

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

" Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΑΝ
ΜΕΣΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ "

Των σπουδαστών:

Παπαδά Χριστίνα

Παπακωνσταντίνου Κων/νος

Πετρόπουλος Ανδρέας

Εισηγητής:

Νασιάρα Βασιλική



ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1990

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1055
----------------------	------

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	111
Α' ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
Α. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	1 ^η
Β. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	3 ^η
Γ. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	6 ^η
Δ. ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	7 ^η
Ε. 1) Αρχές της σωστής επικοινωνίας.....	16
2) Θεμελιώδεις Αρχές της επικοινωνίας.....	21
ΣΤ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑ - ΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	32
Ζ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	34 ^η
Η. ΑΤΥΠΗ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	39 ^η
Θ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	42 ^η
Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	53
Β. ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	62
Γ. ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	70
Δ. Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	82
Ε. ΕΙΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ.....	84
Γ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	90
Α. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	92
α) Η διαταγή (Εντολή).....	92
β) Αίτια Πειθαρχίας.....	93
γ) Τα εξωτερικά αίτια της ανυπακοής.....	97

	Σελίδα
δ) Η τεχνική της εντολής.....	102
ε) Η ανάγκη του να διατάζει κανείς.....	106
στ) Η στάση προϊσταμένων σε περίπτωση μη εκ- τέλεσης μιάς εντολής	109
Β) Ο ΕΛΕΓΧΟΣ	114
α) Η Ψυχολογία του ελέγχου.....	114
β) Τεχνική του ελέγχου.....	117
Γ) Η ΜΟΜΦΗ.....	119
α) Ψυχολογία της μομφής.....	120
β) Περιεχόμενο της μομφής.....	123
γ) Η μομφή της μομφής.....	128
δ) Κυρώσεις.....	138
Ε) ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	146
α) Τι πρέπει να καλύπτει ένα αποτελεσματικό, σύστημα καθοδήγησης.....	147
β) Πώς θα αναπτύξει ο προϊστάμενος ένα αποτε- λεσματικό σύστημα καθοδήγησης.....	149
γ) Άσκηση εποπτείας και καθοδήγησης του προ- σωπικού.....	152
δ) Πώς θα κεντρίσουμε την απόδοση.....	157
ε) Συμμετοχικές διαδικασίες και ικανοποίηση από την εργασία.....	167
ΕΡΕΥΝΑ	174
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	192
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	200

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 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.

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 μιά 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 οί 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 επίδραση 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.

Επίσης θα εξετάσουμε πώς ο τρόπος που ένα στέλεχος χρησιμοποιεί την εξουσία του βοηθούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν και τέλος θα εξετάσουμε την επίδραση των οργανωτικών θεσμών στην συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην επιχείρηση δηλαδή πως η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα για να αυξήσει ή να βελτιώσει την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

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 "έννοιας" (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 συστατικά 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) μεταβίβασης 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 μεταβιβάσεως 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 ευρύτερη 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 ν'αναλάβουν ένα σχεδίασμένο έργο.
- 3.Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστευων, 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 ν'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 ανθρώπινων όντων.

Γιά 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'αυώτα και τα μεσαία στελέχη αφιερώνουν το 68- 80% του εργασιμου χρόνου τους σ'επικοινωνίες.

Μιλώντας για επικοινωνία, έχει αξία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαβίβαση εντολών από ένα άτομο σ'άλλο. Μπορεί κάποιος να λάβει μιιά εντολή ή ένα μήνυμα αλλά να μη καταλάβει τη σημασία του. Γι'αυτό για να πούμε πως μιιάς 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 παραδόσεως 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 πιά καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλοασισμός 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,
 - Αμβλυνοση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων.
 - Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
 - Ταχύτερη και σωσιότερη 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 δημιουργούνε 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 βάση της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο

και περισσότερα 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 υποστηρίξουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείσεως.

Δ. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πρώτα θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι κάττοι οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προξενούνται από ένα ή (περισσότερους) συγκεκριμένους σκοπούς, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα μιά επικοινωνία αυθόρμητα και χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε "ασυναίσθητη επικοινωνία".

Η συναίσθητη αυτή (ασυνείδητη) επικοινωνία δε συμπίπτει με τη "μή εκ προθέσεως" επικοινωνία (UNINTENTIONAL COMMUNICATION), με την οποία εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση από τον αποδέκτη (παραλήπτη) μιάς εννοίας (ή νοήματος) την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας, διότι είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμιά έννοια είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από εκείνη που έλαβε ο αποδέκτης. Εν τούτοις δεν θα πρέπει η "μή εκ προθέσεως" επικοινωνία να θεωρείται σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μάλλον σαν μιά αποτυχημέ-

νη προσπάθεια επικοινωνίας, άσχετα εάν το λάθος βρίσκεται στην πλευρά του αποστολέα ή του παραλήπτη .Δηλαδή η "μή εκ προθέσεως" επικοινωνία δεν είναι ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας αλλά μία επικοινωνία κακής ποιότητας.

Εκτός από την ασυναίσθητη αυτή επικοινωνία, η οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλη διαδικασία επικοινωνίας γίνεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ο οποίος δίνει και ένα ορισμένο χαρακτηρισμό στη διαδικασία της επικοινωνίας. Με βάση αυτό το σκοπό τους υπάρχουν τα ακόλουθα είδη επικοινωνίας :

α)Επικοινωνία πληροφόρησης

Σκοπός αυτού του είδους της επικοινωνίας είναι η μεταβίβαση στοιχείων με πιθανώς πληροφοριακό χαρακτήρα για τον παραλήπτη .Πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη , θέτοντας στη διάθεσή του γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη.

β)Επικοινωνία παρακινήσεως

Σαν επικοινωνία παρακινήσεως αποκαλείται κάθε διαδικασία επικοινωνίας σκοπός της οποίας είναι να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μία ορισμένη κατεύθυνση. Με βάση τον βαθμό με τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης να ενεργήσει προς την ορισμένη αυτή κατεύθυνση και με βάση τα χρονικά και πραγματικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακινήσεως, ακόμα όμως και με βάση τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η παρακίνηση.Το είδος αυτό της επικοινωνίας διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και σε επικοινωνία πειθούς.

βα) Επικοινωνία εντολών

Σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει κάποια ιεραρχία, π.χ. επιχειρήσεις, δημόσια, διοίκηση, στρατός, εκκλησία, σχολεία κ.λ.π. οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφισταμένους τους "έννοιες" με την πρόθεση να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους.

Πρόκειται για εντολές, διαταγές, υποδείξεις, κατευθύνσεις, οδηγίες και όπως αλλιώς και να τις αποκαλέσουμε, οι οποίες είναι περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγιών και οι οποίες περιορίζουν με βάση προδιαγεγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενέργειας και αποφάσεως των υφισταμένων, επειδή είναι υποχρεωτικές για τον παραλήπτη και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από αυτόν. Ακόμα και αν ο τόνος της διαταγής είναι ήπιος ή καλός, αυτόν δεν αλλάζει τίποτε ως προς τον αναγκαστικό χαρακτήρα της εντολής. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, εκτάσεως, και προθέσεως της μεταβιβάσεως. Σε ότι αφορά στο περιεχόμενο της επικοινωνίας πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνήθειες εργασίας του. Δεν πρέπει να περιέχει περισσότερες λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και η οργάνωση της εργασίας του διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη. Από την άλλη πλευρά πάλι, η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επιτεύξεως των επιδιωκόμενων στόχων.

Ο τρόπος εκφράσεως, ή στυλ της εντολής, εξαρτάται από

το περιεχόμενό της, από τις επικρατούσες συνθήκες και από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία, θέματα τα οποία μπορούν να παρουσιάζουν πολλές διαφορές και παραλλαγές. Πέρα από αυτά, το στυλ της επικοινωνίας επηρεάζεται από την οδό επικοινωνίας (π.χ. άμεση, ή έμμεση, τυπική ή άτυπη) και από το μέσο εκφράσεως (π.χ. προφορικό ή γραπτό λόγο κ.λ.π.) και δεν μπορεί τα στοιχεία αυτά να μην ληφθούν υπόψη.

Γιὰ να μπορέσει να καταλάβει σωστά την εντολή ο παραλήπτης, πρέπει να εννοήσει τις προθέσεις του αποστολέα. Ο παραλήπτης δηλαδή πρέπει να αντιληφθεί τί ακριβώς εννοεί ο αποστολέας και πόσο δεσμευτική είναι γι'αυτόν η συμμόρφωση προς το μήνυμα που έλαβε. Η επιχειρησιακή πολιτική, π.χ., αποτελεί κατά κανόνα γενικές κατευθύντηριες γραμμές, ενώ η εντολή εκτελέσεως μιάς εργασίας συνήθως δίνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στον παραλήπτη.

ββ) Επικοινωνία πειθούς

Με αυτό το είδος της επικοινωνίας επιδιώκεται η δραστηριοποίηση του παραλήπτη ή η αλλαγή των απόψεών του, όχι με τη χρήση εξαναγκαστικών εντολών, αλλά με πειθώ και συμφωνία.

Η επικοινωνία πειθούς έχει συνήθως τη μορφή μιάς παρακλήσεως ή μιάς προτάσεως, ή μιάς συμβουλής και δίνει πολλά περιθώρια συζητήσεως και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη.

Συχνά είναι δύσκολο σε μιά οικονομική μονάδα να αποχωριστεί το αποτέλεσμα της πειθούς από εκείνο της εξουσίας ή της δυνάμεως. Σαν επίδραση της πειθούς πρέπει να θεωρείται εκείνη την οποία θα μπορούσε να εξασκήσει ένα πρόσωπο επάνω σ' ένα άλλο ακόμη και εάν δε διέθετε εξουσία και ισχύ επάνω

στο άλλο αυτό πρόσωπο ένεκα της θέσεώς του.

Σε αυτό το είδος της επικοινωνίας περιλαμβάνεται και εκείνη η μακροχρόνια επίδραση την οποία , π.χ., μία κοινωνία ασκεί επάνω στα μέλη, τα οποία σιγά-σιγά, δέχονται και προσαρμόζονται στους κανόνες και στη γενικότερη φιλοσοφία της κοινωνίας αυτής. Την προσαρμογή αυτή αποκαλούμε συνήθως "διαδικασία κοινωνικοποίησης".

Στη διαδικασία της πειθούς παίζουν πολύ ισχυρό ρόλο η ατομική ψυχολογική κατάσταση , οι ιδέες και αξίες, οι εμπειρίες , οι γνώσεις και οι πεποιθήσεις του παραλήπτη. Την επίδραση των παραγόντων αυτών είναι μάλιστα δύσκολο ο παραλήπτης να την παραμερίσει ή σταματήσει έστω και για λίγο χρόνο.

Παρατηρείται μία αυξανόμενη τάση εκ μέρους των ειδικών να προτείνουν όλο και περισσότερο την κατά το δυνατό αντικατάσταση της επικοινωνίας εντολών με επικοινωνία πειθούς και τη χρησιμοποίηση της πρώτης μόνο στις περιπτώσεις όπου είναι εντελώς αναγκαία.

γ) Συνενωτική επικοινωνία

Στις σύγχρονες μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) συχνά συμβαίνει, σε περιπτώσεις που απαιτείται συνεργασία δύο ή περισσότερων θέσεων εργασίας ή τμημάτων, να διαπιστώνεται ότι η εργασία δεν κυλά ομαλά. Στη πράξη συχνά αποδεικνύονται οι θέσεις αυτές επαφής των διαφόρων μερών της οργανώσεως (π.χ. γραφείου) ότι είναι θέσεις που δημιουργούνται προστριβές. Το πρόβλημα σ' αυτές τις θέσεις επαφής και προστριβών, είναι ότι τα μέλη και των δύο πλευρών (τμημάτων, γραφείων, θέσεις εργασίας), έχουν μεταξύ τους πολύ λίγη επαφή, έτσι ώστε δίδεται η δυνατότητα στη

φαντασία τους να μεγενθύνουν τα προβλήματα και να πιστεύουν ότι η άλλη πλευρά ενδιαφέρεται πολύ λίγο για την εργασία και για τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η πρώτη, ακόμα και αν δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα, ή εάν η άλλη πλευρά δεν έχει καν την ευκαιρία να πληροφορηθεί τα προβλήματα της πρώτης.

Μιά βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας στα σημεία αυτά, ακόμα και αν αινομενικά αποτελεί αυτοσκοπό, φέρνει πολύ συχνά την επιθυμητή αρμονία στις σχέσεις. Με την επικοινωνία αυτή συνήθως αναπτύσσεται μιά ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανοήσεως αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των άλλων ανθρώπων. Συχνά μάλιστα δημιουργούνται στις οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας. Το νόημα τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων, εν τούτοις όμως από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν επίσης να εκπηγάσουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα." Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται "επικοινωνία συνενώσεως".

Μιά άλλη μορφή επικοινωνίας συνενώσεως είναι εκείνη η οποία έχει σα σκοπό όχι τη συνένωση των μελών της οργανώσεως μεταξύ τους, αλλά τη συνένωσή τους με την επιχείρηση στο σύνολο της. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η παρουσίαση εκ μέρους της διοικήσεως της επιχειρήσεως στοιχείων περί της δράσεώς της, με μόνο στόχο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από το οργανισμό, την εργασία τους, με τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων.

Εκτός από την προγραμματισμένη επικοινωνία στις οργανώσεις, η οποία αποσκοπεί στην καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και στην δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας, αποκαλείται επικοινωνία συνενώσεως και εκείνη η οποία προκύπτει στις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των ατόμων (εντός και εκτός της επιχειρήσεως) και η οποία εκ πρώτης όψεως δε φαίνεται να έχει τέτοιο σκοπό.

Τέτοιες περιπτώσεις είναι π.χ. η επικοινωνία "ετικέτας ή πρωτοκόλλου". Επικοινωνία ετικέτας ή πρωτοκόλλου ονομάζεται εκείνη η οποία βασίζεται στην "ετικέτα" ή το "πρωτόκολλο", δηλ. στο σύνολο των καθιερωμένων σαν καλών τύπων κοινωνικής συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές λοιπόν δομές συγχωνεύονται ή ολοκληρώνονται σαν ένα σύνολο μέσω των αμοιβαίων δεσμευτικών τύπων της ετικέτας και του πρωτοκόλλου. Έτσι, π.χ., όταν οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων έχουν θεσμοποιηθεί, η διαφορά στη συμπεριφορά που επιδεικνύεται σε ανθρώπους που ανήκουν σε διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες ή επίπεδα, όπως π.χ., στους προϊστάμενους, αποτελεί ένα μέρος του πρωτοκόλλου αυτών των σχέσεων. Είναι χαρακτηριστικό, π.χ., ότι θεωρείται σα σωστή "ετικέτα" για έναν υφιστάμενο να τηλεφωνήσει εκ των προτέρων στον προϊστάμενό του και να ζητήσει ακρόαση για να τον επισκεφτεί, ενώ ο προϊστάμενος θεωρείται ότι δρά εντός των σωστών και καθιερωμένων πλαισίων εάν αποφασίσει να "περάσει" απ'τον υφιστάμενό του, χωρίς καν να του το ανακοινώσει εκ των προτέρων. Πάντως η επικοινωνία αυτή ετικέτας ή πρωτοκόλλου έχει σαν σκοπό της τη διατήρηση ή τη συγχώνευση και περαιτέρω σύνδεση των σχέσεων που

υπάρχουν.

γ) Η επικοινωνία αναγνωρίσεως ή συγκαταθέσεως.

Συχνά χρησιμοποιούνται εκφράσεις που παρουσιάζουν αισθήματα και ψυχικές καταστάσεις και που δείχνουν την εσωτερική πρόθεση να δώσουν σε μιά συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η κατεύθυνση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, π.χ., η δημιουργία, διατήρηση, βελτίωση ή επιδείνωση, ή η ρήξη μιάς σχέσεως. Η τέχνη (μουσική, ζωγραφική, γλυπτική κ.λ.π.) είναι επικοινωνία και σκοπός της είναι η συνένωση των μελών μιάς κοινωνίας με τη χρήση αισθητικών οδών και με την αφύπνιση συναισθημάτων και συναισθηματικών καταστάσεων, όπως π.χ., η διασκέδαση.

Η διαδικασία αυτή αποκαλείται από την κοινωνική ψυχολογία "διαδικασία αποκτήσεως κουλτούρας" και είναι το ανάλογο της διαδικασίας κοινωνικοποιήσεως που γίνεται με τον λόγο δηλαδή με την διαδικασία, η συναίσθηση της κοινωνίας στην οποία ζει.

Η επικοινωνία ετικέτας και συναινέσεως θα μπορούσαν να δώσουν την εντύπωση ότι είναι άσχετες και χωρίς ενδιαφέρον για μιά ιδιωτικοοικονομική μελέτη του θέματος της επικοινωνίας. Εν τούτοις τα πράγματα δεν είναι έτσι: στις κοινωνικές του σχέσεις ο άνθρωπος και μέσα στην επιχείρηση και γενικότερα στην ενδοεπιχειρησιακή του ζωή παραμένει τόσο ατελής όσο και στην υπόλοιπη ιδιωτική του ζωή. Έτσι, ακόμη και μόνο μερικά ασήμαντα περιστατικά είναι αρκετά για να δημιουργήσουν συναισθήματα, να υπογραμμίσουν και να χρωματίσουν ήδη υπάρχουσες προαταλήψεις και προσδοκίες, να δημιουργήσουν φήμες και να επηρεάσουν έντονα

το κλίμα της επιχείρησης. Αρκεί κανείς να σκεφτεί και μόνο την συχνά παρουσιαζόμενη περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος από απροσεξία δε χαιρετά κάποιον ή κάποιους από τους υφισταμένους του. Και μόνο αυτό το γεγονός μπορεί να δημιουργήσει υποψίες και δυσμενή σχόλια εκ μέρους των υφισταμένων και γενικότερα των συνεργατών του, πολύ περισσότερο μάλιστα αν συνδυαστεί με πιθανώς ήδη υπάρχουσες καταστάσεις ή εκφρασθείσες αρνητικές απόψεις του συχνά με τους ανθρώπους αυτούς.

Σε τέτοιες περιπτώσεις η φαντασία συχνά βρίσκει ελεύθερο πεδίο δράσεως και γεννά ιστορίες οι οποίες δεν έχουν κανένα ίχνος αλήθειας. Οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ σοβαρές για την επιχείρηση και πρέπει να τηρούνται κατά το δυνατόν υπό τον έλεγχο της επιχειρήσεως.

Αυτά σημαίνουν ότι ακόμα και η επικοινωνία ετικέτας ή συναινέσεως μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα και γι' αυτό δε θεωρείται σκόπιμο να μη λαμβάνονται υπόψη.

δ) Επικοινωνία αποφάσεων

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μία απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κ.λ.π.

Η επικοινωνία η οποία έχει σα σκοπό τη λήψη μίας αποφάσεως δε μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφορήσεως, ούτε σαν παρακινήσεων (εντολών ή πειθούς), ούτε σαν επικοινωνία συνενώσεως. Κατά την επικοινωνία λήψεως αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στην διάθεση όλων. Έτσι

δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς, διότι δεν υπάρχει η πρόθεση επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη, αλλά η πρόθεση σταθμίσεως και συγκρίσεως μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος, δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία πληροφορήσεως, διότι με αυτή ο αποστολέας, δηλαδή ο ομιλητής π.χ., δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή τη βελτίωση των σχέσεων με το άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί.

Κατά την επικοινωνία λήψεως αποφάσεων πρόκειται για τη σήζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων, οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις και όχι από ανταγωνιστικό πάθος. Η επικοινωνία λήψεως αποφάσεων, λοιπόν αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατό άριστη λύση (μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων) για το υπό συζήτηση πρόβλημα.

Όστε σαν διαδικασία επικοινωνίας ορίστηκε η επικοινωνία στη στενή της έννοια, δηλαδή η μεταβίβαση μίας "έννοιας" (σημασίας) από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο.

Ε) ΠΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο βασικός στόχος της επικοινωνίας όπως θεμελιώνεται στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη είναι η δημιουργία κλίματος

κατανοήσεως μεταξύ όλων των εργαζομένων, όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Εκτός τούτου η θεωρία της επικοινωνίας παρουσιάζει ιδιαίτερη πολυπλοκότητα γιατί δεν αφορά μόνο τους μηχανισμούς διαθέσεως των πληροφοριών και την αμοιβαία κατανόηση, αλλά και την ανάγκη περιορισμού των αντιδράσεων των εργαζομένων στο ελάχιστο. Στα πλαίσια αυτά το περιεχόμενο μίας επικοινωνιακής πολιτικής περιλαμβάνει τη λύση οργανωτικών προβλημάτων, τη σωστή μεταχείριση των εργαζομένων, τη διάγνωση των ατομικών προβλημάτων τους και γενικότερα την ομαλή ένταξη των εργαζομένων στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ένα άρτια σχεδιασμένο και οργανωμένο δίκτυο πρέπει να στηρίζεται στην πληροφόρηση των εργαζομένων σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η έλλειψη πληροφόρησης δημιουργεί στον εργαζόμενο περισσότερη δυσπιστία στην αλλαγή, αβεβαιότητα για τη σημασία και την αξία της εργασίας που κάνει και παράλληλα τον κάνει να μην ανταποκρίνεται ορθά στα μηνύατα που παίρνει. Η πληροφόρηση του εργαζομένου του δίνει την εντύπωση ότι μετέχει σαν μέλος στον οργανισμό, ότι συμβάλλει δημιουργικά στη λήψη των αποφάσεων και μεγιστοποιεί το βαθμό κατανόησης που εκδηλώνει.

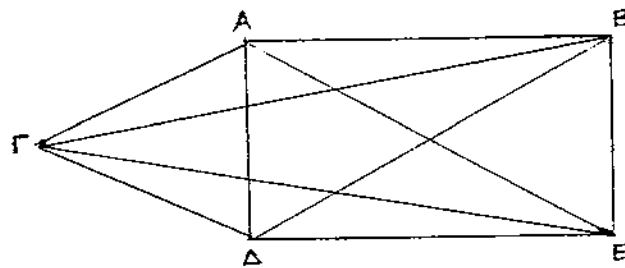
Ένα δίκτυο επικοινωνίας μπορεί να έχει σαν βάση τις ακόλουθες αρχές.

α. Βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας. Οι μηχανισμοί αφορούν την σωστή κωδικοποίηση των μηνυμάτων, την επιλογή του καταλληλότερου καναλιού επικοινωνίας και των μέσων επικοινωνίας.

Αναλυτικότερα:

Σωστή κωδικοποίηση του μηνύματος:σημαίνει ότι το μήνυμα διακρίνει η απλότητα και η σαφήνεια,η οικονομία , η ταχύτητα, η ακρίβεια και η περιεκτικότητα.

Επιλογή του κατάλληλου καναλιού:Σημαίνει χρησιμοποίηση της επικοινωνίας των δύο κατευθύνσεων, όπου είναι δυνατόν, χρησιμοποίηση της μονοδρομικής επικοινωνίας μόνο σε κατεπείγουσες περιπτώσεις, χρησιμοποίηση του διαγώνιου σχήματος επικοινωνίας, που μικραίνει την απόσταση μεταξύ των φορέων της επικοινωνίας και παράλληλα αποφεύγει την ταυτόχρονη ανάμιξη πολλών προσώπων. Η επικοινωνία που έχει το σχήμα διαγώνιου ανταποκρίνεται στην συμμετοχική διακίνηση, με πλήρη γνώση των πληροφοριών από τα μέλη των εργασιακών ομάδων.



Μέσα μετάδοσης: αφορούν εκλογή του κατάλληλου οργάνου μεταδόσεως, όπως του γραπτού ή προφορικού λόγου, των σημάτων, των ενεργειών , ή ακόμη και της σιωπής. Η προτίμηση του μέσου της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας, επιτρέπει πλήρη και άμεση ανταπόκριση και έλεγχο κατανοήσεως του μηνύματος και συνδυαζόμενη με την επίδειξη αποτελεί το καλύτερο μέσο επικοινωνίας.

β.Βελτίωση των προσωπικών επαφών

Οι προσωπικές επαφές αποβλέπουν στην ανάπτυξη των σχέσεων του επικεφαλής με τους υφισταμένους του, με την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Στην επιχειρησιακή οργάνωση,

η βελτίωση των προσωπικών επαφών μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά την αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων:

Προσωπικές εντολές:

Στις προσωπικές εντολές δημιουργείται μία αντίδραση, μία τάση ανταγωνισμού. Ο βαθμός αντιδράσεως εξαρτάται από το άμεσο ή έμμεσο της εντολής. Η άμεση εντολή δίνει την εντύπωση στον αποδέκτη ότι ο προϊστάμενος τον ανταγωνίζεται και τον καταπιέζει. Ο έμμεσος τρόπος εντολής, αντίθετα, δημιουργεί την πεποίθηση στους αποδέκτες ότι γνωρίζουν την εργασία τους και ότι απλώς δίνονται πληροφορίες που αφορούν την εργασία τους. Η μετάδοση της εντολής πρέπει να πραγματοποιείται με βάση την ιδέα ότι ο σκοπός της εντολής είναι η παροχή πληροφοριών, που απαιτούν προσοχή και η δημιουργία της εντυπώσεως στον υφιστάμενο αποδέκτη ότι είναι υπεύθυνος για κάτι που έχει σημασία.

Πειθαρχική σχέση και ποινή

Η τήρηση των κανόνων της πειθαρχίας δεν εποτελεί ούτε παραβίαση των αρχών της συμμετοχικής και δημοκρατικής διοικήσεως, ούτε καταλύει και μειώνει την προσωπικότητα του ατόμου. Η τήρηση των κανόνων της πειθαρχίας αποτελεί ανάγκη παραδεκτή στο επιχειρησιακό περιβάλλον και τη κοινωνική ζωή.

Η ποινή, σαν κύρωση για την τήρηση των κανόνων της πειθαρχίας, πρέπει να θεωρηθεί σαν μία επιτήρηση της ομάδας, παραδεκτή από τη βάση, που σκοπεύει να επανορθώσει μία ζημιά, μία βλάβη στον επιχειρησιακό οργανισμό.

Το πρόβλημα της πειθαρχίας και της ποινής αντιμετωπίζεται από τους θεωρητικούς από δύο θεωρητικές σκοπιές. Η

μιά δέχεται την ελαστικότητα στη επιβολή της ποινής. Δηλαδή κάνει διάκριση μεταξύ των ατόμων που υπέπεσαν στην ίδια παράβαση, γιατί εξετάζει ξεχωριστά τα κίνητρα για του καθένα.

Η άλλη, αντικειμενική άποψη, δεν διακρίνει ανθρώπους-άτομα με τα κίνητρά τους, αλλά διάφορα παραπτώματα, που πρέπει να κοιτάζονται ανεξάρτητα από τους αυτουργούς. Ίσως η λύση βρίσκεται στη μέση αφού η ποινή είναι διαδικασία αποκαταστάσεως της ομαλότητας σε μία οργάνωση, ούτε εκδίκαση, ούτε πράξη φιλανθρωπισμού. Η εξασφάλιση της παραδοχής παρομοίων απόψεων από τους εργαζομένους, βοηθάει στη διατήρηση ενός επικοδομητικού κλίματος προσωπικών επαφών.

Απουσίες και βραδύτητα προσελεύσεως στην εργασία.

Η συχνή εμφάνιση απουσιών και η βραδύτητα προσελεύσεως αν δεν αποτελούν καταστάσεις που οφείλονται στη ποιότητα των εργαζομένων, οφείλονται συνήθως στην κακή οργάνωση της εργασίας, τις κακές συνθήκες εργασίας, την έλλειψη ικανοποιήσεως, από την εργασία και γενικότερα αντιμετώπιζονται με επιείκεια και με παράλληλη εξάλειψη των αιτιών του φαινομένου αυτού. Η συνεργασία και η κοινή αντιμετώπιση του προβλήματος με τους εργαζομένους είναι μια καλή μέθοδος για βελτίωση.

Υποβολή παραπόνων

Η υποβολή παραπόνων αποτελεί μια ευκαιρία για τη ανάπτυξη των σχέσεων των επικεφαλής με τους υφισταμένους και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η αντιμετώπιση των προσωπικών παραπόνων γίνεται συνήθως με μια προσωπική συνέντευξη, που δίνει την ευκαιρία μιάς

θετικής και επικοδομητικής στάσεως του επικεφαλής στα προσωπικά προβλήματα και τις ψυχολογικές ανάγκες, που συνήθως βρίσκονται πίσω στα διατυπούμενα παράπονα των εργαζομένων. Ομαδικές συζητήσεις και κοινωνικές επαφές.

Το σύστημα των ομαδικών συζητήσεων έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμο στη αντιμετώπιση προβλημάτων επικοινωνίας στην επιχείρηση.

Τούτο ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων στην αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων και παράλληλα επιτρέπει την απαλλαγή των πληροφοριών, πάνω στις οποίες θα στηριχθεί για την λήψη ορθών αποφάσεων.

Είναι προφανής όμως η ανάγκη όπως ο επικεφαλής εμπνέει εμπιστοσύνη συμμετέχοντας στις συζητήσεις, ότι οι απόψεις τους θα βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων και στη διατύπωσή τους.

Τέλος οι κοινωνικές επαφές και συναντήσεις, μπορούν να υποβοηθήσουν την δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης μέσα από την ανταλλαγή φιλικών φράσεων και την ανάπτυξη ατμόσφαιρας, αρκεί οι επαφές αυτές να αποβάλλουν το τυπικό στοιχείο της υπηρεσιακής σχέσης και των τυπικών φιλοφρονήσεων.

Ε.2.ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο κάθε διοικών, 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 μια 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 πίστων στους εργαζομένους, για περιοδικά και εφημερίδες της επιχειρήσεως κ.λ.π. είναι γιατί θέλουν να αναπτύξουν αφοσίωση και κοινές απόψεις μεταξύ όλων των υπαλλήλων. Προσπαθούν να αναπτύξουν ένα κλίμα αποδοχής της πολιτικής τους. Και μάλο 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 γιά 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 γιά το ένα γεγονός δεν είναι το ίδιο γιά τονάλλον. 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, γιά να προτιμηθούν κάποια άλλα αγαθά.

6) Επαναπληροφόρηση

Το πλείστον της επικοινωνίας στον κόσμο τούτο είναι μιάς 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 μεγάφωνα, 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, πιδ 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'έξουσία, 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 ευδεχόμενη κριτική από τους υφισταμένους του, ν'ακούσει ότι ίσως οι εντολές του δεν υπήρξαν οι πιδ σαφείς, ή ακόμα οι πιδ κατάλληλες. Έτσι, όμως

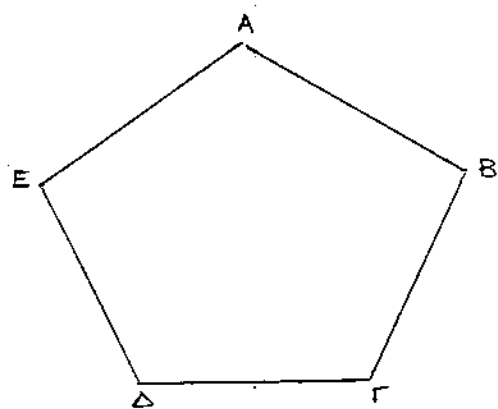
εκείνος που αγωνίζεται να διατηρήσει την εμφάνιση μιάς απόλυτης εξουσίας συχνά θα επιδιώξει να εμποδίσει την επαναπληροφόρηση από τους ανθρώπους του.

Αλλ'άν τα παραπάνω μπορούν να γίνονται 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 γιά να καθιερώνεται μιά αγνή και πετυχημένη προς τα πάνω ροή πληροφοριών από τις χαμηλότερες βαθμίδες της επιχειρήσεως.

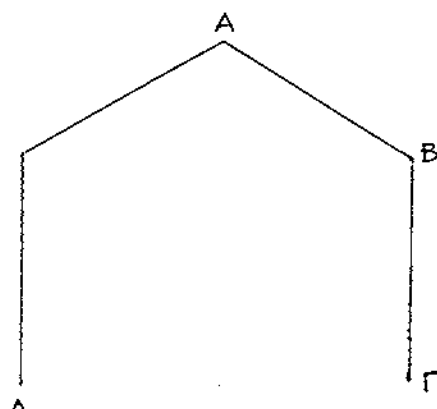
7) Δίκτυα επικοινωνίας

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 A είναι ο διευθύνων, οι E και B επόπτες και Δ και Γ απλοί υπάλληλοι. Στο δίκτυο III εξ άλλου, ο A 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

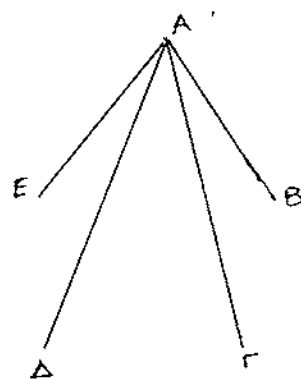
τους ενώ το δίκτυο I είναι βραδύ και σε ακρίβεια λύσεων πολύ φτωχή. Όμως, το ηθικό στο I είναι υψηλό, στο II φτωχό και III πολύ φτωχό.



Δίκτυο I



Δίκτυο II



Δίκτυο III

Βέβαια σε μία επιχείρηση, μία 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 δυνατώτερα παρά οι λέξεις

Ζούμε σε μιιά 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".

Μόδα 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.

Μάλλον λόγια, λοιπόν, οι πράξεις πρέπει να είναι σύμφωνες με τις υποσχέσεις. Κι ένας σύμβουλος δημοσίων σχέσεων δεν μπορεί να δημιουργήσει για πολύ καιρό μία θετική εικόνα μιας επιχειρήσεως, 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 μία επιχείρηση ή υπηρεσία δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διαλέξουν 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 μία 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 με 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 επόπιης, που επικοινωνεί με τους υφισταμένους του, γιατί μ' αυτούς πετυχαίνει αποτελέσματα στη δουλειά του, κάτι που γνωρίζει καλά ότι εκτιμάται ιδιαίτερα από τον άμεσο προϊστάμενό 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 κι 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 τον πουλήσετε μια ιδέα, να τον πείσετε και να τον επηρεάσετε. Η διαφορά από τη γραπτή επικοινωνία βρίσκεται στο γεγονός ότι σε μια συνέντευξη, μια σύσκεψη ή μια 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 μνήμη 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 γιά 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 η κολλημένη στον πίνακα των ανακοινώσεων αποτελεί κάτι το οριστικό που ισχύει για όλη την επιχείρηση.

ΣΤ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η επικοινωνία είναι μία ανθρώπινη διαδικασία που σκοπεύει να φέρει κοντά τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει καμιά φόρμουλα για να συντελεσθεί το πλησίασμα αυτό, για κάθε περίπτωση επικοινωνίας έχει την μοναδικότητά της.

Η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς είναι ακόμη πολυπλοκότερη διαδικασία, αφού έχει σαν σκοπό να προσαρμόσει τη συμπεριφορά όλων των μελών του οργανισμού σε πλαίσια τέτοια, που θα εξυπηρετούν κοινούς στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης σαν συνόλου. Το πρόβλημα όμως μεγιστοποιείται περισσότερο όταν η επικοινωνία έχει φορείς ανθρώπινους, που ανήκουν σε διαφορετικό επίπεδο στην πυραμίδα της ιεραρχίας.

Τα εμφανιζόμενα ψυχολογικά εμπόδια στην περίπτωση αυτή είναι μεγαλύτερα αφού οι αποδέκτες των μηνυμάτων της ηγεσίας στην επιχείρηση νοιώθουν εντελώς διαφορετικά από τους εκδότες. Συγκεκριμένα, οι ψυχολογικές, κυρίως ανάγκες των αποδεκτών σαν μέλη του οργανισμού, είναι διαφορετικές και συνδέονται με την αναγνώριση του ρόλου της εργασίας τους την οικονομική τους ασφάλεια, την προσωπική εκτίμηση και αναγνώριση.

τα προβλήματα αυτά της επικοινωνίας δεν λύνονται ούτε με την πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού, όπως συνιστούν πολλοί ειδικοί εμπειρογνώμονες στις

σύγχρονες επιχειρήσεις ,ούτε με την καθιέρωση πολιτικής ανοικτών θυρών, γιατί μπορεί οι θύρες να είναι ανοικτές, αλλά κανείς δεν τολμάει να μπει μέσα, όταν η πολιτική ανοικτών θυρών, δεν εξασφαλίζει τους υφισταμένους από πιθανούς κινδύνους που εμφανίζονται μετά την είσοδο τους στις "ανοικτές θύρες".

Στην επικοινωνία δεν αρκεί να μπορείς να πεις στον άλλο κάτι, αλλά πως θα το πεις σ' αυτόν.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι το κάθε μήνυμα πρέπει να είναι δεκτικό εύκολης κατανόησης και για να γίνει έτσι, χρειάζεται να είναι πλήρες, σαφές και να συνοδεύεται από το "γιατί".

Η άγνοια του προβλήματος της επικοινωνίας έχει σαν συνέπεια ,συνήθως την ανάπτυξη ,σε μη ελεγχόμενη μορφή, της άτυπης επικοινωνίας και την δυσκαμψία στη λειτουργία των οργανισμών.

Ειδικότερο πρόβλημα επικοινωνίας σ' όλους τους οργανισμούς είναι η κυκλοφορία ψιθύρων. Η κυκλοφορία ψιθύρων συνήθως είναι αποτέλεσμα της ελλείψεως σωστής πληροφόρησης των εργαζομένων και έχει άμεσα δυσμενείς επιπτώσεις στο ηθικό του προσωπικού .Η προληπτική αντιμετώπιση δηλ. η δημιουργία κλίματος ακριβών πληροφοριών, είναι η καλύτερη μέθοδος. Οι ψιθύροι αφορούν α) παρατηρήσεις για την προσωπική ζωή των επικεφαλής, β) πληροφορίες για την κατάσταση της επιχείρησης και του προσωπικού, γ) περιγραφές με ανακρίβεια γεγονότων .Κύριο χαρακτηριστικό των ψιθύρων είναι η αδυναμία εντοπίσεως της πηγής και η δυσκολία εξουδετερώσεως τους. Στην πράξη η αντιμετώπιση κατασταλτικά των ψιθύρων γίνεται με τις ακόλουθες μεθόδους:

α)Ειδικές ανακοινώσεις π.χ. ανακοινώσεις για τους λόγους απολύσεως εργαζομένων.

β)Πίνακες δελτίων πληροφοριών. Τα δελτία αυτά άλλοτε δεν αναφέρονται στους ψιθύρους,αλλά έμμεσα εξουδετερώνουν το περιεχόμενο τους και άλλοτε περιέχεται άμεση απάντηση στους ψιθύρους.

Ειδικό πρόβλημα επικοινωνίας αποτελεί η διάρθρωση και η διαφοροποίηση των πληροφοριών όταν περνούν μέσα από τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας. Η διαφοροποίηση των πληροφοριών αλλοιώνει την "υφή" των μηνυμάτων κατά τρόπο ώστε, οι αποδέκτες παίρνουν το μήνυμα με διαφορετικό νόημα απ' αυτό του εκδότη.

Η αλλοίωση στην περίπτωση αυτή των νοημάτων οφείλεται στα πολλά επίπεδα διόδου, στους πολλούς ανθρώπινους φορείς που ο καθένας χρωματίζει (δίνει δικό του νόημα) σύμφωνα με τις δικές του ψυχολογικές ανάγκες (αντιλαμβάνεται) το νόημα.

Η διαφοροποίηση των μηνυμάτων δεν αφορά μόνο επικοινωνία από τα ανώτερα κλιμάκια προς τους κατώτερους ιεραρχικά αποδέκτες ,αλλά και αντίθετα.

Ζ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σε κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία πρέπει να χρησιμοποιούνται πολλές μέθοδοι επικοινωνίας ή δε εκλογή κάποιας εξαρτάται απο το σκοπό που θέλουμε να πετύχουμε κι από την πιθανότητα επιτυχίας που μας εγγυάται και συχνά, φρόνιμο είναι να χρησιμοποιούνται περισσότερες της μιάς μεθόδου

γιά διαβίβαση της ίδιας πληροφορίας κι έτσι που η μία να ενισχύει την άλλη.

Οι κυριότερες μέθοδοι γιά επικοινωνία είναι πρὸς τα κάτω, πρὸς τα πάνω και "οριζόντια επικοινωνία".

α) Πρὸς τα κάτω

1. Προφορική, πρὸς ἄνθρωπο - πρὸς ἄνθρωπο επικοινωνία με την επίσημη οργάνωση (ιεραρχία), που περιλαμβάνει ιδιωτικές επαφές μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου και ομαδικές συσκέψεις που κατευθύνονται από τον προϊστάμενο.

2. Γραπτή επικοινωνία, που περιλαμβάνει διοικητικά δελτία, ανακοινώσεις, εγχειρίδια σχετικά με την πολιτική της διοικήσεως, περιοδικά της επιχειρήσεως, επιστολές πρὸς τους υπαλλήλους, γραπτές αξιολογήσεις αποδόσεως και εγχειρίδια υπαλλήλου.

3. Προσωπικές επαφές μεταξύ διοικούντων και υπαλλήλων των κατώτερων βαθμίδων που συνίσταται στον παραμερισμό της ιεραρχίας και την ανεπίσημη συζήτηση του διοικούντος καθώς περνάει μέσα από τα γραφεία ή το χώρο του εργοστασίου.

β) Πρὸς τα Ἐπάνω

1. Εκθέσεις εκτελέσεως ἔπάνω σε παραγωγή, κόστος, ποιότητα, ηθικό κέρδη ειδικά σχέδια κ.λ.π.

2. Συσκέψεις με τους ανώτερους

3. Πολιτική "ανοιχτής θύρας"

4. Έρευνα στάσεων

6. Σύστημα διευθετήσεως παραπόνων

7. Περιοδικές συσκέψεις μεταξύ συνδικαλιστικής οργανώσεως και διοικητικῶν στελεχῶν

γ) Οριζόντια

Επαφές σχετικά με την ροή της εργασίας, γραπτές, και προφορικές, μεταξύ προσώπων της ίδιας βαθμίδας της ιεραρχίας.

δ) Επικοινωνία προς τα Κάτω

Κατά το σχεδιασμό της μαζικής επικοινωνίας προς τους εργαζόμενους πρέπει οι διοικούντες να μην αγνοήσουν τον άμεσο προϊστάμενό τους γιατί πραγματικά είναι πολύ απογοητευτικό γι' αυτόν να πληροφορείται ότι οι υφιστάμενοί του έχουν μάθει κάτι σπουδαίο για την επιχείρηση πριν απ' αυτόν, κάτι δηλαδή που μπορεί να αφήσει την εντύπωση ότι ο προϊστάμενός τους είναι χωρίς αξία κι ότι ο διευθύνων των επιχείρηση αποτελεί το κλειδί κι ότι μόνο σ' αυτόν πρέπει να καταφεύγουν για τη λύση των προβλημάτων τους.

Γι' αυτό οι επόπτες πρέπει να πληροφορούνται για το κάθε το πριν από τους υφισταμένους, όπως, π.χ. για θέματα επέκτασης της επιχειρήσεως αυξήσεις αμοιβών, απολύσεων και γενικά για κάθε μεταβολή. Το ίδιο πρέπει να γίνεται και σε περιπτώσεις διανομής μιάς γραπτής ανακοινώσεως ή εγχειριδίου, δηλαδή η διανομή αυτή ν' ανατίθεται στον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων. Μ' αυτό τον τρόπο ενισχύεται η θέση και το γόητρο του κι επί πλέον έτσι ο επόπτης, πληροφορημένος εκ των προτέρων, μπορεί ν' απαντά μ' επιτυχία σ' ενδεχόμενες ερωτήσεις των υπαλλήλων.

Κι είναι μεγάλο το ποσό των πληροφοριών που πρέπει να διαβιβαστεί προς τους εργαζόμενους, όπως, π.χ. πληροφορίες αναφερόμενες σε νέα προγράμματα προσωπικού, σε μεταβολές αμοιβών, σ' αλλαγές στην οργάνωση, σε προαγωγές, σε κανονισμούς κ.λ.π.

Το πρόβλημα εδώ είναι σχετικά με το ποιά μέθοδος

θα είναι η πιό αποτελεσματική .Κατά διάφορες μελέτες και πειράματα έχει αποδειχθεί ότι:

α)Η προφορική και γραπτή μέθοδος μαζί έρχονται πρώτες σ' αποτελεσματικότητα.

β)Μόνο η προφορική μέθοδος είναι δεύτερη στη σειρά.

γ)Η μέθοδος του πίνακα των ανακοινώσεων, καθώς και το κουτσομπολίδι- διαδόσεις , φαίνονται οι πιό φτωχές σ' αποτελεσματικότητα.

δ)Η γραπτή μόνο μέθοδος (δελτία, φυλλάδια, ανακοινώσεις μέσα στους φακέλους πληρωμής) είναι ενδιάμεση σ' αποτελεσματικότητα.

Έτσι ,αν η διοίκηση θέλει τα μηνύματά της να φτάσουν στους υπαλλήλους της πρέπει να τους καλεί σε συσκέψεις, να δίνει την ευκαιρία για ερωτήσεις κι απαντήσεις και να χρησιμοποιεί γραπτά μηνύματα, προσεκτικά προπαρασκευασμένα που να πάνε ατομικά στον κάθε υπάλληλο.

Επικοινωνία προς τα Επάνω

Στις περισσότερες επιχειρήσεις και υπηρεσίες φαίνεται ότι η προς τα επάνω επικοινωνία είναι λιγότερο αποτελεσματική από την όμοια προς τα κάτω, όπως διαπιστώνεται από το γεγονός ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν είναι ευήμερα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, ιδίως σε θέματα που αναφέρονται στις δυσαρέσκεις, την κριτική και τις ιδέες των υπαλλήλων, ενώ συνήθως έχουν σχετικά, καλά και γρήγορα στοιχεία που αναφέρονται σε θέματα αποστολής προϊόντων παραγωγής ,κόστους και ποιότητας.

Ωστόσο, υπάρχουν μέθοδοι που μπορούν να βοηθήσουν τη σχετική προς τα πάνω επικοινωνία:

α) Όπου οι εργαζόμενοι είναι συνδικαλισμένοι, η διοίκηση καθιερώνει σύστημα παραπόνων, σύμφωνα με το οποίο δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο να καταφεύγει στ' ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και να συζητά το πρόβλημα τους, αφού βέβαια έχει πρώτα αναφερθεί στον άμεσο προϊστάμενό του.

Η πολιτική αυτή της "ανοιχτής θύρας" δε λειτουργεί καλά πάντοτε, όπως ισχυρίζονται οι υποστηρικτές της, εξ αιτίας της διαφοράς σε εξουσία και θέση του διοικούντος και του υπαλλήλου και γιατί έτσι επέρχεται μείωση της θέσεως του προϊσταμένου.

β) Η συζήτηση του γραφείου των βιομηχανικών σχέσεων (διοικήσεως προσωπικού) με συνδικαλιστικά στελέχη πάνω σε προβλήματα παραπόνων οδηγεί επίσης σε πρόβλεψη των αιτιών των προστριβών και λήψη των αναγκαίων μέτρων, ενέργειες που διευκολύνουν την προς τα επάνω επικοινωνία καθώς και την οριζόντια, με προσοχή πάντοτε ο άμεσος προϊστάμενος να πληροφορείται σχετικά με τ' αποτελέσματα των συσκέψεων αυτών και των αποφάσεων.

Οριζόντια επικοινωνία

Χρησιμοποιείται μεταξύ στελεχών της ίδιας βαθμίδας. Αυτή τη επικοινωνία την επιθυμεί η διοίκηση, γιατί αποτελεί συντονισμό και συνεργασία που εξαρτάται ωστόσο, από τη φιλοσοφία της διοικήσεως, αν δηλαδή είναι συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική. Στη πρώτη, βέβαια περίπτωση κάτι τέτοιο σχεδόν αποκλείεται, αφού σύμφωνα μ' αυτή την πολιτική η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει γνώση και ν' αποφασίζει για το κάθε τι.

Η.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, ειδύνισαν 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 τερραρχικό 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 ομάδων 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 πιο άμεση και πιο δημιουργική. Παράλληλα ελαχιστοποιεί τη πιθανότητα μή 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 πιο ενεργά στην εκτέλεση και του ικανοποιεί την ανάγκη για πληροφορία όσο το δυνατό πιο λεπτομερειακή για το ρόλο της εργασίας του μέσα στον οργανισμό που εργάζεται.

Θ. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

ί. Η έννοια της ομάδας

Γιά να μπορέσουμε να αντιληφθούμε την έννοια της ομάδας

θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν ότι η ομάδα συντιθεται 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 "συννοχή" που το διέπει. Η συννοχή 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 συννοχή, 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 εξετάσθει 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 συνειδητά. 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 συνειδητά 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 μιά 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 σκοπεύ 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 μιά ορισμένη συμπεριφορά, μιά 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 σκεύει 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 μιά 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 μιά 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 ή πλεονεκτήματα όπως: ταχύτητα ενεργει-ας, 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 ανθρωπί-

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 διαφοροποιήσεως 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 ποιοι 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 παρακολούθησεως 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 οδση 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 μίας οργανώσεως, μπορεί να δώσει τη "χρυσή τομή". Εφόσον κανμία ίσως, οργάνωση δεν μπορεί να δώσει υψηλό ηθικό, με ταυτόχρονη ακρίβεια και ταχύτητα, τότε η έννοια της αποδόσεως θα πρέπει να αναζητηθεί στα πλαίσια μίας 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 απόφασης

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 μία ομάδα μπορεί να αφορά την ταχύτητα ή την ακρίβεια ή το ηθικό των μελών χωρίς όμως τούτο να σημαίνει ότι παραγνωρίζονται οιάλλοι παράγοντες.

Δυνατόν, βέβαια, μία ομάδα να έχει σχηματισθεί κατά τρόπο ώστε η διάρθρωση να προσφέρει επικοινωνία που οδηγεί σε ταχείες αποφάσεις δύναται όμως, παρά την αυταρχική υφή της διαρθρώσεως, 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 μιλεί 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 μιλεί 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 $A \rightleftarrows B$.

Από τα ερωτήματα αυτά καταλήγουμε στην κατάταξη των παραγόντων που επιδρούν στην επικοινωνία, νοουμένη 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 γιά να μη δώσω την ικανοποίηση σε κάποιο ότι γεννά ωραίες ιδέες".

3. Εγωιστικά 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 κατεύθυνσεως A₂-B τότε η ανταπόκριση επιτυγχάνεται.
5. Δίκτυο επικοινωνίας. Εάν ο Α προκειμένου να επικοινωνήσει με τον Β, πρέπει να επικοινωνήσει μέσω του Γ, τότε το σχήμα αυτό επηρεάζει την επικοινωνία γιατί ενδεχομένως η μετάδοση των πληροφοριών από τον Α προς τον Β 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

Α. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Λίγα θέματα υπάρχουν τόσο σημαντικά για αποτελεσματικό μάνατζμεντ όσο το θέμα το αναφερόμενο στην υποκίνηση των ανθρώπων. Οι προσπάθειες που γίνονται για καθορισμό προγραμμάτων, κατά μεγάλο μέρος πέφτουν στο κενό, ή χάνονται, εκτός αν τα άτομα και ομάδες εκδηλώνουν προθυμία να παλαίψουν για τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Επίσης χάνονται προσεκτικά οργανωτικοί σχεδιασμοί και συστήματα ελέγχου, αν υπάρχει έλλειψη θελήσεως από μέρους των εργαζομένων για την υλοποίησή τους.

Οι ψυχολόγοι μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να δούμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Η υποκίνηση θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:

ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Αλλά αυτοί οι παράγοντες μεταβάλλονται συχνά. Η μελέτη της υποκινήσεως ή παρακινήσεως και της συμπεριφοράς βοηθά τους μάνατζερ να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και ακόμα να ελέγξουν τη συμπεριφορά στο μέλλον. Η συμπεριφορά βασικά είναι προσανατολισμένη προς ένα σκοπό. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο. Όλοι μας πολλές φορές, απορούμε "Γιατί τόκανα αυτό;" Η αιτία της πράξεώς μας δεν είναι πάντοτε φανερή και συνειδητή στο μυαλό μας. Οι ωθήσεις που παρακινούν ορισμένα πλέγματα ατο-

μικής συμπεριφοράς σε ένα μεγάλο βαθμό είναι υποσυνείδητες και έτσι δεν υπόκεινται εύκολα σε εξέταση κι αξιολόγηση ή εκτίμηση.

Ο SIEGMUND FREUD ήταν από τους πρώτους που αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνείδητης υποκινήσεως. Πίστευε πως οι άνθρωποι δεν είναι πάντοτε ενήμεροι για το κάθε τρέ που θέλουν κι έτσι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς τους επηρεάζεται από υποσυνείδητα ελατήρια ή ανάγκες. Ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης υποκινήσεως βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια και δεν είναι πάντοτε φανερό στο άτομο. Έτσι πολλές φορές, μόνο ένα μικρό μέρος της υποκινήσεως φαίνεται καθαρά, ή είναι συνειδητό στο ίδιο το άτομο. Και αυτό μπορεί να οφείλεται σε μία έλλειψη προσπάθειας από τα άτομα να αποκτήσουν αυτοενόραση.

Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μία δραστηριότητα. Στην πραγματικότητα, όλη η συμπεριφορά αποτελείται από σειρά ενεργειών ή δραστηριοτήτων. Σαν ανθρώπινα όντα, πάντοτε κάνουμε κάτι: περπατάμε, μιλάμε, τρώμε, κοιμόμαστε, εργαζόμαστε κ.λ.π. Σε πολλές περιπτώσεις κάνουμε περιοδότερες από μία ενέργειες ταυτόχρονα, όπως όταν μιλάμε, με κάποιον τη στιγμή που περπατάμε ή οδηγούμε το αυτοκίνητό μας για τη δουλειά, Σε μία δεδομένη στιγμή μπορούμε να αποφασίσουμε να αλλάξουμε μία ενέργεια ή ένα συνδυασμό ενεργειών και να αρχίσουμε να κάνουμε κάτι άλλο. Και αυτό εγείρει κάποιες ερωτήσεις: όπως πώς μπορούμε εμείς σε διοικούντες (μάντζερ) να κατανοήσουμε, να προβλέψουμε, και ακόμα να ελέγξουμε τη δραστηριότητα ή τις δραστηριότητες με τις οποίες ένα άτομο

μπορεί να ασχολείται σε κάποια στιγμή; Για να προβλέψουν τη συμπεριφορά πρέπει οι μάνατζερ να γνωρίσουν τα ελατήρια ή ανάγκες των ανθρώπων που προκαλούν κάποια ενέργεια σε μία συγκεκριμένη στιγμή.

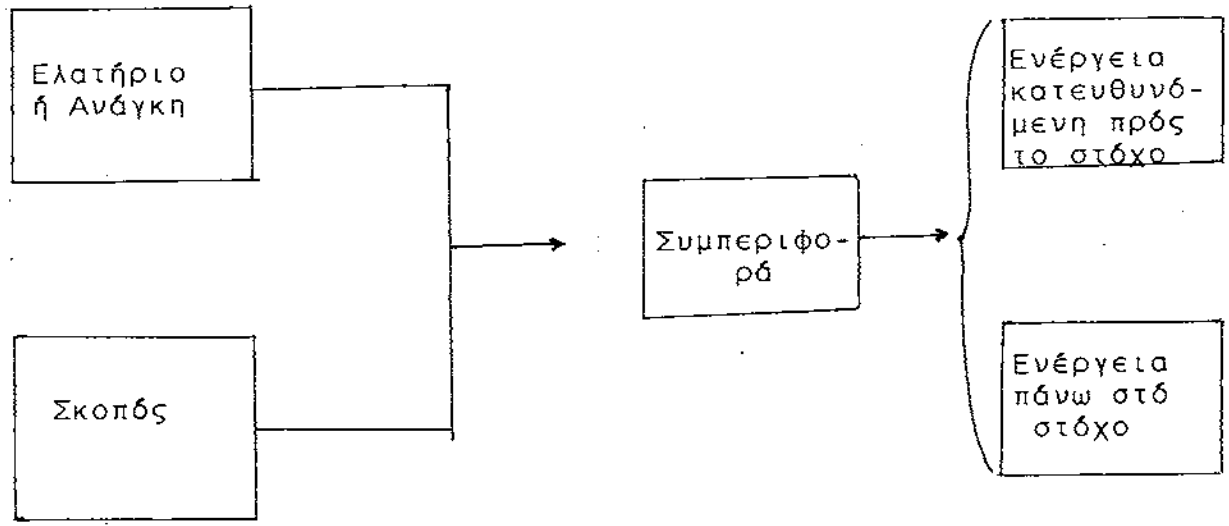
Οι άνθρωποι δεν διαφέρουν μόνο στην ικανότητα να δρουν, αλλά και στη "θέληση να ενεργούν", ή στην υποκίνηση. Η υποκίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από την δύναμη των ελατηρίων του, τα οποία μερικές φορές ορίζονται και σαν ανάγκες, επιθυμίες, τάσεις ή παρορμήσεις μέσα στο άτομο. Τα ελατήρια διευθύνονται προς στόχους που μπορεί να είναι συνειδητά ή μη. Τα ελατήρια αποτελούν το "γιατί" της συμπεριφοράς. Εγείρουν και διατηρούν δραστηριότητα και καθορίζουν την γενική κατεύθυνση της συμπεριφοράς του ατόμου. Στην ουσία τα ελατήρια ή ανάγκες αποτελούν τις πηγές της δραστηριότητας. Στη εργασία μας εδώ θα χρησιμοποιούμε αυτούς τους δύο όρους εναλλακτικά (ελατήρια- ανάγκες). Με αυτή την έννοια ο όρος ανάγκη δεν πρέπει να συνδυάζεται με μία επείγουσα ή επιτακτική επιθυμία για κάτι δηλαδή είναι κάτι μέσα σε ένα άτομο που το παρακινεί σε πράξη.

Οι στόχοι βρίσκονται έξω από το άτομο., Αναφέρονται μερικές φορές σαν αμοιβές "που προσδοκάμε". προς τις οποίες κατευθύνονται τα ελατήρια. Αυτοί οι στόχοι συχνά ονομάζονται κίνητρα από τους ψυχολόγους. Μπορεί να είναι απτές αμοιβές (όπως αύξηση σε μισθό) ή όχι απτές αμοιβές (όπως έπαινος ή η απόκτηση δύναμης με μία προαγωγή που είναι εξίσου σπουδαίες με τις πρώτες για να προκαλέσουν μία συμπεριφορά. Οι μάνατζερ που είναι πετυχημένοι στην υποκίνηση των υπαλλήλων τους συχνά παρέχουν συνθήκες μέσα στις οποίες τοποθετούνται

κατάλληλα κίνητρα γιά την ικανοποίηση αναγκών.

Κατάσταση που υποκινεί

Η σχέση μεταξύ ελατηρίων ή αναγκών , σιόχων και δραστηριότητας μπορεί να παρουσιαστεί κατά ένα απλό τρόπο όπως στο παρακάτω σχήμα;



Μιά υποκινούσα κατάσταση

Η σχηματική αυτή απεικόνιση δείχνει μία υποκινούσα κατάσταση στην οποία τα ελατήρια ή ανάγκες ενός τόμου κατευθύνονται προς την έπιτυχία του σκοπού. Το ισχυρότερο ελατήριο ή ανάγκη παράγει συμπεριφορά που κατευθύνεται προς τη γενική περιοχή του σιόχου ή πάνω στο σίόχο. Κιότιαν δεν πετυχαίνονται όλοι οι σιόχοι, τα άτομα δε φτάνουν πάντοτε σε ενέργεια πάνω στο σιόχο και είναι αδιάφορο πόση είναι η δύναμη της ανάγκης.

Μιά ερώτηση που πρέπει να προσεχτεί στο σημείο αυτό είναι αν είναι καλύτερα να ασχοληθεί κανείς με μία πράξη κατευθυνόμενη προς το σιόχο, η με μία ενέργεια πάνω στο σιόχο. Πραγ-

ματικά , παραμονή αποκλειστικά σε μία από αυτές δημιουργεί προβλήματα. Αν κάποιος παραμένει επί πάρα πολύ χρόνο στην ενέργεια την κατευθυνόμενη προς το στόχο, τότε μπορεί να συμβεί απογοήτευση τόσο, ώστε το άτομο είναι δυνατό να παραιτηθεί ή μπορούν να προκληθούν άλλοι τρόποι παράλογης συμπεριφοράς. Από το άλλο μέρος αν κάποιος ασχολείται αποκλειστικά με ενέργεια πάνω στο στόχο, και ωστόσο αυτός δεν προκαλεί, τότε θα αναπτυχθεί μία έλλειψη ενδιαφέροντος κι απάθεια με τάση της υποκινήσεως να μειωθεί πάλι. Γι αυτό, ένας κατάλληλος κι αποτελεσματικός τρόπος είναι μία συνεχής κυκλική λειτουργία μεταξύ ενεργείας κατευθυνόμενη προς το στόχο κι ενεργείας πάνω στο στόχο.

Αυτό που αποτελεί ένα κατάλληλο στόχο για ένα παιδί έξι ετών μπορεί να μην είναι στόχος με νόημα για το ίδιο το παιδί όταν γίνει επτά ετών. Μία και γίνει ικανό για επιτυχία ενός συγκεκριμένου σκοπού, είναι κατάλληλος ο χρόνος για τους γονείς να δώσουν μία ευκαιρία στο παιδί να εκτιμήσει και να θέσει νέους στόχους. Με την ίδια λογική, αυτό που είναι κατάλληλος στόχος για ένα νέο υπάλληλο, είναι δυνατό να μην έχει νόημα για ένα υπάλληλο που υπηρετεί στην επιχείρηση ή υπηρεσία επί έξι μήνες ή ένα χρόνο. Η κυκλική διαδικασία μεταξύ ενεργείας κατευθυνόμενη προς το στόχο κι ενεργείας πάνω στο στόχο αποτελεί μία συνεχή πρόκληση για τον μάνατζερ. Καθώς οι εργαζόμενοι αυξάνουν την ικανότητα τους να πετυχαίνουν στόχους, σωστό είναι για τον προϊστάμενο να επανεκτιμά και να παρέχει ένα περιβάλλον ή συνθήκες που επιτρέπουν μία συνεχή ανακατάταξη των αρχών και μία ευκαιρία για ανάπτυξη και πρόοδο. Η

διαδικασία μαθήσεως και αναπτύξεως δεν είναι φαινόμενο που πρέπει να περιοριστεί σε μιά μόνο περίοδο της ζωής του ατόμου. Σε αυτή τη διαδικασία, ο ρόλος ενός μάνατζερ δεν είναι πάντοτε εκείνος που συνίσταται στο προγραμματισμό στόχων γιά τους υφισταμένους του.

Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα μπορεί να μεγαλώσει με την δημιουργία συνθηκών μέσα στις οποίες οι υφιστάμενοι μπορούν να παίξουν ένα ρόλο καθορισμού των δικών τους στόχων. Η έρευνα δείχνει πως η συναίνεση μεγαλώνει όταν το άτομο εμπλέκεται στο προσδιορισμό των δικών του στόχων. Αν ένα άτομο εμπλέκεται, θα τείνει να ασχολείται περισσότερο σε ενέργειες κατευθυνόμενες πρὸς το στόχο πριν απογοητευθεί και παραιτηθεί. Εξ άλλου, αν ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους γι' αυτό, είναι ικανό τότε να παραιτηθεί ευκολότερα γιατί αντιλαμβάνεται αυτούς σα στόχους του προϊσταμένου και όχι δικούς του. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται αρκετά υψηλοί κι έτσι που ένα άτομο να πρέπει να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνάμεις του γιά να τους φτάσει, αλλά και τόσο χαμηλά ώστε να μπορούν να επιτευχθούν.

Προσδοκία και διαθεσιμότητα

Δύο σπουδαίοι παράγοντες που επηρεάζουν την δύναμη της ανάγκης είναι η προσδοκία και η διαθεσιμότητα. Ενώ οι δύο αυτές έννοιες αλληλοσχετίζονται, η προσδοκία τείνει να επηρεάζει τα ελατήρια ή ανάγκες και η διαθεσιμότητα τείνει να επηρεάζει τους στόχους που βάζει ο εργάτης.

Προσδοκία: είναι η αντιληπτή πιθανότητα ικανοποιήσεως μιάς ειδικής ανάγκης του ατόμου που βασίζεται στην προηγούμενη

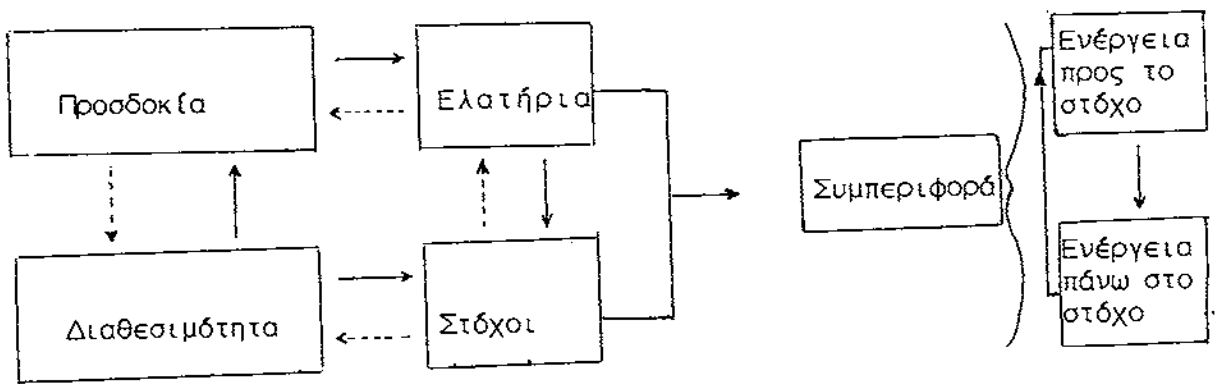
εμπειρία του. Ενώ η προσδοκία είναι ο τεχνικός όρος που χρησιμοποιείται από τους ψυχολόγους, αναφέρεται κατευθείαν στο άθροισμα της πείρας από το παρελθόν. Η εμπειρία μπορεί να είναι πραγματική ή υποκατάστατη. Η υποκατάστατη εμπειρία προέρχεται από πηγές που το άτομο θεωρεί νόμιμες. Για να δείξουμε το αποτέλεσμα που η εμπειρία του παρελθόντος μπορεί να έχει πάνω στην συμπεριφορά, ας δούμε ένα μικρό παράδειγμα. Υποθέστε πως ο πατέρας ενός αγοριού ήταν ένας αστέρας του ποδοσφαίρου και το αγόρι θέλει να ακολουθήσει τα βήματά του. Αρχικά, η προσδοκία του μπορεί να είναι υψηλή κι επομένως η δύναμη της ανάγκης υψηλή επίσης. Αν λοιπόν, κοπεί από την ομάδα της έκτης τάξεως του σχολείου του, είναι τότε δύσκολο να καθορίσει κανείς, αν αυτή η αποτυχία θα αποθαρρύνει το παιδί. Κι αφού μία μόνη αποτυχία συνήθως δεν είναι αρκετή να αποθαρρύνει ένα άτομο αναμένεται λίγη αλλαγή στην προσδοκία του. Αλλά αν συνεχιστεί να απορρίπτεται από την ομάδα χρόνο με το χρόνο, τελικά αυτό το ελατήριο θα πάψει πλέον να είναι τόσο ισχυρό, η μιάς υψηλής προτεραιότητας. Πράγματι, μετά από αρκετές ανεπιτυχείς εμπειρίες, είναι δυνατό να παραιτηθεί από το σκοπό του.

Η διαθεσιμότητα αντικατοπτρίζει τους αντιληπτούς περιορισμούς του περιβάλλοντος. Καθορίζεται από το πόσο ευπρόσβιτοι θεωρούνται από το άτομο οι στόχοι που μπορούν να ικανοποιηθούν μια δεδομένη ανάγκη. Π.χ. αν σταματήσει ο ηλεκτρισμός εξ αιτίας κάποιας καταιγίδας κάποιος αδυνατεί να παρακολουθήσει τηλεόραση ή να διαβάσει. Έτσι αυτές οι ενέργειες γίνονται αδύνατες πάνω στο στόχο. Εξαιτίας των περιορισμών του περιβάλλοντος. Ένα άτομο μπορεί να έχει μεγάλη επιθυμία να

διαβάσει αλλά δεν υπάρχει ένα υποκατάστατο κατάλληλο για τον απαιτούμενο φωτισμό, σύντομα θα απογοητευθεί κατά την προσπάθειά του να ικανοποιήσει αυτή την επιθυμία και γι' αυτό θα αποφασίσει για κάτι άλλο όπως π.χ. να κοιμηθεί.

Συνεπώς η διαθεσιμότητα είναι ένας παράγοντας του περιβάλλοντος. Ακόμη πρέπει να τονισθεί πως δεν έχει σπουδαιότητα αν οι στόχοι για να ικανοποιηθεί κανείς μία ανάγκη είναι πραγματικά διαθέσιμοι. Είναι η αντίληψη ή η ερμηνεία της πραγματικότητας που επηρεάζει την συμπεριφορά κάποιου. Με άλλα λόγια ,πραγματικότητα είναι αυτό που το άτομο αντιλαμβάνεται.

Το εκτεταμένο διάγραμμα μιάς υποκινητικής καταστάσεως που συμπεριλαμβάνει και την προσδοκία και τη διαθεσιμότητα φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Εκτεταμένο διάγραμμα μιάς καταστάσεως που υποκινεί

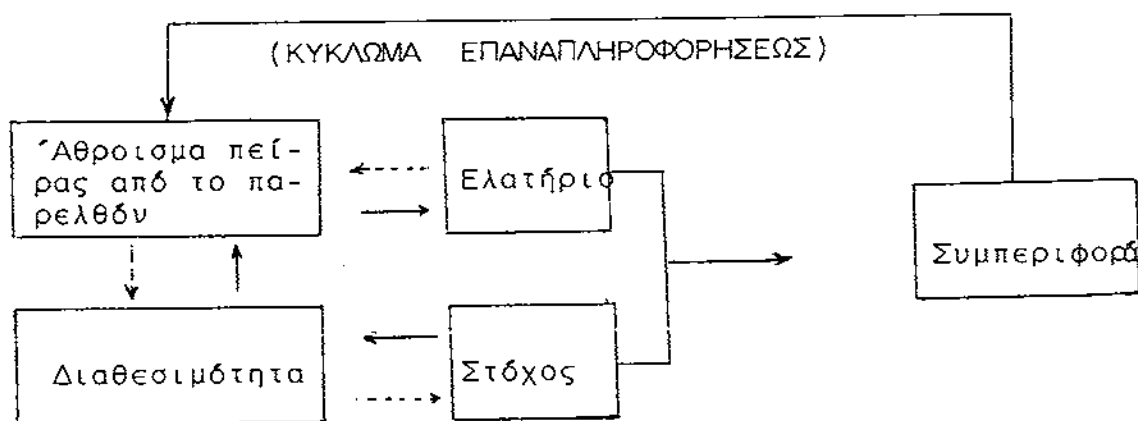
Η εξέλιξη της προσωπικότητας

Καθώς το άτομο ωριμάζει, αναπτύσσει ένα πλέγμα συνηθειών ή ορισμένων αντιδράσεων προς διάφορα ερεθίσματα. Το άθροισμα

αυτών των συνηθειών όπως γίνεται αντιληπτό από τους άλλους, καθορίζει την προσωπικότητα του.

Καθώς ένα άτομο αρχίζει να συμπεριφέρεται κατά ένα όμοιο τρόπο κάτω από όμοιες συνθήκες, η συμπεριφορά του είναι αυτό που οι άλλοι μαθαίνουν να αναγνωρίζουν σαν εκείνο το άτομο, σαν την προσωπικότητά του. Περιμένουν, κι ακόμα μπορούν να προβλέπουν μερικά είδη συμπεριφοράς απ'αυτό.

Πολλοί ψυχολόγοι ισχυρίζονται ότι οι βασικές δομές της προσωπικότητας αναπτύσσονται αρκετά νωρίς στη ζωή. Στην πραγματικότητα, μερικοί υποστηρίζουν πως λίγες μεταβολές μπορούν να γίνουν στην πραγματικότητα μετά την ηλικία των επτά ή οκτώ ετών. Χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο μπορούμε να αρχίσουμε να καταλαβαίνουμε γιατί αρχίζει να γίνεται δυσκολότερο να γίνουν μεταβολές στην προσωπικότητα καθώς οι άνθρωποι μεγαλώνουν σε ηλικία.



Μοντέλο Επαναπληροφόρησης

Ας σημειωθεί πως σε αυτό το μοντέλο χρησιμοποιούμε "άθροισμα πείρας από το παρελθόν", αντί του όρου προσδοκία που χρησιμοποιείται στο προηγούμενο μοντέλο. Αυτοί οι όροι μπο-

ρούν να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

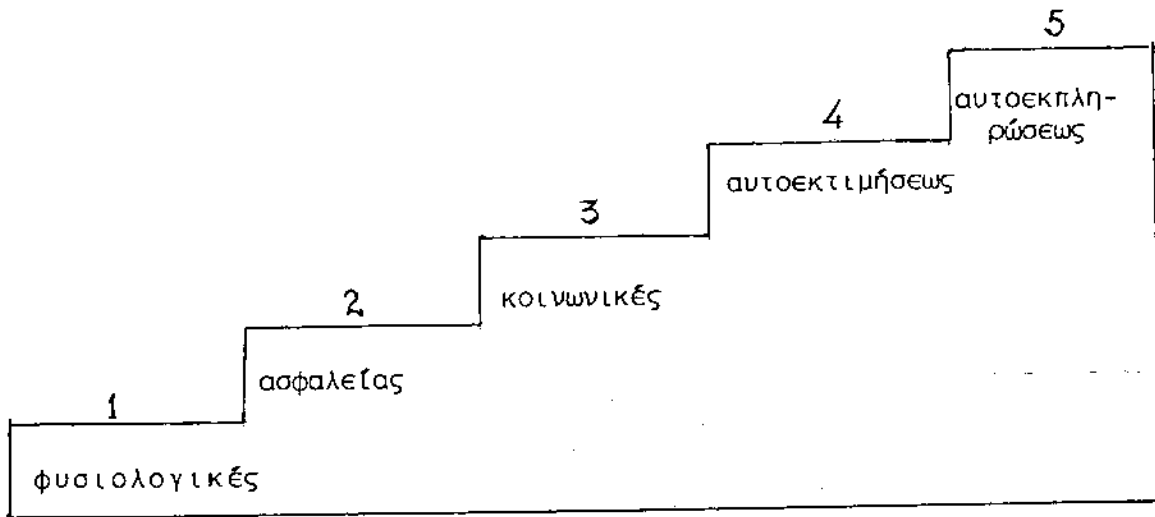
Όταν το άτομο ενεργεί μέσα σε μιά υποκινούσα κατάσταση, αυτή η συμπεριφορά του γίνεται μιά νέα εισροή στην εφευρετικότητα του της προηγούμενης εμπειρίας, όπως δείχνει το κύκλωμα επαναπληροφόρησης. Όσο νωρίτερα στη ζωή συμβαίνει αυτή η εισροή τόσο μεγαλύτερο μέρος ολοκληρης της εμπειρίας στο παρελθόν ενός νέου ατόμου, παρά η ίδια εισροή συμπεριφοράς θα είναι αργότερα στη ζωή. Όσο επί μακρότερο χρόνο ενισχύεται η συμπεριφορά τόσο παγιώνεται κι επομένως γίνεται δυσκολότερη. Γι'αυτό είναι ευκολότερο να γίνουν αλλαγές στην προσωπικότητα νωρίς στη ζωή. Όσο το άτομο μεγαλώνει σε ηλικία τόσοι περισσότεροι χρόνος και νέες εμπειρίες απαιτούνται για να επιφέρουν αλλαγή στη συμπεριφορά.

Κι ενώ είναι δυνατή η αλλαγή στην συμπεριφορά των πιδ ηλικιωμένων ατόμων, όμως είναι δύσκολο να επιτευχθεί, εκτός αν διατεθεί μακρά περίοδος χρόνου και κάτω από ωφέλιμες συνθήκες. Αυτό σχεδόν αποτελεί θέμα οικονομικό (η διάθεση δηλαδή περιορισμένων πόρων με βάση τις απεριόριστες ανθρώπινες επιθυμίες) - το πόσο είμαστε πρόθυμοι να επενδύσουμε για την υλοποίηση μιάς τέτοιας αλλαγής. Γι'αυτό, η εκπαίδευση είναι φθηνότερη και αποδοτικότερη για τα νεώτερα άτομα.

Β.ΑΝΑΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Όταν πρόκειται για φυσικά ερεθίσματα, η διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη και απλή. Αντίθετα όμως, όταν πρόκειται για ψυχολογικά ερεθίσματα πολλές φορές είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία και να την ικανοποιήσουμε, γιατί συνήθως οι ανθρώπινες ανάγκες, επιδιώξεις και επιθυμίες δεν έχουν όρια.

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των επιπέδων της ιεραρχίας, όπως επίσης και η περιγραφική τους ορολογία είναι δυνατό να ποικίλουν.



Αυτή είναι η ιεραρχία όπως την πρότεινε ο MASLOW και με βάση αυτήν την ιεράρχηση τις ανέλυσε ως εξής:

1) Φυσιολογικές ανάγκες. Είναι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κ.λ.π. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

2) Ανάγκες για ασφάλεια που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντηρήσεως. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μίας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κ.λ.π.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική

και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο φτάσει , σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό, δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης θέλει καταρχήν να επιτύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί λογικό.

3) Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει , αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση , αγάπη , παραδοχή.

4) Ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς το εαυτό του όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να απαιτήσει αυτοπεποίθηση , γόητρο, φήμη, αναγνώριση , δύναμη. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές, τότε είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε απογοήτευση , ίσως και σε απάθεια.

5) Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ο MASLOW υποστηρίζει ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. " Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι" τονίζει χαρακτηριστικά ο Α. MASLOW . Αυτό σημαίνει ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων , έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεραρχία των αναγκών που είπαμε είναι δυνατόν σαν ιεραρχία , σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μιά τελείως διάφορη μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς παράγοντες, Επίσης ο χρόνος μεταβάσεως του ατόμου από ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Και μπορούμε να θέσουμε ένα ερώτημα .Πότε θα έχει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου. Θεωρητικά το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό (κατά τη γνώμη του) βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου .Είναι πολύ πιθανό το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες αναγκών που είπαμε παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του , το περιβάλλον του (οικογενειακό-επαγγελματικό) , το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο καθώς και από την ηλικία του.

Θα λέγαμε ότι το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκινήσεως της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια.(Και είναι πιο εύκολο να τις στεγάσουμε στην ίδια κατηγορία κάτω από τον τίτλο "οικονομικές ανάγκες" και να αναγνωρίσουμε ότι βασικά μπορούν να ικανοποιηθούν με την αμοιβή).

Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκινήσεως οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Πραγματικά εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανό-

τητες να αντιδράει σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Πρέπει γι' αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες μέσω ενός ασφαλούς μισθού πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις .

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μία ανάγκη εντελώς, μειώνεται η σημασία της ως ισχυρό στοιχείο υποκινήσεως σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μία ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει. Η προσωρινή ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες.

Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικιλλουν από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Για παράδειγμα για ένα εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση, κύρος κ.λ.π. Για έναν άλλο, η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιάς ομάδας μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά για να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει κάθε ένα εργατή στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες δεν εκφράζονται εξωτερικά (π.χ. πως μπορείς να εκφράσεις μία επιθυμία για αναγνώριση;) Αντίθετα, η τυπική απάντηση στο ερώτημα "Τί υποκινεί"; είναι το "χρήμα". Για το λόγο αυτό ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιήσει την αίσθηση να αναγνωρίζει πότε οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους. Πρέπει να ανακαλύψει εάν η εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι έχει κάποιο σκοπό, έτσι ώστε να τους δοθούν οικειάλληλες ευκαιρίες, όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση και, τέλος, όταν απαιτά σημασία η άνοδος και η ανάπτυξη. Οι ανάγκες που προκαλούν "υποκίνηση" μεταβάλλονται.

Ένας άλλος παράγοντας είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι δυνατό να συμπεριφέρονται κατά διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης. Π.χ. όλοι μας θέλουμε αναγνώριση και να μας προσέχουν. Ένας υπάλληλος κερδίζει αυτή την αναγνώριση και προσοχή με την θετική του συμπεριφορά, έχει ποιοτική και ποσοστική απόδοση στην εργασία του και είναι πάντα πρόθυμος να συμβάλλει παραπέρα σε έκτακτες περιπτώσεις. Από την αποδοχή του αυτή έχει κερδίσει αυτή την αναγνώριση. Αλλά μπορεί κάποιος άλλος εργάτης να θέλει να κερδίσει αυτή την αναγνώριση αλλά μόλις προλαβαίνει να επιτύχει την απαιτούμενη ποιοτική παραγωγή και δεν είναι άξιος προσοχής σαν ένα άλλον εργάτη, ο οποίος πετυχαίνει την απαιτούμενη ποιοτική παραγωγή με το παραπάνω, και έτσι καταφεύγει στην αναγνώριση με τον καλύτερο τρόπο που γνωρίζει.

Δηλαδή η υποκίνηση είναι μία συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο

και αυτή η συναισθηματική κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται ο εργαζόμενος είτε από το εσωτερικό του περιβάλλον είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Έτσι η ανάγκη της υποκινήσεως παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μία εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο. Συγκεκριμένο στοιχείο σε μία τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και οδρόμος, ο οποίος οδήγησε σε αυτή την συμπεριφορά. Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και ότι επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, λογικά θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε όμως έτοιμοι να γνωρίζουμε ποιά ακριβώς είναι η συμπεριφορά του. Εάν για παράδειγμα ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται (απειλείται δηλ. η ασφάλειά του) είναι πιθανό να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς :

- α) Να εργασθεί σκληρότερα και αποδοτικότερα ώστε να πείσει τον προϊστάμενο του ότι είναι απαραίτητος.
- β) Να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργανώσεως στην οποία ανήκει ή
- γ) Να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε .

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς (α,β) με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δύο, καθώς και το ενδεχόμενο εκλογής οποιασδήποτε άλλης συμπεριφοράς (γ) η οποία κατά την κρίση του ατόμου είναι χρή-

σιμη και αποτελεσματική και την οποία εμείς δεν είμαστε σε θέση ούτε να γνωρίζουμε και, πιθανόν ούτε και να υποθέσουμε. Μας είναι δηλαδή άγνωστη η "διεύθυνση" της συμπεριφοράς του ατόμου. Άγνωστη επίσης είναι και η "ένταση" , ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο τη συγκεκριμένη συμπεριφορά του.

Ο Y.VROOM μας αναλύει τη θεωρία των "προσδοκιών". Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν

- (α) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις
- (β)Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και
- (γ)υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά γιά τον εργαζόμενο.

Σύμφωνα ,λοιπόν, με αυτή τη θεωρία ο εργαζόμενος πρέπει πρώτα-πρώτα να γνωρίζει ότι, αν προσπαθήσει, θα είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο σημαίνει πως πρέπει να έχει κάποιες ικανότητες . Εάν τις έχει, τότε θα βελτιώσει την επίδοσή του, μόνο όταν γνωρίζει ότι μιιά τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα μιιάς προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά. Τα εσωτερικά αναφέρονται σε συναισθήματα του ατόμου που η οργάνωση ασκεί γιά την δημιουργία τους έμμεση επίδραση. Πρόκειται γιά συναισθήματα ικανοποίησης που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει με επιτυχία στο έργο του. Τα εξωτερικά αποτελέσματα αποτελούν τις ανταμοιβές τις οποίες θα πάρει το άτομο από την επιχείρηση γιά την

επιτυχή του επίδοσης. Πολλές φορές όμως είναι δυνατόν ο εργαζόμενος να μην αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει η σχέση "αποδοτική συμπεριφορά - ανταμοιβή". Όσο και αν φαίνεται περίεργο έχει αποδειχτεί σύμφωνα με κάποιες έρευνες σε διάφορες επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι αμείβονταν ανάλογα με την επίδοσή τους, μόνο το 1/3 από αυτούς είχε αντιληφθεί ότι η υψηλή επίδοση οδηγεί σε υψηλότερη αμοιβή. Το υπόλοιπο 2/3 δεν είχε αντιληφθεί καλά το σύστημα αυτό, φοβόντουσαν ότι ο μισθός τους θα μειωθεί, ή δυσπιστούσαν προς τη διοίκηση.

Ακόμη και όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι ελκυστικά και επιθυμητά από τον εργαζόμενο, γιατί μόνο τότε θα προσπαθήσει να τα επιτύχει. Η υποκίνηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της, ώστε να "θελήσουν" να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Δηλαδή αν μία επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της, θα πρέπει να προσφέρει και τα κατάλληλα κίνητρα.

Γ.ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των αναγκών του MASLOW είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε σταθμό στη θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε "βασική θεωρία" αφού γύρω απ' αυτή οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, όταν εγκατέλειψε τις κλασικές

απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του TAYLOR , σύμφωνα με τις οποίες κύριος παράγοντας είναι ο οικονομικός.

Θεωρία υποκινήσεως -Ψυχουγλεινής

Όσο ωριμάζουν διανοητικά οι άνθρωποι έχει παρατηρηθεί ότι, ανάγκες όπως της αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συμπεριφορά τους. Μία από τις πιο ενδιαφέρουσες μελέτες σχετικά με το γεγονός αυτό, έγινε από τον FREDERIC HERRBERG.

Ο HERRBERG, διαμορφώνοντας τη θεωρία της υποκινήσεως-ψυχουγλεικώς φάνηκε να αντιλαμβάνεται ότι κάθε γνώση για τη φύση του ανθρώπου τα ελατήρια που τον υποκινούν και τις ανάγκες του, θα είχε μεγάλη σημασία. Στην βιομηχανία, η ανταμοιβή για μία μελέτη ανθρώπινης συμπεριφοράς στη δουλειά, θα ήταν αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των απουσιών και δημιουργία ομαλότερων σχέσεων εργοδοτών-εργατών.Για τα άτομα το αποτέλεσμα μιάς τέτοιας μελέτης θα ήταν η ικανοποίηση των αναγκών αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Η δημιουργία της θεωρίας του HERRBERG ξεκίνησε με την αναζήτηση στοιχείων για την ανθρώπινη συμπεριφορά στο περιβάλλον της δουλειάς, από τα οποία θα μπορούσαν να βγούν συμπεράσματα για την ανθρώπινη συμπεριφορά γενικότερα. Ο ερευνητής είχε συζητήσεις με 200 περίπου μηχανολόγους και λογιστές που εργαζόντουσαν σε 11 βιομηχανίες .Οι συζητήσεις περιστράφηκαν γύρω από το περιβάλλον της δουλειάς των ατόμων αυτών, από το αν ήσαν ικανοποιημένοι ή όχι από τη δουλειά τους και από τους λόγους στους οποίους απέδιδαν

αυτή την ικανοποίηση ή όχι ικανοποίηση.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα των συζητήσεων ο HERRBERG συμπέρανε ότι ο άνθρωπος έχει 2 βασικές διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά με διαφορετικό τρόπο η κάθε μία. Όταν κανείς αισθανόταν ικανοποιημένος από την δουλειά του, το απέδιδε στην ίδια τη δουλειά ενώ από την άλλη μεριά, όταν αισθανόταν ανικανοποίητος, το απέδιδε στο περιβάλλον της. Την πρώτη κατηγορία αναγκών ονόμασε παράγοντες κίνητρα γιατί φαινόταν να είναι αποτελεσματικές στο να υποκινούσαν τα άτομα σε μεγαλύτερες επιδόσεις. Τη δεύτερη κατηγορία ονόμασε παράγοντες ψυχουγιεινής γιατί περιέγραφαν το περιβάλλον της δουλειάς του ατόμου και οδηγούσαν στο να εμποδιστεί η μη ικανοποίηση του απ'αυτήν, χωρίς ωστόσο να οδηγούν σε μία αξιοποίηση της παραγωγικής του ικανότητας.

Παράγοντες ψυχουγιεινής μπορούν να θεωρηθούν η πολιτική και η οργάνωση της επιχειρήσεως, η επίβλεψη το κλίμα εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ ατόμων, ο μισθός, η κοινωνική θέση, (STATUS), η ασφάλεια. Δεν είναι εσωτερικοί παράγοντες της δουλειάς αλλά αναφέρονται στο περιβάλλον της και προστατεύουν από μείωση της παραγωγικότητας των εργατών που οφείλεται σε περιορισμό της ελευθερίας στην εκτέλεση της εργασίας τους.

Οι παράγοντες κίνητρα ικανοποιούν αισθήματα επιτυχίας, επαγγελματικής αναπτύξεως, αναγνωρίσεως για κάποιον που τελειώνει με επιτυχία μία δύσκολη δουλειά. Οι παράγοντες αυτοί έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από τη δουλειά και συχνά οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας του

ατόμου.

Συνοπτικά ,οι παράγοντες ψυχουγλεινής και οι παράγοντες κίνητρα μπορούν να παρουσιαστούν ως εξής:

Το σχεδιάγραμμα των παραγόντων απεικονίζεται πρώτα

α)Παράγοντες ψυχουγλεινής

β)Παράγοντες κίνητρα

Περιβάλλον της δουλειάς

η ίδια η δουλειά

Πολιτική και Διοίκηση της επ/σεως

Αναγνώριση

Επίβλεψη

Επιτεύγματα

Συνθήκες δουλειάς

Δυσκολία στη δουλειά

Προσωπικές σχέσεις

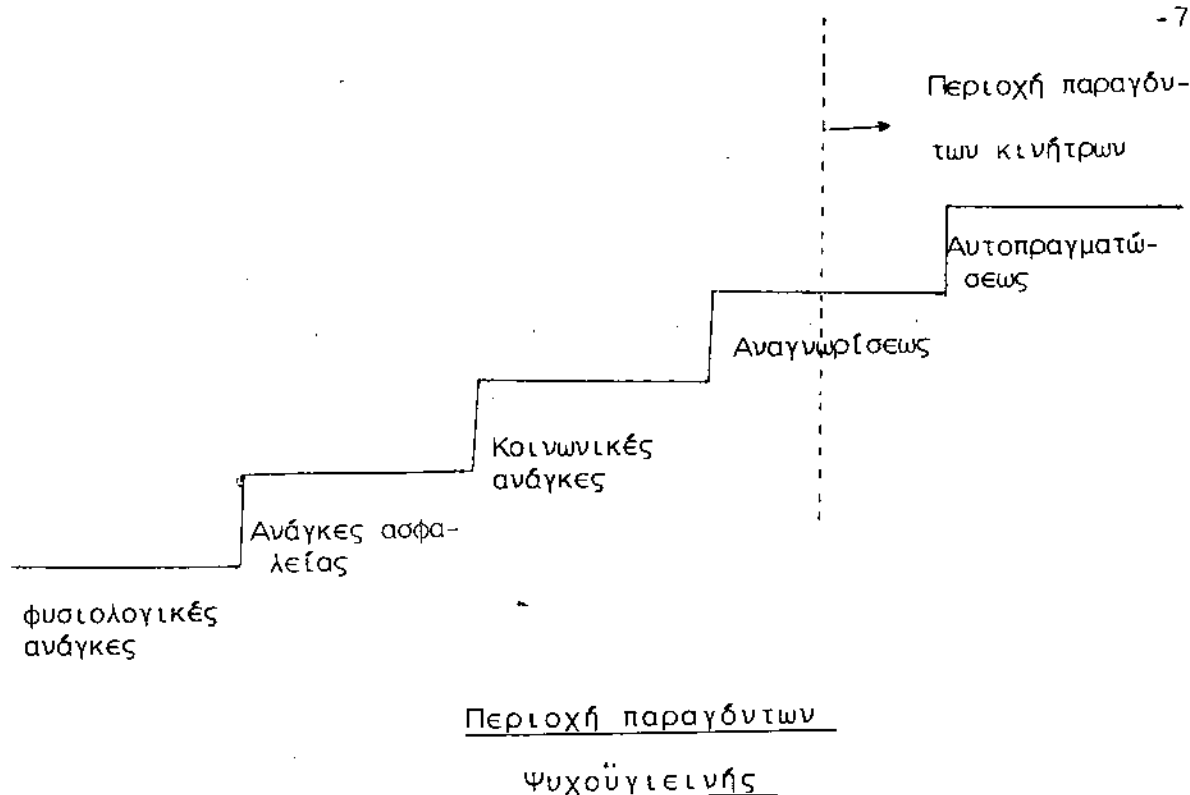
Αυξημένη ευθύνη

Μισθός,κοινωνική θέση,ασφάλεια

Επαγγελματική εξέλιξη

Αργότερα, η έρευνα για τις 2 κατηγορίες αυτές παραγόντων επεκτάθηκε πέρα από μηχανολόγους και λογιστές (όπως αρχικά έκανε ο HERRBERG) και περιέλαβε κάθε επίπεδο κοινωνικής οργανώσεως στο συγκεκριμένο επιχειρησιακό χώρο από την κορυφή μέχρι τη βάση, χωρίς να μεταβληθούν τα αρχικά αποτελέσματα.

Ο σκελετός της θεωρίας του HERRBERG συμβιβάζεται με την ιεράρχηση των αναγκών κατά τον MASLOW .Ο MASLOW αναφέρεται σε ανάγκες ή κίνητρα, ενώ ο HERRBERG σε στόχους ή ελατήρια που τείνουν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Η σχέση ανάμεσα στις δύο θεωρίες μπορεί να απεικονισθεί έτσι:



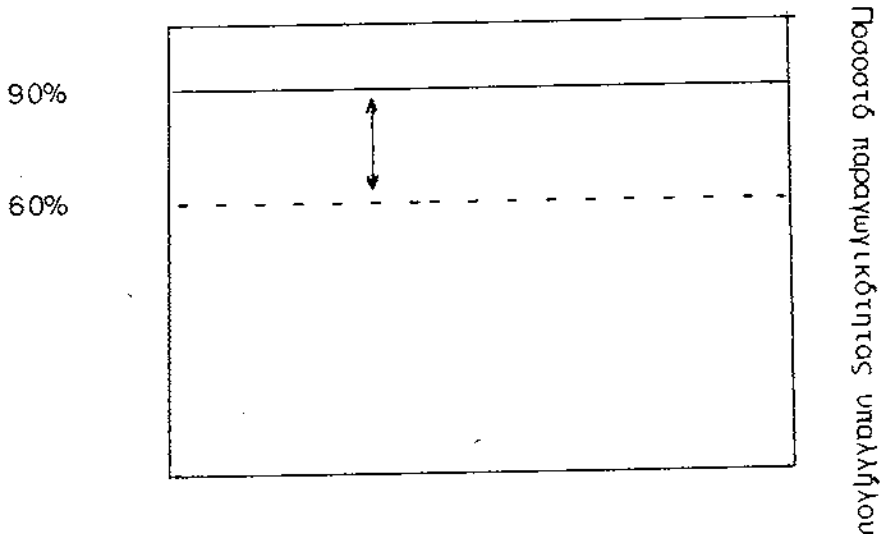
Ο διαχωρισμός σε παράγοντες ψυχοϋγιεινής και κίνητρα στο σχήμα δεν είναι στατικός. Εξαρτάται από τον τόπο και χρόνο (ή αλλιώς από τον βαθμό ικανοποίησης όλων των ανθρωπινων αναγκών από τις κατώτερες μέχρι τις ανώτερες).

Ένας παράγοντας που σήμερα είναι κίνητρο, μπορεί με την πάροδο του χρόνου να γίνει παράγοντας ψυχοϋγιεινής λόγω του ότι θα μετατραπεί σε κεκτημένο δικαίωμα, και αντιστρόφως ένα κεκτημένο δικαίωμα αν αφαιρεθεί μπορεί να γίνει πολύ ισχυρό κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ένα παράδειγμα που εξηγεί καλύτερα το διαχωρισμό των αναγκών κατά HERRBERG είναι και το πιο κάτω: Έχουμε ένα εργατή που δουλεύει με απόδοση 90% της δυναμότητας και είναι ικανοποιημένος από το μισθό του και τις συνθήκες δουλειάς, έχει καλές σχέσεις με τον επόπτη του και γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι παράγοντες ψυχοϋγιεινής έχουν ικανοποιηθεί.

Ας υποθέσουμε ότι ο επόπτης αντικαθίσταται από άλλον που ο εργάτης δεν μπορεί να δουλέψει μαζί του, ή ότι ο εργάτης ανακαλύπτει ότι κάποιος άλλος που κατά τη γνώμη του κάνει λιγότερη δουλειά, παίρνει μεγαλύτερο μισθό.

Αυτό θα οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας του. Ακόμα και αν ο προηγούμενος επόπτης επιστρέψει και ο μισθός του αυξηθεί πολύ περισσότερο απ'όσο περιμένει, η παραγωγικότητά του το πολύ να επιστρέψει στο αρχικό 90 %.



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΕΩΣ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΨΥΧΟΥΓΙΕΙΝΗΣ

(Εδώ φαίνεται αυτό που αναφέρθηκε πιο πάνω, ότι δηλαδή οι παράγοντες ψυχουγείνης (μισθός ,επίβλεψη) μπορούν να μετατραπούν σε κίνητρα με αποτέλεσμα τη μείωση της αποδόσεως του εργάτη μέχρι να ικανοποιηθούν. Ότι ν έγινε αυτό και αφού ο εργάτης έφτασε στο προηγούμενο ύψος αποδόσεως, οι παράγοντες κίνητρα ξαναέγιναν παράγοντες ψυχουγείνης).

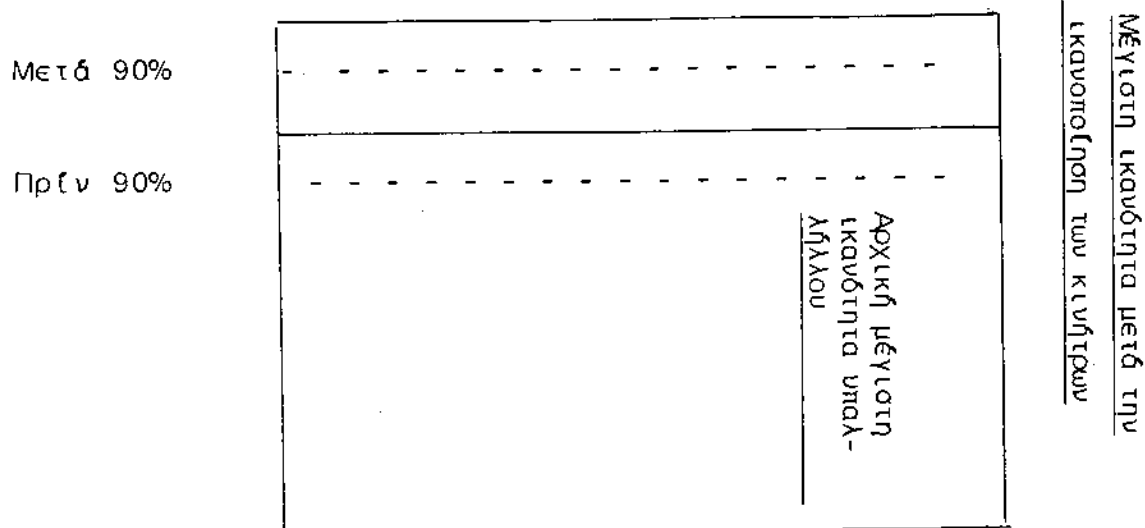
Ας πάρουμε τώρα τον ίδιο εργάτη και ας υποθέσουμε ότι είναι στην αρχική του κατάσταση. Έστω ότι του δίνεται η

ευκαιρία να ικανοποιήσει τις ανάγκες που τον υποκινού, σε ένα περιβάλλον που του δίνει ελευθερία, του επιτρέπει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να αναπτύξει την δημιουργικότητά του, να παίρνει αποφάσεις, να χειρίζεται προβλήματα και να αναλαμβάνει ευθύνες. Αν ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επόπτη του στο να εκτελέσει τις καινούργιες του δραστηριότητες, ίσως η παραγωγικότητά του να μείνει στο 90% αλλά θα είναι ωριμότερος και ικανός για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και έτσι η πραγματική του απόδοση θα αυξηθεί. Οι παράγοντες ψυχολογικής όταν ικανοποιηθούν, τείνουν να απομακρύνουν τη μη ολοκλήρωση του ατόμου στη δουλειά, αλλά δεν το υποκινούν για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Ικανοποίηση των κινήτρων όμως, θα επιτρέψει στο άτομο να ωριμάσει και να εξελιχθεί και συχνά θα οδηγήσει σε ανέβασμα των ικανοτήτων του.

Ένας εργαζόμενος, θα έχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά του αν αυτή "εμπλουτιστεί" με περισσότερη ευθύνη και δυσκολία γιατί τα αποτελέσματα της θα γίνουν καλύτερα γι' αυτόν. Το πρόβλημα όμως της υποκινήσεως δεν είναι πάντα θέμα εμπλουτισμού της δουλειάς (που πρέπει να γίνεται σωστά). Όπως έδειξε ο HERRBERG με την επιτυχημένη χρησιμοποίηση πνευματικά καθυστερημένων ατόμων σε θέσεις εργατών σε γραμμές συναρμολογήσεως προϊόντων σε εργοστάσιο, ορισμένες επιχειρήσεις έχουν τάση να προλαμβάνουν με ικανότητες που ξεπερνούν κατά πολύ τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανία και έλλειψη υποκινήσεως στην εκτέλεση της δουλειάς τους που τελικά θα καταλήξουν να αποστρέφονται και θα παρου-

σιδσουν μεγάλο αριθμό απουσιών, καθυστέρηση προσελεύσεως και όχι ικανοποιητική απόδοση.



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Αν όμως προσληφθούν άτομα με προσόντα λίγο κατώτερα από τις απαιτήσεις της δουλειάς, θα είναι ικανοποιημένα με αυτήν γιατί θα την θεωρήσουν σαν ευκαιρία γιά να αναδειχθούν, με την ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών και με το να εκτελούν μία δύσκολη γι'αυτά δουλειά.

Με όλα τα πιά πάνω αποδεικνύεται ότι ο άνθρωπος σήμερα σε μια ανεπτυγμένη κοινωνία υποκινείται περισσότερο από παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση της ανώτερης βαθμίδας αναγκών (αναγνωρίσεως και αυτοπραγματώσεως).

Θεωρία των σχέσεων προσδιοκίων και "οδού πρὸς το Στόχο"

Μιά άλλη άποψη που μπορεί να συμβάλλει στην αρχική κατανόηση της διαδικασίας της υποκινήσεως είναι η θεωρία των

σχέσεων ανάμεσα στις προσδοκίες και στην "οδό που οδηγεί σε αυτές". Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, η έκταση και ο βαθμός της υποκινήσεως είναι συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για ένα άτομο και του πως αντιλαμβάνεται αυτό το άτομο όταν οδηγείται στην ικανοποίηση μίας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιασθεί ένα ερέθισμα. Το ερέθισμα (κίνητρο) που προσφέρεται πρέπει να έχει σπουδαιότητα για το άτομο που πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να πετύχει τον προσφερόμενο στόχο. Αντίθετα, αν το ίδιο κίνητρο δεν έχει αξία ή έχει μικρή αξία και το άτομο δεν πιστεύει ότι με τη θετική από μέρους του ανταπόκριση θα το επιτύχει, δεν υποκινείται. Το χαρακτηριστικό σημείο εδώ, είναι ότι και οι δύο συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και "η οδός που θα ακολουθήσει" η συμπεριφορά η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί πρέπει να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζομένου. Π.χ. εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός θεωρεί ως προϋπόθεση για την άυξηση του μισθού την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επιδόσεως, αυτό μπορεί να πολεήσει στοιχείο υποκινήσεως, εάν κατά την άποψη του εργαζομένου υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

α. Ότι η ανώτερη επίδοση έχει ως αποτέλεσμα κάποια "εξαιρετική" οικονομική αμοιβή. Το γεγονός ότι ο φορέας (επιχείρηση κ.λ.π.) διαφημίζει αυτή τη θέση δεν σημαίνει τίποτε. Εάν δίκαια ή άδικα για μία χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι δεν υπάρχει τέτοια σχέση ή ότι αυτά που λέγονται είναι "μεγάλα λόγια" δεν θα υποκινηθούν.

β. Πρέπει να αντιληφθεί ότι το μέγεθος της αυξήσεως αξίζει την απαιτούμενη επιπλέον προσπάθεια. Εάν ο εργαζόμενος έχει συνηθίσει να παίρνει κανονικά αύξηση της τάξεως του 4% -5% και δίνεται αύξηση μόνο 6% γιά να λειτουργήσει ως κίνητρο τότε δεν έχουμε επιθυμητή υποκίνηση.

γ) Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετεί πάνω από όλα το χρήμα.

Ας δούμε ένα παράδειγμα: Υποθέτουμε ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή μας. ΑΥτά από μιά άποψη αποτελούν τους στόχους του. Θα περίμενε κανείς ότι ο κανονικός δρόμος γιά να επιτύχει αυτό το στόχο είναι η θετική επίδοση στην εργασία του. Ίσως όμως ο εργαζόμενος αυτός να εργάστηκε μέχρι τώρα κάτω από προισταμένους που η φιλοσοφία τους ήταν ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται γιά να κάνουν τη δουλειά τους σωστά και ότι οι υφιστάμενοι μπορούσαν να ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Ο εργαζόμενος αυτός σύντομα θα αντιληφθεί ότι ο δρόμος της αναγνωρίσεως δεν είναι ο δρόμος της θετικής επίδοσης, αλλά ο δρόμος του να κάνεις λιγότερο από ότι περιμένουν να κάνεις. Συνειδητά ή όχι αυτός ο υφιστάμενος κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά "στοιχεία" που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλε πολύ συχνά, θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή είχε τουλάχιστον το πλεονέκτημα ότι έτσι προλαμβάνει την καθολική αφάνεια. Γιά να αλλάξει η συμπεριφορά του χρειάζεται ο προϊστάμενος να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την θετική απόδοση του εργαζομένου.

Έτσι, το τί θέτει σαν στόχους ο εργαζόμενος και το

πως το αντιλαμβάνεται "το δρόμο με τον οποίο μπορεί να τους επιτύχει" έχει στρατηγική σημασία .Πρέπει να δεί το ερέθισμα (αυτό που του προσφέρουν) ως μέσο ικανοποίησης μίας συγκεκριμένης ανάγκης και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά που του υποδεικνύεται για να επιτύχει αυτό που του προσφέρουν (κίνητρο) είναι στην πραγματικότητα επιτυχής.

Θεωρία του MC CLELLAND

Ο MC CLELLAND υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους και η ανάγκη για επίτευγμα. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μία επιχείρηση, γιατί τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί:

α)Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για απόκτηση δύναμης ,έχουν την τάση να σακούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια, μπροστά σε κοινό.

β)Τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους άλλους ανθρώπους ,τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν αυτούς που έχουν στενοχώριες.

γ)τα άτομα που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα επιθυμούν, έντονα την επιτυχία και φοβούνται

πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους στόχους, εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα και ριψοκινδυνεύουν ως ένα σημείο, επιθυμούν την κριτική των έργων τους, είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά, γιὰ να πετύχουν τους στόχους τους και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο.

Οι έρευνες του MC CLELLAND έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

Οι επιχειρηματίες φαίνονται να αισθάνονται πολύ έντονη την ανάγκη γιὰ επίτευγμα, καθώς και την ανάγκη γιὰ δύναμη, ενώ η ανάγκη γιὰ συνεργασία και συναναστροφή εμφανίζεται πολύ χαμηλή.

Τα διευθυντικά στελέχη αισθάνονται έντονη την ανάγκη γιὰ επίτευγμα και δύναμη, ενώ δεν αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη γιὰ συνεργασία και συναναστροφή.

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη γιὰ επίτευγμα, ενώ πολύ συχνά οι ανάγκες τους γιὰ δύναμη και συνεργασία-συναναστροφή είναι πολύ έντονες.

Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν σε έντονο βαθμό την ανάγκη γιὰ επίτευγμα.

Ο MC CLELLAND πιστεύει, ότι η ανάγκη γιὰ επίτευγμα είναι δυνατό να καλλιεργηθεί στα άτομα, μέσα στα πλαίσια της επιχειρήσεως, με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα άτομα αυτά τα οποία, υποκινούνται από την ανάγκη γιὰ επίτευγμα είναι τελείως ακατάλληλα γιὰ εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εμποτεύονται στενά.

Γιὰ τα άτομα αυτά το χρήμα παύει να είναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποιήσεως· βέβαια οι χρηματικές ανταμοι-

βές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά μόνο σαν παράγοντας για γόητρο και αναγνώριση της επιδοσής τους. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα για αυτοεκπλήρωση και ολοκλήρωση το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν επιτύχουν τους στόχους τους δεν είναι δυνατό να τους προσφέρει καμιά χρηματική ανταμοιβή. Σε μιά τέτοια όμως περίπτωση προκύπτει το ερώτημα: τα άτομα αυτά, τα οποία θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχειρήσεως είναι ικανά ηγετικά στελέχη: Ίσως όχι πάντοτε γιατί είναι τόσο προσκολλημένα στο έργο τους που δεν ασχολούνται ίσως με την καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους υφισταμένους τους. Γι' αυτό το λόγο θεωρείται αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών που διευκρίνισε ο MC CLELLAND.

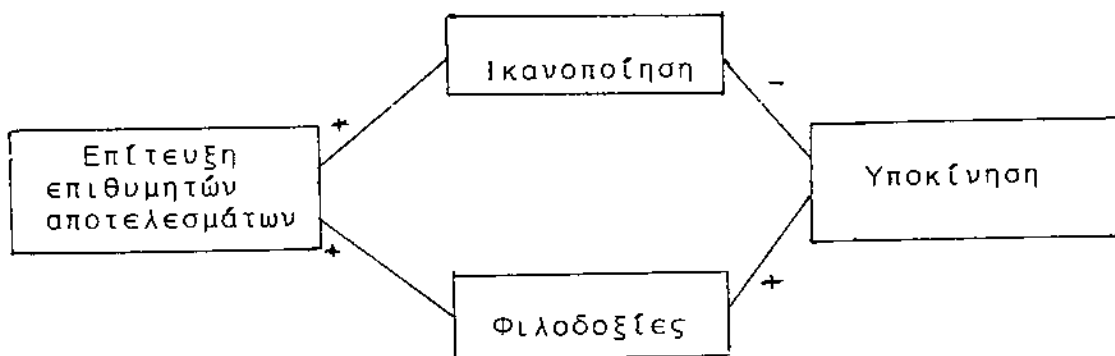
Δ.Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση κατορθώνει, πραγματικά, να πετύχει από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά και, στην περίπτωσή μας, την αποδοτική συμπεριφορά. Στην συνέχεια προκύπτει το ερώτημα, πως θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή.

Όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Διότι, το άτομο ικανοποιείται βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του, σκέπτεται ότι, έφ' όσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μή κατακτήσει και ένα ανώτερο. Σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του MASLOW,

κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια, τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους διότι παραμένουν "υποκινούμενα" καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζομένου του προσφέρει βέβαια την ικανοποίηση ότι αναγνωρίσθηκε το έργο που προσφέρει, αλλά του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μία πιά υψηλή θέση την ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνει και η υποκίνηση. Δηλαδή η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά πιά την υποκίνηση.



Σε περίπτωση που το άτομο φθάνει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του,

δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική. Ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφθασε πρέπει να εξακολουθήσει, να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά, όπως και πριν, όταν επεδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό.

Ε.ΕΙΔΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Αφού εξετάσουμε τις θεωρίες της υποκίνησης μπορούμε κάλλιστα να αναρωτηθούμε τί σημαίνουν αυτές για τα διοικητικά στελέχη.

Ποιές είναι μερικές από τις κύριες τεχνικές και τρόπους υποκίνησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη; Παρόλο που, όπως έχει γίνει σαφές, η υποκίνηση είναι τόσο σύνθετη και εξατομικευμένη που δεν μπορεί να υπάρξει μία και ικανοποιητική απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορούμε ωστόσο να εντοπίσουμε ορισμένες από τις κύριες τεχνικές υποκίνησης.

α)Χρήματα

Τα χρήματα ποτέ δεν μπορούμε να τα παραβλέψουμε σαν ένα παράγοντα υποκίνησης. Είτε έχουν τη μορφή μισθού, αμοιβής βάσει της απόδοσης, πρόσθετης αμοιβής, δώρου, ασφάλισης ή οτιδήποτε άλλο μπορεί να δοθεί στους ανθρώπους για την εκτέλεση της εργασίας τους, τα χρήματα είναι κάτι σημαντικό. Τα χρήματα έχουν συχνά μεγαλύτερη από την από-

λυτη αξία τους, γιατί μπορεί να αντικατοπτρίζουν άλλους παράγοντες υποκίνησης.

Οι οικονομολόγοι και τα περισσότερα διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να τοποθετούν τα χρήματα ψηλά στην κλίμακα των παραγόντων υποκίνησης, ενώ οι επιστήμονες της συμπεριφοράς έχουν την τάση να τα τοποθετούν χαμηλά. Αλλά για να γίνουν τα χρήματα το είδος του υποκινητικού παράγοντα που μπορούν και που θα έπρεπε να είναι, τα διοικητικά στελέχη, δεν θα πρέπει να ξεχνούν όρισμένα πράγματα.

Πρώτα- πρώτα, τα χρήματα σαν χρήματα είναι πιθανώς σημαντικότερα για ανθρώπους που είναι νέοι και συντηρούν μιιά οικογένεια από ό,τι είναι για ανθρώπους που έχουν "επιτύχει" με την έννοια ότι οι χρηματικές ανάγκες αυτών των τελευταίων δεν είναι τόσο επείγουσες. Τα χρήματα είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη ενός "MINIMUM" επιπέδου διαβίωσης, αν και αυτό το MINIMUM έχει τον τρόπο να αυξάνεται καθώς αυξάνονται και οι αποδοχές των ανθρώπων.

Για παράδειγμα, ένας άνθρωπος που ήταν κάποτε ικανοποιημένος με ένα μικρό σπίτι και ένα φθηνό αυτοκίνητο, μπορεί τώρα να είναι σε θέση να δοκιμάσει την ίδια ικανοποίηση μόνο με ένα μεγάλο και άνετο σπίτι και μιιά πολυτελή λιμουζίνα. Για ορισμένους ανθρώπους τα χρήματα θα έχουν πάντοτε κυριαρχική σημασία, ενώ για άλλους μπορεί να μην έχουν ποτέ.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς, τα χρήματα χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα σαν μέσο για να διατηρείται επαρκώς επανδρωμένη η οργάνωση και όχι κυρίως σαν υποκινητικός παράγοντας. Αυτό φαίνεται στην συνήθεια της ανταγωνιστικής προσαρμογής μισθών και ημε-

ρομισθίων μεταξύ διαφόρων εταιρειών που σκοπό έχει να προσκύσει και να κρατήσει στους κόλπους τους ικανά στελέχη.

Ένας τρίτος παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι τα χρήματα σαν παράγοντας υποκίνησης τείνουν να αμβλύνονται κάπως από τη συνήθεια να εξισώνονται οι μισθοί των διαφόρων διοικητικών στελεχών μιάς εταιρείας. Συχνά φροντίζουμε να εξασφαλίσουμε ότι σε εκείνους που ευρίσκονται σε παρόμοια επίπεδα δίνεται η ίδια ανταμοιβή. Αυτό βέβαια είναι κατανοητό επειδή οι άνθρωποι αξιολογούν δυσνήθως την ανταμοιβή τους συγκρίνοντάς την με τις απολαβές των ομοίων τους. Όπως εύκολα μπορούμε να δούμε όμως, με αυτή τη συνήθεια τα χρήματα γίνονται παράγοντας υγιεινής ή συντήρησης και όχι πηγή υποκίνησης.

Από τη θεωρία της ίσης αμοιβής προκύπτει ένα θέμα που θα πρέπει να εξετάζεται. Για να γίνουν τα χρήματα αποτελεσματικός παράγοντας υποκίνησης, στα άτομα που καταλαμβάνουν διαφορές θέσεις, θα πρέπει να δίνονται μισθοί και πρόσθετες αμοιβές που αντικατοπτρίζουν την ατομική τους απόδοση. Ίσως η εταιρεία δεσμεύεται να δίνει παρόμοιους μισθούς. Αλλά δε θα πρέπει ποτέ να δεσμεύεται όσο αφορά στις πρόσθετες αμοιβές. Πραγματικά, φαίνεται ότι αν οι πρόσθετες αμοιβές των διοικητικών στελεχών δεν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική απόδοση κάθε ατόμου, η επιχείρηση δεν τους παρέχει και μεγάλη υποκίνηση. Αυτός είναι σίγουρα ο τρόπος που εξασφαλίζει ότι τα χρήματα έχουν νόημα σαν ανταμοιβή για τα ατομικά επιτεύγματα και σαν μέθοδος για να ικανοποιείται το γόητρο των ατόμων.

Τα χρήματα μπορούν να υποκινήσουν όνο όταν μιά αναμε-

νόμηνη αμοιβή είναι μεγάλη σε σχέση με το εισόδημα του ατόμου. Το πρόβλημα με τις περισσότερες αυξήσεις μισθών ή ακόμη και με τις πρόσθετες αμοιβές, είναι ότι δεν είναι αρκετά μεγάλες για να υποκινήσουν τον αποδέκτη. Μπορεί να εμποδίσουν το άτομο να δυσαρεστηθεί και να ψάξει για άλλη δουλειά, αλλά αν δεν είναι αρκετά μεγάλες για να "συνειδητοποιηθούν" και αν δεν συνδέονται με την προσωπική απόδοση, δεν θα αποτελέσουν πιθανότατα ισχυρό υποκινητικό παράγοντα.

β) Θετική ενίσχυση

Μιά ενδιαφέρουσα ειδική εφαρμογή της υποκίνησης είναι η τεχνική που εφάρμοσε με επιτυχία ο ψυχολόγος του HARVARD, SKINNER. Αποκαλούμενη "θετική ενίσχυση" ή "τροποποίηση συμπεριφοράς", αυτή η τεχνική θεωρεί ότι τα άτομα μπορούν να υποκινηθούν σχεδιάζοντας κατάλληλα το περιβάλλον της εργασίας τους και επαινώντας την αποδοχή τους και ότι η τιμωρία για την κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα.

Ο SKINNER και οι οπαδοί του κάνουν πολύ περισσότερα από το να επαινούν απλώς την καλή απόδοση. Αναλύουν το περιβάλλον της εργασίας για να προσδιορίσουν τί κάνει τους εργαζόμενους να ενεργούν όπως ενεργούν και έπειτα εισάγουν μεταβολές για να εξαλείψουν τα ενοχλητικά προβλήματα και ότι άλλο εμποδίζει την απόδοση. Μετά θέτονται ειδικοί στόχοι με την συμμετοχή και τη βοήθεια των εργαζομένων, εξασφαλίζεται η γρήγορη και τακτική επαναπληροφόρηση τους για τα αποτελέσματα και οι βελτιώσεις στην απόδοση ανταμείβονται με αναγνώριση και έπαινο. Ακόμη και όταν η απόδοση δεν επιτυγχάνει τους στόχους, βρίσκονται τρόποι για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους και να τους επαινέσουν για όσα καλά έχουν

κάνει. Έχει αποδειχθεί επίσης εξαιρετικά χρήσιμο και υποκινητικό να παρέχεται στους εργαζόμενους πλήρης πληροφόρηση για τα προβλήματα της εταιρείας και ιδιαίτερα για εκείνα στα οποία είναι αναμεμειγμένοι.

Αυτή η τεχνική φαίνεται σχεδόν υπερβολικά απλή για να έχει επιτυχία και πολλοί επιστήμονες της συμπεριφοράς και διοικητικά στελέχη έχουν αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητά της. Οποσδήποτε όμως, αρκετές σημαντικές εταιρείες την έχουν βρει ωφέλιμη. Για παράδειγμα, Η EMERY AIR FREIGHT CORPORATION, διαπίστωσε ότι με αυτή την τεχνική εξοικονομούσε άνω από \$ 500.000 το χρόνο, προτρέποντας απλώς τους υπαλλήλους να προσπαθούν πολύ να βεβαιώνονται ότι τα πακέτα τοποθετούνται κατάλληλα μέσα στα εμπορευματοκιβώτια πριν από την αποστολή.

Το πλεονέκτημα της θεώρησης SKINNER είναι ίσως ότι αυτή συγγενεύει τόσο πολύ με τις απαιτήσεις της καλής διοίκησης. Παρατηρείται πράγματι ότι δίνει έμφαση στην εξάλειψη των όσων εμποδίζουν την απόδοση, στον προσεκτικό σχεδιασμό-προγραμματισμό, και οργάνωση, στο έλεγχο-συντονισμό μέσω της επαναπληροφόρησης, και στην επέκταση της επικοινωνίας. Περιέχει επίσης το στοιχείο της συμμετοχής εκείνων που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση της εργασίας.

γ) Συμμετοχή

Μία τεχνική που έχει υποστηριχθεί εξαιρετικά σαν αποτέλεσμα της θεωρίας και της έρευνας της υποκίνησης είναι η αυξημένη συνειδητοποίηση και χρήση της συμμετοχής. Δεν μπορεί να υπάρξει αμφιβολία ότι σπάνια είναι η περίπτωση που δεν υποκινούνται οι άνθρωποι όταν ζητείται η γνώμη τους

γιά τις ενέργειες που τους επηρεάζουν.-όταν παίρνουν μέρος "στην παράσταση" .Δεν υπάρχει επίσης αμφιβολία ότι οι περισσότεροι άνθρωποι που ευρίσκονται στο κέντρο μιας λειτουργίας γνωρίζουν και τα προβλήματα και τις λύσεις τους.Συνεπώς, το σωστό είδος συμμετοχής αποφέρει και υποκίνηση και γνώση πολύτιμη για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η συμμετοχή ανταποκρίνεται σε αρκετούς βασικούς παράγοντες υποκίνησης. Είναι ένας τρόπος αναγνώρισης. Ικανοποιεί την ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς και αποδοχή .Και, πάνω απ'όλα δίνει στους ανθρώπους μια αίσθηση ολοκλήρωσης.

Αλλά η ενθάρυνση της συμμετοχής δεν σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη παραιτούνται από τη θέση τους. Παρότι ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των υφισταμένων σε θέματα που αυτοί μπορούν να βοηθήσουν και παρότι τους ακούνε προσεκτικά, σε θέματα που απαιτούν τις αποφάσεις τους θα πρέπει να παίρνουν αυτές τις αποφάσεις οι ίδιοι. Ακόμη και οι καλύτεροι υφιστάμενοι δεν θα δεχόντουσαν τίποτα άλλο και λίγοι υφιστάμενοι μπορούν ποτέ να σεβαστούν έναν άτολμο και διστακτικό ανώτερο.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Γ´

ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Σχεδόν κάθε άποψη των ανθρώπινων σχέσεων και των σχέσεων προΐσταμένων- 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 μία 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 για 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. Όπου 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 ίσως 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 βάσει 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 "αχιλλειο 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 (η 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 σή ρα 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 πολύ διάστημα το προσωπικό της. Γιά να μην αναγκαστεί λοιπόν να απολύσει προσωπικό, πρέπει οι διαταγές της να μη 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 μη 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 μία 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 αιτίων της απειθαρχίας είναι φύσεως χαρακτηρισιολογικής. Η ικανότητα εκτέλεσης του έργου υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηρισιολογικές 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 πεί 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 μία ψυχική στάση που επιδιώκει να απωθήσει και να περιφρονήσει την θέληση του άλλου.

3)Μία άλλη στάση συνίσταται στη φαινομενική μόνο

συμμόρφωση με τη διαταγή, ενώ στην πραγματικότητα την εκτελεί πολύ άσχημα . Ισχυρίζεται ότι δεν κατενόησε 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 συμμερίζονται 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 μιάς 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 μιά 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 μιά σύγκρουση με τον πατέρα ή τη μητέρα του και δεν μπορεί να σπάσει τα δεσμά που τους ενώνουν και να τους εναντιωθεί, θα ζητήσει μιά 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 μιάς αντιθέσεως του παιδιού προς τον παιδαγωγό. Αν γιά κάποιο λόγο το παιδί δεν έζησε την φάση αυτή, γιατί π.χ. είχε μιά 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 ἀνυπακοή 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, σχετικά με το ἐπάγγελμά του. Δεν ὑπακούει ἀπὸ ἀνεμελιά, γιατί δεν δίνει σημασία στη δουλειά του. Ὁ ἐργαζόμενος, όσο 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 "υποδούλωση". Πολύ συχνά ὑγχέουν τὴν πειθαρχία με τὴν υπηρέτηση του ἄλλου και πιστεύουν ὅτι αὐτὸ τους κατεβάζει και τους ταπεινώνει. Το συναίσθημα κατωτερότητας ἐπιδρά 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 οδηγεῖ στην λαθεμένη ἀντίληψη, ὅτι ὅλοι εἶναι ἴσοι ἀπὸ ἀποψη ἰκανοτήτων. Κατὰ τὴν γνώμη αὐτή, πειθαρχῶ σημαίνει υποτάσσομαι στον ἄλλον δηλ. ταπεινώνομαι. Ἡ ἀντίληψη αὐτὴ δεν εὐσταθεῖ. Διότι πειθαρχία σημαίνει, ὅτι υποτάσσομαι με τὴ θέλησή μου, γιὰ να μπορέσω να ζήσω ἀρμονικά με τους

άλλους , πράγμα που είναι τελείως δημοκρατικό.

2) Ένα δεύτερο επιχείρημα πολύ διαδεδομένο κι αυτό, που αντατάσσουν προς 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. Μια 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 πιδ δυνατό, από το οποιο περιμένει την .Είναι έτοιμος να υποταχθεί σε αυτον, πράγμα που σημαίνει ότι επιζητεί την προστασία του. Ζητεί βοήθεια και καταφύγιο, από κάποιον πιδ δυνατόν και πειθαρχεί σε αυτον. Αυτή η μορφή πειθαρχίας μπορεί να χαρακτηριστεί σαν πειθαρχία που προέρχεται από την ανάγκη ασφαλείας.

Συχνά μάλιστα αυτό είναι μία πειθαρχία που οφείλεται σε φόβο. Όταν τώρα πρόκειται για μία 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 μία οικονομία δυνάμεων. Αυτό το συναντάμε κυρίως σε πολλούς δημοσους υπαλλήλους που ευχαρίστως δέχονται μία θέση, μόνο να μην τους ζητάτε λύση προβλημάτων και ανάληψη ευθυνών.

Η πειθαρχία σαν ανάγκη ασφαλείας είναι μία 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 πίεση πειθαρχία" , είναι η συνέπεια είτε μίας αντιπαθείας προς την εργασίας, είτε κακή πίστη που παίρνει την μορφή υποκρισίας.

2) Πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς. Στοργή, 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. Υποτάσσε-

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 απειθαρχο υπάλληλο από έναν προϊστάμενο σε ένα άλλον για να γίνει πειθαρχικός. Βρίσκουμε την εξήγηση του φαινομένου αυτού στην προσκρόληση, 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 αυθόματη 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 μιὰ κατάσταση της ιδιωτικής του ζωής, τις θεωρεί σαν ιερές υποχρεώσεις. Είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται, ότι η καλή λειτουργία και της πιό μικρής ρόδας συντελεί στην καλή λειτουργία του όλου μηχανισμού και γι αυτό υπακούουν, γιά 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 μιὰ 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 δυνάμεις και πλούτου υποκλίνεται μπροστά στον αφέντη του. Ο ταπεινός, αντίθετα, έχει την αρετή μιὰς 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 συφισταμένους 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 δύο άτομα.

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 πιο 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-

φιλήσ, 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.

ε) 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 μία 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 μία 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 επί εύκολα. Προτιμούν ένα μέτριο υπάλληλο που να μπορεί να ανέχεται τις μικροδτητές τους. Το ίδιο γίνεται πολλές φορές και στη συζυγική ζωή., όπου οι άνδρες προτιμούν γυναίκες μίας κατώτερης στάθμης απ' αυτούς.

Υπάρχει εν τούτοις μιά 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 ευφυείς, προικισμένοι με μιά 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 μιά 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 πιδ δύσκολο.

Η Στάση του Προϊσταμένου σε Περίπτωση μή 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 γιά την επιχείρηση.

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

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

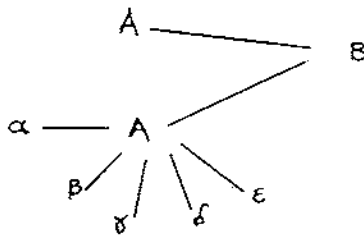
Υπάρχουν προϊστάμενοι που παραφέρονται με την παραμικρή αντίθεση. Άλλοι πάλι αποδέχονται με πολλή ηρεμία ακόμη και την πιδ σοβαρή απειθαρχία.

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 μιας 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 πιο 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, είμαστε 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 μία ελπίδα να αλλάξει στάση.

Ο HENRI FAYOL, που πρώτος εμβάθυνε στα προβλήματα διοικήσεως, μας δίνει μία σειρά από παράγοντες που καθορίζουν μία 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 ενδιητα της κατευθύνσεως και τον συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, στ) να μην πνίγεται σε λεπτομέρειες, ζ) να ενθαρρύνει 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 μία εντολή, και για να πραγματοποιηθεί αυτή η λεπτή κοινωνική επαφή, πρέπει να έχουμε

υπόψη μας και αυτών που δίνει την εντολή και αυτών 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.

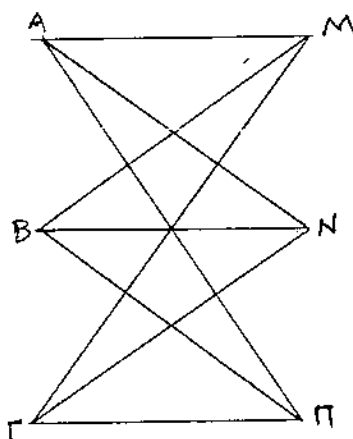
Ο Γ δεν αγαπά να προστάζει.

Ο Μ υπάλληλος είναι πειθαρχικός και αφοσιωμένος.

Ο Ν υπάλληλος είναι απαθής, αδιάφορος.

Ο Π υπάλληλος είναι ισχυρογνώμων ,αρνητικός, επαναστάτης .

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 δυσαρέσκεια.

Είναι εύκολο να συσχετίσουμε τους συνδυασμούς αυτούς, προσθέτοντες κι άλλους χαρακτηριστικούς τύπους. Το ιδεώδες θα ήταν προφανώς να δίνουμε σε κάθε προϊστάμενο τον 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 περιλαμβάνει 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 μιά 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 μιά 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 "για 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 για 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: τί αντίτυπο θα έχει αυτό πάνω στην νοοτροπία του εργαζομένου; Και αν πραγματικά το χρειάζονται ή όχι. Το ρολόι της νύχτας π.χ. που κάνει τον νυχτοφύλακα να μένει ξυπνητός είναι ένας έλεγχος που επιβάλλεται και δεν μπορούμε να τον αποφύγουμε. Κι 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. Όστε 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. Αρέσκεται να διαπιστώνει τα λάθη του άλλου, για να μπορέσει μετά να επιβάλλει κυρώσεις. Το λάθος που έγινε του δίνει μια 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 μια τέχνη, που πρέπει κανείς να τη μάθει.

B) Η Τεχνική του Ελέγχου

Υπάρχει μια τεχνική του ελέγχου που οι κυριότεροι κανόνες του είναι: 1) Πρώτα πρώτα πρέπει να ξέρουμε ακριβώς τί θα πεί ελέγγω, 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 πρδς 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 μία φορά και όχι σταδιακά και συνεχώς. Γιατί κάθε παρατήρηση δημιουργεί μία δυσαρέσκεια 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 εκτέλεσης 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, γι' αυτό όλοι εννοούν τις αυτόματες μηχανές ελέγχου".

Γ) Η ΜΟΜΦΗ (ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ)

Κατά την επιθεώρηση της εργασίας, ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να κάνει μια κρίση φύσεως θετικής (έπαινος) ή φύσεως αρνητικής (μομφή) ανάλογα με το αν η εργασία εξετελέσθη κατά τρόπο ικανοποιητικό ή όχι. Οι κρίσεις αυτές ασκούν ένα είδος ψυχολογικής επίδρασης στα άτομα. Τους επαίνους τους ακούει κανείς πάντοτε ευχαρίστως, είτε του αξίζουν είτε όχι, γιατί ικανοποιούν την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος "να θέλει να αξίζει". Αντίθετα, οι παρατηρήσεις γενικά δημιουργούν μια απaréσκεια, ακόμη και όταν γίνονται δικαιολογημένα, γιατί ακριβώς δεν ικανοποιούν αυτή την ανάγκη που είπαμε.

Εκτός από τη δυσκολία αυτή, που δημιουργεί η ίδια η μομφή, έχουμε και τη δυσκολία που προέρχεται από το τρόπο που διατυπώνει μια μομφή. Όταν η κρίση επιδοκιμασίας εκφράζεται γενικά με λίγες λέξεις, δεν συνοδεύεται συνήθως από καμιά εκδήλωση ευχαριστήσεως ή ικανοποιήσεως. Αντίθετα, η έκφραση αποδοκιμασίας συνοδεύεται σχεδόν πάντοτε από εκδήλωση κακής διαθέσεως το άτομο χάνει το κέφι του, θυμώνει, συχνά μάλιστα οργίζεται.

Η μομφή απειλεί πάντα το φιλότιμό του, σχεδόν πάντοτε προσβάλλει. Γιαυτό, λοιπόν, πρέπει ιδιαίτερα να προσέξουμε τη ψυχολογία της μομφής δηλαδή τον τρόπο που θα την χειριστούμε. Ο προϊστάμενος θα υιοθετήσει μία τεχνική εκφράσεως της κρίσεως του πάνω στην εργασία του άλλου, λαμβάνοντας υπόψη την ψυχολογία αυτού. Θα εξετάσουμε με συντομία το μηχανισμό αυτόν.

α) Η Ψυχολογία της Μομφής

Πρέπει καταρχήν να διακρίνουμε δύο μορφές μομφής. α) Αυτή που γίνεται μόνο υπό μορφή κατακρίσεως, β) Αυτή που περιλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό οδηγιών. Η πρώτη μορφή της μομφής, αποτελεί μία αρνητική κριτική της εργασίας. Η δεύτερη απορρίπτει εν μέρει την εργασία και αποτελεί μία δημιουργική κριτική.

Η δεύτερη ασφαλώς είναι καλύτερη και για το πρόσωπο και για την εργασία. Η εφαρμογή αυτής πρέπει να ενθαρρύνεται. Παρ'όλα αυτά κι εδώ δεν ελάβαμε υπόψη τον συμπαίκτη. Υπάρχουν υπάλληλοι που κρίνουν ότι οι οδηγίες ήταν περιττές, γιατί θίγονται στο φιλότιμό τους. Δύσκολα τους πείθει κανείς ότι πάντα έχουν κάτι να μαθαίνουν μέσα στην εργασία τους.

Στο σημείο αυτό, έχει πολύ μεγάλη σημασία το να μπορούμε να διακρίνουμε τους δύο βασικούς ψυχολογικούς τύπους: τον "άκαμπτο" και τον "δυναμικό". Το άκαμπτο δύσκολα το χειρίζεται κανείς. Είναι λιγότερο επιδεκτικός αλλαγής, γιαυτό προβάλλει μία αντίσταση σε κάθε δημιουργική κριτική. Ο "δυναμικός" τύπος, αντίθετα, δέχεται ευχαρίστως κάθε νέα εντύπωση. Αξιολογεί κάθε συμβουλή και διαβλέπει νέες

δυνατότητες για επιτυχία προς πράγματα και γεγονότα. Πολλοί προϊστάμενοι δεν κατορθώνουν να κάνουν αποδεκτές τις συμβουλές και τη δημιουργική κριτική τους, γιατί ακριβώς δεν ξέρουν να διακρίνουν μεταξύ των δυο κυρίων ψυχολογικών τύπων.

Την τάση για μομφή τη συναντούμε σε πολλά πρόσωπα. Έχει τη πηγή της μέσα στην ανθρώπινη ανάγκη "να δείξει πως αξίζει", να δείξει την υπεροχή του, και γι' αυτό θέλει να τοποθετείται πάνω από τον συμπαίκτη του. Η μομφή όμως, με αυτόν το τρόπο χάνει την αντικειμενικότητά της. Έτσι το άτομο καταλήγει στο να κριτικάρει τα πάντα, για να ικανοποιήσει την ανάγκη επιβεβαίωσης της δικής του ανωτερότητας. Όσο πιο πολύ είναι ανεπτυγμένη αυτή η ανάγκη του "να φανεί άξιος", τόσο περισσότερο κριτικάρει τον άλλον. Μια άλλη κατηγορία ατόμων που τους αρέσει να κατηγορούν και να κριτικάρουν, είναι εκείνη που περιλαμβάνει τα άτομα που είναι δύσκολο να ευχαριστηθούν, δηλ. εκείνα που αναζητούν παντού την υψηλή ποιότητα. Κριτικάρουν κυρίως, για λόγους αντικειμενικούς. Ξέρουν συχνά σε βάθος τι ζητούν για το κάθε θέμα. Καμιά φορά και τα δύο αίτια κριτικής τα συναντούμε στο ίδιο πρόσωπο και τότε λέμε, ότι έχουμε τον "δύσκολο" τύπο ανθρώπου, που θέλει να ικανοποιηθεί από την εργασία του άλλου.

Τέλος, η κριτική μπορεί να εκδηλωθεί με τη μορφή του φαινομένου της προβολής. Υπάρχουν άτομα που, λόγω μιάς αποτυχίας, δεν είναι ευχαριστημένα από τον εαυτό τους και έχουν την τάση να επιρρίπτουν αυτή τη δυσαρέσκεια στο περιβάλλον τους, κριτικάροντας όλον τον κόσμο. Μια σειρά από συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση, οφείλονται σε αυτή την

κατάσταση, Γίνεται προβολή της προσωπικής δυσαρέσκειας του προϊσταμένου πάνω στους υφισταμένους. Όσο λιγότερο εκτιμά κάποιον, τόσο περισσότερο προβάλλει πάνω σ' αυτόν τη δική του αποτυχία. Τέτοια άτομα, που οι υφιστάμενοι τα χαρακτηρίζουν σαν "άδικο" και σαν "μεροληπτικά", καλό είναι να μη κατέχουν θέσεις προϊσταμένων. Αν όμως είναι προικισμένοι πολύ από άποψη τεχνικής μορφώσεως και ικανοτήτων, θα πρέπει τότε να βοηθηθούν να ξεπεράσουν αυτή την αδυναμία. Αν και είναι πολύ δύσκολο, γιατί πάντα γύρω τους θα βρούν κάτι το ατελές, που θα πρέπει να κριτικάρουν. Οποιοδήποτε και αν είναι η αιτία, η κριτική μπορεί να τα φτάσει μέχρι το σημείο πραγματικής μανίας. Τα άτομα αυτά "ψάχνουν με το κερδί" να βρούν κάτι για να χάνουν να πούν.

Η επιθυμία του να προστάξει κανείς, πολλές φορές προέρχεται από τα βιώματα του ανθρώπου. Εάν π.χ. σαν παιδί υπέφερε πολύ με το να υπακούει συνεχώς, εκδικείται όταν μεγαλώσει με το να θέλει να επιβάλει σε όλους τη θέλησή του.

Η μανία της μομφής κινδυνεύει να δημιουργήσει αδικίες και να πληγώσει τους υφισταμένους, στους οποίους δημιουργείται εχθρότητα. Καλό είναι να αποφεύγουμε να εμπιστευόμαστε τις θέσεις διοικήσεως σε ανθρώπους που έχουν αυτή τη μανία, γιατί κινδυνεύουν να σκοτώσουν κάθε χαρά από την εργασία.

Ας προσθέσουμε σε αυτά πως, ευτυχώς για το ανθρώπινο γένος, υπάρχουν και πολλοί προϊστάμενοι που είναι πρόθυμοι να συγχωρήσουν κάθε λάθος. Το άτομο, που ωθείται από αυτή την ανάγκη να φανεί ότι αξίζει, ταπεινώνει τον πλησίον του. Από την πλευρά του ο ταπεινωμένος δεν δέχεται την ταπείνωση και αμύνεται. Και η άμυνα αυτή παίρνει τη μορφή εκδηλώσεως

συναισθημάτων εχθροπάθειας και μνησικακίας. Έτσι μπορούμε να πούμε, ότι κάθε κριτική σκοτώνει μία φίλια. Γι'αυτό, οι καιροσκόποι προσπαθούν να την αποφύγουν. Εν τούτοις δεν είναι σωστό να αποφευχθεί κάθε κριτική, γιατί αυτό στο τέλος σημαίνει έλλειψη θάρρους για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θέτει η κοινή ζωή.

Πράγματι, η αντικειμενική κριτική είναι πολύ ωφέλιμη όταν έχει για σκοπό να κάνει να καταλάβει ο άλλος μερικά λάθη του και να τα διορθώσει. Θα αναλύσουμε λίγο μερικούς κανόνες μιάς καλής κριτικής, έχοντας υπόψη και τα δύο εργαζόμενα μέρη. Για να επιτελέσει τον σκοπό της η μομφή, πρέπει να προσέξετε: α) το περιεχόμενό της, β) τη μορφή της, γ) το τόνο, δ) πότε να κάνετε τις παρατηρήσεις σας.

β) Περιεχόμενο της Μομφής

1) Όπως δεν είναι σωστό να κριτικάρει κανείς συνεχώς, το ίδιο δεν είναι σωστό και το να μην κριτικάρει κανείς ποτέ. Υπάρχει τάση να περιπίπτει κανείς από το ένα άκρο στο άλλο. Η μομφή πρέπει να περιορίζεται σε ότι είναι ουσιώδες. Εκείνος που κάνει μία παρατήρηση και εκφράζει μία δυσμενή κρίση πρέπει να ξέρει να διακρίνει τα πρωτεύοντα από τα δευτερεύοντα πράγματα.

2) Όσο είναι δυνατόν, η μομφή πρέπει να εκφράζεται με μικρές φράσεις που να καθορίζουν επακριβώς το λάθος που έγινε.

3) Η κατηγορία που θα εκφραστεί, πρέπει να δείχνει ανάγλυφα τις ελλείψεις του έργου, που έγινε, σε σύγκριση με την απαίτηση της εργασίας. Πρέπει να δείχνουμε στον υφιστάμενο ποιά είναι "τα αδύνατα σημεία", με άλλα λόγια να του

εξηγούμε με ένα τρόπο αντικειμενικό τα σημεία της αποτυχίας του. Να μην περιοριστούμε δηλαδή σε μία αρνητική κριτική, αλλά να δώσουμε και μία θετική συμβουλή. Δεν αρκεί να πούμε "δεν είναι σωστό αυτό". Πρέπει επίσης να προσέχουμε να μην υπερβάλουμε το λάθος. Αυτό είναι ένα πολύ λεπτό σημείο.

4) Να αποφεύγονται, όσο το δυνατόν, προσωπικά υπονοούμενα όπως, π.χ. "τίποτε δεν μπορώ να κάνω μαζί σου", "ότι κάνεις είναι στραβό", "ποτέ δεν προσέχεις", "πάντα είσαι αδέξιος". Όταν στρεφόμαστε έτσι εναντίον του ίδιου του προσώπου, κινδυνεύουμε να το γεμίσουμε με συναισθήματα μνησικακίας, που ήδη βρίσκονται μέσα του σε λανθάνουσα κατάσταση.

Η κριτική αυτή εξ άλλου, δημιουργεί συχνά μία θλιβερή διαπίστωση για τον εαυτό του: "ώστε δεν είμαι ικανός, δεν ξέρω να δουλεύω, δεν αξίζω τίποτε, γιατί λοιπόν να προσπαθήσω περισσότερο;" Έτσι η κριτική αυτή σκοτώνει την καλή θέληση και τη θέληση να βελτιωθεί. Μόνο λίγοι φιλόδοξοι χαρακτήρες μπορούν να αντιδράσουν κατά αντίθετο φορά: "θα του δείξω ότι είμαι ικανός και ότι αξίζω".

5) Πρέπει να αποφεύγονται παρατηρήσεις φύσεως εγωκεντρικής, όπως π.χ. "αυτό δεν με αρέσει", "εγώ πρέπει να σκέπτομαι για όλα", "δεν μπορώ να έχω εμπιστοσύνη σε κανέναν" κ.λ.π. Ή το άλλο: "τόκανες αυτό επίτηδες", "τόκανες για να με ερεθίσεις".

Κατά αυτό το τρόπο, συνειδητοποιεί αισθήματα που μέχρι εκείνη τη στιγμή ήσαν απωθημένα στο υποσυνείδητό του. Ο προϊστάμενος σκέπτεται ότι απεκάλυψε τις προθέσεις του υφισταμένου του. Αυτό όμως μπορεί να ακόμα περισσότερο τη στάση απειθαρχίας του υφισταμένου.

6) Προτού εκτοξεύσουμε μία κατηγορία ,είναι καλό να εξετάσουμε αν πραγματικά αξίζει τον κόπο να την κάνουμε. Η εξέταση πρέπει να λάβει υπόψη της τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα δύο μέρη. Για τον υφιστάμενο πρέπει να δούμε αν η μη εκτέλεση της διαταγής οφείλεται στην κακή του θέληση ή στην ανικανότητά του. Εξ άλλου καμιά φορά και ο ίδιος ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για το λάθος που έκανε ο υφιστάμενος. Η ευθύνη αυτή παίρνει τις εξής μορφές: α) Η εντολή δεν είχε αρκετή σαφήνεια, πράγμα που δημιουργήσε παρανοήσεις, β) Η εντολή δόθηκε σε ένα υπάλληλο που δεν ήταν κατάλληλος και επομένως ήταν ανίκανος να την εκτελέσει. Ο προϊστάμενος είχε υπερεκτιμήσει τις δυνατότητες αυτού του υπαλλήλου. γ) Οι απαιτήσεις του προϊσταμένου ξεπερνούν, κατά ένα γενικό κανόνα, τις συνηθείς δυνατότητες του ανθρώπου. Πολλοί προϊστάμενοι υπερεκτιμούν τις ικανότητες και δυνατότητες των υφισταμένων. Ο προϊστάμενος κρίνει τον υπάλληλο με την κλίμακα των επιθυμιών του και όχι βάσει της πραγματικότητας. Επομένως, άδικα κατηγορεί τον υπάλληλό του.

7) Ο προϊστάμενος θα υιοθετήσει μία τελείως διάφορη στάση έναντι των υφισταμένων, αν λάβει τον κόπο να εισχωρήσει στον τρόπο που σκέπτονται. Αντί να κατηγορήσει αμέσως, θα μπορούσε να ρωτήσει: "πώς σκεφτήκατε ,κάνοντας αυτό;". Η κακή εκτέλεση πιθανόν να οφείλεται στο ότι κατάλαβε διαφορετικά την οδηγία. Να ψάξει να βρεί ο προϊστάμενος ,πώς λειτουργεί η σκέψη του υπαλλήλου και πως κατάλαβε το θέμα. Μόνο αν το κατάλαβε καλά και δεν το εξετέλεσε ,τότε ευσταθεί η μομφή.

8) Πρέπει να διακρίνουμε μεταξύ των διαφόρων αιτιών

αποτυχίας. Όταν ο υπάλληλος είναι αντικειμενικός, αντιδρά ευνοϊκά σε μία αντικειμενική έκθεση των αιτιών της αποτυχίας. Δεν είναι πάντα ανάγκη να λέμε τα πράγματα όπως έχουν. Μπορούμε να μεταχειριστούμε ένα έμμεσο τρόπο, όπως π.χ. "Εάν αυτό το έκανες έτσι, τότε δε θα σου είχε δημιουργήσει αυτό το ελάττωμα. Έτσι ο υπάλληλος έχει την εντύπωση ότι αν κάνει μία μικρή αλλαγή στην εργασία του όλα θα πάνε καλά.

9) Μία από τις σύγχρονες αρχές της μομφής συνίσταται στη σύσταση να συνοδεύει ο προϊστάμενος την μομφή με μία ένδειξη εμπιστοσύνης προς τον υπάλληλό του.

Η εμπιστοσύνη μπορεί να αναφέρεται στην καλή θέληση ή στις ικανότητες. Πρέπει ο προϊστάμενος να μπορεί να διακρίνει μεταξύ του "μπορούσε, αλλά δεν ήθελε", και του: "ήθελε, αλλά δεν μπορούσε".

Υπάρχουν άτομα, που αν τους δείξει κανείς εμπιστοσύνη, το παίρνουν σαν κάτι αυτονόητο και σαν κάτι που τους το οφείλουν. Έτσι αυξάνει η υπεροψία τους. Η "Δόση" της εμπιστοσύνης πρέπει λοιπόν να ανταποκρίνεται στο βαθμό της φιλαυτίας του ενδιαφερομένου. Επίσης εμπιστοσύνη που παρέχεται εκ των προτέρων, μπορεί να δημιουργήσει κατάχρηση εμπιστοσύνης. Ο εργαζόμενος μπορεί π.χ. να οικειοποιηθεί μερικά αγαθά ή να τα χρησιμοποιήσει για άλλους σκοπούς.

Επομένως δεν επιτρέπεται σε ένα προϊστάμενο να δείχνει τυφλή εμπιστοσύνη. Ο εργαζόμενος, εξ άλλου, πρέπει να καταλάβει ότι η εμπιστοσύνη είναι μία αξία που αποκτάται σιγά-σιγά και ότι αυτός πρέπει να προσπαθεί έτσι, ώστε να γίνει άξιος εμπιστοσύνης.

10) Ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο είναι να αναγνωρίσει

αυθόρμητα ο προϊστάμενος ,ότι ο υπάλληλος του δούλεψε καλοπροαίρετα καιότι παρ'όλα αυτά έκανε ένα λάθος.

Μπορεί λοιπόν να αρχίσει την παρατήρησή του ως εξής: "Ξέρω πως είχατε τιςκαλύτερες προθέσεις, σκεφθήκατε ασφαλώς πως η δουλειά θα μπορούσε να γίνει και με αυτόν τον τρόπο". Έτσι δημιουργείται μιά ατμόσφαιρα ανέσεως και επιτρέπει να συζητούνται αντικειμενικά τα λάθη πουέγιναν. Ιδίως σε άτομα που είχαν συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας, οι παρατηρήσεις πρέπει να συνοδεύονται με ενθαρρυντικά λόγια. Αλλιώς ,δημιουργεί κανείς μιά κατάσταση εκφοβισμού.

11)Αν είχαμε να κάνουμε με άτομα που δεν τα συμπαθούμε καθόλου,το παραμικρό λάθος τους τείνει να προσλάβει μεγάλες διαστάσεις και κάνουμε δριμείς παρατηρήσεις.Γι'αυτό, θα πρέπει πρώτα να ελέγχουμε τον εαυτό μας και να πειθαρχούμε τις δικές μας αντιδράσεις.

12)Χαρακτήρες απειθάρχητοι αντιδρούν ακόμηκαι σε μιά παρατήρηση που είναι αντικειμενική .Η πιο κατάλληλη στάση έναντι αυτών είναι να μην εκφράζεται η παρατήρηση αμέσως, αλλά να δίνεται μιά νέα εντολή, όπου να υπογραμμίζεται καθαρά τί θα πρεπε να γίνει γιά να αποφεύγονται τα λάθη.

13)Το αποτέλεσμα μιας παρατηρήσεως πρέπει να είναι συμφιλιωτικό. Είδαμε ότι από την φύση μας η κάθε μομφή πληγώνει και δημιουργεί δυσαρέσκεια. Γι αυτό, πρέπει να απαλύνουμε αυτό το αποτέλεσμα και να εκφράζουμε την ελπίδα ότι η εργασία θα γίνεται καλύτερα στο μέλλον.

14)Πολλές φορές, ο προϊστάμενος είναι πεπεισμένος ότι δεν αξίζει τον κόπο να χάνει καιρό κάνοντας μιά παρατήρηση που θα δημιουργήσει συναισθηματικές ταραχές. Άλλοτε πάλι

ο προϊστάμενος είναι τόσο απασχολημένος με δικά του προσωπικά θέματα και φροντίδες, ώστε δεν προσέχει τα λάθη των άλλων και όταν κάποτε τα προσέξει, τότε ξεσπά με οργή. Πρέπει λοιπόν ο προϊστάμενος να εξετάσει εάν πρώτος αυτός δεν είναι υπεύθυνος για την έλλειψη επαρκούς ελέγχου.

γ) Η Μορφή της Μομφής

Η μομφή, που παίρνει η παράσταση, έχει καμιά φορά μεγαλύτερη σημασία από το περιεχόμενό της. Μιά ανεπαρκής εργασία πολλές φορές επιφέρει υλικές ζημιές και όταν τέτοια λάθη επαναλαμβάνονται, τότε γεννούν εχθρότητα και μίσος. Ο εργοδότης έχει έτσι μία απόδειξη ότι ο υπάλληλός του δεν εργάζεται γι' αυτόν, αλλά εναντίον του.

Τα ευερέθιστα πρόσωπα αφήνουν αμέσως το θυμό τους να ξεσπάσει όταν βλέπουν πως μία εργασία δεν γίνεται καλά. Πιστεύουν μάλιστα ότι έχουν το δικαίωμα να συμπεριφέρονται έτσι, και, επειδή ο εργαζόμενος δεν τολμά να κάνει την ίδια αντίδραση, πιστεύουν ακόμη πιο πολύ ότι δικαιούνται να εκδηλώνονται έτσι. Ο θυμός του προϊσταμένου είναι ένα ξέσπασμα που χαρακτηρίζει κυρίως πρωτόγονα όντα. Προσβάλλουν, βρίζουν, φωνάζουν, απειλούν, χειρονομούν. Θέλουν να εκφοβίσουν, ώστε έτσι να αποφευχθεί η επανάληψη της ίδιας πράξεως. Άλλο αν αυτό δεν επιτυγχάνεται μ' αυτά τα μέσα. Ο υπάλληλος συγκρατείται, γιατί ξέρει ότι είναι υφιστάμενος, αλλά μπορεί να αισθανθεί περιφρόνηση για το πρόσωπο του προϊσταμένου. Σ' αυτό προστίθεται ακόμη και το γεγονός ότι ο υφιστάμενος είδε το προϊστάμενο σε μία ψυχική κατάσταση καθόλου κολακευτική γι' αυτόν, οπότε το κύρος του βρίσκεται μειωμένο. Θα ήταν ίσως προτιμότερο γι' αυτόν να κυριαρχεί τον εαυτό

του. Από την άλλη μεριά, ο υπάλληλος περηφανεύεται με το να διαπιστώνει ότι μπορεί να ασκεί με τη σειρά του κάποια εξουσία πάνω στο προϊστάμενο κάνοντας τον να κάνει τον έλεγχό του. Μιά άλλη δυσμενής συνέπεια είναι ότι, μετά από ένα ξέσπασμα οργής, είναι δύσκολο να πάρει κανείς ένα ύψος αντικειμενικό. Κάθε βίαιη σκηνή χωρίζει τους ανθρώπους και σηκώνει ένα τοίχο ανάμεσά τους. Καταστρέφει την συνεννόηση και επιβάλλει μια αρνητική στάση σε όλα τα πεδία των κοινωνικών επαφών. Ο προϊστάμενος ξεχνά γρηγορότερα το λάθος που έκανε ο υπάλληλος. Αυτός όμως δεν ξεχνά τον θυμό του προϊσταμένου. Κι όταν ακόμη ο προϊστάμενος προσπαθεί μετά να εξαλείψει την ανάμνηση της σκηνής με μια καλύτερη συμπεριφορά, πάλι πολύ δύσκολα θα επιτύχει.

Κάθε προσβολή αφήνει στην ανθρώπινη ψυχή ίχνη που αναμένουν μια ευκαιρία για να εκδηλωθούν με τη μορφή μιάς εκδικητικής πράξης.

Γενικά οι άνθρωποι ξέρουν καλά να υπολογίζουν όταν πρόκειται για υλικά πράγματα, δεν ξέρουν όμως να υπολογίζουν όταν πρόκειται για ψυχολογικά πράγματα. Δεν ξέρουν να υπολογίζουν τις συνέπειες μπορεί να έχει ένας θυμός. Μεγάλο πράγμα όταν ο άνθρωπος μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να μην παρασύρετε από συναισθηματικές αντιδράσεις μπροστά στους υφισταμένους. Αλλά δύσκολα επιτυγχάνεται αυτό, όπως μας δείχνει η καθημερινή πείρα.

Οι ψυχολόγοι δυνιστούν διάφορα μέσα, όπως : να φύγει και να εγκατασταλείψει το δωμάτιο, μόλις θυμώσει να μετρήσει μέχρι το 100.

Αυτοί συμβουλεύουν να κάνει ο προϊστάμενος μιά αυτογνω-

οία, θέτοντας τα εξής ερωτήματα:

α)Γιατί η παρουσία αυτού του ανθρώπου με εξερέθισε;

β)Γιατί η εργασία του μου χάλασε το κέφι;

γ)Υπήρχε ήδη μιά λανθάνουσα δυσαρέσκεια;

δ)Γιατί δεν κατόρθωσα να αυτοκυριαρχηθώ;

Ασφαλώς ,οι συμβουλές αυτές, που είναι πραγματικά ηρωϊκές , θα μπορούσαν να εφαρμοστούν με καλά αποτελέσματα.Ο προϊστάμενος θαπρεπε, προτού εκφράσει την κατηγορία,να εξετάσει αν η βλάβη μπορεί να διορθωθεί. Υιοθετώντας αυτή τη θετική οιάση , η προσοχή του θα στραφεί από το πρόσωπο προς το αντικείμενο και,ο θυμός του θα ελαττωθεί μόλις αντιληφθεί ότι η ζημιιά μπορεί να διορθωθεί. Γιατί, κάθε απώλεια ερεθίζει ,ενώ κάθε κέρδος καταπραΰνει. Η συναισθηματική αντίδραση επηρεάζει φυσικά το περιεχόμενο της παρατηρήσεως.Κάνει τον άλλον ν'αναγνωρίσει την κατωτερότητα του. Αυτός είναι ο κίνδυνος της μορφής,όταν περνά από το συναισθηματικό κανάλι. 1)Η αλήθεια χωρίς φειδώ .Υπάρχουν προϊστάμενοι που δεν αντιδρούν συναισθηματικά αλλά που συνιθίζουν να κάνουν αυστηρές κριτικές. Είναι της γνώμης ότι οι υπάλληλοι δεν είναι παιδιά που πρέπει να τους χειρίζεται κανείς με τρόπο παιδαγωγικό , με " πολιτική" και "διπλωματία" αλλά ότι αντίθετα, πρέπει να τους λέει κανείς τα "πράγματα που έχουν". Οι παρατηρήσεις των φανατικών αυτών δεν έχουν έλεος:"αυτό το λάθος δεν θα τοέκανε ούτε ένας μαθητευόμενος". "Αυτή η εργασία είναι τελείως αδέξια και ανώφελη".Αυτοί πιστεύουν ότι τους υφισταμένους πρέπει να τους χειρίζεται κανείς με αυστηρότητα. Όλα αυτά είναι σωστά θεωρητικά αλλά υπάρχουν στη πράξη πολλοί λίγοι άνθρωποι

που θέλκονται αυτού του αυστηρού τρόπου. Ο υπάλληλος προσβάλλεται και το φιλότιμο της εργατικής τάξεως είναι σήμερα πολύ εύθικτο. Εξ άλλου, το ίδιο συμβαίνει και με τους διανοητικούς τύπους.

2) "Η Μέθοδος της Φειδούς"

α) Το "χρυσωμένο χάπι" .Γιὰ να ξεπεράσουν τη δυσκολία μερικοί προϊστάμενοι προτιμούν να δώσουν στην κριτική τους μιὰ μορφή ουδέτερου διαλόγου. "Ετσι, αντί να πουν με κάθε ειλικρίνεια ότι" αυτό που κάνετε δεν αξίζει απολύτως τίποτε", θα πούν μ'ένα διάφορο ύφος:" Θάπρεπε να επιφέρετε ακόμη μερικές αλλαγές στην εργασία που κάνατε. Μπορεί να γίνει κατ' άλλον τρόπο ακόμη. Προσπαθείστε". Ο τρόπος αυτός έχει καλά αποτελέσματα. Απαιτεί όμως από το προϊστάμενο μιὰ αντικειμενική στάση που τη διαθέτουν μόνον οι πολύ ισορροπημένοι άνθρωποι.

β) Μερικοί πολύ ευγενικοί λαοί, όπως οι Κινέζοι και οι Γάλλοι, συνοδεύουν τη μορφή με μιὰ ευνοϊκή παρατήρηση όπως "Όλα είναι πολύ ωραία, αλλά....." ή "Η εργασία είναι πολύ καλή, θα πρέπει να σας συγχαρούμε, αλλά θα πρεπε ακόμη....." στο τέλος έρχεται η κριτική που στη βάση ακυρώνει την πρώτη διαπίστωση .Αυτή η μέθοδος βρήκε μεγάλη απήχηση μεταξύ ψυχολόγων της επιχειρήσεως και την συνιστούν ζωηρά. "Το χάπι" χρυσώνεται έτσι κατά έναν ειδικό τρόπο. Τα κολακευτικά λόγια προπαρασκευάζουν τον υπάλληλο να δεχτεί την παρατήρηση αρκετά καλά. Εν τούτοις η μέθοδος αυτή έχει μιὰ αρνητική όψη που δεν πρέπει να την αγνοήσουμε.

-Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή σαν κανόνας , γιατί πολλές φορές γίνεται σε βάρος της αλήθειας.

Πρέπει να συνηθίζουν οι άνθρωποι να υποφέρουν την αλήθεια.

Ο υπεύθυνος του λάθους παύει να βλέπει ότι η κατάσταση είναι δυσάρεστη - όπως ακριβώς είναι- και έτσι η ηθική του αντίσταση μειώνεται αντί ν' αυξάνει.

-Ξεχνούν ένα σπουδαίο γεγονός, ότι δηλαδή η μορφή μπορεί να είναι γιά τα άτομα με υγιή φιλοδοξία ένα κίνημα που μπορεί να τα οδηγήσει σε βελτιώσεις. Πολλά άτομα συνειδητοποιούν τα λάθη τους μόνο όταν τα συγκλονίσει κανείς. Πρέπει πάντα να λαμβάνουμε υπόψη τη διαφορά ιδιοσυγκρασίας μεταξύ των ανθρώπων. Προτού κάνει λοιπόν μιά παρατήρηση ο προϊστάμενος πρέπει να αντιληφθεί πως θα αντιδράσει ο υφιστάμενός του.

3) "Κεκαλυμμένη μέθοδος". Αυτή συνίσταται στο να μην αναφέρεται καθόλου το λάθος. Ο προϊστάμενος δίνει μιά δεύτερη εντολή και αν ο εργαζόμενος είναι αρκετά έξυπνος θα αντιληφθεί, ότι η εργασία του δεν ήταν ικανοποιητική. Π.χ. η καθαρίστρια του γραφείου δεν καθαρίζει καθόλου καλά το γραφείο. Αντί να της κάνει παρατήρηση γι' αυτό της λέει: "Πρέπει οπωσδήποτε να καθαρίσεις το γραφείο αυτό, βλέπεις αυτή τη σκόνη, αυτούς τους λεκέδες" κ.λ.π. Υποκρίνεται, δηλαδή, ότι δεν κατάλαβε πως η εργασία έγινε κακώς και επαναλαμβάνει με ηρεμία την εντολή που είχε ήδη δώσει.

4) Μιά άλλη μορφή εμμέσου μομφής είναι αυτή που εκφράζεται γιά λογαριασμό τρίτου. Ας υποθέσουμε, ότι ο προϊστάμενος διεπίστωσε, ότι ο υπάλληλος δεν είναι και πολύ τίμιος και ότι χρησιμοποιεί π.χ. το χαρτί της υπηρεσίας γιά τομική του χρήση. Αντί να μιλήσει ειλικρινά γι' αυτό, αναφέρεται στην περίπτωση ενός άλλου υπαλλήλου που τιμωρήθηκε αυστηρά

για παρόμοιο λάθος. Είναι καλή μέθοδος αλλά μόνο για ελαφριές κατηγορίες λαθών μπορεί να εφαρμοστεί. Ο υπάλληλος διαβλέπει πολλές φορές στην αφήγηση, που κάνει έναν υπαινιγμό, μία προειδοποίηση και μπορεί αυτό το πράγμα να τον ενοχλήσει περισσότερο παρά αν του μιλούσαν ανοιχτά.

Κάθε έμμεση παρατήρηση πρέπει να εφαρμόζεται με πολλή λεπτότητα και από άνθρωπο που πράγματι διαθέτει ένα ψυχολογικό αισθητήριο: αλλιώς κινδυνεύει να προκαλέσει αντίθετο αποτέλεσμα απ' αυτό που επιδιώκεται.

Γι' αυτό, αν έχουμε μάλιστα να κάνουμε μ' έναν έξυπνο υπάλληλο που διαθέτει κατανόηση, το καλύτερο πράγμα είναι να μιλήσουμε ανοιχτά μαζί του. Η διάρκεια της παρατηρήσεως να είναι μικρή, ώστε γρήγορα να αποκατασταθεί η αμοιβαία ισορροπία των ανθρωπίνων σχέσεων. Γενικά, εκείνο που είναι αποφασιστικό στην όλη υπόθεση, είναι η εξέλιξη της καταστάσεως μετά την διαφωνία.

Πρέπει να βρεθούν νέες συνδετικές γέφυρες. Καμιά φορά, καλό είναι η παρατήρηση να πάρει την μορφή ερωτήσεως, π.χ. "Δεν βρίσκετε, πως εδώ υπάρχει ένα λάθος;", "Δεν νομίζετε, ότι αυτός ο τρόπος εργασίας πρέπει να αλλάξει;" Αυτός ο τρόπος δίνει την εντύπωση, ότι απευθύνεστε στην ευφυΐα του υπαλλήλου, θα κολακευτεί και θα βρεί καλύτερο τρόπο συνεργασίας. Σαν τελευταία παρατήρηση, θα λέγαμε, ότι καλό είναι να αποφεύγει κανείς να εκφράζει μία παρατήρηση πάντα με τον ίδιο τρόπο, με τις ίδιες λέξεις. Η ομοιομορφία της εκφράσεως δημιουργεί μία δυσάρεστη εντύπωση και στο τέλος καταντά να μην προκαλεί πιά κανένα αποτέλεσμα.

Γ) Ο Τόνος της Μομφής

Η παρατήρηση πρέπει να γίνεται με ήρεμο τρόπο και όχι να πάρει έναν τόνο σκληρό ή ανστηρό. Ο ερεθισμένος είναι δυσάρεστος και προκαλεί την αντίθεση. Οι σοφοί μάλιστα της Ανατολής ισχυρίζονται, ότι ένας διαπεραστικός τόνος μπορεί να σπάσει το γυαλί.

Ο τόνος πρέπει να αποτελέσει τη βάση της μομφής. Αυτός καλύπτει τα πάντα δυστυχώς, η τέχνη της διαπλάσεως της φωνής δεν είναι πολύ διαδεδομένη. Μιά φωνή βραχυνή, από φυσικού της, μπορεί, χωρίς να το θέλει κανείς, να προκαλέσει δυσάρεστα αποτελέσματα. Γι' αυτό, και τα πιο βαρειά λόγια μπορεί να γίνουν αποδεκτά αν ο τόνος της φωνής είναι καλοσυνάτος.

Είναι τέχνη όμως να μπορεί κανείς να βάζει σε αρμονία το περιεχόμενο της μομφής με τον τόνο της φωνής, πράγμα που πολύ σπάνια μπορούμε να πετύχουμε.

Οι υφιστάμενοι, όπως εξ άλλου και όλοι οι άνθρωποι ερμηνεύουν τον σκληρό τόνο σαν έκφραση εχθρικών συναισθημάτων. Σ' αυτό, υπάρχει κάποια πλάνη, γιατί υπάρχουν πράγματι κακά άτομα που φέρονται πάντα με έναν πολύ φιλικό τρόπο ενώ, αντίθετα, άτομα με καλή καρδιά είναι συχνά απότομα και σκληρά. Πολλά πρόσωπα, εξ άλλου, χωρίς να είναι κακά, ερεθίζονται από την υπερκόπωση, πράγμα που δεν το υπολογίζουν οι υφιστάμενοι. Έχει επικρατήσει να κρίνουμε τη στάση του ανθρώπου από τον τόνο που εκφράζεται, και αυτή την αντίληψη δύσκολα την αλλάζουμε. Γι' αυτό, δεν μας μένει άλλο από το να το λάβουμε υπόψη μας.

Σαν συμπέρασμα, θα λέγαμε ότι το λάθος προκαλεί φυσικά τη δυσαρέσκεια του προϊσταμένου, που εκδηλώνεται μ' έναν

τόνο ερεθισμένο. Η πείρα, όμως, μας λέει, ότι η μομφή που εκφράζεται με ερεθισμό δεν προκαλεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο ήρεμος τόνος, αντίθετα, δίνει την εντύπωση στον υπάλληλο ότι η κριτική που του γίνεται είναι αντικειμενική.

Πρέπει ο προϊστάμενος να αυτοκυριαρχεί. Κι όμως, ενώ έχουμε δύο μέρη στο παιχνίδι αυτό των σχέσεων, βλέπουμε ότι από την κατάσταση αυτή ευνοείται ο δεύτερος των συμπαικτών ο υπάλληλος. Αλλά μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται να ελαττώνεται η δύναμη αντιθέσεων, ώστε να μπορέσει ο υπάλληλος να κατανοήσει μια δυσμενή κρίση για την εργασία του.

Πότε να κάνετε τις παρατηρήσεις σας

Επ' αυτού πρέπει να έχετε υπόψη τα εξής:

1) Να αποφεύγετε όσο το δυνατόν να απευθύνετε μιά κατηγορία ενώπιον τρίτων, για να περιφρουρήσετε την αξιοπρέπεια του υπαλλήλου.

Η παρουσία τρίτων ερεθίζει και εκείνον που κάνει την παρατήρηση, γιατί θέλει να δείξει την "ανωτερότητά του", και τον κατηγορούμενο, που βλέπει να μειώνεται ενώπιον των συναδέλφων του. Ο πρώτος παρασύρεται στην επιθετικότητα του, ενώ στον δεύτερο ξυπνούν συναισθήματα αμύνης, δηλαδή αντιθέσεως.

Η μομφή πρέπει να διατυπύται ιδιαιτέρως, χωρίς μάρτυρες. Οι συνάδελφοι θα αναγκαστούν στο τέλος να πάρουν το μέρος του υπαλλήλου, γιατί θα σκεφτούν, ότι και οι ίδιοι θα μπορεί μιά μέρα να βρεθούν στην ίδια θέση. Έτσι, δημιουργείται μια αλληλεγγύη με τον θιγόμενο υπάλληλο και αρχίζει να υποθάλλεται μιά εχθρότητα πρὸς το πρόσωπο του προϊσταμένου.

2) Όσο είναι δυνατόν, η κατηγορία να μη διατυπώνεται

τις πρώτες πρωινές ώρες. Έτσι, ο υφιστάμενος αρχίζει πολύ άσχημα την ημέρα του, αν μάλιστα δεν έχει κοιμηθεί και καλά τη νύχτα, τότε είναι ακόμη πιο ευερέθιστος. Αυτό θα έχει επίδραση στην απόδοσή του.

3) Μην κάνετε τις παρατηρήσεις σας ούτε αμέσως πριν ούτε αμέσως μετά το γεύμα. Πριν από το γεύμα το αίσθημα της πείνας προκαλεί έναν ερεθισμό τόσο στο προϊστάμενο όσο και στον υφιστάμενο.

4) Μην αρχίσετε τις παρατηρήσεις από την Δευτέρα. Η χαρά της εργασίας την ημέρα αυτή είναι πολύ μειωμένη και η παρατήρηση θα την αφαιρέσει τελείως. Τη Δευτέρα, εξ άλλου, δεν είναι καλή και η διάθεση του προϊσταμένου και επομένως ο τόνος του θα είναι θαυμάσιος.

5) Μην κάνετε την παρατήρησή σας αμέσως μετά την διαπίστωση του λάθους. Αφήστε να περάσει η πρώτη κακή εντύπωση. Θα είστε μετά πιο αντικειμενικός. Αυτός είναι ένας παλιός κανόνας, μα που αξίζει να τον επαναλάβουμε συχνά.

6) Όταν πρόκειται για υπάλληλο που κένει πολλά λάθη, καλά είναι να μην του κάνετε κάθε στιγμή καιμιά παρατήρηση, αλλά διαλέξτε μια κατάλληλη στιγμή και αναφερθείτε στο σύνολο των λαθών.

Σαν γενικό συμπέρασμα, πως δεν βρήκαμε ακόμη ένα αντικειμενικό κριτήριο για να μετρήσουμε το λάθος και τα αποτελέσματά του κι έτσι η παρατήρηση παίρνει μια υποκειμενική μορφή και εκδηλώνεται, ανάλογα με τον χαρακτήρα του προϊσταμένου, άλλοτε χαλαρή και άλλοτε αυστηρή. Άλλοι προϊστάμενοι πάλι, αλλάζουν στάση, γίνονται αυστηροί ή ανεκτικοί ανάλογα με τη διάθεση της στιγμής.

Σαν συμπέρασμα ,θα λέγαμε, ότι το δικαίωμα της μομφής υπάρχει για τον προϊστάμενο, αλλά να γίνεται στο μέτρο που χρειάζεται.

Κριτική των Υφισταμένων σε Βάρος του Προϊσταμένου

Κατά έναν άγραφο νόμο ο προϊστάμενος δεν πρέπει να υφίσταται κριτική. Το κύρος του είναι αδιάβλητο. Αυτό όμως δεν είναι σεβαστό παντού. Στις δημοκρατικές ιδίως χώρες οι υπάλληλοι παίρνουν το θάρρος να κριτικάρουν τους προϊσταμένους της επιχειρήσεως. Καμιά φορά μάλιστα το κάνουν τόσο ανοικτά που ο αντίπαλος φτάνει μέχρι τα αυτιά του προϊσταμένου. "Ποιά θα πρέπει να είναι η στάση του προϊσταμένου, που τα λάθη του γίνονται αντικείμενο κριτικής από τους υφισταμένους του;"

Υπάρχουν δύο λύσεις αντιτιθέμενες:

Κατά την πρώτη άποψη ο προϊστάμενος θεωρείται ότι έχει ένα "αναμφισβήτητο κύρος". Γι' αυτόν το λόγο, κάθε κριτική που γίνεται για λογαριασμό του, αυτή να είναι δεκτή με ευγνωμοσύνη θεωρείται σαν μία επίθεση για την οποία θα εκδικηθεί με την πρώτη ευκαιρία.

Η δεύτερη λύση είναι να γίνει η κριτική αποδεκτή από τον προϊστάμενο, ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του, αυστηρά ή με χιούμορ.

Ο προϊστάμενος δέχεται, ότι είναι φυσικό να πλανάται και ότι το λάθος του μπορεί να έχει γίνει αντιληπτό από το περιβάλλον του, χωρίς αυτό να θίγει την αξιοπρέπειά του. Δυστυχώς η στάση αυτή που είναι και η μόνη σωστή είναι σπάνια.

Ο προϊστάμενος που υιοθετεί την πρώτη στάση, αισθάνεται

ότι είναι υπερδύω κριτικής και μοιάζει με τον μονάρχη της άλλοτε , που δεν ανεχόταν στο περιβάλλον του παρά κατώτερα όντα.

Ο Φιλόσοφος Ελβέτιος αναφέρει την περίπτωση ενός αυλικού που ήταν στην αυλή του Βασιλιά Εμμανουήλ της Πορτογαλλίας. Ο Βασιλιάς διεπίστωσε μιά μέρα, ότι το κείμενο μιάς εντολής που είχε συνταχθεί από τον αυλικό ήταν καλύτερο από το δικό του. Ο αυλικός έλαβε τότε την απόφαση να εγκαταλείψει την υπηρεσία του Βασιλιά, γιατί είπε: "δεν έχω πιά τίποτε να κάνω εδώ, γιατί ο Βασιλιάς ξέρει πιά, πως είμαι πιά έξυπνος από αυτόν".

Σήμερα είναι αλήθεια, ότι η στάση αυτή τείνει να εκλείψει. Οι εργαζόμενοι γενικά έχουν ένα υψηλότερο διανοητικό επίπεδο από άλλοτε και συνεπώς είναι σε θέση να ελέγχουν κάθε πράξη. Βεβαίως δεν πρέπει να περιπίπτουν και στο άλλο άκρο, όχι ότι κάνει ο προϊστάμενος να είναι αντικείμενο κριτικής.

Το σύστημα της Βιομηχανικής δημοκρατίας απαιτεί όπως η εργασία και των δύο μερών κρίνεται με βάση το ίδιο μέτρο αξιών.

δ)Κυρώσεις

Το λάθος που γίνεται δεν επισύρει μόνο την κατηγορία, αλλά ακόμη χειρότερα ,επισύρει και κυρώσεις: γιατί αν η παρατήρηση θίγει τη ψυχή, αν τραυματίζει το φιλότιμο και μειώνει το συναίσθημα του να θέλει κανείς ν'αξίζει, η κύρωση είναι συνήθως υλικής μορφής και κατά συνέπεια ελαττώνει τον μισθό του υπαλλήλου που ήδη είναι ανεπαρκής. Η κύρωση έχει σαν σκοπό να εντυπωσιάζει κατά τρόπο ισχυρό.

Διατάζω και τιμωρώ, βρίσκονται σε στενή σχέση το ένα με το άλλο. Διατάζει μόνο εκείνος που είναι σε θέση να τιμωρεί στην περίπτωση που δεν θα εκτελεσθεί η διαταγή : "Διατάζω, σημαίνει μπορώ να επιβάλω κυρώσεις", μας λέει ο ψυχολόγος PIERRE JANET. Η κύρωση είναι λοιπόν ένα είδος εκδηλώσεως δυνάμεως, παριστάνει την άσκηση απολυταρχικού δικαιώματος. Σε όλες τις επιχειρήσεις η κύρωση είναι ταυτόχρονα η αιτία και το αποτέλεσμα της πειθαρχίας. Αν ο προϊστάμενος είναι επιεικής και αφήνει ατιμώρητα τα λάθη, η πειθαρχία θα χαλαρωθεί σε σημείο να παρεμποδίσει σοβαρά την όλη πορεία της επιχειρήσεως. Στον νομικό τομέα, παρατηρούμε ότι η ιδέα της αναμορφώσεως του ενόχου υποκατέστησε σιγά-σιγά την ιδέα της τιμωρίας: "Να μην τιμωρούμε, αλλά να αναμορφώνουμε", γιατί πραγματικά η κύρωση πολλές φορές δεν χρησιμεύει σε τίποτε. Στην επιχείρηση εν τούτοις, η κύρωση διεισήγαγε την παλιά σημασία της εκδικήσεως, του νόμου "οφθαλμόν αντί οφθαλμού και οδόντα αντί οδόντος".

Η κύρωση πρέπει να κάνει εντύπωση γιά να παρεμποδίσει τον ένοχο να το κανακάνει. Η θεωρία του J. STUART MILL, κατά την οποία πρέπει να δείξουμε στον ένοχο τις συνέπειες της πράξεώς του και να τον καταστήσουμε υπεύθυνο, θεωρία που αναγνωρίστηκε από πολλούς παιδαγωγούς δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην επιχείρηση, γιατί αυτή είναι που υφίσταται τις ζημιές και όχι ο υπάλληλος. Μπορεί, αλλά μέσα λιγότερο αυστηρά να μην κατορθώνουν να διατηρήσουν την αναγκαία πειθαρχία στην επιχείρηση, αλλά πρέπει ν'αναγνωρίσουμε ότι στο όνομα αυτής της πειθαρχίας επιβάλλονται κυρώσεις πολύ αυστηρές.

Υπαγορεύονται πολλές φορές από άλλους παράγοντες που έχουν για σκοπό να ευσπεύρουν το φόβο.

Καμιά φορά η απαίτηση της πληρωμής της ζημιάς προκαλείται από την απληστία του εργοδότη. Με πικρία διαπιστώνει ο υπάλληλος, ότι η επιχείρηση θάπρεπε να σηκώνει η ίδια μερικές ζημιές, δεδομένου ότι αυτός είναι υποχρεωμένος να ζήσει μ'έναν μισθό πολύ μετρημένο.

Αισθάνεται ότι ο εργοδότης το κάνει αυτό για να τουίσει περισσότερο τη δική του ανωτερότητα και την "υποτακτικότητα του υπαλλήλου". Ο υφιστάμενος ερμηνεύει καμιά φορά την κύρωση σαν ένδειξη αντιπάθειας του προϊσταμένου, που εν τούτοις παραβλέπει, ένα σωρό λάθη των ευνοουμένων του (όπως στο σχολείο).

Γι'αυτό οι κυρώσεις που επιβάλλονται με πολύ αυστηρότητα, κινδυνεύουν να προκαλέσουν μνησικακία πολύ επικίνδυνη που δημιουργεί συναίσθημα μίσους και πλέον το μόνο που απομένει είναι η εκδίκηση. Μόλις επιβληθεί η κύρωση, ο υπάλληλος σκέφτεται πως να εκδικηθεί. Έτσι το μίσος διακόπτει κάθε επικοινωνία. Όταν ανάψει η φλόγα του μίσους δε σβήνει πιά και αυτό συμβαίνει. Ίδως όταν έχουμε να κάνουμε με πρωτόγενες φύσεις, ανίκανες να λογικευτούν και να σκεφτούν. Γι'αυτό, η τιμωρία προκαλεί συχνά στον εργοδότη μιά ζημιά πολύ πιά μεγάλη απ'αυτή που προέκυψε από ένα λάθος του υπαλλήλου.

Αντίθετα αν ο προϊστάμενος ξέρει να φανεί επιεικής, αν προσπαθήσει να λάβει υπ'όψη του τα ιδιαίτερα περιστατικά και τους προσωπικούς παράγοντες, μπορεί να δημιουργήσει στη ψυχή του ενόχου πραγματικά συναισθήματα ευγνωμοσύνης.

Γιατί τίποτε δεν πλησιάζει πιά πολύ έναν άνθρωπο με έναν άλλο όσο το συναίσθημα ότι συγχωρήθηκε το λάθος του. Αρκεί πολλές φορές ο προϊστάμενος να κάνει τον υφιστάμενο να αντιληφθεί, ότι ξέρει το λάθος του. Ενδέχεται να αισθανθεί ντροπή και θλίψη και ειλικρινή επιθυμία να διορθώσει το λάθος του. Εν τούτοις, συχνότερα θα συναντήσουμε υπαλλήλους που έχουν την τάση να καταχραστούν την επιείκεια του προϊστάμενου. Παρεξηγούν την γενναιότητα της συμπεριφοράς του αυτής, δεν είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά τέτοιες χειρονομίες.

Η καλοσύνη δεν ενδείκνυται στην περίπτωση αυτή γιατί συνήθως την εκμεταλλεύονται σε βάρος του εργοδότη. Είναι αυτή μία αλόγιστη επιείκεια που σπαταλιέται μάταια. Εκτός τούτου υπάρχουν και υπάλληλοι που δεν παραδέχονται ποτέ ότι κάνουν λάθη, που θεωρούν τον εαυτό του αλάθητο, όχι μόνο στη δουλειά τους, αλλά κ' από άποψη ηθική.

Οι φιλόδοξοι άνθρωποι σπάνια συνειδητοποιούν τα λάθη τους. Η επιείκεια στην περίπτωση αυτή ενισχύει τη λαθεμένη ιδέα που έχουν για τον εαυτό τους. Έτσι τους προσφέρουμε κακή υπηρεσία. Το συναίσθημα της υπερβολικής προσωπικής αξίας κάνει το άτομο να ενεργεί κατά τρόπο αντικοινωνικό, όπως και το συναίσθημα κατωτερότητας.

Θα αναφέρουμε ακόμη τα άτομα που από μόνα τους κατανοούν τα λάθη τους και θέλουν να τα επανορθώσουν. Στην περίπτωση αυτή δεν πρέπει να εκφράζεται με γενναιόδωρο τρόπο συγγνώμη, γιατί οι υπάλληλοι αυτοί αισθάνονται ταπεινωμένοι από την καλοσύνη του άλλου. Δεν μπορούν να ξεχάσουν ότι δέχτηκαν μία επιείκεια. Είναι καλύτερα να τους "τιμωρήσει" κανείς λίγο αυτούς παρά να τους αφήσει με ένα συναίσθημα

τύψεως. Πραγματικά, τα άτομα αυτά θεωρούν το ξέσπασμα θυμού του προϊσταμένου σαν μιά τιμωρία που άξιζε. Αν δεν την έχουν μπορούν να την υποβάλουν μόνοι τους στον εαυτό τους.

Οι ψυχολόγοι γνωρίζουν καλά αυτούς τους τύπους που έχουν την τάση για αυτo-τιμωρία, που εκδηλώνεται με τον αυτοτραυματισμό. Μερικά ατυχήματα εργασίας οφείλονται σ' αυτή την τάση. Γιὰ να τα αποφύγουμε είναι αναγκαίο να προσαρμόσουμε τις κυρώσεις στον ατομικό χαρακτήρα του καθενός. Πρέπει όμως να έχουμε υπ' όψη μερικούς ψυχολογικούς κανόνες, που θα μας βοηθήσουν να καθορίσουμε τη φύση και τη σπουδαιότητα της κυρώσεως που θα επιβάλουμε. Η πιο μεγάλη κύρωση είναι η απόλυση. Αυτή θίγει την ίδια την ύπαρξη του υπαλλήλου. Η κύρωση αυτή εν τούτοις δεν εφαρμόζεται πάντα για τα μεγάλα και σπουδαία λάθη. Συχνά εφαρμόζεται για μικρά λάθη. Ένας εργοδότης δεν απολύει συχνά τον υπάλληλό του την ώρα που κάνει ένα σοβαρό λάθος, ενώ αντίθετα, μπορεί να τον απολύσει μ' ένα μικρότερο λάθος, γιατί πολλές φορές ένα ελαφρό λάθος είναι ένας κρίκος σε μιά αλυσίδα από άλλα λάθη. Είναι η σταγόνα του νερού που κάνει να ξεχειλίσει το ποτήρι, είναι η στιγμή που ο προϊστάμενος αγανακτισμένος φωνάζει: "Αρκετά, φτάνει πιά!" και αναγγέλει την απόλυση.

Ο υπάλληλος που δεν συλλαμβάνει όλη την αλυσίδα των λαθών διαμαρτύρεται, ότι τον απέλυσαν "άδικα". Βέβαια ο εργοδότης επωφελείται από κάθε ευκαιρία, για να απολύσει έναν υπάλληλο που του είναι αντιπαθής ή ανεπιθύμητος.

Η μελέτη του καθηγητού W. MOEDE (METHODES DE TRAITEMENT DU PERSONNEL, LE CHEF, SA PSYCHOLOGIE ET LES MESURES

QUIL EST APPELLE A PRENDRE 1930), απαριθμεί τα μέσα που χρησιμοποιούν μερικοί προϊστάμενοι, γιά να διώξουν χωρίς θόρυβο ένα υπάλληλο. Π.χ. του δίνουν άδεια και επωφελούνται από την απουσία του, γιά να συγκεντρώσουν αποδείξεις που να δικαιολογούν την απόλυσή του, ή καταργούν τη θέση του, ή ακόμη απαιτούν απ'αυτόν μιά απόδοση που ξεπερνά τις δυνάμεις του, και έτσι έχουν αντικειμενικές αποδείξεις γιά την αποτυχία του. Μιά άλλη μέθοδος συνιστάται στο να του αφαιρούν ένα σπουδαίο μέρος της εργασίας του με το πρόσχημα ότι είναι πολύ φορτωμένος, αλλά στην πραγματικότητα το κάνουν αυτό γιά να τον απομακρύνουν λίγο-λίγο.

Ένας άλλος τρόπος συνιστάται, στο να απευθύνουν στον υπάλληλο άδικες κατηγορίες, ώστε να χάνει την ψυχραιμία του και τον έλεγχο της εργασίας του ή αντίθετα του φορτώνουν με υπερβολικούς επαίνους γιά να νοιώθει μεγάλη ασφάλεια και να αφήνεται να παρασυρθεί σε λάθη.

Η δημοσίευση της μελέτης αυτής έκανε πολύ θόρυβο στην εποχή της. Αν ο MOEDE απέδιδε αυτά τα μέτρα στους προϊσταμένους που τα "μηχανεύονται" εν τούτοις πολλοί πιστεύουν πως πρόκειται περί συμβουλών που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν οι ίδιοι οι προϊστάμενοι.

Τόσο ο συνδικαλιστικός τύπος όσο και οι εμπειρογνώμονες της εφαρμοσμένης ψυχολογίας διαμαρτυρήθηκαν επίσημα στη Γερμανία εναντίον τέτοιων πρακτικών συμβουλών. Ανεξάρτητα αν αυτό είναι καλό ή κακό, πάντως το γεγονός είναι ότι υπάρχουν και εφαρμόζονται τέτοιες μέθοδοι.

Πολλές φορές οι υπάλληλοι αναρωτιώνται ποιός είναι ο σκοπός της κυρώσεως και ποιές είναι οι διαθέσεις του εργο-

δοτη.

Φαίνεται, πως με λίγη καλή θέληση πολλά πράγματα θα μπορούσαν να συγχωρηθούν. Ο Προϊστάμενος θα απέφευγε πολλές ενοχλήσεις, εάν γιό κάθε λάθος που συνεπάγεται κύρωση έθετε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Για ποιο λόγο έγινε το λάθος; (ανάλογη ερώτηση μ' αυτή που βάλαμε γιό τη μομφή).

α) Ικανότητες ανεπαρκείς.

β) Συνέπειες αρνητικής διαθέσεως του ατόμου:

- ανεμελιά,

- απροσεξία, έλλειψη συγκεντρώσεως,

- έλλειψη μήςης,

- απειθαρχία,

- εκ προθέσεως να βλάψει τον προϊστάμενο.

Θα πρστηρούσαμε , πως δεν φτάνει πάντα μιά συζήτηση με τον υπάλληλο, γιό να βρούμε τις αιτίες. Αν το παράπτωμα είναι σπουδαίο, καλό είναι να αποτανθούμε σ' έναν εμπειρογνώμονα -ψυχολόγο.

Υπάρχουν καλοί υπάλληλοι που αν χαρακτηριστού, ότι έχουν κάνει λάθη βρίσκουν ότι τους είναι δύσκολο να συνεχίσουν την εργασία τους και την εγκαταλείπουν.

2. Δεν αρκεί η διαπίστωση του λάθους .Χρειόζεται να δούμε και ποιά στάση υιοθετεί ο υπάλληλος γιό το λάθος του.

-Αποδέχεται , ότι διέπραξε ένα λάθος ;

-Δείχνει στενοχώρια; έχει τύψεις;

-Χρησιμοποιεί μιά αδέξια δικαιολογία;

Αφού πρώτα διαφωτιστούν αυτά τα δύο κύρια θέματα, θα είναι δυνατόν να καθοριστεί η σπουδαιότητα της τιμωρίας.

Από το άλλο μέρος, η στάση του προϊσταμένου απέναντι στο ένοχο μπορεί να είναι η εξής:

-Να συγχωρήσει χωρίς να λάβει υπόψη τη σπουδαιότητα και τη έκταση του λάθους.

-Να προσπαθήσει να εκφέρει δίκαιη κρίση με προσοχή τα καλά και τα κακά.

-Να δικάζει χωρίς να λάβει τίποτε υπ' όψη και να τιμωρήσει μ' όλη τη δυνατή σκληρότητα.

Ανάλογα με τη προσωπική του διάθεση οι παραλήψεις του άλλου παίρνουν ειδικό χρώμα. Ο ένας περνά το λάθος χωρίς να το προσέξει, ο άλλος αντίθετα, το κρίνει αυστηρά και το τιμωρεί. Εξ ού συνάγεται, ότι το σύστημα τιμωρίας λαθών εξαρτάται πολύ από υποκειμενικούς παράγοντες. Κάθε εργοδότης πρέπει να ξέρει αυτούς τους παράγοντες και να διακρίνει καθαρά την ψυχολογική όψη από τις άλλες όψεις τιμωρίας. Η διαπίστωση αυτή μας κάνει να κάνουμε μιάν μικρή σύγκριση μεταξύ κυρώσεως και μομφής.

Η κύρωση θεωρείται κάτι πιά πολύ από τη μομφή. Διαφέρουν μεταξύ τους ποιοτικά. Η μομφή έχει πάντα ένα προσωπικό τόνο. Απευθύνεται από έναν άνθρωπο στον άλλο, ενώ η κύρωση μπορεί να επεκταθεί σε ένα σύνολο ατόμων. Όταν π.χ. ένας εργάτης, που έκανε ένα λάθος, δεν το ομολογεί μπορεί να τιμωρηθούν όλοι οι συνάδελφοί του.

-Η τιμωρία μπορεί να επιβληθεί αυτομάτως σε μιάν επιχείρηση, μόλις παραβιάζεται ο κανονισμός.

Η κύρωση είναι συνέπεια μιάν βαρείας μομφής. Μπορεί να αφορά την τιμή του και να φτάσει μέχρι τη στέρηση της προσωπικής του ελευθερίας. Όπως μερικά άτομα αρέσκονται

να κάνουν συνεχώς παρατηρήσεις,κατά τον ίδιο τρόπο υπάρχουν άτομα που αρέσκονται συνεχώς να τιμωρούν.

Υπάρχει η πεποίθηση , ότι κανένα λάθος δεν πρέπει να μένει ατιμώρητο. Άλλοι ξεκινούν από ένα αίσθημα δικαιοσύνης* αν όμως αυτό το αίσθημα αυτό είναι πολύ ισχυρό ,υπάρχει φόβος να μετατραπεί σε μεγάλη αδικία. Άλλοι ξεκινούν από μιά αντικοινωνική διάθεση: τη χαρά που νιώθουν βλέποντας τον άλλον να υποφέρει. Δεν ενδιαφέρονται τόσο να βρουν τον ένοχο, όσο να βρουν διέξοδο οι αντικοινωνικές τους τάσεις. Αυτοί που έχουν τη μανία της τιμωρίας, επιλέγουν το επάγγελμα του δημίου.

Συχνά η κύρωση είναι μιά κεκαλυμμένη εκδίκηση. Αυτό υποστηρίζουν πολλοί νομικοί ποινικολόγοι.Στο βάθος δηλαδή της τιμωρίας υπάρχει ένα αίσθημα εκδικήσεως.Τα άτομο που αρέσκεται να τιμωρεί είναι λοιπόν στηνπραγματικότητα ένας εκδικητικός τύπος.

Κάθε προϊστάμενος,προτού τιμωρήσει πρέπει να κάνει "μιά εξέταση της συνειδήσεώς του " . Οι περισσότεροι άντρες δεν ανέχονται να φέρωνται με κάποια "γλυκύτητα".

Γι'αυτούς η λέξη αυτή είναι μιά γυναικεία "αρετή" που την ειρωνεύονται. Τουλάχιστον θα ήταν ευχής έργον αν έφθαναν να περιορίσουν τις αντικοινωνικές τους τάσεις.

Ε)ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κάθε άτομο , το οποίο εργάζεται σε μιά επιχείρηση, δεν το κάνει μόνο και μόνο για νάχει το αίσθημα της ικανοποιήσεως 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 διστάσουν, 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 εργαζομένου 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 πιά ελκυστικούς για να αποσπάσει, έτσι από τους εργαζόμενους τον πιά 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 μία 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 . Για 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 γιά 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 νάχει σαφή αντίληψη γιά 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 γιά τις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας του. Η απλή ανάθεση δραστηριοτήτων δεν είναι αρκετή. Γιά 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 του υφιστάμενο να εργασθεί. Εάν υπάρχει στενός έλεγχος σχετικά με το πώς και το πότε πρέπει να γίνει το καθήκον, 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 πρόοδό 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 πιδ γρήγορα μιά μέθοδο με προσανατολισμό τα 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, γιά 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, πω 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 όλα τμήματα.

γ)Η εξεύρεση επαρκούς αριθμού εργατών και τεχνιτών και ο προγραμματισμός εκπαίδευσής τους.

δ)Οι αναφορές πρὸς τουςπροϊσταμένους 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 προς την Διεύθυνση.
- α. Να διαβιβάζει στους εργάτες-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 για την αύξηση της απόδοσης.
 - στ) Να περιορίζει τη σπατάλη στο ελάχιστο δυνατό.
 - ζ) Να τηρεί στατιστικά στοιχεία για τον καθορισμό μελ-

λοντικών ενεργειών.

η) Να υποβάλλει τις απαιτούμενες αναφορές προς την Διεύθυνση.

θ) Επιπλέον ο επόπτης αντιπροσωπεύει και βοηθά την Διεύθυνση στα ακόλουθα: Μισθοός, 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 επόπτη.

Ευθύνες του επόπτη προς τους εργατίες-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 αγαθές 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 ενδιάμεσου. Μάλιστα υπάρχουν μερικοί σαφείς κανόνες για να διατηρεί ο επόπτης μία ισορροπία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη Διεύθυνση.

(1) Να μην έχει προκαταλήψεις, που τον εμποδίζουν να αναπτύξει μία 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 νάσαι αμερόληπτος πρὸς ὅλους. Λέγεται μάλιστα ὅτι ὁ πραγματικὸς ηγέτης πετυχαίνει περισσότερο με τὴν συνεργασία ἢ ὁποῖα δὲν ἐπιτρέπει ἐπίδειξη ἐξουσίας.

Τελικὰ στὸν πυθμένα τῆς οργάνωσης βρίσκονται ἑκατοντάδες ἢ καὶ χιλιάδες υπαλλήλων- εργατῶν , που βγάζουν τὴν παραγωγή, πάνω στὴν ποιότητα τῆς ὁποίας βασίζεται ἡ ἐπιτυχία ὁλόκληρης τῆς ἐπιχείρησης. Μποροῦν νὰ χωριστοῦν σὲ δύο γενικὲς ομάδες . 1) Σὲ μία που εἶναι ευχαριστημένοι με τὴ δουλειά τους καὶ που ἐπιθυμοῦν νὰ κερδίζουν μιὰ κανονικὴ ζωὴ, γιὰ τὴν ὁποῖα εἶναι πρόθυμοι νὰ καταλάβουν ἓνα κανονικὸ ποσὸ προσπάθειας καὶ 2) σὲ μιὰ ἄλλη μικρότερη ομάδα, τὰ μέλη τῆς ὁποῖας βλέπουν τὴ παρούσα ἀπασχόλησή τους σὰν σκαλοπάτι γιὰ κάτι καλύτερο καὶ που εἶναι πρόθυμοι νὰ καταβάλλουν ἀσυνηθιστὲς προσπάθειες, γιὰ νὰ κερδίσουν προαγωγή. Γι' αὐτὸ κάθε πετυχημένο πρόγραμμα ἐξέλιξης προσωπικοῦ πρέπει νάχει σὰν κύριο ἀντικειμενικὸ σκοπὸ τὴν αὐξηση τοῦ ἀριθμοῦ τῶν υπαλλήλων αὐτῆς τῆς δεύτερης ομάδας.

δ) Πὼς θὰ κεντρίσουμε τὴν ἀπόδοση

Κάθε προϊστάμενος ενδιαφέρεται νὰ ἐπιτύχει ἀπὸ τοὺς υπαλλήλους τοῦ μιὰ ὅσο το δυνατόν μεγαλύτερη ἀπόδοση. Ὁ εργαζόμενος με τὴν σειρά του ενδιαφέρεται νὰ δοκιμάσει ὅσο το δυνατόν μιὰ μεγαλύτερη ικανοποίηση . Μιὰ ἀπὸ τὶς ικανοποιήσεις εἶναι ὁ μισθός, ἡ ἠθικὴ ικανοποίηση ἀπὸ τὴν ἐργασία τῶν περισσότερων ἀνθρώπων εἶναι, πολὺ περιορισμένη, γιὰτὶ ἡ φύση τῆς ἐργασίας δὲν ἀνταποκρίνεται σὲ τὶς ικανότητες τους. Τὸ συνηθέστερο εἶναι, ἡ ἐργασία που κάνουν νὰ ἀνταποκρί-

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 ιδιαιτέρως; Ποιό θα ήταν το ερέθισμα ,το κίνητρο που θα του 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 είτεέναν

έπαινο, είτε ενθαρρυντικά λόγια ,είτε γενικά μιά 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 γιά να επιτύχει μερικές παραχωρήσεις.Αλλά αυτά είναι μικρές στρατηγικές που γενικά δεν μας δίδουν αποτελέσματα διαρκείας. Γιά να βρούμε μιά αποτελεσματική παρότρυνση ,πρέπει να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ ενοχλήσεως και ενθαρρύνσεως.

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

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, εμπνεοντάς του ότι αυτός ο ίδιος είναι εκείνος που αυξάνει τον ρυθμό του. Μέσα γιά 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 κάτανοήσει ,ότι δικαιούται να περιμένει από

τον εαυτό του μιά μεγαλύτερη εργασία: "Γιὰ σένα κρατήσαμε αυτή τη δουλειά, είμαι βέβαιος ,ότι θα τη βγάλεις 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 θέλησης 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 επωφελούνται 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 επιδοκιμασίας 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 αδριστατος 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 μένει 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 περιο-

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 δίκικοπο μαχαίρι, γιατί πιδ συχνά ο έπαινος των τρίτων προσώπων προκαλεί τη δυσαρέσκεια στους

άλλους ,που τον αισθάνονται σαν μιά προσβολή: "Προτιμούν τον άλλο και όχι εμένα", σκέπτεται καθένας από τους άλλους. Αισθάνονται ζήλεια πρὸς αὐτὸν και κάθε ἄλο παρά έχουν διάθεση να τον μιμηθούν.

Καμμιά φορά ,πιστεύουν ότι αὐτός είναι ένας τρόπος γιά να δείξει ο προϊστάμενος ότι δεν είναι ευχαριστημένος από τη δική του την εργασία. Πιστεύουν ότι μεταχειρίζεται αὐτὸν 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 τρόπο αυτού του επαίνου.

Με την μομφή των τρίτων

Στις μικρές επιχειρήσεις, όπου το προσωπικό είναι λίγο και υπάρχουν άμεσες επαφές, προσπαθούν καμμιά 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 μιά ιδανική εικόνα του καλού υπαλλήλου. Η κατηγορία λοιπόν εναντίον του άλλου χρησιμεύει σαν σημείο εκκινήσεως γιά 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 γι'αὐτὸν που ἔφυγε, το ίδιο θα κάνει μεθαύριο και γιά μένα". Έτσι αρχίζει να αισθάνεται μιά 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 μία 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 ενθαρρύνονται σαν μέσο που υποκινεί τη χαρά της εργασίας. Είναι μία ευκαιρία για

να αναπτυχθεί μιά δημιουργική ενεργητικότητα που βρίσκεται "εν υπνώσει" σε κάθε ανθρώπινο όν. Έτσι, ο εργάτης 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 στυλ επίβλεψης που επιτρέπουν στις υφισταμένους να ασκήσουν ένα ουσιώδη 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 απόδοκτη 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 υπενθυμίσουμε σ'αυτό το σημείο δύο βασικές θεωρίες για την ευδεχόμενη 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 TANNERHAM και SCHMIDI και εισάγει έμμεσα την ωριμότητα σαν βασικό στοιχείο της προσδιοριστικής μεταβλητής "επικρατούσα κατάσταση".

Η δεύτερη είναι των HERSEY -BLANCHARD (SITUATIONAL 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. Μιά από τις πιο γνωστές μεθόδους καλείται BRAINSTORMING. Αυτή η μέθοδος, όπως υποδηλώνει και η λέξη, βασίζεται στον καταινισμό 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.

Μιά 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 επιτυχία ο θεσμός της ομάδας έργου . Δημιουργείται μια 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. γιά μιιά καθαρά μορφή "LAISSER -FAIRE" διοίκησης.

Μέχρι στιγμής έχουμε αναφερθεί σε συμμετοχικές διαδικασίες οι οποίες οδηγούν τους εργαζόμενους μόνο στό 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 απο 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 τους 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 από 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".

ΕΡΕΥΝΑ

-Δίνετε στους εργάτες ολοκληρωμένα καθήκοντα;

Η ερώτηση αυτή έγινε σε δύο επιχειρήσεις. Η πρώτη επιχείρηση δεν δίνει στους εργάτες της ολοκληρωμένα καθήκοντα με αποτέλεσμα να διαιρείται η εργασία σε 10 μικρότερες και κάθε εργάτης να αναλαμβάνει από μία εργασία.

Η δεύτερη επιχείρηση δίνει στους εργάτες της ολοκληρωμένα καθήκοντα με αποτέλεσμα ένας εργάτης να αναλαμβάνει να εκτελέσει όλα τα στάδια εργασίας με συνέπεια να ελαττώνεται η κινητικότητα όπως επίσης και τα λάθη, οι απουσίες και οι υπερωρίες.

-Αφήνετε τους εργαζόμενους να οργανώνουν μόνοι τους τη δουλειά τους;

Στην Α επιχείρηση υπάρχει αυστηρός έλεγχος και περιορισμός από τους προϊσταμένους και ανωτέρους προς τους εργαζόμενους. Δεν δίνονται περιθώρια ελευθερίας ώστε να μπορούν οι επιστήμονες να κινηθούν ελεύθερα, κάτω από τις δικές τους σκέψεις και ιδέες αλλά κινούνται σύμφωνα με τη γραμμή της επιχείρησης.

Η Β επιχείρηση αφήνει τους επιστήμονες της να κάνουν μόνοι τις μελέτες τους και να παραγγέλουν τα υλικά τους, χωρίς έλεγχο από τον προϊστάμενο.

Η Γ επιχείρηση έκανε πια εύκολη την επίβλεψη των υπαλλήλων που έκαναν την αλληλογραφία με τους μετόχους και τους επέτρεψε να στέλνουν επιστολές σε παραπονούμενους με δική τους υπογραφή χωρίς έλεγχο από ανωτέρους. Οι απουσίες ελαττώθηκαν και η κινητικότητα ουσιαστικά εξαλεί-

φθηκε.

Η Δ εταιρία επέτρεψε σε δύο ομάδες πωλητών της να καθορίζουν οι ίδιοι τους τρόπους εργασίας και τα ποσοστά τους. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 120% ενώ σε άλλες ομάδες πωλητών που δεν είχαν αυτή την ελευθερία αυξήθηκαν κατά 20%.

-Αφήνετε τους εργάτες να δούν το τελικό τους προϊόν;

Η Γ επιχείρηση έστειλε εργάτες από το τμήμα κατασκευής εξαρτημάτων στην συναρμολόγηση ώστε να δούν που μπαίνουν τα εξαρτήματα που παράγουν. Επίσης μετατέθηκαν για μία εβδομάδα εργάτες της συναρμολογήσεως σε εργασίες ελέγχου. Ένας μεταλλοκολλητής είπε: "Είδα ζημιές στο μέταλλο, ελλειμματικά κολλήματα και άλλα λάθη που δε θα τα πρόσεχα ποτέ προηγουμένως".

-Αφήνετε τους εργάτες να καθορίσουν μόνοι τους τις ώρες;

Στην Α επιχείρηση υπάρχει αυστηρό ωράριο εργασίας δεν καθορίζουν οι εργάτες μόνοι τους τις ώρες εργασίας. Αλλά αντίθετα οι ώρες είναι καθορισμένες από την διοίκηση.

Στη Δ επιχείρηση έχουν υιοθετήσει το "ελαστικό ωράριο". Κατά μία μορφή του ωραρίου αυτού οι πόρτες της επιχείρησης είναι ανοικτές από τις 7 το πρωί ως το βράδυ στις 7., και οι υπάλληλοι και οι εργάτες μπορούν να έλθουν ότι ώρα θέλουν αρκεί να βρίσκονται στην επιχείρηση στο "γενικό χρόνο" από τις 10 π.μ. μέχρι 3 μ.μ. και να συμπληρώσουν 40 ώρες την εβδομάδα.

Η παραγωγικότητα αυξήθηκε, οι παρατηρήσεις του προσωπικού ελαττώθηκαν, και οι απουσίες έπεσαν κατά 20 %.

-Μεταχειρίζεστε τους εργαζόμενους σαν ώριμους και υπεύθυνους ενήλικες;

Στην Β και Γ επιχείρηση προσπαθούν να δώσουν στους εργαζόμενους περισσότερο γόητρο και υπευθυνότητα . Αλλά δεν έχουν γίνει μεγάλα και σημαντικά βήματα όπως στην Δ επιχείρηση. Σε αυτή την επιχείρηση καταργήθηκε το γιά τα στελέχη, αφαιρέθηκαν τα ρολόγια καρτών παρουσίας, το μέγεθος των γραφείων καθορίστηκε ανάλογα με τις ανάγκες και όχι ανάλογα με το βαθμό, ξεκρεμάστηκαν από τον πίνακα ανακοινώσεων οι κανόνες συμπεριφοράς του εργοστασίου και μπήκαν οι ίδιες μοκέτες στα αποδυτήρια των εργατών όπως και στα γραφεία των ηγετικών στελεχών.

-Σας ενημερώνει η διοίκηση προσωπικού γιά τους στόχους, τους σκοπούς και τα προγράμματα της επιχείρησης και με ποιό τρόπο;

Σε μιά επιχείρηση που έγινε η ερώτηση είχαμε την εξής απάντηση.

Η ενημέρωση γιά τους σκοπούς και τα προγράμματα γίνεται με την τοιχοκόλληση σε πίνακες ανακοινώσεων ώστε να τα βλέπουν οι εργαζόμενοι και να ενημερώνονται.

Σε μιά άλλη επιχείρηση η ενημέρωση γίνεται από τον προϊστάμενο γιά τα προγράμματα της επιχείρησης και λύνει όλες τις απορίες των εργαζομένων.

Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι ενημερώνονται πιά άμεσα και πιά αναλυτικά κατανοούν πιά εύκολα τους στόχους με αποτέλεσμα τη καλύτερη και αποτελεσματική λειτουργία των στόχων και προγραμμάτων της επιχείρησης.

-Πώς συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος όταν κάποιος εργαζόμενος πέφτει σε κάποιο παράπτωμα;

Στη πρώτη επιχείρηση που τέθηκε αυτή η ερώτηση οι εργαζόμενοι από την συμπεριφορά του προϊσταμένου τους, ο οποίος είναι πολύ αυστηρός, απότομος, νευρικός και αγενής, ήταν πολύ δυσαρεστημένος.

Στην περίπτωση που θα πέσει σε κάποιο παράπτωμα ένας εργαζόμενος ο προϊστάμενος θα φτάσει σε σημείο να απειλήσει τον εργάτη με την απόλυσή του να ενημερώσει την διοίκηση και να κάνει συνεχείς παρατηρήσεις σε αυτό το άτομο, να του θυμίζει συνέχεια το παράπτωμά του και να μην τον αφήνει να εργαστεί με ηρεμία και ησυχία.

Στην δεύτερη επιχείρηση ο προϊστάμενος φέρεται πολύ καλύτερα και πολύ πιο ανθρώπινα στους υφισταμένους του. Οι παρατηρήσεις θα γίνουν μόνο στο άτομο το οποίο έκανε το παράπτωμα και σε κανέναν άλλον δεν θα γίνει γνωστό.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από αυτές τις δύο επιχειρήσεις είναι ότι στην πρώτη οι εργαζόμενοι βρίσκονται κάτω από συνεχές άγχος και στην συνεχή ένταση. Ο εκνευρισμός είναι μεγάλος με αποτέλεσμα τα λάθη και τα ατυχήματα να είναι συχνά.

Το αντίθετο συμβαίνει στη δεύτερη επιχείρηση στην οποία επικρατεί η ηρεμία, η ευχάριστη ατμόσφαιρα, η άνετη και ελεύθερη επικοινωνία με τον προϊστάμενό τους.

Το αποτέλεσμα εδώ είναι η μείωση των λαθών και των ατυχημάτων και η αύξηση της παραγωγής.

-Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας υποκινεί στην διαδικασία

της εργασίας που πραγματοποιείται;

Ναι, γιατί με τον τρόπο του έχει δείξει ότι προσπαθεί να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, να ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα του καθενός, να αξιολογήσει τις ικανότητες τους σωστά ώστε να δώσει εργασία ανάλογα με αυτές. (Μιά εργασία που ταιριάζει σε ένα άτομο εκτελείται γρηγορότερα και πιά επιτυχημένα, δημιουργεί αισθήματα επιτυχίας και ικανοποίησης).

Ο προϊστάμενος μου φροντίζει για την δημιουργία των αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του και ασχολείται με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφισταμένοι μεταξύ τους και κυρίως με την επιχείρηση.

Είναι αδύνατο να υποκινηθεί θετικά ο εργαζόμενος αν νιώθει μέσα στην ομάδα του πικραμένος, παραγνωρισμένος και αδικημένος.

Ο προϊστάμενός μου με την συμπεριφορά του δείχνει ότι σέβεται τους υφισταμένους του, μας τονώνει έτσι το ηθικό και την ανάγκη για αναγνώριση και συμμετοχή.

Επίσης ο προϊστάμενος μου μελετώντας τις συνθήκες εργασίας της ομάδας μας προσπαθεί να τις βελτιώσει εξασφαλίζοντας άνετες, ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Καί μόνο αυτό το πραγματικό, συνεχές ενδιαφέρον του προϊσταμένου μπορεί να είναι αρκετό σαν κίνητρο υποκίνησης.

-Συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στην λήψη αποφάσεων καθώς οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχείρησης. Στα συμβούλια οι εργαζόμενοι υποβάλλουν προτάσεις στην διοίκηση σχετικά με την καλλι-

τέρευση συνθηκών εργασίας και ενημερώνονται σε θέματα σχετικά με την κατανόηση της επιχείρησης.

Στη διοίκηση μετέχουν συμβουλευτικά χωρίς δικαίωμα ψήφου.

-Τί σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;

Σε δύο επιχειρήσεις που έγινε αυτή η ερώτηση η απάντηση ήταν:

α) Η σταθερή εργασία

β) Καλός προϊστάμενος -καλοί συνάδελφοι

γ) Εργασία με πρωτοβουλία - καλές συνθήκες

δ) Καλός μισθός

Σαν συμπέρασμα αυτής της ερώτησης είναι ότι το χρήμα δεν είναι το μοναδικό κίνητρο για εργασία και ότι η εργασία ικανοποιεί ποικίλες ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιηθούν και ο εργαζόμενος νιώθει ευχαριστημένος τότε η παραγωγικότητα αυξάνει και οι συγκρούσεις εκλείπουν από τους χώρους εργασίας.

Μετ'από όλα αυτά αντιλαμβάνεται κανείς την μεγάλη σημασία της εργασίας για την ατομική και κοινωνική πρόοδο, ειρήνη και ευημερία.

-Ο μισθός που παίρνετε σας ικανοποιεί και συγχρόνως ^{σας}υποκινεί στο να εργαστείτε στο MAXIMUM απόδοσης εργασίας σας ; Ή θέλετε να υπάρχει και ηθική επιβράβευση ή άλλο κίνητρο αμοιβής πάνω σ' το χώρο της εργασίας σας.

Η ερώτηση αυτή έγινε σε 2 επιχειρήσεις. Στην πρώτη επιχείρηση ο Α εργαζόμενος ο οποίος απασχολούνταν

ατον τομέα παραγωγής μας απάντησε αρνητικά δηλαδή ότι ο μισθός που έπαιρνε δεν τον ικανοποιούσε διότι δεν μπορούσε να καλύψει τις βασικές φυσιολογικές του ανάγκες όπως π.χ. ενδυμασία, τροφή, κατοικία και φυσιολογικά ο μισθός δεν υποκινεί τον εργαζόμενο για καλύτερα αποτελέσματα. Και έτσι η θέση του εργαζόμενου απέναντι στην επιχείρηση είναι αρνητική, η παραγωγικότητα είναι χαμηλή και η στάση εργασίας, απεργίας κ.λ.π. είναι ένα φαινόμενο συχνό για τον εργαζόμενο.

Στη δεύτερη επιχείρηση ο Β εργαζόμενος ο οποίος απασχολούνταν στο ίδιο τομέα με τον πρώτο στην Α επιχείρηση ήταν ευχαριστημένος με την αμοιβή που έπαιρνε διότι ικανοποιούσε τις βασικές του ανάγκες και συγχρόνως είχε κάποια υποκίνηση στο να εργαστεί περισσότερο και να φτάσει σε κάποιο επιθυμητό επίπεδο εργασίας διότι είχε διάθεση για υψηλούς στόχους και η διοίκηση τον αντιμετώπιζε σαν προσωπικότητα μοναδική και με τον σεβασμό που του ταίριαζε και του πρόσφερε την αναγνώριση της προσπάθειάς του με άλλα κίνητρα αμοιβής που μπορούν να χαρακτηριστούν σαν πρίμ και οπότε ο εργαζόμενος μπορούσε να λύσει πολλές ανάγκες του όχι μόνο τις βασικές αλλά και πολλές όσο αφορά την προσωπικότητά του.

-Μιλάτε αρκετές φορές επιθετικά στους υφισταμένους σας;

Μερικές φορές ναι αλλά τις περισσότερες προσπάθω να κρύψω αυτή την επιθετικότητά μου και να φανώ ψύχραιμος. Αν κάποια στιγμή είμαι θυμωμένος περιμένω να ξεθυμάνω κάπως πριν αρχίσω να μιλάω αυτόβεβαια μπορεί να μου πάρει

μερικές μέρες, αλλά είναι προτιμώτερο να είμαι ήρεμος ανθέλω να έχω καλά αποτελέσματα, καλή επικοινωνία και εκτίμηση από τους υπαλλήλους μου άλλωστε πιστεύω ότι με αυτόν τον τρόπο βοηθώ στο να αυξηθεί και η παραγωγικότητα που είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες της επιχείρησής μας. Άλλωστε δεν θα κέρδιζα τίποτε αν η συμπεριφορά μου ήταν εχθρική απέναντι στους υφισταμένους μου, αντιθέτως θα έχανα και μάλιστα πολλά.

-Ζητάτε την άποψη του υφισταμένου σας;

Θα ζητήσω την άποψη του υπαλλήλου μου όταν το κρίνω σκόπιμο. Έχω αφήσει τον υφιστάμενό μου να μιλήσει και να εκφράσει τις σκέψεις και τα αισθήματα του ελεύθερα. Μερικές φορές πάλι έχω ένθαρρύνει τον υφιστάμενό μου να μου πεί ευθέως την αλήθεια. Βέβαια κάθε άτομο είναι διαφορετικό, με δικά του συναισθήματα, ιδέες, προτιμήσεις και γενικά διαφορετικό χαρακτήρα, γι' αυτό προσέχω κάθε φορά το άτομο με το οποίο συζητώ, προσέχω την αντίδρασή του κάθε στιγμή και μπορώ να κρίνω αν είναι ειλικρινής ή όχι. Βλέπετε έχω πολλά χρόνια σ' αυτή την δουλειά και ξέρω ή μάλλον πιστεύω ότι ξέρω κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, ξέρω αρκετές πλευρές του χαρακτήρα τους και χειρίζομαι τον κάθε ένα ξεχωριστά.

-Πιστεύετε ότι σαν προϊστάμενος που είστε πρέπει να δίνεται στο υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη.

Νομίζω ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη από πολλές πηγές και φυσικά από τους άμεσους

προϊσταμένους τους - δηλ. εμένα-. Εγώ σαν προϊστάμενος πρέπει να καταβάλλω κάθε δυνατή προσπάθεια συντονισμού των προσπαθειών των υφισταμένων μου μ' εκείνες των άλλων τμημάτων και να προσπαθώ να απομακρύνω τις δυσκολίες που μπορεί να κρύβονται ή να δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων μας. Πιστεύω ότι πρέπει να είμαι ανοικτός γιά άμεση επικοινωνία και να παρέχω συμβουλές στους υφισταμένους μου.

-Πιστεύετε ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας είχε σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές στο χώρο της εργασίας και στα μέσα διεξαγωγής της.

Τα μέσα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούσαμε πριν από μερικά μόλις χρόνια έχουν αντικατασταθεί από άλλα που αποκτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση και περισσότερες γνώσεις. Βέβαια η εξέλιξη αυτή απαιτεί οι εργαζόμενοι μας να αναπροσαρμόσουν τις γνώσεις τους. Είναι επομένως αναγκαία η αλλαγή στα προγράμματα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού γιά να μπορέσουν να προσαρμοστούν στα σύγχρονα τεχνικά δεδομένα.

Οι υπάλληλοί μας είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίζουν νέες καταστάσεις με μεγαλύτερη συχνότητα και να προσαρμόζονται με αυτές σε πολύ μικρά χρονικά διαστήματα. Όλα αυτά επηρεάζουν έντονα τόσο τη διοίκηση της επιχείρησης που είναι ανάγκη να λαμβάνει άμεσες, περίπλοκες και συνεχώς νέες αποφάσεις, όσο και τους υπάλληλους τους οποίους πιέζει η ανάγκη γιά συνεχή προσαρμογή και απόκτηση νέων ικανοτήτων και γνώσεων.

-Πιστεύετε ότι το φυσικό περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στην ικανότητα προσαρμογής του ανθρώπου σε μία εργασία ;

Για ψυχολογικούς κυρίως λόγους στις διάφορες πλευρές του φυσικού περιβάλλοντος πρέπει να τις εξετάσουμε με προσοχή και να τις προσαρμόζουμε στις συνθήκες που απαιτεί η εργασία του ανθρώπου. Νομίζω ότι κανείς δεν εργάζεται ευχάριστα μέσα σε κτίρια ακατάλληλα , με κακό φωτισμό, θόρυβο και εξαερισμό. Ο υπάλληλος χρειάζεται να έχει κάθε φορά τόσο φως όσο είναι απαραίτητο για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας του.

Ο θόρυβος είναι ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει την διάθεση και την ικανότητά του για εργασία. Όταν ο θόρυβος ξεπεράσει ορισμένα όρια γίνεται ενοχλητικός, από την άλλη πλευρά όμως η πλήρης έλλειψη θορύβου οδηγεί σε ψυχολογική αποσύνθεση του υπαλλήλου. Η ακρίβεια και η πληρότητα της επικοινωνίας ελαττώνεται ανάλογα με την αύξηση του θορύβου.

Ο σωστός εξαερισμός είναι ένας άλλος παράγοντας στον οποίο δίνουμε σημασία στην επιχείρησή μας.

Το πρόβλημα βέβαια του εξαερισμού δεν είναι τόσο απλό. Πρέπει να λαμβάνουμε υπ'όψη τις διαθέσεις και τις συνήθειες των εργαζομένων.

-Σε ποιό βαθμό νομίζετε ότι ο σύγχρονος άνθρωπος έχει ανάγκη για ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον του.

Πιστεύω ότι ο εργαζόμενος για να μοιώσει ασφάλεια χρειάζεται μία μόνιμη απασχόληση παραγωγής και γενικά ασφάλεια

λωση για το μέλλον και σταθερότητα στην εργασία. Η ικανοποίηση της ανάγκης για μόνιμη απασχόληση έχει σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ευχαρίστηση του υπαλλήλου από την εργασία του. Σαν συνέπεια αυτού έχουμε ένα συναισθηματικό δεσμό του προσωπικού με την επιχείρηση και συνεχής προσπάθεια για την ποιοτική και ποσοστική βελτίωση της παραγωγικότητας.

Έχουμε και έναν άλλον παράγοντα που δημιουργεί στον εργαζόμενο το αίσθημα της ασφάλειας, είναι τα μέτρα που λαμβάνουμε στον τόπο της εργασίας για την προστασία της σωματικής του ακεραιότητας και υγείας.

Η ικανοποίηση της ανάγκης ασφάλειας του εργαζομένου είναι απαραίτητη για την ψυχική του υγεία και ισορροπία. Μόνο όταν υπάρχει ασφάλεια για το μέλλον μπορεί ο εργάτης να εργαστεί απερίσπαστα και να γίνει πιάδο αποδοτικός στην εργασία του.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Παραθέτουμε δέκα υποκινητικούς παράγοντες και σας ζητούμε να τους αξιολογήσετε από τη σκοπιά των εργαζομένων που δεν κατέχουν ηγετικές θέσεις. Καταγράψετε τον παράγοντα που πιστεύετε πως έχει τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τους εργαζομένους δίπλα στο 1, τον επόμενο κατά σειρά σπουδαιότητας δίπλα στο 2 κ.ο.κ.μέχρι το 10.

10 ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- α. Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων
- β. Ενδιαφέρουσα εργασία
- γ. Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια
- δ. Συμπαράσταση σε προσωπικά προβλήματα
- ε. Καλές συνθήκες εργασίας
- στ. Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς
- ζ. Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά
- η. Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων
- θ. Αίσθημα ασφάλειας πως δεν θα απολυθούν
- ι. Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες

ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ	<u>ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ</u>	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
1.....β.....		γ.....
2.....ατ.....		ε.....
3.....ε.....		η.....
4.....γ.....		δ.....
5.....α.....		α.....
6.....η.....		στ.....
7.....θ.....		β.....
8.....ι.....		δ.....
9.....δ.....		ζ.....
10.....ζ.....		ι.....

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Παραθέτουμε δέκα υποκινητικούς παράγοντες και σας ζητούμε να τους αξιολογήσετε από τη σκοπιά των εργαζομένων που δεν κατέχουν ηγετικές θέσεις. Καταγράψετε τον παράγοντα που πιστεύετε πως έχει τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τους εργαζομένους δίπλα στο 1, τον επόμενο κατά σειρά σπουδαιότητας δίπλα στο 2 κ.ο.κ.μέχρι το 10.

10 ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- α. Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων
- β. Ενδιαφέρουσα εργασία
- γ. Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια
- δ. Συμπαράσταση σε προσωπικά προβλήματα
- ε. Καλές συνθήκες εργασίας
- στ. Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς
- ζ. Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά
- η. Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων
- θ. Αίσθημα ασφάλειας πως δεν θα απολυθούν
- ι. Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες

	<u>ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ</u>	<u>ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ</u>	<u>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ</u>
1.....	β		β
2.....	γ		γ
3.....	θ		ε
4.....	α		στ
5.....	ε		ζ
6.....	στ		η
7.....	ζ		α
8.....	δ		δ
9.....	η		θ
10.....	ι		ι

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Παραθέτουμε δέκα υποκινητικούς παράγοντες και σας ζητούμε να τους αξιολογήσετε από τη σκοπιά των εργαζομένων που δεν κατέχουν ηγετικές θέσεις. Καταγράψετε τον παράγοντα που πιστεύετε πως έχει τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τους εργαζομένους δίπλα στο 1, τον επόμενο κατά σειρά σπουδαιότητας δίπλα στο 2 κ.ο.κ.μέχρι το 10.

10 ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- α. Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων
- β. Ενδιαφέρουσα εργασία
- γ. Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια
- δ. Συμπάρσταση σε προσωπικά προβλήματα
- ε. Καλές συνθήκες εργασίας
- στ. Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς
- ζ. Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά
- η. Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων
- θ. Αίσθημα ασφάλειας πως δεν θα απολυθούν
- ι. Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες

	<u>ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ</u>	<u>ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ</u>	<u>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ</u>
1.....	β		ε.....
2.....	ε		γ.....
3.....	η		β.....
4.....	ι		στ.....
5.....	β		η.....
6.....	α		θ.....
7.....	δ		ι.....
8.....	ζ		α.....
9.....	θ		δ.....
10.....	στ		ζ.....

Χαρακτηριστικά μη ικανοποιημένων (κινήτρων) και ικανοποιημένων (κινήτρων) από την εργασία

Συμπεραίνουμε από την έρευνά μας που κάναμε σε διάφορες επιχειρήσεις τα παρακάτω κίνητρα:

ΘΕΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

- α)Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές
- β)Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης
- γ)Σταθερότητα στους όρους εργασίας
- δ)Σωστή συμπεριφορά
- ε)Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται
- στ)Ασφαλείς συνθήκες εργασίας
- ζ)Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός
- η)Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός
- θ)Παρκή διαλείμματα εργασίας

Αυτά τα κίνητρα είναι τα βασικά που απαραίτητως κάθε επιχείρηση πρέπει να τα εφαρμόσει για να μπορέσουν οι εργάτες να φτιάσουν σε υψηλούς στόχους.

Επίσης είναι και τα κοινωνικά θετικά κίνητρα όπως η αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και οι καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους και τέλος οι ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση. Επίσης συμπεραίνουμε ότι ακόμα πιο ισχυρά είναι τα κίνητρα που προκαλούν τον αυτοσεβασμό και την αυτοεκπλήρωση όπως η: α. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. β. Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα και γ. Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα.

Εκτός από τα θετικά κίνητρα (ικανοποιημένων κινήτρων) υπάρχουν και τα μη ικανοποιημένα κίνητρα (αρνητικά)

που μπορούν να φέρουν τη διχόνοια μέσα στην επιχείρηση και κάθε είδους επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

- α) Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος την δουλειά του .
- β) Υποβιβασμός , ασυνεπής συμπεριφορά .
- γ) Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται .
- δ) Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας
- ε) Ανεπαρκής εξοπλισμός
- στ) Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας

Αυτά τα κίνητρα δημιουργούνται ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζόμενους όταν δεν λειτουργεί πολύ οργανωμένα .

Επίσης υπάρχουν και τα αρνητικά κοινωνικά κίνητρα όπως Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους και η παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου .

Επίσης υπάρχουν και τα αρνητικά κίνητρα που αφορούν τον ατυσοσεβασμό και την αυτοεκπλήρωση , όπως η καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας και τέλος η δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου .

Από την έρευνα μας στις διάφορες επιχειρήσεις που εξετάσαμε παρατηρήσαμε ότι οι εργαζόμενοι ήταν και ευχαριστημένοι και δυσαρεστημένοι με την διοίκηση και την γενικότερη πολιτική της επιχείρησης .

Για παράδειγμα στην ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Ε. στο τμήμα παραγωγής ρωτήσαμε τον Α εργαζόμενο αν ήταν ικανο-

ποιημένος από την άποψη της επαρκούς αμοιβής αλλά ήταν δυσαρεστημένος από την πλευρά ότι υπάρχουν δυσαρμονία στις σχέσεις με τους περισσότερους συναδέλφους του διότι είχε ορισμένα προσωπικά προβλήματα με αυτούς. (Διότι δεν το βοήθησαν σε κάποια στιγμή που πνιγόταν στη δουλειά).

Πλησιάζουμε τον Β εργαζόμενο και τον ρωτήσαμε αν ήταν ευχαριστημένος με την εργασία του και με την όλη επικοινωνία του μέσα στο χώρο της εργασίας του.

Μας απάντησε ευγενικά ότι ήταν ευχαριστημένος γενικά με την εργασία του διότι είχε ασφαλείς συνθήκες εργασίας, σταθερότητα στους όρους εργασίας και ότι τελευταία πήρε και προαγωγή στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης και ότι είχε επαρκή διαλείμματα εργασίας αλλά ήταν δυσαρεστημένος διότι είχε κάποια παραγνώριση της προσφοράς του στην επιχείρηση και ο μόνος τρόπος να λύσει το πρόβλημά του ήταν να πλησιάσει η ανώτερη διοίκηση και να το εξετάσει την επικοινωνία του προς αυτήν με πιά επιεικείς συνθήκες.

Τα ίδια κίνητρα τα εξετάσαμε και σε άλλους τομείς της επιχείρησης (ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ) όπως και στο τμήμα του λογιστηρίου. Ρωτήσαμε τον Α υπάλληλο του λογιστηρίου με το αν υποκινείται με τα κίνητρα που εφαρμόζει η επιχείρηση δηλ. αν γενικά είναι ευχαριστημένος με την δουλειά του. Μας απάντησε ότι το λογιστήριο είχε τον αναγκαίο και σύγχρονο εξοπλισμό του και επαρκής θέρμανση και εξαερισμό αλλά δεν ήταν ευχαριστημένος όσο αφορά στην ανάθεση της μονότονης και τυποποιημένης εργασίας που έκανε. Ήθελε κάποιες αλλαγές στο τρόπο της δουλειάς του και η ανώτερη διοίκηση δεν μπορούσε να του λύσει το πρόβλη-

μά του και έτσι δημιουργήθηκε δυσπιστία πρὸς το πρόσωπο του εργαζομένου.

Ρωτήσαμε τον υπάλληλο Β για τα ίδια ζητήματα όπως και με τον υπάλληλο Α του λογιστηρίου και μας απάντησε ότι δεν είχε σταθερότητα στους δρόμους εργασίας αλλά ήταν ευχαριστημένος διότι είχε επαρκή αμοιβή και άλλα πρὶν διότι ήταν έμπιστο πρόσωπο πρὸς την διοίκηση και είχε τον ρόλο του επόπτη της επιχείρησης και μεταβίβαζε τα προβλήματα των εργαζομένων πρὸς την διοίκηση και αντίστοιχα. Αλλά όμως οἱ ἄλλοι εργαζόμενοι τον ζήλευαν ὥστε υπήρχε κάποια δυσαρμονία στις μεταξύ τους σχέσεις με τον επόπτη διότι δεν τους εκπροσωπούσε σωστά στα προβλήματά τους.

Εξετάσαμε και τον τομέα παραγωγής χαρτοπετσέτας και στο ἄλλο ἄκρο του εργοστασίου και βρήκαμε ότι απασχολούσε 10 εργάτες. Πλησιάζουμε και τους ρωτήσαμε τις ίδιες ερωτήσεις όπως και με τους παραπάνω. Ο ένας μας απάντησε ότι ήταν ευχαριστημένος με το θέμα της αμοιβής αλλά ήταν δυσαρεστημένος διότι δεν έπαιρνε προαγωγή αφού ήταν τόσο καλός στην δουλειά του και έτσι υπήρχε κάποια δυσπιστία πρὸς το πρόσωπό του ὅσο αφορά την ανώτερη διοίκηση.

Ρωτήσαμε και ἕναν ἄλλο εργάτη και μας εἶπε ότι ήταν ευχαριστημένος διότι ἔνοιωθε βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται αλλά ήταν δυσαρεστημένος με ὀρισμένους ἄλλους συναδέλφους διότι υπήρχε ασυνεπής συμπεριφορά πρὸς αὐτόν.

Όλα αυτά βοήθησαν στο να κάνουμε τα εξής συμπεράσματα:

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 προϋδντων 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 προϊκισμένου 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 προκόμματα 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΄ναι 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 να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και 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 λειτουργία έχουν ομοιομορφία από τη μία μονάδα στην άλλη.

2)Πρέπει να υπάρχει μια 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 να έχει λίγη ή καθόλου επιρροή πάνω στην παραγωγή. Όμως και στις τέτοιες περιπτώσεις ,μερικές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα σχέδιο κινήτρων ή δώρων έτσι που οι υπάλληλοι να ναι επιμελείς στην τροφοδότηση της μηχανής για να 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 μία 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, κιοεπάρκεια 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 κάποια 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 και 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 μέτρο αμοιβής και 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 τουτό δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

5.-Πρέπει να υπάρχει μία 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 κατάστροση 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 , αμβλύνονται τώρα με τα μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι, που έκαναν μιά 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 μιά βασική αμοιβή ή ένα μίνιμουμ αμοιβής, που πρέπει να δίδεται αν η απόδοση πέσει χαμηλά.Κανονικά ,αυτή η βάση θα καθορισθεί 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 περισσότερο απ'αυτούς των οποίων τα έργα απαιτούν υψηλές δεξιότητες ,διαν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

Το μέτρο εργασίας (αδιάφορο 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 απλοποιήσει 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.

Μία αποτελεσματική διαδικασία παραπόνων πρέπει να υπάρχει για το χειρισμό δυσαρεσκειών εκ μέρους των εργαζομένων. Παρόμοια 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 μιὰ υποκινητική ανταπόκριση και ότι αυτή η ανταπόκριση μπορεί να προστατευθεί από τους επικεφαλής οι οποίοι πρέπει να δημιουργηθούν ευκαιρίες αναπόξωσης, 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 βάση όλων των υποκινητικών παραγόντων να γίνεται μιὰ 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 ανάπτυξη 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 πιό υπεύθυνος, πιό 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 μιάς 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. Καί μόνο έτσι ο εργαζόμενος θα βρεί τη χαρά και την αξιοπρέπειά του μέσα από την εργασία του.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

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.

