυτοπεποίθηση.

Παρ'όλο όμως ότι η ψυχολογική αξία του επαίνου έχει γίνει σήμερα αποδεκτή, η εφαρμογή της εν τούτοις μας αφήνει ακόμη σκεπτικούς. Γιατί οι εργαζόμενοι συχνά επωφελοούνται από την εκδήλωση ικανοποίησης που εκδηλώνει ο προϊστάμενος και απαιτούν αύξηση μισθού: "Εάν είναι ευχαριστημένος,ας πληρώσει". Αυτό το επιχειρήμα είναι εύλογο, γιατί ο εργαζόμενος έχει συνεχώς την εντύπωση ότι αμείβεται ανεπαρκώς και κατά συνέπεια προσπαθεί να πιαστεί από κάθε ευκαιρία που του δίδεται για ν'αυξήσει το μισθό του.

Στις επιχειρήσεις οι έπαινοι αντικατεστάθησαν συχνά από τα βραβεία. Εν τούτοις το ψυχολογικό αποτέλεσμα των δύο αυτών μορφών επιδοκίμασias επαίνου και βραβείου δεν είναι το ίδιο. Ο έπαινος δημιουργεί μιά άμεση ικανοποίηση, επιδρά πάνω στην επιμονή και το ζήλο. Ενώ το βραβείο συνδέεται με την ιδέα ενός κάποιου επιπέδου κέρδους ή παραγωγής. Σε επιχειρήσεις μάλιστα όπου οι εργάτες αμείβονται άσχημα, το βραβείο χρησιμεύει συχνά σαν συμπλήρωμα ενός ανεπαρκούς ημερομισθίου, Εξ άλλου ο αδριστασ και απροσδόκητος χαρακτήρας του επαίνου παίζει επίσης κάποιο ρόλο. Ποτέ δεν μπορεί να είναι κανείς σίγουρος αν θα λάβει και πότε θα λάβει έναν έπαινο. Ενώ το βραβείο είναι κάτι που έχει αντικειμενικά καθοριστεί και που ο εργαζόμενος ξέρει εκ των προτέρων ότι θα το πάρει. Ο έπαινος που εκφράζεται με λόγια έχει έναν χαρακτήρα πιδ ιδεαλιστικό, ενώ η φύση του βραβείου είναι πιδ υλιστική. Ο έπαινος γίνεται από άνθρωπο σε άνθρωπο, ενώ

το βραβείο είναι αποτέλεσμα μιάς εμπορικής συμφωνίας.

Ο έπαινος έχει εξ άλλου το πλεονέκτημα ότι προκαλεί λιγότερο την ζήλεια μεταξύ συναδέλφων και δεν προκαλεί την απληστία στον ίδιο βαθμό που κάνει το βραβείο.

Τα κοινωνικά άτομα δίδουν μεγαλύτερη σημασία "σ'έναν καλό λόγο" παρά στα χρήματα. Προτιμούν, όπως μένε μιά καλή μεταχείριση από έναν ψηλότερο μισθό. Εξ άλλου, το σύστημα των βραβείων δεν έχει ακόμη γενικευθεί καιέται σε πολλές επιχειρήσεις, ο έπαινος μένει το μόνο μέσο επιδοκιμασίας.

Ο κίνδυνος του επαίνου είναι η κολακεία. Γίνεται μιά κολακεία για να επιτευχθεί ένας προσωπικός σκοπός. Όλοι ξέρουμε τον τρόπο που μεταχειρίζονται μερικοί προϊστάμενοι προκειμένου ν'απαλλαγούν μ'έναν αξιοπρεπή τρόπο από έναν υπάλληλο.

Είναι η στρατηγική του υπερβολικού επαίνου. Στην επαγγελματική ζωή η τακτική αυτή πρέπει να χαρακτηριστεί σαν ανήθικη, γιατί προξενεί στον εργαζόμενο ένα συναίσθημα ευχαριστήσεως που μπορεί να τον αποκοιμίσει σαν ναρκωτικό. Ας μη ξεχνάμε ακόμη, ότι ο συνεχής έπαινος μπορεί να δημιουργήσει τον υπεροπτικό τύπο. Ο υπάλληλος που τον δέχεται γίνεται ματαιόδοξος και χάνει κάθε επιθυμία να βελτιωθεί, αποκτά μιά εμπιστοσύνη στον εαυτό του που είναι ψεύτικη και όταν βρεθεί μπροστά σε δυσκολίες δεν μπορεί να τις υπερνικήσει, γιατί δεν είχε καθόλου προετοιμαστεί.

Όταν οι έπαινοι είναι συνεχείς οι υπάλληλοι αρχίζουν να δυσπιστούν, δεν τους θεωρούν ειλικρινείς και σταματούν να δίνουν σημασία. Το παίρνουν σαν το "επαγγελματικό χαμόγελο" των πωλητριών και στο τέλος ο προϊστάμενος χάνει περισ-

σότερο απ'ότι θα κέρδιζε.

Κι εδώ, όπως και στη μομφή, διακρίνουμε δύο ειδών επαίνους: τον υποκειμενικό και τον αντικειμενικό.

Ο υποκειμενικός είναι φύσεως συναισθηματικής, χαρακτηρίζεται από έναν τόνο θαυμασμού και κάνει χρήση του υπερθετικού. Δίνει την εντύπωση ενός χαϊδιού, μιάς κολακείας.

Ο αντικειμενικός έπαινος, αντίθετα, υπογραμμίζει κατά τρόπο απρόσωπο την εργασία που έγινε. Ο συναισθηματικός έπαινος μπορεί να μην ανταποκρίνεται στα γεγονότα, ενώ ο αντικειμενικός είναι πάντα σύμφωνος με την πραγματικότητα.

Κάθε εργαζόμενος ξέρει να κάνει τη διάκριση μεταξύ κολακείας και σοβαρής και αντικειμενικής αξιολογήσεως της εργασίας του.

Εφαρμόζοντας την εποτελεσματική αυτή μέθοδο του επαίνου, που είναι η καλύτερη, πρέπει να πούμε ακόμη ότι υπάρχουν προϊστάμενοι που δεν κανουν επαίνους, όχι γιατί είναι κακοί αλλά γιατί πιστεύουν ότι η επαγγελματική εργασία είναι καθήκον φυσικό και το θεωρούν ανώφελο να την υποκινούν και να την ενθαρρύνουν. Κατά τη γνώμη τους, πρέπει οι υπάλληλοι να είναι ευχαριστημένοι εφόσον δεν τους γίνονται παρατηρήσεις. Πολλές φορές η στάση αυτή αναγνωρίζεται σαν σωστή όταν μάλιστα οι προϊστάμενοι δείχνουν καλοσύνη, πρό πάντων ό-ταν αυτοί είναι τύποι σιωπηλοί και δεν εκφράζονται εύκολα.

Υπάρχουν μερικοί φιλόδοξοι υπάλληλοι που παρακινούνται στην εργασία, όταν ακούν να επαινούνται τρίτα πρόσωπα· θα θελαν κι αυτοί να ήταν στη θέση τους. Γίνεται ένα είδος άμιλλας. Αλλά αυτό είναι ένα δίκικο μαχαίρι, γιατί πιδ συχνά ο έπαινος των τρίτων προσώπων προκαλεί τη δυσαρέσκεια στους

άλλους, που τον αισθάνονται σαν μία προσβολή: "Προτιμούν τον άλλο και όχι εμένα", σκέπτεται καθένας από τους άλλους. Αισθάνονται ζήλεια προς αυτόν και κάθε άλλο παρά έχουν διάθεση να τον μιμηθούν.

Καμιά φορά, πιστεύουν ότι αυτός είναι ένας τρόπος για να δείξει ο προϊστάμενος ότι δεν είναι ευχαριστημένος από τη δική του την εργασία. Πιστεύουν ότι μεταχειρίζεται αυτόν τον τρόπο, γιατί δεν τολμά ανοικτά να πεί ότι είναι δυσαρεστημένος με την εργασία τους. Ανάλογα με το άτομο, μπορεί να γίνεται με σύνεση χρήση του τρόπου αυτού του επαίνου.

Με την μομφή των τρίτων

Στις μικρές επιχειρήσεις, όπου το προσωπικό είναι λίγο και υπάρχουν άμεσες επαφές, προσπαθούν καμιά φορά να παρεμποδίσουν ένα νέο υπάλληλο να κάνει τα ίδια λάθη με του προκατόχου του, αναφέροντας τα ελαττώματα και τα λάθη εκείνου και μετά του δίνουν μία ιδανική εικόνα του καλού υπαλλήλου. Η κατηγορία λοιπόν εναντίον του άλλου χρησιμεύει σαν σημείο εκκινήσεως για την παρουσίαση του ιδανικού υπαλλήλου. Τη μέθοδο αυτή την χρησιμοποιούν πολύ οι νοικοκυρές, όταν προσλαμβάνουν υπηρεσία, και φαίνεται να είναι αποτελεσματική. Εντυπωσιάζει μερικούς που προσπαθούν να γίνουν καλύτεροι από τους προκατόχους τους. Εν τούτοις, η μέθοδος αυτή μπορεί να καταλήξει σε ένα αποτέλεσμα τελείως αρνητικό. Ο υπάλληλος μπορεί να σκεφθεί: "Αν μιλά έτσι για αυτόν που έφυγε, το ίδιο θα κάνει μεθαύριο και για μένα". Έτσι αρχίζει να αισθάνεται μία δυσπιστία.

Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού

Η επιχείρηση που επιτρέπει στους υπαλλήλους της να

κάνουν παρατηρήσεις και να τις θέτουν υπόψη της διοικήσεως μπορεί πολύ να επωφεληθεί για να επιφέρει βελτιώσεις. Σήμερα, πράγματι, προσπαθούν να ευνοήσουν την ανάπτυξη πρωτοβουλίας στον εργαζόμενο. Σε μερικές μάλιστα επιχειρήσεις υπάρχουν ειδικά κουτιά "τα κουτιά προτάσεων" ή "κουτιά ιδεών" όπως γίνεται σε επιχειρήσεις της Γαλλίας. Οι εργαζόμενοι δέχονται ειδικές αμοιβές για αυτές τους τις προτάσεις. Το σύστημα αυτό είχε πρωτοεφαρμοστεί στην Αμερική κατά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο. Η GENERAL ELECTRIC COMPANY το είχε εισαγάγει από το 1919. Σε μιά περίοδο 20 ετών είχαν γίνει 300.000 προτάσεις από τις οποίες 25% έγιναν αποδεκτές και αμείφθηκαν με ποσά που έφθαναν καμιά φορά μέχρι 250.000 δολάρια.

Στην Ευρώπη δεν είχαμε ακόμη μεγάλες εφαρμογές της μεθόδου αυτής. Θα τη βρούμε κυρίως στη Γαλλία και τη Γερμανία. Ένα πείραμα έγινε και στην Ελβετία.

Οι εργάτες όμως παραπονιούνται, ότι παίρνουν πολύ λίγα από τις προτάσεις που κάνουν, ενώ ο εργοδότης κερδίζει πολύ περισσότερα. Υπάρχουν μερικοί εργαζόμενοι που ζητούν να έχουν όλο το κέρδος δικό τους, πράγμα που δεν είναι δίκαιο. Το σωστότερο ίσως θα ήταν να μοιράζονται, τα κέρδη. Πάντως το θέμα της αμοιβής κάνει πολλούς να πιστεύουν, πως δεν αξίζει τον κόπο να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και να γίνονται εξαιρετικοί, εφόσον πολύ περισσότερο απ' αυτούς θα επωφεληθεί ο εργοδότης.

Παρά τις επιφυλάξεις που διατυπώσαμε, πιστεύουμε ότι οι προτάσεις εργατών πρέπει να ευθαρρύνονται σαν μέσο που υποκινεί τη χαρά της εργασίας. Είναι μιά ευκαιρία για

να αναπτυχθεί μία δημιουργική ενεργητικότητα που βρίσκεται "εν υπνώσει" σε κάθε ανθρώπινο όν. Έτσι, ο εργατής αισθάνεται, ότι είναι ένας απαραίτητος τροχός μέσα στην επιχείρηση και το συναίσθημα αυτό του επιβάλλει να επιδείξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και δραστηριότητα. Οι προτάσεις λοιπόν του προσωπικού αξίζουν να εξεταστούν με προσοχή. Κάνουν τον εργαζόμενο να ξεφεύγει από τη μονοτονία της εργασίας του και να κτευθύνει την προσοχή του σε νέες δυνατότητες, κι ακόμα, κάνουν και τον ίδιο τον προϊστάμενο να διατηρεί ένα πνεύμα ευκίνητο και να αποφεύγει έτσι την επικίνδυνη ρουτίνα. Έτσι, οι προτάσεις αποτελούν μέρος της ψυχικής υγιεινής, γιατί αποτελούν έναν παράγοντα που ζωντανεύει και δίνει νέες ελπίδες. Μ' αυτό το πρίσμα πρέπει να βλέπουμε τις προτάσεις και όχι μόνο με το πρίσμα της υλικής αμοιβής. Είναι ένα μέσο διατηρήσεως της ψυχικής ισορροπίας στην εργασία στην εποχή μας που τόσο πολύ χαρακτηρίζεται από τη μηχανοκρατία. Οι προτάσεις δεν πρέπει να περιορίζονται στη βελτίωση του τεχνικού εξοπλισμού, αλλά πρέπει να επεκτείνονται και στις συνθήκες και το κοινωνικό περιβάλλον της επιχειρήσεως. Το προσωπικό πρέπει να έχει το δικαίωμα να υποβάλει τα παράπονά του και να κάνει και την κριτική του χωρίς επιφυλάξεις.

ε) Συμμετοχικές Διαδικασίες και Ικανοποίηση από την Εργασία

Είναι σαφές και αποδεκτό απ' όλους (ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες) ότι η ικανοποίηση ενός ατόμου από τον εργασιακό του χώρο σχετίζεται θετικά με το βαθμό συμμετοχής του στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι καθίσταται περισσότερο πιθανό

ένα άτομο να βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης εάν του παραχωρείται το δικαίωμα συμμετοχής στον προσδιορισμό των καθηκόντων που περιλαμβάνει ο εργασιακός του ρόλος. Ο εργαζόμενος είναι περισσότερο κοντά στην παραγωγική διαδικασία και τις συνθήκες που αφορούν αυτή, γνωρίζει πολλά και χρήσιμα στοιχεία, τα οποία είναι απαραίτητα για την επακριβή περιγραφή του εργασιακού του ρόλου και των αποφάσεων που πρέπει να αναμένει η διοίκηση της επιχείρησης από αυτόν. Έτσι τίθενται οι βάσεις για σωστό προγραμματισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επίσης η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων δίνει την εντύπωση στον εργαζόμενο πως εξασκεί έλεγχο στο εργασιακό του περιβάλλον και πως είναι κύριος και βασικός "ηγέτης" του εαυτού του. Κατά συνέπεια οδηγούμεθα στην ικανοποίηση κάποιων από τις υψηλότερες ανάγκες της κατά MASLOW πυραμίδας, της εγωϊστικές του ανάγκες, οι οποίες με τη σειρά τους θα συντελέσουν στην ολική ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους.

Όροι όπως ομαδική απόφαση, δημοκρατική συμμετοχική ηγεσία παραπέμπουν σε στύλ επίβλεψης που επιτρέπουν στις υφισταμένους να ασκήσουν ένα ουσιαστικό βαθμό επιρροής στις αποφάσεις σχετικά με θέματα που τους αφορούν άμεσα. Σε ένα αυταρχικό διοικητικό περιβάλλον, λιγότερο ικανοποιημένο θα είναι τα άτομα που έχουν θέσει υψηλές φιλοδοξίες και έχουν τύχει ανώτερης μόρφωσης. Αυτά τα άτομα θα οδηγηθούν να συμπεριφέρονται με ένα τρόπο εντελώς διαφορετικό από αυτό που αρχικά ήθελαν. Θα βλέπουν τις ικανότητες τους να συνθλίβονται και θα εγκαταλείψουν κάθε προσπάθεια αύξησης της απόδοσης τους προς το όφελος της επιχείρησης. Κάτι

τέτοιο είναι βέβαιο πως θα επιφέρει ολέθρια αποτελέσματα για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης, τα οποία γίνονται ακόμα περισσότερο αρνητικά λόγω της ύπαρξης αμείλικτου ανταγωνισμού σε όλα τα επίπεδα της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Το ιδανικό θα ήταν οι συμμετοχικές διαδικασίες να υφίστανται μέχρι του σημείου εκείνου στο οποίο δεν γίνονται περιττό βάρος, για τους εργαζόμενους, οι οποίοι επιφορτίζονται με πολλές ευθύνες. Είναι πιθανό η θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών από ένα σημείο και πέρα να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα λόγω της υπερφόρτωσης των εργαζομένων με θέματα και υπευθυνότητες τις οποίες δεν είναι σε θέση και δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να τις διεκπεραιώσουν. Σαν αποτέλεσμα της καταστάσεως αυτής μπορεί να θεωρηθεί η απογοήτευση που ως γνωστό μόνο επιθυμητά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει.

Νομίζαμε ότι λύση στα παραπάνω προβλήματα μπορεί να αποτελέσει η αυστηρή τήρηση της γνωστής διοικητικής αρχής " (ΕΞΟΥΣΙΑ) = (ΕΥΘΥΝΗ)" και κυρίως η εκχώρηση εξουσίας σε τομείς όπου οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις και συνεπώς συναισθάνονται τις ευθύνες τους.

Ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να ελέγξουμε για τη θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών είναι η ωριμότητα των εργαζομένων όσο αφορά την απόσκοπη συμμετοχή τους και συνεργασία τους στην εργασία τους στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας. Οι εργαζόμενοι για να συμμετάσχουν στην λήψη των αποφάσεων σχετικών με τον εργασιακό τους ρόλο θα πρέπει να έχουν γνώσεις γύρω από θέματα όπως κέρδη της επιχεί-

ρησης ,αλληλεξάρτητη με άλλες εργασιακές σχέσεις κ.λ.π. Έτσι ώστε να είναι σε θέση να απαιτήσουν αυτό που πραγματικά υπάρχει δυνατότητα να λάβουν. Θα ήταν σκόπιμο να υπενθυμίσομε σ'αυτό το σημείο δύο βασικές θεωρίες για την ενδεχόμενη ηγεσία που έχουν εισάγει το στοιχείο της ωριμότητας των εργαζομένων σαν βασικό προσδιοριστικό παράγοντα του ακολουθητέου τρόπου διοίκησης. Η πρώτη και παλαιότερη (1958) είναι των TANNEHRAM και SCHMIDI και εισάγει έμμεσα την ωριμότητα σαν βασικό στοιχείο της προσδιοριστικής μεταβλητής "επικρατούσα κατάσταση".

Η δεύτερη είναι των HERSEY -BLANCHARD (SXTUATIONAL LEADERSHIP THEORY - 1977) και εισάγει ευθέως την ωριμότητα -(MATURITY) σαν κύριο προσδιοριστικό στοιχείο του ακολουθητέου τρόπου καθοδήγησης.

Έτσι και με τις δύο προσεγγίσεις η "κριβής" μέτρηση του επιπέδου ωριμότητας των εργαζομένων θα δείξει το βαθμό στον οποίο είναι ικανοί να συμμετάσχουν σ'ένα "συμμετοχικό διοικητικό σύστημα". Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να ερευνηθεί είναι επίσης η δυνατότητα ευελιξίας μιάς ομάδας απαρτιζομένης από εργαζομένους όταν αυτή συνεδριάζει για την λήψη αποφάσεων. Δεν θα παραλείψουμε να αναφέρουμε πως στις ελληνικές επιχειρήσεις η θέσπιση συμμετοχικών διαδικασιών θα πρέπει να γίνει μετά μεγάλης προσοχής και μελέτης λόγω του χαμηλού μορφωτικού επιπέδου της πλειοψηφίας των ελλήνων εργαζομένων και στελεχών προσωπικού ,τα οποία είναι δυνατό να μην οδηγήσει στην "ικανοποιητικών" αποφάσεων.

Υπάρχουν αρκετές διαφορετικές μορφές συμμετοχής των

εργαζομένων στη λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων. Μία από τις πιο γνωστές μεθόδους καλείται BRAINSTORMING. Αυτή η μέθοδος, όπως υποδηλώνει και η λέξη, βασίζεται στον καταϊνισμό των σκέψεων. Διενεργούνται συσκέψεις και υποβάλλονται προμελετημένες ιδέες και βασικός στόχος είναι να υποβληθούν όσο το δυνατόν περισσότερες, οι οποίες θα τύχουν αρχικής αναλύσεως και αξιολογήσεως. Βάσει των στοιχείων αυτών θα εγκριθούν ή θα απορριφθούν προτάσεις. Το προεδρεύον της συσκέψεως άτομο θα πρέπει να κρίνει με τρόπο αμερόληπτο την ορθότητα των υποβαλλόμενων ιδεών. Επίσης ο προεδρεύων θα διαδραματίζει και ρόλο διευκρινιστικό των διαφόρων απόψεων προκειμένου να γίνονται αντιληπτές από όλους. Ακόμα θα πρέπει να παραβρίσκεται κάθε φορά άτομο με εξαιδικευμένες τεχνικές γνώσεις γύρω από το υπό εξέταση πρόβλημα με καθαρά επιτελικό ρόλο.

Η παραπάνω μορφή συμμετοχικής διαδικασίας πρέπει να υπακούει σε ορισμένους κανόνες: α) κάθε συμμετέχων πρέπει να συνεισφέρει στην προσπάθεια. β) δεν υπάρχει "παράλογη" ιδέα παρά μόνο "ανθρώπινη". γ) σε κανένα δεν επιτρέπεται να αμφισβητήσει οποιαδήποτε υπόθεση. δ) τέλος, θα πρέπει να καταγράφονται όλες οι ιδέες έτσι ώστε να υπάρχει ένας πλήρης κατάλογος αυτών.

Μία άλλη μέθοδος ονομάζεται BRAUNWRITING όπου ιδέες καταγράφονται από κάθε ένα άτομο αφού γνωρίζει προηγουμένως ποιές είναι οι απόψεις του προηγούμενου επί του διαπραγματευόμενου θέματος. Στο τέλος μετά από πολλές συζητήσεις επιλέγονται οι βέλτιστες ιδέες.

Σε πολλές επιχειρήσεις έχει εφαρμοστεί και μάλιστα

με επίτυχία ο θεσμός της ομάδας έργου. Δημιουργείται μία ομάδα η οποία δεν σχετίζεται με την υπόλοιπη εργασιακή δομή. Σκοπός της ομάδας αυτής είναι η επίλυση εξειδικευμένων προβλημάτων. Σε αυτή είναι πιθανό να συμμετάσχουν άτομα από όλες τις διοικητικές βαθμίδες. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για συμμετοχή στην ομάδα αυτή είναι η λεπτομερής γνώση των συνθηκών του προβλήματος, που αντιμετωπίζεται. Συναντάται πολύ συχνά σε αυτήν την ομάδα επικεφαλής να μην είναι κάποιο μέλος της ανώτατης διοικητικής βαθμίδας της επιχείρησης αλλά κάποιος άλλος από άλλη βαθμίδα που έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα σε γνώσεις που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο. Ο δε MANAGER μπορεί να είναι υφιστάμενος και να παρέχει πληροφορίες στις οποίες έχει πρόσβαση. Πρόκειται δηλ. γιάμιά καθαρά μορφή "LAISSER -FAIRE" διοίκησης.

Μέχρι στιγμής έχουμε αναφερθεί σε συμμετοχικές διαδικασίες οι οποίες οδηγούν τους εργαζόμενους μόνο στο στόχο της ικανοποίησης. Τί μπορεί όμως να γίνει με τα ανώτατα και ανώτερα διοικητικά στελέχη; Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί η προσέγγιση του MANAGEMENT BY COMMITTEE όπου τα διάφορα προβλήματα λύνονται από επιτροπές οι οποίες αποτελούνται από διοικητικά στελέχη. Είναι σαφές βέβαια πως η ικανοποίηση από την εργασία δεν θα πρέπει να είναι μεγέθους που να αφορά μόνο τους εργάτες αλλά και όλους όσους συμμετέχουν σε κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα.

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρείται στον επιχειρησιακό χώρο είναι αυτό της "ψευδοσυμμετοχής". Υπάρχουν ομάδες εργασίας, έχουν θεσπιστεί συμμετοχικές διαδικασίες

ες ,λειτουργούν αυτές με ένα αδριστο τρόπο , λαμβάνονται ορθές αποφάσεις , ο επιχειρηματίας όμως τις αγνοεί και με ένα εύσχημο τρόπο, χρησιμοποιώντας πειθώ και παραπλάνηση , "περνά" τις αποφάσεις του οι οποίες δεν έχουν καμιά σχέση με αυτές που ελήφθησαν από τις ομάδες. Αυτό βέβαια το φαινόμενο αργά ή γρήγορα θα εντοπιστεί απο τα μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι πιθανό να αντιδράσουν αρκετά δυναμικά χρησιμοποιώντας τακτικές όπως απεργία ή μείωσης της παραγωγικότητας ή αύξησης των παραγόμενων ελαττωματικών προϊόντων. Ακόμη μπορεί να οδηγηθούμε στην δημιουργία μη συγκαταβατικών εργαζομένων που θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση άσχημου "αίματος εργασίας".

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Συμπεραίνουμε ότι η σωστή επικοινωνία σαν πρότυπο υποκίνησης θα πρέπει να αναφέρεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης δηλ. α) Στο επίπεδο στο ότι θα πρέπει να περιλαμβάνει μιά σωστή μέθοδο την ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερή ανάλυση της σχέσης της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης και, πολλές φορές ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχείρησης όσο και του κλάδου. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της επιχείρησης γιατί, έτσι, ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοίκησης και έτσι παίρνει κάποια ηθική υποκίνηση και ικανοποίηση για να εκτελέσει την εργασία του.

Επίσης συμπεραίνουμε ότι η δουλειά ενός προικτισμένου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού υπαλλήλου, Ένας προϊστάμενος, έστω και μικρού τμήματος ή κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου, πρέπει π.χ. να καθοδηγεί, να συντονίζει και να υποκινεί τους υφισταμένους του να υλοποιεί ή να διευθετεί οτιδήποτε φέρνει προκείμενα στην ομαλή λειτουργία του τμήματός του κ.λ.π. Πρέπει δηλαδή, πέρα από τις ειδικές γνώσεις, που θα διαθέτει σχετικά με αντικείμενο του τμήματός του, να είναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες κι εμπειρίες, οι οποίες θα

του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο.

Συμπεραίνουμε ότι για τα ανώτερα στελέχη εκτός από τις ειδικές γνώσεις ,που έχουν σχετικά με τον τομέα στο οποίον προϊστανται ,πρέπει νάχουν μιά γενικότερη μόρφωση κι εκπαίδευση , για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

Όσο αφορά τα κίνητρα αμοιβών διαπιστώνουμε ότι υπάρχει διαφορά από επιχείρηση σε επιχείρηση ,σχετικά με το ποσοστό των εργαζομένων με κίνητρο την αμοιβή. Στην χώρα μας δεν υπάρχουν στοιχεία για την έκταση του συστήματος , η υιοθέτηση του οποίου εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων ,όπως:

1)Η παραγωγή των εργαζομένων, είτε ατομικά, είτε ομαδικά, πρέπει να προσφέρεται προς μέτρηση και κανονισμό, που σημαίνει ότι οι μέθοδοι, το υλικό, τα εργαλεία και η λειτουργεία έχουν ομοιομορφία από τη μιά μονάδα στην άλλη.

2)Πρέπει να υπάρχει μιά στεθερή σχέση ανάμεσα στο ποσό της δεξιότητας και προσπάθειας, που καταβάλλεται από τον υπάλληλο και της παραγωγής. Μερικές διαδικασίες ελέγχονται εξολοκλήρου μηχανικά ,έτσι ώστε η μεγαλύτερη φιλοπονία του υπαλλήλου μπορεί νάχει λίγη ή καθόλου επιρροή πάνω στην παραγωγή. Όμως και στις τέτοιες περιπτώσεις ,μερικές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα σχέδιο κινήτρων ή δώρων έτσι που οι υπάλληλοι νάναι επιμελείς στην τροφοδότηση της μηχανής για ν'αποφύγουν αναστολές εργασίας .

3)Πρέπει η εργασία να υπολογίζεται και να ανατεθεί

στο κατάλληλο άτομο. Αν το κόστος καθορισμού της ποιότητας της παραγωγής του κάθε υπαλλήλου σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας είναι υπερβολικό, μπορεί τότε να χρησιμοποιηθεί η εργασία της ημέρας ή σχέδιο κινήτρου για ομάδες ή όλη την επιχείρηση.

4) Πρέπει να υπάρχει μιά ευκαιρία για μείωση του κόστους κατά μονάδα παραγωγής ή υπηρεσίας, η αύξηση της παραγωγικότητας. Πραγματικά, ο πρωταρχικός λόγος για ένα πρόγραμμα κινήτρων είναι η προσδοκία για αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη εκτέλεση κιεπάρκεια και χαμηλότερο κατά μονάδα κόστος.

5) Οι υπάλληλοι πρέπει να δέχονται, να υποστηρίζουν και να συνεργάζονται σε αυτή τη μέθοδο αμοιβών, γιατί έτσι μπορούν να περιμένουν υψηλότερα κέρδη.

Επίσης συμπεραίνουμε ότι πρέπει να εφαρμόζεται καποια πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Δηλαδή :

1.- Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες εργασίας.

2.- Το γενικό επίπεδο μισθών κι ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή αυτό που επικρατεί στις ομοειδείς επιχειρήσεις.

3.- Το σχέδιο πληρωμών πρέπει να κάνει προσεκτικά διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σε ένα μετρο αμοιβής κι ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει με αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις συμβαίνουν μερικές φορές σε έργα υψηλού επιπέδου όπου αυτός που τα κατέ-

χει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα ,ανάλογα με τις ικανότητες και ση συμβολή του.

4.-Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιός την κάνει, παράλο που τούτο δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

5.-Πρέπει να υπάρχει μιá λκαλά καταστρωμένη διαδικασία για ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.

6.-Συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών και ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω από αυτά τα θέματα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων προγραμμάτων.

Η σωστή κατάστρωση ενός προγράμματος κινήτρων μιας οδήγησε και καταλήξαμε ότι και ένα πετυχημένο πρόγραμμα είναι αυτό που εξυπηρετεί το σκοπό του οργανισμού, ο οποίος συνίσταται, συνήθως στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της επάρκειας και στην αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων με ταυτόχρονη διατήρηση του ηθικού και των καλών υπαλληλικών σχέσεων.

Με άλλα λόγια Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση (όπου οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι), πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα κινήτρων. Καθώς όμως η διαδικασία ανάλυσης του έργου, η μελέτη χρόνου κ.λ.π. είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις κι εκπαίδευση των εργαζομένων από τη διοίκηση θεωρούνται αναγκαία. Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατω-

τέρων βαθμίδων κατά την κατάρτιση και εξέλιξη του προγράμματος παρέχει πλεονεκτήματα αναφορικά με τη δημιουργία του είδους αυτού της υποστήριξης, που χρειάζεται για την επιτυχία.

Επίσης ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτέλεσης πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Κι οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πως να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

Το μέτρο, πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχθούν οι αμοιβές σαν κίνητρο, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους, όπως η μελέτη του χρόνου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας κ.λ.π. κι όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί τότε οι υπάλληλοι, που εργάζονταν χαλαρά στο παρελθόν, αμείβονται τώρα με τα μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι, που έκαναν μιá δουλειά με τιμιότητα και προσπάθεια, τιμωρούνται με το να είναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια αποτελέσματα.

Κάθε εργασία, που βρίσκεται μέσα στο πρόγραμμα κινήτρων πρέπει να έχει σαν εγγύηση μιá βασική αμοιβή ή ένα μίνιμουμ αμοιβής, που πρέπει να δίδεται αν η απόδοση πέσει χαμηλά. Κανονικά, αυτή η βάση θα καθοριστεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές, ανάλογα με τη δεξιότητα, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες της εργασίας. Έτσι, υπάλληλοι με απασχολήσεις που έχουν μικρές απαιτήσεις, δεν θα κερδίσουν περισσότερα απ' αυτούς των οποίων τα έργα απαιτούν υψηλές δεξιότητες, όταν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

Το μέτρο εργασίας (αδιόφορο αν εκφράζεται σε χρόνο ή χρήμα κατά μονάδα) πρέπει να αποτελεί εγγύηση από τη διοίκηση σε περιπτώσεις αλλαγών, εκτός αν υπάρχει κάποια μεταβολή στη μέθοδο, στον εξοπλισμό, στα εργαλεία, στο υλικό ή στο σχήμα του προϊόντος. Αν η διοίκηση απλουστεύει τη λειτουργία κατά τέτοιον τρόπο, ώστε ο χρόνος κατά μονάδα να είναι μικρότερος από το προηγούμενο μέτρο, ο εργαζόμενος πρέπει να κερδίζει όσα και πριν, αρκεί να χρησιμοποιεί ίση δεξιότητα και προσπάθεια. Αν όμως ο εργαζόμενος, με τη δική του εφευρετικότητα και πρωτοβουλία, ανακαλύψει ένα καλύτερο τρόπο θα πρέπει να αμείβεται.

Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι να λογαριάζουν τις αμοιβές τους. Ακόμα κι αν χρησιμοποιείται μία μπλεγμένη φόμουλα, η διοίκηση με την ειδικευμένη γνώση της και τις υπολογιστικές μηχανές, μπορεί πρόθυμα να υπολογίζει τα κέρδη του εργαζόμενου, ο οποίος θα πρέπει να έχει το δικαίωμα της επαλήθευσης στο λογιστήριο, διότι έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς το πρόγραμμα.

Μιά αποτελεσματική διαδικασία παραπόνων πρέπει να υπάρχει για το χειρισμό δυσαρεσκειών εκ μέρους των εργαζομένων. Παράπονα σχετικά με τα κίνητρα συνήθως αναφέρονται στο ότι ο ρυθμός ή το μέτρο είναι πολύ "στενό"

(δηλαδή πολύ δύσκολο να πιαστεί), ή ότι υπάρχουν πολλές καθυστερήσεις που οφείλονται σε βλάβες των μηχανών ή στην προμήθεια του υλικού.

Οι γνώσεις όμως για την υποκίνηση και την επικοινωνία μέρα με τη μέρα αυξάνουν αλλά παραμένουν πολλές πτυχές του προβλήματος. Πάντως είναι γενικά παραδεκτή η θεωρία

ότι κάθε εργαζόμενος έχει μία υποκινητική ανταπόκριση και ότι αυτή η ανταπόκριση μπορεί να προστατευθεί από τους επικεφαλής οι οποίοι πρέπει να δημιουργηθούν ευκαιρίες ανάπτυξης, ανατροπής των εμποδίων, παροχής οδηγιών και ενθαρρύνσεως του εργαζομένου. Υπάρχουν πολλοί υποκινητικοί παράγοντες ο καθένας όμως έχει διαφορετική σπουδαιότητα για το κάθε εργαζόμενο και οπωσδήποτε για την αυτή αντιμετώπιση του προβλήματος, θα πρέπει να ξεκινάμε από την θεώρηση των αναγκών των εργαζομένων. Οι ανάγκες αυτές αντανακλούν στα αιτήματα και τις επιθυμίες των εργαζομένων. Πρέπει όμως να τονισθεί ότι οι ανάγκες δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα. Ούτε ο ίδιος ο εργαζόμενος γνωρίζει ποιά είναι η βασικότερη ανάγκη του. Θα πρέπει να βόση όλων των υποκινητικών παραγόντων να γίνεται μία εξέταση σε ποιόν από όλους στερείται. Η ανάλυση όλων των υποκινητικών παραγόντων όπως σεβασμός στην μεταχείριση των εργαζομένων, η ενδιαφέρουσα εργασία, οι ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια, η συμπαράσταση σε προσωπικά προβλήματα, οι καλές συνθήκες εργασίας, η προαγωγή κι ανύψωση στα πλαίσια της δουλειάς, η ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά, η πλήρης αναγνώριση ασφαλείας πως δεν θα απολυθούν και τέλος το αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες της επιχείρησης, αποτελούν κίνητρα υποκίνησης για πολλές αποδόσεις σε όλους τους τομείς του ανθρώπινου οργανισμού.

Συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στην διαδικασία όλων αυτών των υποκινητικών παραγόντων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, πιο αποδοτικός, ικανοποιεί ανώτερα επίπεδα κοινω-

νικών αναγκών του και αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε πολλές προσπάθειες ή αποτυχία ή επιτυχία των οποίων εξαρτάται οπωσδήποτε από την δική τους συμπεριφορά. Επίσης όσο αφορά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων δηλαδή στην συμμετοχική διαδικασία είναι φυσικό, ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μεγαλύτερο ζήλο ή ενθουσιασμό στην υλοποίηση μίας απόφασης που πήρε αυτός μαζί με τους άλλους της ομάδας του.

Επίσης όσον αφορά στον σεβασμό της μεταχείρισης των εργαζομένων θα έχουμε καλό ψυχολογικό κλίμα όταν θα έχουμε αύξηση της ικανότητας κατανόησης των ανθρώπων. Αυτό το ψυχολογικό κλίμα έχει την δυνατότητα να οργανώνει και να διαμορφώνει τις ανθρώπινες σχέσεις έτσι ώστε η παραγωγικότητα να αυξάνει αλλά και η ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του να αυξάνει και αυτή. Και μόνο έτσι ο εργαζόμενος θα βρεί τη χαρά και την αξιοπρέπειά του μέσα από την εργασία του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. BUSINESS - Οικονομία: Σύγχρονο MANAGEMENT ,MANAGER ,Τεύχος 4, Φεβρουάριος 1990.
2. Ζαβλάκος Μυρ.: "Οργάνωση και Διοίκηση- Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης", Αθήνα 1984.
3. Ζευγαρίδης Σπύρος, "Οργάνωση και Διοίκηση- Οργάνωση και Μέθοδοι στις διοικητικές εργασίες των επιχειρήσεων και της δημόσιας διοικήσεως", Θεσσαλονίκη 1983.
4. Ζευγαρίδης Σπύρος : "Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού", Αθήνα 1987.
5. Κορδάνης Λαδδπουλος: "Θέματα Διοίκησης Προσωπικού", 1982.
6. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος: "Μανατζμεντ -Αποτελεσματικά -Διοίκηση ", Πειραιάς 1985.
7. Καλογήρου Κορνηλία : "Οι ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας", 1986.
8. Κόντη Γ. Θεμ.: "Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων ", Αθήνα 1985.
9. Κόντη Γ. Θεμ.: "Επιχειρησιακές Επικοινωνίες", Αθήνα 1986.
10. Νικκλόπουλος Α.: "Ένα πρότυπο χειρισμού βιομηχανικών σχέσεων ", 1986.
11. Δημήτρης Μπουράντης: "Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα", 1985.
12. Σώτος Μπούτης: "MANAGEMENT: Οι λειτουργίες και ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα", Έκδοση ΟΠΕ, 1985.

