

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ: Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΝΑΣΙΑΡΑ ΒΑΣΩ

ΕΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΤΡΙΠΟΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΚΥΡΙΑΚΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 1990.

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1061

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I

1.1. Οι ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό χώρο	3
1.2. Ανάγκη Οργανώσεως των Ανθρωπίνων Σχέσεων	4
1.3. Ιστορική ανασκόπηση των μελετών περί των αν- θρώπινων σχέσεων. Σύγχρονες τάσεις	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

2.1. Ψυχολογία του ανθρώπου	14
2.2. Ανάγκες - Κίνητρα	16
2.3. Κίνητρα Εργασίας	21
2.4. Προϊστάμενοι - Υφιστάμενοι	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

3.1. Κρίσιμα σημεία στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση	41
3.2. Η Διαταγή (Εντολή)	41
3.3. Η τεχνική της Εντολής	49
3.4. Ο Έλεγχος	58
3.5. Η Μομφή	62
3.6. Κριτική των υφισταμένων σε βάρος του Προϊσταμένου	76
3.7. Κυρώσεις	77
3.8. Πώς να κεντρίσουμε την απόδοση	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV - Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1. Φύση και προβλήματα της ομάδας εργασίας	91
4.2. Συνεκτικότητα της ομάδας - Έλξη και αποδοχή	93
4.3. Ψυχολογικοί μηχανισμοί άμυνας	95
4.4. Οργάνωση της Ομάδας	96
4.5. Σκοπός και δομή της Ομάδας	97
4.6. Οι αλληλεπιδράσεις μέσα στην Ομάδα	99
4.7. Η διεξαγωγή μιας συζητήσεως ομάδος για την επίλυση ενός προβλήματος	101

4.8.	Προβλήματα των μελών της ομάδας και προσπάθεια για την λύση των προβλημάτων	102
4.9.	Προϋποθέσεις για τη λύση στα προβλήματα	104
4.10.	Πώς να κινητοποιηθεί το προσωπικό για μια καλύτερη απόδοση	105
4.11.	Το ενδιαφέρον των εργαζόμενων για την επιχείρηση.	107
4.12.	Απαραίτητοι όροι για να εφαρμοσθεί μια πολιτική "Ενδιαφέροντος"	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V - Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

5.1.	Καθορισμός της έννοιας της συνδιοικήσεως	114
5.2.	Λόγοι για τους οποίους το πρόβλημα της συνδιοικήσεως δεν μπορεί να παρακαμφθεί	114
5.3.	Απαραίτητοι όροι για να μπει σε εφαρμογή η πολιτική της συμμετοχής στη διοίκηση	116
5.4.	Οικονομική προαγωγή των εργαζόμενων	119
5.5.	Μέτρα προορισμένα να επιτρέψουν την ανάπτυξη μιας ανθούσας οικονομίας	122

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	128
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Η επιτυχία στη ζωή γενικά και στο επάγγελμα ειδικότερα, εξαρτάται από τον βαθμό της ικανότητας προσαρμογής του κάθε ατόμου. Η προσαρμογή αυτή προς την εργασία και προς το κοινωνικό της περιβάλλον, πρέπει να γίνει έτσι, ώστε να ευνοήσει την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ανθρώπου και να συντέλεσει στην ^οάνδοική της πορεία.

Το άτομο για να επιτύχει μια αρμονική συμβίωση και συνεργασία με τους άλλους, πρέπει να γίνει δεκτό και να ενταχθεί σε μια κοινωνική ομάδα, μέσα στην οποία πρέπει να διατηρήσει και να αναπτύξει την ιδιαίτερη προσωπική του υπόσταση, δεδομένου ότι άτομο και ομάδα συνυπάρχουν και αλληλοεπηρεάζονται. Η ένταξη αυτή του ατόμου στην ομάδα, για να είναι ικανοποιητική, πρέπει να εκπληρώνει τόσο τις ανάγκες του ως ατόμου, όσο και τις ανάγκες της κοινωνικής ομάδος ως συνόλου.

Από την πλευρά του ατόμου, για να δούμε πότε είναι επιτυχής και ολοκληρωμένη η προσαρμογή για να συντελέσει όχι μόνο στην επαγγελματική επιτυχία αλλά και γενικότερα στην ευτυχία του στη ζωή, πρέπει να εξετάσουμε το θέμα αυτό από μία τριπλή σκοπιά :

A. Προσαρμογή του ανθρώπου προς τον άνθρωπο :

Πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει και θα διατηρήσει καλές σχέσεις με τους προϊστάμενους του, με τους υφισταμένους του, με τους συνεργάτες του και γενικά με όλους τους συνανθρώπους του, μέσα και έξω από την επιχείρηση στην οποία απασχολείται .

B. Προσαρμογή του ανθρώπου προς την εργασία :

Για να επιτύχει ο εργαζόμενος την καλή εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας του πρέπει να αναπτύξει στον ανώτερο βαθμό τις ικανότητες, δεξιότητες, ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τα οποία απαιτεί η συγκεκριμένη αυτή εργασία.

Γ. Προσαρμογή της εργασίας προς τον άνθρωπο :

Καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε τα εργαλεία, οι μηχανές, ο τόπος, ο χρόνος, κτλ., της εργασίας να προσαρμοστούν στον βιο -

λογικό και ψυχικό οργανισμό του ανθρώπου, ώστε να μπορεί αυτός να επιτύχει έναν ανώτερο βαθμό αποδόσεως με έναν όσο το δυνατό κατώτερο βαθμό φθοράς των δυνάμεών του δηλαδή γενικής και νευρικής κοπώσεώς του.

Επιδίωξη και αποτέλεσμα όλης αυτής της προσπάθειας προσαρμογής είναι η εξασφάλιση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Θα εξετάσουμε πρώτα το θέμα της προσαρμογής του ανθρώπου προς το κοινωνικό περιβάλλον του τόπου εργασίας του και θα δούμε πως μπορεί να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ανθρώπινες σχέσεις (human relations) δηλ. πώς μπορεί να δημιουργηθούν ανάμεσα στους εργαζόμενους οι καλές σχέσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση από κοινού ενός έργου.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι

1.1. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Το πρόβλημα των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης επαφής, γεννήθηκε μαζί με την κοινότητα, μαζί με την ανάγκη του ατόμου να συμβιώσει σ' ένα κοινό χώρο.

Η συμβίωση αυτή γέννησε και γεννά χίλια δύο προβλήματα και χίλιες δύο δυσκολίες. Παρά τη λαμπρότητα του τεχνικού πολιτισμού οι συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων σήμερα είναι πάρα πολλές και το άγχος της ζωής διαρκώς μεγαλώνει. Η εμπειρία των δύο τελευταίων πολέμων ήταν πολύ οδυνηρή. Ακριβώς απ' αυτά τα οδυνηρά βιώματα των τελευταίων χρόνων γεννήθηκε η επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων.

Μερικοί φωτισμένοι άνθρωποι συγκέντρωσαν την πείρα της ζωής και τη διάρθρωσαν κατά επιστημονικό τρόπο. Στην αρχή, όπως σε κάθε επιστήμη, έκαναν υποθέσεις και μετά προσπάθησαν να τις επαληθεύσουν πειραματικά, για να βγάλουν πορίσματα και νόμους, όσο φυσικά είναι δυνατόν όταν μελετά κανείς τους ανθρώπους και τα ανθρώπινα πράγματα. Σιγά σιγά λοιπόν, κατέληξαν σε συμπεράσματα : Διαπίστωσαν π.χ., ότι από τη σύγκρουση προϊσταμένου και υφισταμένου, και η παραγωγή βγαίνει μειωμένη και ο εργαζόμενος εξουθενωμένος, ενώ αντίθετα, όταν υπάρχει μια σύμπνοια μεταξύ των εργαζομένων μια αλληλοσυμπλήρωση, μια ομόγνωμη συμμετοχή όλων στο κοινό έργο τότε προάγεται και το ατομικό συμφέρον αλλά και το συμφέρον της επιχειρήσεως.

Με τη βοήθεια της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, το πρόβλημα ετέθει πάνω σε νέα βάση, ανοίχτηκε ένας καινούργιος ορίζοντας, με το σύνθημα να ξαναγυρίσουμε στον άνθρωπο και στις ανθρώπινες αξίες.

Ο ανθρωπισμός βέβαια αυτός δεν είναι καινούργιος. Και οι παλαιότερες εποχές είχαν σαν ιδανικό και όραμα την εφαρμογή του ανθρωπισμού. Σήμερα όμως μπορεί η ουτοπία των παλαιότερων χρόνων να γίνει πράξη και εφαρμογή.

Η επιχείρηση σήμερα αναγνώρισε την ανάγκη παροχής βοήθειας για την διατήρηση της σωματικής υγείας του εργαζόμενου. Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούν κάποιο ταμείο υγείας και φροντίζουν για την ιατρική περίθαλψη του εργαζόμε-

νου.Καιρός πια είναι τώρα να κατανοήσουν και το θέμα της ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ και να στρέψουν και στο σημείο αυτό την μέριμνά τους, ώστε να αξιοποιήσουν καλύτερα και αποδοτικότερα το εργατικό τους δυναμικό.

1.2. ΑΝΑΓΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Αν μιλάμε σήμερα πιά πολύ από άλλοτε για την ανάγκη καλών ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην παραγωγική διαδικασία,είναι γιατί πιο πολύ από άλλοτε ο άνθρωπος δεν μπορεί να δουλέψει μόνος του. Τα έργα που γίνονται σήμερα είναι τεράστια και για να γίνουν χρειάζονται από τη σύλληψή τους, μέχρι την εκτέλεσή τους, τον μόχθο και την συμπάρσταση μεγάλου αριθμού ανθρώπων.

Τόσοι όμως άνθρωποι συγκεντρωμένοι μέσα σε ένα και τον ίδιο τόπο εργασίας,δημιουργούν προβλήματα και συγκρούσεις και αναγκαστικά προκύπτει το θέμα για το πως θα διευθετηθούν οι συγκρούσεις αυτές,ώστε να μην αποβούν σε βάρος της παραγωγής και του ανθρώπινου παράγοντος. Δημιουργούν ακόμη την ανάγκη όχι μόνο της τυπικής αλλά και της άτυπης οργάνωσης των εργαζομένων, δηλαδή την δημιουργία καλού ψυχολογικού κλίματος, και σε τελευταία ανάλυση απαιτούν αύξηση της ικανότητας κατανόησης των ανθρώπων.

Η επιτυχία στο θέμα συνεργασία ανθρώπων,διοίκηση ανθρώπων συνίσταται στο να ξέρει ο καθ' ένας ποιός είναι ο ίδιος και ποιός είναι οι άλλοι.και αυτό δεν είναι από τα πολύ απλά πράγματα, γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους μόνο που ταυτίζονται σε πολλά κοινά σημεία.Το θέμα λοιπόν συνίσταται στο να μελετήσουμε τη συμπεριφορά των συνανθρώπων μας,να μάθουμε πως αντιδρού ν στην κάθε περίπτωση, αν θέλουμε να τους κατευθύνουμε για ένα παραγωγικό σκοπό, και να τους γνωρίσουμε σαν άτομα και σαν μέλη ομάδας.γιατί, αλλιώς,αντιδρά ο άνθρωπος σαν άτομο και αλλιώς σαν μέλος μιας ομάδας. Μέσα στην ομάδα υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση. Ο ένας ακουμπά πάνω στον άλλον,επιδρά επάνω του, τον διαμορφώνει, αλλά και δέχεται τις επιδράσεις του.Η συμπεριφορά του ενός εξαρτάται πολλές φορές από τη στάση του άλλου : ανησυχίες, φόβοι, πολλές φορές εχθρότητες και μίσση αλλά και συμπάθειες και φιλίες δια-

χέονται μέσα στην ομάδα και διαποτίζουν τα μέλη της.

Η δύναμη της ομάδας έγινε μάλιστα πολύ ισχυρή από τότε που οι εργαζόμενοι οργανώθηκαν σε συνδικάτα. Αν είναι δύσκολο να διευθετηθούν σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, η διευθέτησή τους, γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν οι σχέσεις αυτές έχουν προέκταση, και μάλιστα έξω από την επιχείρηση σε πλατύτερες και οργανωμένες ομάδες.

Αυτή την αλληλεπίδραση, αυτό το ρεύμα που δημιουργεί το ψυχολογικό κλίμα καλείται ο νέος κλάδος των κοινωνικών επιστημών που λέγεται "ανθρώπινες σχέσεις" να το οργανώσει και να το διαμορφώσει έτσι, ώστε και η παραγωγικότητα να αυξάνει αλλά και η ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία του να αυξάνει και αυτή. Καιρός είναι ο άνθρωπος να βρεί τη χαρά και την αξιοπρέπειά του μέσα στην εργασία του.

Το πρώτο κλειδί για την επιτυχία του σκοπού αυτού είναι το στέλεχος, ο προϊστάμενος κάθε βαθμού. Αυτός θα διαμορφώσει το κλίμα και θα βοηθήσει την ομάδα του να ανέβει, εξυψώνοντας το ηθικό της.

Όταν δημιουργείται μια οποιαδήποτε σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων η σχέση αυτή προχωρεί αλυσιδωτά μέσα στην επιχείρηση και καμία φορά επεκτείνεται και έξω απ' αυτή.

Το θέμα λοιπόν είναι πρώτα πρώτα να προσεχτεί και να εκλεγεί το κατάλληλο στέλεχος. Το στέλεχος δηλαδή που θα έχει την απαιτούμενη προδιάθεση αλλά θα λάβει και την κατάλληλη μόρφωση να διευθύνει, να προσανατολίζει και να λύνει διαφορές.

Έτσι λοιπόν μπαίνει το επίμαχο θέμα της επιλογής και της μορφώσεως στελεχών στην επιχείρηση, θέμα που ευτυχώς σήμερα μπορεί να λυθεί κατά κάποιο τρόπο, όπως θα δούμε. Άλλοτε θεωρούσαν τέχνη την ικανότητα για διοίκηση. Σήμερα θεωρείται και τέχνη και επιστήμη μαζί, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί και να διδαχθεί. Αλλά για να διδαχθεί χρειάζεται σοβαρός προγραμματισμός και πάνω απ' όλα χρειάζεται ανθρωπιά και απαλλαγή από τη μηχανική αντίληψη για τον άνθρωπο και την εργασία. Όταν όμως λέμε εκπαίδευση στελεχών δεν εννοούμε μόνο την απόκτηση γνώσεων αλλά μαζί με αυτές και την αλλαγή στάσεως και νοοτροπίας. Εννοούμε πως θα μάθει το στέλεχος να κρίνει πρώτα σωστά τον εαυτό του, και αν μπορεί να απαλλαγεί απ' τις δικές

του αδυναμίες. Αν μπορεί να σταθεί πάνω από τον εαυτό του και από εκείνους που κρίνονται απ' αυτόν. Γιατί, αν δεν μάθει τον εαυτό του, πως είναι δυνατόν να μπορέσει να αντιληφθεί με ποιόν μπορεί να συνεργαστεί; Όπως στο γάμο κάθε ένας θέλει ένα σύντροφο που να του ταιριάζει, έτσι και στην εργασία θέλει ορισμένους ανθρώπους, με τους οποίους να μπορεί να συνεργάζεται καλύτερα παρά με τους άλλους και να αποδίδει στη δουλειά του, αφού, όπως είπαμε, τα έργα σήμερα χρειάζονται συνεργασία των πολλών. Όλοι είμαστε συμπαίκτες και από τον επιδέξιο χειρισμό του καθ' ενός θα εξαρτηθεί η επιτυχία και το έπαθλο της ομάδος μας. Ευτύχημα στάθηκε στην ιστορία όταν κατά καιρούς βρέθηκαν άτομα που ο ένας συμπλήρωνε τον άλλον και που μπορούσαν να συνεργαστούν πάνω σε πλατειά σχέδια μεγάλων έργων.

Για όλα αυτά λοιπόν χρειαζόμαστε μέσα στην επιχείρηση ένα πρόγραμμα και έναν οργανωτή ανθρωπίνων σχέσεων, που με τη βοήθεια του θα κάνει το διοικητικό στέλεχος να δει τον εργαζόμενο όχι μόνο σαν μέρος της επιχειρήσεώς του αλλά σαν μέλος της κοινωνικής ομάδος, σαν οικογενειάρχη, και ιδίως σαν άνθρωπο με προσωπικότητα ανεπανάληπτη και ξεχωριστή. Να δει τα προβλήματά του, τις αγωγίες του και τον πόνο του. Και μόνο τότε θα μπορέσουμε να πούμε πως μπήκε στο νόημα των ανθρωπίνων σχέσεων. Μόνο έτσι μπορούμε να κάνουμε τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί για την δουλειά του και για την επιχείρηση όπου εργάζεται και να θελήσει να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Γιατί, όπως πολύ σωστά είπε ο Clarens Francis πρόεδρος της μεγάλης αμερικανικής Εταιρείας "General Food" σε ένα συνέδριο του εθνικού συνδέσμου Βιομηχανιών στις ΗΠΑ: "Μπορείτε να αγοράσετε το χρόνο του ανθρώπου, μπορείτε ακόμη να αγοράσετε τη σωματική του παρουσία σε έναν ορισμένο τόπο μπορείτε ακόμη να αγοράσετε έναν ορισμένο αριθμό επιδέξιων μυϊκών κινήσεων την ώρα ή την ημέρα, αλλά δεν μπορείτε να αγοράσετε τον ενθουσιασμό του, την πρωτοβουλία την αφοσίωσή του. Δεν μπορείτε να αγοράσετε την ευλάβεια των καρδιών, των σκέψεων και των ψυχών. Αυτά όλα μπορείτε μόνο να τα κερδίσετε". Και τον τρόπο, με τον οποίο θα τα κερδίσουμε πρέπει να τον μάθουμε. Πρέπει να μάθουμε πως να κάνουμε τον άλλον να θέλει να συνεργ-

γαστεί μαζί μας, όσο μικρός και αν είναι ο ρόλος του.

Θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα από τα πειράματα που έγιναν στην Αμερική για να δούμε ποιά ακριβώς είναι η έννοια της συμμετοχής του εργαζόμενου, που σημαίνει ότι τον υπολογίζει, του δίνει σημασία, του φέρεται σαν σε ανθρώπινο ον.

Σε μια εταιρία, δημιουργήθηκε θέμα πως να υπερνικηθεί η αντίδραση των εργαζομένων στη μετάθεση τους σε άλλον τομέα της εργασίας, που ήταν επιβεβλημένη από λόγους συναγωνισμού. Κατά την έρευνα που έγινε είχε διαπιστωθεί, ότι πολλοί αντιδρούσαν όταν τους μετέφεραν από το ένα πόστο εργασίας στο άλλο. Το αποτέλεσμα της αντιδράσεως ήταν ότι χρειάζονταν οκτώ περίπου εβδομάδες για να ειδικευθούν αυτοί στη νέα εργασία τους. Ενώ άλλοι που προσλαμβάνονταν πρώτη φορά, ειδικεύονταν σε πέντε μόνο εβδομάδες. Στην αρχή, τους έγινε αύξηση της αμοιβής, αλλά το μέσο αυτό δεν πέτυχε να μειώσει την εχθρότητα και τα παράπονα, και να ανεβάσει τη χαμηλή παραγωγή.

Οι μελετητές τότε χώρισαν το προσωπικό σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη ομάδα είπαν απλώς ότι ήταν υποχρεωμένοι να κάνουν την αλλαγή και ξερά ξερά τους είπαν ότι πήραν την απόφαση να τους αλλάξουν τον τομέα τους, και μάλιστα αμέσως. Στη δεύτερη ομάδα είπαν ότι σκόπευαν να κάνουν μια αλλαγή. Ανέπτυξαν τους λόγους της αλλαγής και τους ζήτησαν να πούν αν δέχονται αυτή την αλλαγή, ή όχι. Η ομάδα πράγματι δέχτηκε την αλλαγή. Στην τρίτη ομάδα είπαν τα ίδια όπως και στη δεύτερη, και επί πλέον κάλεσαν μερικούς αντιπροσώπους της ομάδος αυτής να λάβουν μέρος στον σχεδιασμό της αλλαγής και στον ακθορισμό των ορίων αποδόσεως.

Αποτέλεσμα : Στην πρώτη ομάδα, δημιουργήθηκε η γνωστή εχθρότητα της ομάδος έναντι των προϊσταμένων. Η βελτίωση της ομάδος αυτής ήταν πολύ αργή, ενώ το 17% των προσώπων της ομάδος αυτής εγκατέλειψε την εργασία μέσα σε 40 μέρες. Στην δεύτερη και στην τρίτη ομάδα η βελτίωση ήταν πιο γρήγορη και κανείς δεν εγκατέλειψε την εργασία του.

Η επιτυχία λοιπόν ήταν μεγαλύτερη στην τρίτη ομάδα, γιατί ακριβώς την έλαβαν υπόψη, έδειξαν ότι ενδιαφέρονται για τη γνώμη της και έτσι κατόρθωσαν να συνδεθούν συναισθηματικά μαζί της και να την κάνουν να αισθανθεί ότι δεν την θεωρούν μο-

νάχα ένα εξάρτημα μηχανής για την επιχείρηση. Αυτό ακριβώς το συναισθηματικό δέσιμο και αυτή η συναισθηματική ευχαρίστηση είναι εκείνη που προάγει την εργασία.

Έχουν αρκετή πείρα σήμερα οι ιθύνοντες την επιχείρηση, για το ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν πάντα ότι τους έχει μεταβιβαστεί : Αν δεν συμφωνούν ή δεν τους ευχαριστεί μια εντολή ποτέ δεν είναι σίγουρο πως θα την εκτελέσουν, και μάλιστα πιστά. Πολλές φορές μπορεί να κρατήσουν στάση "παθητική" μόνο, και τότε η εργασία δεν προχωρεί για να μην αναφέρουμε και τις περιπτώσεις, που κατεβαίνουν σε απεργία να δια διεκδικήσουν τα οικονομικά αλλά και τα ανθρώπινα δικαιώματά τους.

Και εδώ ακριβώς έγκειται η αξία του δημοκρατικού κλίματος και των καλών ανθρωπίνων σχέσεων που έχουν, σα βάση τους τη συνεννόηση και σαν αποτέλεσμα την αποδοχή της εντολής.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η γνώση των σκοπών της επιχειρήσεως αυξάνουν την παραγωγικότητά της αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.

Για να δούμε τι εννοούμε σήμερα με τον όρο ανθρώπινες σχέσεις, πρέπει να κάνουμε μια μικρή ιστορική αναδρομή. Να εξετάσουμε πως άρχισε το θέμα αυτό και ποιές απαντήσεις δόθηκαν, ποιά προβλήματα μπήκαν και ποιά ήταν τα στάδια ερεύνης.

Το θέμα ήταν από την αρχή και είναι θέμα διευθύνσεως. Διαικώς θα πεί κατευθύνω ανθρώπους, θα πεί καθοδηγώ τους άλλους, τους προσανατολίζω, τους βάζω να εργάζονται.

Μέχρι και προ ολίγου ξέραμε μόνο να χειριζόμαστε πράγματα. Ξέραμε μόνο τη φύση και τον τρόπο του χειρισμού των εργαλείων και των μηχανημάτων. Δεν ξέραμε όπως καθόλου από ανθρωπινή συμπεριφορά και πως μπορούμε να επιδράσουμε πάνω σε αυτή. Όλες μας οι μελέτες στρέφονταν γύρω από τα πράγματα, γιατί πιστεύαμε, ότι ο καθένας ήξερε τον εαυτό του, κατά συνέπεια και τους άλλους, ξεκινώντας από την αρχή ότι οι άνθρωποι είναι όμοιοι. Αλλά ήρθε η ατομική ψυχολογία με τον Adler και μας είπε, ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επο-

μένως έπρεπε να μελετήσουμε τον άνθρωπο, να γνωρίσουμε τα κίνητρά του, τη στάση του, τη συμπεριφορά του. Και τώρα πρέπει να βιαστούμε για να καλύψουμε αυτό το κενό της γνώσεως.

Οι επιχειρήσεις δεν διαφέρουν πιά βάσει των υλικών ή του μηχανικού εξοπλισμού που διαθέτουν αλλά βάσει των ανθρώπων τους οποίους χρησιμοποιούν. Η επιτυχία μιας επιχειρήσεως σήμερα εξαρτάται από το ανθρώπινο υλικό που έχει στη διάθεσή της. Σύμφωνα με τη στατιστική του 1962, το 80% των επιχειρήσεων που έκλεισαν έκλεισε από κακή διοίκηση.

Ο ανθρώπινος παράγων είναι μια τεράστια πηγή, που πρέπει να αξιοποιηθεί. Ο γνώσεις μας όμως δεν είναι ακόμα πολύ βαθιές, αλλά υπάρχουν μερικές αρχές που θα μας είναι εξαιρετικά ωφέλιμες όταν τις γνωρίσουμε.

Η βιολογία, η ψυχολογία και η κοινωνιολογία έκαναν μέσα στο πλαίσιο των ανθρώπινων επιστημών σημαντικές προόδους και έθεσαν μερικές θεμελιώδεις αρχές που δεν μπορούν πια να αγνοηθούν από τον διευθύνοντα που επιθυμεί να ασκήσει αποδοτικά το λειτούργημα αυτό.

Ιστορικά δημιουργήθηκαν δύο σχολές.

Η μία είναι του Frederic Taylor, που ονομάστηκε και πατέρας της επιστημονικής οργανώσεως, και η άλλη είναι του Elton Mayo, του πατέρα των ανθρώπινων σχέσεων.

Και οι δύο πρωτοπόροι έδειξαν ζωνρό ενδιαφέρον για την επιστημονική μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην επιχείρηση και για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Πολύ επιγραμματικά θα λέγαμε ότι ο Taylor συνετέλεσε στην αύξηση της παραγωγής με το να την ορθολογίσει, ο δε Mayo με το να την εξανθρωπίσει.

Σχολή του Taylor

Με τη συνεχή μελέτη ο Taylor κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για μια καλή απόδοση πρέπει να υπάρχουν 4 προϋποθέσεις :

1) Να γίνεται επιλογή του κατάλληλου ατόμου για κάθε ορισμένη εργασία.

2) Να εκπαιδεύεται στη μέθοδο πως να κάνει τις πιο οικονομικές κινήσεις.

3) Να του δοθούν κατάλληλα οικονομικά κίνητρα

4) Να του εξασφαλιστούν καλές φυσικές συνθήκες και καλό περιβάλλον.

Μέχρι την εποχή εκείνη, πρόσεχαν μόνο την αποδοτικότητα μιας μηχανής αλλά δεν είχαν σκεφθεί να μελετήσουν και τις δυνατότητες της ανθρώπινης μηχανής. Δεν ήξεραν τα όρια των ανθρώπινων ικανοτήτων. Ο Taylor, με τις παραπάνω αρχές του, ζήτησε να αυξήσει την αποδοτικότητα του εργάτη χωρίς να τον κουράσει περισσότερο.

Με βάση την πείρα του αυτή, εξέδωσε, το 1911, το έργο του "θεμελιώδεις αρχές της επιστημονικής οργανώσεως".

Μαζί με τον Taylor πρέπει να αναφέρουμε και τον Fayol (1916), στο θέμα της επιστημονικής διοικήσεως. Ο Fayol υπεστήριξε ότι το βασικό πρόβλημα είναι η διοίκηση. Ασχολήθηκε με την αναζήτηση απλών, πρακτικών και εύκολα αντιληπτών αρχών διοικήσεως.

Στην ουσία οι εργασίες των Taylor & Fayol αλληλοσυμπληρώνονται. Και οι δύο κατάλαβαν, ότι το "πρόβλημα - κλειδί" της βιομηχανικής επιτυχίας είναι το πρόβλημα του προσωπικού και της διεύθυνσής του, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, και δεν είναι το πρόβλημα εγκαταστάσεων, όπως νομιζόνταν μέχρι τότε. Και οι δύο εφήρμοσαν στη μελέτη του προβλήματος αυτού, την επιστημονική μέθοδο, αλλά ο μεν Taylor μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου εργασιών με τάση ανόδου προς τα υψηλότερα κλιμάκια, ο δε Fayol έρευνσε τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διαρθρώσεως.

Σχολή του Mayo

Ο Mayo μας είπε ότι ο άνθρωπος δεν δρά σαν άτομο μέσα στην επιχείρηση και δεν βρίσκεται σαν άτομο σε άμεση σχέση με την επιχείρηση, αλλά δρά και συμπεριφέρεται σαν μέλος μιας μικρής ομάδας και η σχέση του με την επιχείρηση είναι σχέση της ομάδος προς αυτή. Ανεγνώρισε, δηλαδή, ότι οι μικροομάδες είναι μια πραγματικότητα, και ότι δεν μπορούμε να αγνοούμε την ύπαρξή τους. Μ' αυτόν τον τρόπο, ο Mayo, στη μελέτη του ατόμου προσθέτει τη μελέτη του κοινωνικού παράγοντος με την έννοια της ομάδος. Η μικρή ομάδα αποτελεί ένα συγκεκριμένο, πραγματικό γεγονός μέσα σε μια επιχείρηση και, είτε το θέλουμε είτε όχι, αυτή η μικροομάδα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά και τη στάση των ατόμων απέναντι στην κοινωνία ή

την οργάνωση . Το ν' αγνοεί κανείς αυτή την πραγματικότητα είναι σαν ν' ακολουθεί τακτική στρουθοκαμήλου.

Στις προϋποθέσεις του Taylor που αναφέραμε ο Mayo προσθέτει :

α) Το πρόβλημα της συνθέσεως της ομάδας (μικρο-ομάς μέχρι 30 άτομα). Το άτομο σχηματίζει ομάδες, για να ικανοποιήσει την κοινωνική ανάγκη του "ν' ανήκει κάπου".

β) Το πρόβλημα της μορφής της εξουσίας.

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

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

Νεότερες τάσεις

Συνεχιστές στην μελέτη των ανθρωπίνων σχέσεων είναι ο Μοργενο, ο Κ. Lewin και άλλοι.

Ο Μοργενο είπε, ότι ο άνθρωπος, με την τεχνική εξέλιξη, έγινε πολύ ατομικιστής και δεν ανήκει πια σε καμιά ομάδα. Η επιχείρηση τον έκανε ξεριζωμένο (deracine). Έχασε το αίσθημα του ν' ανήκει κάπου. Έρχονται όμως οι ανθρώπινες σχέσεις, για να τον κάνουν πάλι κοινωνικό όν, με το να μπορεί να εκφράζεται για τα προβλήματά του και να εντάσσεται σε μια ομάδα, για να ισορροπήσει.

Ο Κ. Lewin μελέτησε το θέμα των αλληλεπιδράσεων στις ομάδες και γενικά τη δυναμική της ομάδος, ενώ ο Maier έκανε ε-

φαρμογή των αρχών του Μορενο στην επιχείρηση.

Το όλο κίνημα αυτό δεν κρατήθηκε όμως πάντα πάνω στις επιστημονικές του βάσεις και υπήρχαν πολλές συγκρούσεις. Αλλά η σύγκρουση έχει και έναν δημιουργικό χαρακτήρα, γιατί χωρίς αυτήν θα είχε σταματήσει η πρόοδος. Η σύγκρουση είναι μια κινητήριος δύναμη μέσα στην ομάδα. Αν όλοι οι άνθρωποι συμφωνούσαν, τότε η επιχείρηση θα πέθαινε. Το θέμα είναι να συλλάβουμε τον κάθε άνθρωπο στην πρωτοτυπία του, να τον αξιοποιήσουμε και να του επιτρέψουμε να δημιουργήσει.

Η οργάνωση σήμερα της επιχειρήσεως πρέπει να στηριχθεί στις εξής προϋποθέσεις :

1) Να ληφθεί υπόψη η ύπαρξη της ομάδας. Η ομάδα υπάρχει και έχει μερικά θέματα, που πρέπει να μελετηθούν για να γίνει αποδοτική.

2) Η εξουσία πρέπει να υπάρχει, γιατί είναι και αυτή μία ανάγκη της ομάδας. Αλλά να βρεθεί ο τρόπος ασκήσεως της εξουσίας αυτής, που να ταιριάζει περισσότερο στη σύγχρονη εποχή.

3) Να ληφθεί υπόψη η αλληλεξάρτηση στην ομάδα. Δεν είναι πιά δυνατόν να έχουμε ανεξαρτησία εφ' όσον έχουμε ειδίκευση. Δεν σημαίνει πως ο καθένας κάνει ένα επί μέρος έργο και, κατά συνέπεια, έχει ανάγκη από τη συνεργασία του άλλου, προκειμένου να ολοκληρωθεί ένα έργο.

4) Ακόμα, απαιτείται ένα κλίμα δημοκρατικό, όπου οι εργαζόμενοι, όχι μόνο να εκτελούν αλλά και να σκέπτονται. Πάρα πολλές ιδέες μπορούν να παρέλθουν από εκτελεστές, φτάνει να δημιουργηθεί κλίμα ελευθερίας. Το θέμα της ελευθερίας είναι ένα από τα πιο επίμαχα προβλήματα. Είναι δυσκολότερο να θέλουμε συνεργάτες που να αποφασίζουν από κοινού με τον προϊστάμενο, από το να ασκεί αυτός μια μονόπλευρη εξουσία. Βέβαια, για να επιτύχουν όλα αυτά, χρειάζεται ωριμότητα, αλλαγή στάσεως και νοοτροπίας. Αυτό άλλωστε είναι και το καινούργιο ΜΗΝΥΜΑ των ανθρώπινων σχέσεων.

Ιστορικά Γεγονότα που Διέπονται από το Πνεύμα των Ανθρώπινων Σχέσεων

Οι αντίκτυπος της ιδέας ότι ο ανθρώπινος παράγων πρέπει πια να προσεχτεί και να δικαιωθεί, αρχίζει, θα λέγαμε, την ε-

παύριο της μεγάλης οικονομικής κρίσεως του 1929-32 και ειδικότερα με την εφαρμογή της πολιτικής του New Deal του προέδρου Ρούσβελτ, στην Αμερική. Με την πίεση του ανεπτυγμένου πιά συνδικαλιστικού κινήματος, οι εργατικές διεκδικήσεις για την κάλυψη όχι μόνο στοιχειωδών οικονομικών αναγκών αλλά και αναγκών πνευματικού και κοινωνικού περιεχομένου παίρνουν μια συγκεκριμένη υπόσταση και ικανοποίηση.

Η περίοδος μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο είναι πιά αποφασιστική σε εξελίξεις όχι πιά μόνο στην Αμερική αλλά και στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο πολιτισμένο κόσμο.

Η σύγκρουση των δύο μεγάλων συνασπισμών, Ανατολικού και Δυτικού και ο ψυχρός πόλεμος αναγκάζει τα έθνη να αναθεωρήσουν μερικές από τις απόψεις τους πάνω στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα, ώστε να αρχίζει να διαφαίνεται μια προσπάθεια προσεγγίσεως των δύο κόσμων πάνω στον τομέα κυρίως των κοινωνικών δικαιωμάτων και της ελευθερίας.

Τα ρεύματα αυτά πήραν συγκεκριμένη μορφή με δύο ιστορικές διακηρύξεις επί διεθνούς επιπέδου : τη Διακήρυξη της Φιλαδέλφειας του 1944 της Διεθνούς Οργανώσεως Εργασίας, και της Οικουμενικής Διακηρύξεως των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου του Ο.Η.Ε. το 1948.

Η Διακήρυξη της Φιλαδέλφειας μεταξύ των δικαιωμάτων που διακηρύσσει, είναι η πλήρης απασχόληση, το κατώτατο όριο ημερομισθίου, τα συνδικαλιστικά προνόμια, η κοινωνική ασφάλιση και προστασία. Προβλέπει ιδιαίτερη μέριμνα για την παιδική ηλικία και τη μητρότητα, ικανοποιητικό επίπεδο τροφής και κατοικίας, δυνατότητες αναψυχής, εκπαίδευσης και πολιτιστικής δράσεως. Δεν παραλείπει επίσης η διακήρυξη να διατυπώνει απόψεις για την καλύτερη εκμετάλλευση και την προσφορώτερη χρησιμοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών του κόσμου.

Η οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου από τον Ο.Η.Ε. αναφέρεται στην αναγνώριση της έμφυτης αξιοπρέπειας του ανθρώπου, στα ίσα και αναπαλλοτρίωτα δικαιώματά του, που πρέπει να προστατευθούν από το Κράτος Δικαίου, στην ελευθερία, τη δικαιοσύνη και την ειρήνη στον κόσμο.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο ΙΙ

2.1. ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

Όπως μελετάμε τη μηχανή για να δού με πως λειτουργεί,ώστε να τη μεταχειριστούμε με περισσότερη επιτυχία,έτσι προέκυψε σήμερα η ανάγκη να μελετήσουμε και τον άνθρωπο για να δούμε, πως είναι δυνατόν να τον κατανοήσουμε και να τον καθοδηγήσουμε, ώστε να αποδώσει καλύτερη στη δουλειά του και να ικανοποιηθεί περισσότερο απ' αυτή για να ελαττώσει όλο και περισσότερο τις απαγοητεύσεις του και τις ανησυχίες του και γενικά για να προσαρμοσθεί καλύτερα.

Όταν λέμε ότι ένας άνθρωπος είναι ανεπαρκή στην απόδοση του, δεν σημαίνει πάντα, ότι ο άνθρωπος αυτός δεν έχει ικανότητες. Μπορεί να έχει όλες τις ικανότητες του κόσμου, αλλά η θέλησή του για εργασία να είναι μειωμένη.Για να 'χουμε, λοιπόν, απόδοση, πρέπει διαρκώς να προσπαθούμε να επιδρούμε πάνω στην καλή θέληση του εργαζομένου. Η επίδραση αυτή είναι φύσεως ψυχολογικής, εφ' όσον πρόκειται ο ένας να επιδράσει πάνω στη συμπεριφορά του άλλου ανθρώπου.

Για να επιδράσουμε, όμως, πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά η λογική λέει, ότι πρέπει πρώτα να την αναλύσουμε και να τη γνωρίσουμε.οι άνθρωποι, βέβαια, έχουν πολλές διαφορές μεταξύ τους, αλλά στη γενικότητά τους έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που μπορούμε να μελετήσουμε και μετά φυσικά, να τα προσαρμόσουμε σε κάθε ειδική περίπτωση.

Στη μελέτη μας τούτη, ας μην ξεχνάμε, ότι ο άνθρωπος είναι μια βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότης και σαν τέτοια πρέπει να τη μελετήσουμε.Η συμπεριφορά είναι συνισταμένη αυτών των τριών στοιχείων.Ο άνθρωπος φέρεται έτσι ή αλλιώς, γιατί έχει τον άλφα ή τον βήτα οργανισμό, τον άλφα ή τον βήτα ψυχικό και διανοητικό εξοπλισμό, έζησε και μεγάλωσε σαν μέλος της άλφα ή βήτα κοινωνικής ομάδας.

Αναλύοντάς τον, βλέπουμε ότι έχει ανάγκες, που πρέπει να καλύψει για να ζήσει, και αυτές πρέπει να τις ξέρουμε. Για να καλύψει τις ανάγκες ο άνθρωπος πρέπει να δράσει, και παρακινείται στη δράση του από κίνητρα και πρέπει αυτά τα κίνητρα να τα ανακαλύψουμε.Ο κάθε άνθρωπος είναι προικισμένος με με-

ρικές ικανότητες, που πρέπει να τις δούμε, για να τις αναπτύξουμε με την κατάλληλη παιδεία. Ο άνθρωπος, μέσα στο περιβάλλον που ζεί και ανάλογα με τις εμπειρίες και τα βιώματα που έχει, αναπτύσσει ορισμένες στάσεις και αυτές πρέπει να τις γνωρίσουμε. Και τέλος, στις σχέσεις του με τους συνανθρώπους του αναπτύσσει μια συμπεριφορά, και αυτή πρέπει να την ερμηνεύσουμε και να την κατανοήσουμε, αν θέλουμε μια μέρα να επιδράσουμε πάνω σε αυτή, για να τη διαμορφώσουμε ή για να συνεργασθούμε με .

Αλλά, για να συνάψω μια καλή σχέση, δεν αρκεί να γνωρίσω τον άλλον, πρέπει να γνωρίσω και τον εαυτό μου, κάνοντας την ίδια ανάλυση. Να δω, πρώτα εγώ, ποιός είμαι, και μετά να δω με ποιό άτομο θα μπορούσα περισσότερο να συνεργασθώ. Γιατί, όπως θα δούμε και παρακάτω, σήμερα η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, επιβάλλεται να αλλάξει και από σχέση ασκήσεως εξουσίας να γίνει σχέση μεταξύ συνεργατών.

Έτσι, μπαίνει επιτακτικά το θέμα της επιλογής των συνεργατών. Μεταξύ συνεργατών υπάρχει σχέση αλληλοεξαρτήσεως και κυρίως αλληλοεπιδράσεως. Τα δύο μέλη είναι σαν δύο συμπαίκτες που ο ένας στηρίζεται στον άλλον, αλλά και επιδρά πάνω στον άλλον. Ο ένας συμπληρώνει τον άλλον. Και για να παραχθεί έργο ικανοποιητικό, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, πρέπει ο καθένας να μάθει τον εαυτό του και τον άλλον. Η γνώση αυτή του ανθρώπου δεν είναι και τόσο εύκολη. Μέχρις ενός σημείου ο καθένας άνθρωπος, με μια προσπάθεια μελέτης και από την προσωπική του εμπειρία μπορεί να φτάσει να γνωρίσει τον άλλον και τον εαυτό του. Αλλά για να μπορεί να βοηθά αποτελεσματικά τον άλλον και να λύνει προβλήματα, που ανακύπτουν από τις σχέσεις των ανθρώπων στο περιβάλλον της εργασίας πρέπει να κάνει ειδικές σπουδές και να έχει την ικανότητα να ψυχολογεί.

Έτσι, διαμορφώνεται ο ψυχολόγος της επιχειρήσεως που προσπαθεί να δημιουργήσει και συγκροτήσει ένα κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα προς όφελος της παραγωγής και του εργαζόμενου.

2.2. ΑΝΑΓΚΕΣ - ΚΙΝΗΤΡΑ

Μέχρι προ τινός νομίζαμε πως αν καλύπταμε τις βιολογικές ανάγκες του εργαζόμενου ανθρώπου, αυτός έπρεπε να ήταν πολύ ευχαριστημένος. Πιστεύαμε, πως ένας καλός μισθός έλυne όλα τα προβλήματα.

Σήμερα, αν όχι στον τόπο μας, τουλάχιστον στα πιο προηγμένα κράτη, ο ακλός μισθός είναι πραγματικότητας και όμως είδαμε, ότι αυτό δεν αρκεί για να είναι ο άνθρωπος ικανοποιημένος και για να μπορεί να δουλεύει πιο παραγωγικά. Υπάρχουν και άλλες ανάγκες που τις δημιούργησε ο σύγχρονος πολιτισμός και η κοινωνική άνοδος.

Τι είναι, όμως ανάγκη;

Ανάγκη θα πεί μια κατάσταση στερήσεως. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση, μαπίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη, που λέγεται ορμή, παρόρμηση, πάθος, επιθυμία, ένστικτο ή επείγουσα ανάγκη για να καλυφθεί η στέρηση αυτή. Αυτή η κινητήρια δύναμη ή τα κίνητρα, είναι διαφορετικής εντάσεως, ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και του χαρακτήρος του ατόμου. Την ανάγκη δεν την βλέπουμε, αλλά τη διακρίνουμε στη συμπεριφορά του ανθρώπου. Αυτό μας δυσκολεύει, γιατί πίσω από την ίδια συμπεριφορά μπορεί να κρύβεται η επιδίωξη της ικανοποιήσεως διαφορετικών αναγκών. Π.χ. έχουμε μια ομάδα ανθρώπων, που εργάζονται πολύ. Ο καθένας όμως μπορεί να έχει και διαφορετικό κίνητρο, που τον σπρώχνει να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Ο ένας για να κερδίσει περισσότερα χρήματα για την οικογένειά του, ο άλλος για να αποσπάσει την εύνοια του προϊσταμένου του ή την επιδοκιμασία των συνεργατών του ή για να αποκτήσει κύρος ή γιατί πράγματι η δουλειά αυτή του αρέσει και τον ικανοποιεί η πολλή εργασία. για να κατανοήσουμε, λοιπόν, τη συμπεριφορά του ανθρώπου, πρέπει να μπορούμε να αναλύσουμε και να μελετήσουμε το θέμα που λέγεται ανάγκες - κίνητρα.

θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τις ανάγκες στις εξής κατηγορίες :

1. Φυσιολογικές Ανάγκες

Είναι οι ανάγκες, από τις οποίες εξαρτάται η επιβιωσή μας όπως π.χ. πείνα, δίψα, ενδυμασία, κατοικία, διαίώνιση του εί-

δους. Αυτές καλύπτονται όταν το άτομο αισθάνεται, πως αυτός και η οικογένειά του έχουν εξασφαλίσει όλα τα απαραίτητα εφόδια, που επιβάλλουν σήμερα οι συνθήκες μιας στοιχειώδους διαβιώσεως. Και αυτά εξασφαλίζονται με την εργασία. Η εργασία είναι ένα πρώτο δικαίωμα και καθήκον. Είναι δικαίωμα του ανθρώπου να επιζήσει με το να αποκτήσει τα αναγκαία μέσα για αυτό έχει απαίτηση για έναν ικανοποιητικό μισθό. Το θέμα, τώρα, ποιός είναι ικανοποιητικός μισθός έχει εγείρει πολλές συζητήσεις. Πάντως, είναι πια αποδεκτό, ότι η εργασία δεν αποτελεί εμπόρευμα ώστε να διαμορφώνεται η τιμή της βάσει του νόμου της προσφοράς και της ζήτησης για αυτό, και με διεθνείς ακόμη συμβάσεις, έφθασαν να καθορίσουν ένα κατώτατο όριο μισθού.

Ο εργαζόμενος, με τη σειρά του, έχει καθήκον και υποχρέωση να καταβάλει τις μεγαλύτερες προσπάθειες για να κερδίσει την αμοιβή αυτή. Κάθε φορά που οι εργαζόμενοι νομίζουν ότι δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους αυτές, καταφεύγουν στην απεργία. Είναι και αυτή ένα είδος συμπεριφοράς. Οργανώνονται σε συνδικάτα, μόνο και μόνο για να επιτύχουν με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο την ικανοποίηση των αναγκών τους.

2. Η Ανάγκη της Ασφάλειας

Δεν αρκεί όμως η ικανοποίηση των αναγκών της πρώτης κατηγορίας. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Και όταν λέμε ασφάλεια δεν εννοούμε μόνο τη σωματική αλλά και την ψυχική. Δεν μπορεί ο άνθρωπος να προχωρήσει στη ζωή, όταν βρίσκεται σε ένα εχθρικό:ό περιβάλλον. Έχει ανάγκη από ασφάλεια και αυτοπροστασία του ψυχικού οργανισμού. Αν έρθουμε τώρα στο πεδίο της εργασίας, ο εργαζόμενος, για να νιώσει ασφάλεια, ζητά μια μόνιμη απασχόληση, προαγωγή και γενικά εξασφάλιση του μέλλοντος και σταθερότητα στην εργασία του.

Η σταθερότητα αυτή στην εργασία εξυπηρετεί τον εργαζόμενο από ψυχολογική πλευρά, όπως είπαμε, αλλά εξυπηρετεί ταυτόχρονα και την επιχείρηση, γιατί έτσι αποφεύγει τις απώλειες που προέρχονται από συνεχή αλλαγή προσωπικού.

Ένα άλλο θέμα για να δημιουργηθεί στον εργαζόμενο το αίσημα της ασφάλειας στον τόπο της εργασίας, είναι τα μέτρα, που λαμβάνονται για την προφύλαξη της σωματικής του ακεραιότητας και της υγείας του. Ο θεσμός των κοινωνικών ασφαλίσεων (ασφάλεια υγείας, ατυχημάτων, γήρατος, ανεργίας) έχει επεκταθεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Σ' αυτό επίσης πολύ συντείνουν και γενικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής. Με αυτά εξασφαλίζεται η ικανοποίηση της ανάγκης ασφάλειας του εργαζόμενου, που του είναι τόσο απαραίτητη για την ψυχική του υγεία και ισορροπία. Μόνο έτσι μπορεί ο άνθρωπος να εργαστεί απερίσπαστα και να γίνει πιο αποδοτικός στη δουλειά του.

3. Η Ανάγκη Αξιοπρέπειας

Στην ανθρώπινη φύση είναι και η ανάγκη της αξιοπρέπειας, δηλαδή η πίστη ότι έχει ανθρώπινα δικαιώματα που πρέπει να τύχουν καθολικού σεβασμού. Ο άνθρωπος έχει φυσικά και αναπαλλοτριώτα δικαιώματα, που προέρχονται από την ιερότητα της πνευματικής του φύσεως και έχει ανάγκη να αναγνωρίζουν την προσωπικότητά του. Συναφής με την ανάγκη αξιοπρέπειας είναι και η ανάγκη αυτοεκφράσεως και όσο πιο καλά θα ικανοποιείται αυτή η ανάγκη, τόσο περισσότερο θα δημιουργείται μια αυτοεκτίμηση για το ίδιο του το άτομο.

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του συμπεριφέρονται σαν σε ανθρώπινο ον, με το σεβασμό που του ταιριάζει. Η κάλυψη, λοιπόν των αναγκών επιβιώσεως δεν του φτάνει, αλλά θα πρέπει να συμπληρωθούν και από την άποψη της ανθρώπινης υποστάσεώς του.

4. Η Ανάγκη Αναγνώρισεως και Επιδοκιμασίας

Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του αναγνωρίζουν την προσπάθειά του και ακόμη να γίνεται παραδεκτός από το περιβάλλον του. Η ανάγκη αυτή αναγνώρισεως και επιδοκιμασίας δεν είναι εγωϊστική, αλλά ανθρώπινη. Το χρειάζεται ο άνθρωπος, για να δει που βαδίζει : βρίσκεται στον ορθό δρόμο; Ακολουθεί σωστή τακτική; Είναι ανθρώπινο το παράπονο του εργαζόμενου, όταν δεν τον αναγνωρίζουν. Όταν ο άνθρωπος ξέρει ότι επιδοκιμάζεται, τότε προχωρεί στη ζωή. Αλλιώς, μπορεί να ξεφύγει από την κανονική τροχιά και να υιοθετήσει στάση αντικοινωνική. Γι'

αυτό ο έπαινος για τον εργαζόμενο, είναι πολύ καλύτερο μέσο αγωγής παρά η τιμωρία.

Στην πρακτική του μορφή και στον τόπο της εργασίας, αναγνώριση θα πεί ότι λαμβάνω υπόψη τη γνώμη, τις εισηγήσεις, τις υποδείξεις του άλλου, ότι καλώ αυτόν τον άλλον και τον συμβουλεύομαι.

Η πείρα απέδειξε, ότι η επιχείρηση έχει πολλά να ωφεληθεί από τις ιδέες των εργαζομένων για τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Ο εργαζόμενος, εξ άλλου, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του και η συνεισφορά του, αναπτύσσει όλο και μεγαλύτερο ζήλο για τη δουλειά του, όλο και περισσότερο δένεται μ' αυτή και την επιχείρηση.

5. Η Ανάγκη Συναντήσεως του Άλλου Φύλου

Η ανάγκη αυτή δεν είναι μόνο ένστικτο, δεν έχει μόνο το βιολογικό στοιχείο. Έχει και ένα ανθρώπινο στοιχείο. Πηγάζει από το στοιχείο της αγάπης προς τον άνθρωπο. Η σωστή θέση είναι να συναντήσεις τον άλλον σαν υποκείμενο, σαν άνθρωπο, και όχι σαν αντικείμενο. Ο τρόπος εργασίας είναι ταυτόχρονα και τρόπος συναντήσεως του άλλου φύλου. Πολλές παρανοήσεις, προστριβές, συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων οφείλονται πολλές φορές στο πρόβλημα αυτό και σε σημείο να διαταράσσονται επικίνδυνα οι ανθρώπινες σχέσεις σε βάρος του οικονομικού αποτελέσματος. Συναισθήματα εχθρότητας και μνησικακίας μπορεί να έχουν την πηγή τους στη μη ικανοποίηση της ανάγκης αυτής.

6. Κοινωνικές Ανάγκες

α) Η Ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου

Ο άνθρωπος από τη φύση του, επιδιώκει την επαφή με τον συνάνθρωπό του. Η ανάγκη αυτή βρίσκει την έκφρασή της στη δημιουργία ομάδος, κοινότητας. Του αρέσει να ανήκει σε διάφορους συλλόγους και να παίρνει γενικά μέρος στην ομαδική ζωή της κοινότητός του. Θέλει να αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός φοβάται την απόρριψη και την μη παραδοχή. Γιατί έτσι θα στερηθεί ακριβώς αυτή την ικανότητα της ανάγκης του να ανήκει και του να συμμετέχει σε κάτι.

β) Η ανάγκη γοήτρου και "θέσεως" (status)

Ο άνθρωπος θέλει να κερδίσει και γόητρο και θέση μέσα στην εργασία του, δηλαδή μια θέση ιεραρχική στην κοινωνική δομή, που επιφέρει αναγνώριση και προνόμια. Όλοι εργάζονται για να διατηρήσουν ή να ανυψώσουν τη θέση τους.

Το γόητρο δεν ταυτίζεται πάντα με τη θέση. Το γόητρο καθορίζεται από την αξία, την τιμή, που οι συνάδελφοί του θα του αναγνωρίσουν. Δεν αποκτάται με την επιβολή, είναι κάτι που κερδίζεται με την προσωπική αξία.

γ) Η Ανάγκη της ανθρώπινης Περιπέτειας

Όλες οι πιο πάνω ανάγκες αφορούν την εξυπηρέτηση του ίδιου του ατόμου. Λόγω όμως της πνευματικής του φύσεως, ο άνθρωπος έχει να καλύψει και την ανάγκη να ξεφύγει από τον εαυτό του, να προσέξει, να κατανοήσει τον άλλον και να τον εξυπηρετήσει. Είναι η έννοια της προσφοράς. Η προσφορά είναι ένα υπερατομικό βίωμα. Για να έχουμε μια ψυχικώς άρτια προσωπικότητα πρέπει να μπορεί να κάνει αυτό το πέρασμα από το άτομο στο πρόσωπο.

Κατά τον Jung, ο άνθρωπος προχωρεί εφ' όσον εγκαταλείπει τον ενστικτώδη βίο και βαδίζει προς τον πνευματικό, εφ' όσον φεύγει από το εγώ και πηγαίνει να συναντήσει το συ. Έτσι, του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει όλον τον πλούτο των συναίσθημάτων του και να δημιουργήσει σε μια σφαίρα υψηλότερων αξιών. Είναι ένα κίνητρο ανόδου.

Το θέμα, λοιπόν, είναι πως να υποκινήσουμε τον εργαζόμενο για μια πιο αποτελεσματική απόδοση. Κι αυτό θα το επιτύχουμε όχι μόνο με την ικανοποίηση των κατωτέρων αναγκών αλλά και αναγκών ανωτέρου επιπέδου, όπως είναι η ανάγκη σεβασμού, αυτοεκφράσεως, αναγνώρισεως γοήτρου και θέσεως. Εάν δεν καλυφθούν οι ανάγκες αυτές, τότε το άτομο ίσως να έχει δυνατότητες, να έχει ικανότητες, όμως να μην τις χρησιμοποιεί, και το επίτευγμά του να είναι χαμηλό. Δεν ζητάμε από τον εργαζόμενο να ξεπεράσει τις ικανότητές του, αλλά να φτάσει να αποδώσει στο βαθμό που φτάνουν οι ικανότητές του.

Άλλοι μελετητές ταξινομούν τις ανάγκες σε δύο μεγάλες κατηγορίες :

1) Έμφυτες

2) Επίκτητες. Τέτοιες είναι οι ανάγκες που αποκτήσαμε από διάφορες εμπειρίες. Και έχουμε τέτοιες ανάγκες, γιατί ανήκουμε σε κάποιο έθνος, κάποια φύλη, κάποια οικογένεια κλπ. Και οι επίκτητες ανάγκες είναι εξ ίσου ισχυρές, όπως οι έμφυτες, και είναι και αυτές κίνητρα προς δράση.

2.3. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία είναι και αυτή μια ανάγκη, αν την πάρουμε από την άποψη ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη να ξεδέψει την ενεργητικότητα που έχει. Μ' όλο που ο άνθρωπος ρέπει προς την αδράνεια, εν τούτοις, δεν είναι ευχαριστημένος όταν δεν κάνει τίποτα.

Το χρήμα, αναμφιβόλως, είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας γιατί μ' αυτό ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Σήμερα, που κατά κάποιον τρόπο έχει φτάσει να εξασφαλίσει το μισθό, θέλει κάτι παραπάνω. Γιατί, βάσει και του νόμου της ιεραρχίας των αναγκών, μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη γεννιούνται αμέσως άλλες υψηλότερου επιπέδου. Αυτό εξηγεί κάπως, γιατί αν δώσουμε περισσότερα χρήματα δεν είμαστε βέβαιοι ότι θα υποκινήσουμε περισσότερο τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει, ότι σήμερα το χρήμα δεν είναι ούτε το μόνο ούτε το κυριότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία. Είπαμε ότι το άτομο δεν είναι μόνο του αλλά ανήκει σε μια ομάδα και επηρεάζεται απ' αυτήν. Εάν λοιπόν ο προϊστάμενος πεί : Αν βγάλετε, π.χ. 60 κομμάτια, θα πληρωθείτε τόσα περισσότερα, μπορεί το άτομο να μην καταβάλει την προσπάθεια που χρειάζεται, όχι γιατί δεν θα ήθελε να κερδίσει περισσότερα χρήματα, αλλά γιατί η ομάδα, στην οποία ανήκει, του είπε ότι, αν δουλέψει παραπάνω, θα θεωρηθεί προδότης των συμφερόντων της. Έτσι, παραιτείται από το μεγαλύτερο κέρδος, μόνο και μόνο για να γίνει αρεστός στην ομάδα και να μείνει μέσα σ' αυτήν.

Σε μια έρευνα, που έγινε με το ερώτημα : "τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας", ο παράγων χρήμα ήρθε τέταρτος. Τα αποτελέσματα, κατά σειρά προτιμήσεως, είχαν ως εξής:

1) Σταθερή εργασία

2) Καλός προϊστάμενος - καλοί συναδέλφοι

3) Εργασία με πρωτοβουλία - καλές συνθήκες

4) Καλός μισθός

Αυτό δεν σημαίνει ότι το χρήμα έπαψε να είναι κίνητρο, αλλά ότι δεν είναι και το μόνο. Οι ενθαρρύνσεις όλων των ειδών, το ανέβασμα του ηθικού, με τις αναγνωρίσεις και τους επάίνους αποτελούν σήμερα θετικά κίνητρα αυξήσεως της αποδόσεως της εργασίας, ενώ ποι ποινές και οι τιμωρίες είναι αρνητικά κίνητρα, που επιδρούν μάλλον ανασταλτικά και δημιουργούν εχθρότητες και απογοητεύσεις, που μάλλον παρεμποδίζουν την απόδοση παρά την ενθαρρύνουν. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να παραιτηθού με τελείως από το θέμα των κυρώσεων, αλλά ότι πρέπει να εφαρμόζονται με επιφύλαξη, για να έχουν κάποιο αποτέλεσμα.

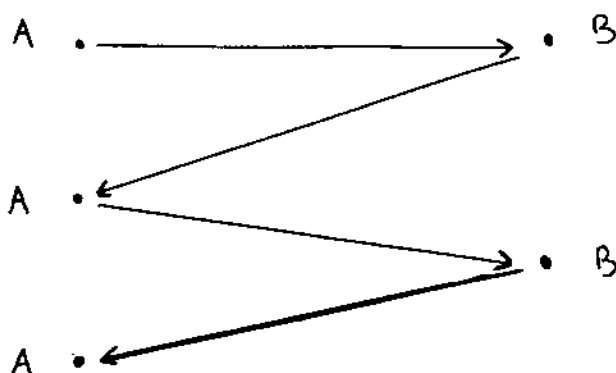
2.4. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ

Η αλληλοεπίδραση και η Σχέση Συμπαικτών

Και στη μικρότερη επαφή οι άνθρωποι επενεργούν οι μεν επάνω στους δε. Η ακριβής φύση της επενέργειας αυτής επάνω στον άλλο δε μας είναι ακόμη απόλυτα γνωστή. Είναι όμως γεγονός αναμφισβήτητο ότι πολλοί άνθρωποι επιδρούν επάνω στους άλλους, μόνο με την παρουσία τους, δημιουργώντας συμπάθεια ή αντιπάθεια.

Άλλοτε πάλι, η αλληλεπίδραση είναι συνειδητή και έχει κάποια αιτία, κάθε φορά, π.χ. ο προϊστάμενος, ξεκινώντας από ένα αίσθημα υπεροψίας ή ανεπάρκειας, αγνοεί την προσωπικότητα του εργαζόμενου ή δεν εκτιμά σωστά στην αξία της, πληγώνει την ανάγκη επιδοκιμασίας, που έχει ο εργαζόμενος. Η συνεχής εκδήλωση δυνάμεως, από την άλλη μεριά, κάνει να γεννηθεί στον υφιστάμενος ένα συναίσθημα κατωτερότητας και ζήλειας. Το φιλότιμο, που πληγώνεται, προκαλεί το μίσος εναντίον του προϊσταμένου. Αυτός με τη σειρά του αντιδρά σε αυτό με τρόπο που υπογραμμίζει ακόμη περισσότερο την ανωτερότητα της θέσεως που κατέχει. (Είναι σαν να λέει : και αν δεν μ' αγαπούν, είναι όμως υποχρεωμένοι να με υπακούσουν).

Το πιο κάτω σχήμα δείχνει παραστατικά τις αντιδράσεις αυτές :



ο Α πληγώνει τον Β

ο Β αντιδρά με μίσος

ο Α αυξάνει την έπαρσή του απέναντι του Β.

ο Β αισθάνεται να μεγαλώνει ο θυμός του εναντίον του Α.

Αυτό είναι το αιώνιο παιχνίδι των αμοιβαίων αντιδράσεων, που μας δίνει την εικόνα των "ομαδικών σχέσεων", μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου, εικόνα που κατά γενικό κανόνα δεν αλλάξει μέσα στους αιώνες.

Πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι η ανθρώπινη φύση είναι πολύ τρωτή, βάλλεται πάρα πολύ εύκολα. Μια και μόνη λέξη μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις, να δημιουργήσει ένα άσβηστο μίσος ή, αντίστροφα, να γεννήσει μια ισχυρή φιλία. Το μίσος και η εχθρότητα καθιστούν τον άνθρωπο ιδιαίτερα ευαίσθητο στους λόγους και τις χειρονομίες εκείνου που τις προκαλεί. Έτσι, ο εργαζόμενος είναι αδιάλλακτος παρατηρητής των λαθών και παραλήψεων του προϊσταμένου. Η δυσπιστία οξύνει την ικανότητα παρατηρήσεως και κάνει να αναζητούνται μόνο τα αδύνατα σημεία του προϊσταμένου. Ο εργαζόμενος λόγω της κοινωνικής καταπίεσεως, αισθάνεται τον εαυτό του σαν θύμα της κοινωνικής αδικίας. Και επειδή δεν μπορεί να δώσει ελεύθερα διέξοδο στη δυσαρέσκειά του αυτή, νιώθει μνησικακία και παίρνει στάση αρνητική. Γι' αυτόν τον λόγο, κατηγορεί ακόμη και έναν προϊστάμενο, που είναι προικισμένος με κοινωνικό πνεύμα. Όταν, όμως η ψυχή του ανθρώπου είναι γεμάτη απ' αυτά τα αρνητικά συναισθήματα του φθόνου, της μνησικακίας κλπ., τότε, βάσει του ψυχολογικού φαινομένου της "διαχύσεως των συναισθημάτων", τα συ-

ναισθήματα αυτά απλώνονται σε ό,τι βρίσκεται σε σχέση με το άτομο αυτό. Έτσι, η εχθρότητα εναντίον του προϊσταμένου επεκτείνεται σε εχθρότητα εναντίονβ της εργασίας και της επιχειρήσεως.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ψυχικής υφής του ανθρώπου είναι η ζηλοτυπία. Πάρα πολλά άτομα δεν έχουν φυσικά ή πνευματικά χαρίσματα. Η εκκίνηση στη ζωή δεν γίνεται κάτω από τις ίδιες προϋποθέσεις. Άλλοι είναι πλούσιοι και άλλοι φτωχοί, άλλοι έχουν ευκαιρίες να μορφωθούν και άλλοι όχι. Κάθε μέρα ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να κάνει σύγκριση μεταξύ της δικής του καταστάσεως και της καταστάσεων των άλλων, που έχουν περισσότερο ευνοηθεί από τη ζωή. Αυτό προκαλεί το αίσθημα ζηλοτυπίας και δημιουργεί έναν ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων.

Όλοι, λοιπόν, στον τόπο της εργασίας θα μπορούσαμε να τους παρομοιάζαμε σαν ΣΥΜΠΑΙΚΤΕΣ. Οι σχέσεις δε αυτών θα εξαρτηθούν από την ψυχολογική στάση που θα υιοθετήσει ο εργαζόμενος έναντι του προϊσταμένου και έναντι των συναδέλφων του, καθώς και ο προϊστάμενος έναντι των υφισταμένων του.

Η στάση αυτή θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση ή όχι μερικών βασικών αναγκών του ανθρώπου. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται ευτυχής, αναζητά τη χαρά και αποφεύγει τον πόνο, θέλει να φανεί άξιος και να επιτύχει την αναγνώριση. Αν δεν εκπληρωθούν οι υλικές και ηθικές αυτές ανάγκες του, διακατέχεται από πικρία, δυσπιστία, κακή διάθεση και τάση να κατηγορεί τους ομοίους του, για αδικία ή παραγνωρισή του.

Ο Προϊστάμενος

Για τη διαμόρφωση των καλών εργασιακών σχέσεων πάρα πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο, το στέλεχος κάθε βαθμού. Όπως υπάρχουν στρατηγοί, που μπορούν να παρακινήσουν τη στρατιά τους μέχρι που να κάνει ανδραγαθήματα, έτσι υπάρχουν και προϊστάμενοι, που μπορούν να κάνουν τους υπαλλήλους των να ενδιαφερθούν πραγματικά για την εργασία και την επιχείρηση. Και αντίστροφα, πολλές φορές η διαγωγή του προϊσταμένου κάνει πολλούς υφισταμένους να αγανακτούν, σε σημείο να αποφασίζουν να μην έχουν ποτέ πιά στη ζωή τους προϊστάμενο και ωθούνται στο να κάνουν δική τους επιχείρηση, συνήθως συναγωνιστική προς την πρώτη.

Οι προϊστάμενοι, που ζωογονούν κάθε τι που είναι γύρω τους, ευκολύνουν τον καθένα να αναπτυχθεί.

Η επιρροή του προϊσταμένου είναι μεγάλη, γιατί αυτός θα προσλάβει, θα αμείψει, θα απολύσει. Η κρίση του είναι αποφασιστική για τον υπάλληλο. Αυτός κατευθύνει τις εργασίες, όλα τα βλέμματα στρέφονται σ' αυτόν. Ασκει μια δύναμη που προκαλεί σε άλλους το φόβο, και σε άλλους υπακοή και θαυμασμό.

Ο προϊστάμενος, εκτός από την εξουσία που διαθέτει λόγω θέσεως, μπορεί να διαθέτει και κάποιο κύρος και κάποιον μαγνητισμό. αυτό το ακαθόριστο, που το ονομάζουμε μαγνητισμό, είναι μια συνισταμένη της ισχυρής θελήσεως, του κοινωνικού συναισθήματος του πνεύματος θυσίας, και κάποιας μορφής ταπεινοφροσύνης. Τα χαρακτηριστικά αυτά ασκούν μια επίδραση στο έμψυχο περιβάλλον και το εντυπωσιάζουν κατά δύο τρόπους: Κατ' αρχήν με την επιδοκιμασία και τον θαυμασμό και, κατά δεύτερο λόγο, με την προσκόληση, δηλαδή τη θεληματική συμμόρφωση των υφισταμένων και τήρηση των διαταγών του.

Για να επιτελέσει ο προϊστάμενος το "ανθρώπινο" έργο του και να επιτύχει στη διοικητική λειτουργία, πρέπει, κατά τον Fayol, να διαθέτει τις πιο κάτω ιδιότητες, σε βαθμό ανάλογο με τον βαθμό της ιεραρχίας, στον οποίο βρίσκεται :

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη
- Ισχυρή θέληση, επιμονή
- Δραστηριότητα
- Το θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες
- Το αίσθημα του καθήκοντος
- Να είναι άτομο που να μπορεί να προσφέρει και να ασχολείται με την ευημερία του συνόλου
- Να έχει μια εκτεταμένη γενική μόρφωση
- Να έχει διοικητικές ικανότητες, δηλαδή να προβλέπει, να οργανώνει, να διατάζει, να συντονίζει, να ελέγχει
- Να είναι όσο το δυνατόν καταλληλότερος για τον ιδιαίτερο τομέα της επιχειρήσεως όπου εργάζεται.
- Ο καλός προϊστάμενος δίνει ο ίδιος το παράδειγμα της πειθαρχίας και έχει το θάρρος να αναλαμβάνει τις ευθύνες του.

Και άλλοι, μετά το Fayol, έκαναν πολλές έρευνες γύρω από τις ιδιότητες που χρειάζεται το αξίωμα του προϊσταμένου και πρόσθεσαν και νέες :

- Να έχει θετική αντίληψη περί ζωής
- Ψυχολογική εμπειρία του ανθρώπου
- Σταθερότητα και ισορροπία χαρακτήρος
- Ικανότητα δίκαιας και αντικειμενικής κρίσεως για την εργασία του άλλου
- Ικανότητα να κρίνει την κατάσταση και ικανότητα να παίρνει την επιβαλλόμενη απόφαση
- Να είναι συνεπής με όσα λέει και κάνει, και ν' ακολουθεί τον σκοπό που χάραξε.
- Να κρατάει το μέτρο στις φιλοδοξίες του και να μην είναι ματαιόδοξος.
- Να είναι ικανός να εξελίσσεται, ακόμη και σε προχωρημένη ηλικία.
- Να απαιτεί πολλά από τον εαυτό του
- Να έχει το αίσθημα της ασφάλειας και της αυτοπεποιθήσεως
- Να είναι αυστηρός και ακλόνητος στις απαιτήσεις του και ταυτόχρονα να είναι καλός και επιεικής.

Για να επιτύχει όμως ο προϊστάμενος στο έργο του, δεν αρκεί να διαθέτει μόνο θετικές ιδιότητες, όπως τις αναφέρουμε πιο πάνω. Ταυτόχρονα, δεν πρέπει να βαρύνεται από μερικές ιδιότητες αρνητικές, που παρεμποδίζουν την άσκηση του επαγγέλματος σε σημείο ώστε να εκμηδενίζουν την άσκηση του επαγγέλματος σε σημείο ώστε να εκμηδενίζουν τις θετικές ιδιότητες. Είναι αυτές που λέμε **α ν τ ε ν δ ε ί ξ ε ι ς** για ένα ορισμένο επάγγελμα.

Εάν δεν είναι πάντοτε εύκολο να βρούμε ανθρώπους, που να είναι προικισμένοι με τόσες πολλές θετικές ιδιότητες, θα μπορούμε τουλάχιστον να αποκλείσουμε από τη θέση του ηγετικού στελέχους άτομα, που έχουν ανεπιθύμητες ιδιότητες, από τις οποίες θα αναφέρουμε μερικές.

Ανίκανα για τη θέση του προϊσταμένου άτομα είναι :

- Εκείνα που πέφτουν στις λεπτομέρειες και χάνουν την ουσία
- Εκείνα που απαιτούν πολλά από τον πλησίον τους
- Εκείνα που αντιδρούν πολύ γρήγορα σ' όλες τις εντυπώσεις
- Εκείνα που έχουν την τάση να γενικεύουν πολύ γρήγορα, πράγμα που τους οδηγεί σε λαθεμένες κρίσεις.

- Τα χολερικά άτομα, που αντιδρούν βίαια σε κάθε άρνηση. Η ορμή τους τα ωθεί να κρίνουν ανώριμα και να πληγώνουν καμιά φορά τους υπαλλήλους, προκαλώντας έτσι την αγανάκτησή τους. Κάτω από τέτοιους εκρηκτικούς προϊσταμένους το προσωπικό αλλάζει συχνά.
- Τα άτομα, που αισθάνονται μίσος και εχθρότητα για όλο τον κόσμο. Τα άτομα αυτά αισθάνονται ικανοποίησή όταν οι άλλοι κάνουν λαθη. Μια κακία και μια ειρωνία συνοδεύουν τις κρίσεις τους και σκορπίζουν γύρω τους μια ψυχρότητα. Τα άτομα αυτά είναι ικανά να εκμεταλλευθούν τους συνανθρώπους τους χωρίς οίκτο, κοιτάζοντας το συμφέρον τους. Είναι τα "αντικοινωνικά άτομα", που τα συναντάμε πολύ πιο συχνά απ'ότι υποψιαζόμαστε μεταξύ των ομαλών ανθρώπων.
- Τα άτομα, που χαρακτηρίζονται από κοινωνική αδιαφορία, που δεν εκδηλώνουν κανένα ενδιαφέρον για τον πλησίον τους. Έχουν μια κοινωνική απάθεια, δεν βοηθούν κανέναν, και αυτό τους εμποδίζει να δημιουργήσουν δεσμούς ανθρώπου προς άνθρωπο. Δεν ξέρουν να δημιουργούν μια "κοινωνική ατμόσφαιρα". Δεν ξέρουν να δημιουργούν μια "κοινωνική ατμόσφαιρα".
- Τα άτομα, που έχουν τάση να ασκούν πάνω στον άλλον μία αρνητική πίεση. Υπάρχουν άτομα με σημαντικά προσόντα, αλλά που έχουν την ιδιότητα να προκαλούν αντιπάθεια. Η αιτία βρίσκεται, πιθανώς, σε μια κάποια αυτοφοβία, σε έναν αυτοαρνητισμό. Παρουσιάζεται, πιο συχνά απ'ότι νομίζουμε μεταξύ ξύ ξύ των ομαλών ανθρώπων.
- Πολύ κοντά προς αυτά, είναι και η κατηγορία των ατόμων εκκείνων, που υποκινούν στον άλλον αρνητικά συναισθήματα.
- Τα άτομα εκείνα, που δεν κρατούν σε ίση απόσταση όλους τους υφισταμένους.

Σήμερα, με την κοινωνική δημοκρατικοποίηση που δημιουργήθηκε μέσα στους κόλπους της επιχειρήσεως, επιτρέπεται περισσότερο από κάθε άλλη φορά μια προσέγγιση μεταξύ διευθυντών και εργατών. Το κύριο όμως μέλημα του στελέχους πρέπει να είναι πως να μην υπάρξει ανισότητα στο χειρισμό των υπαλλήλων, ώστε να αποφευχθούν οι αντιζηλίες. Σήμερα, μάλιστα, που ο αριθμός των εργαζομένων γυναικών είναι πολύ μεγάλος, ο κίνδυνος μεροληψίας στις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου

είναι πολύ μεγάλος. Αν και θα μπορούσαμε να πούμε ότι αξίζει τον κόπο να μεταχειρίζεται τους αφοσιωμένους εργάτες με ειδική προσοχή. Εξ άλλου, δημοκρατικοποίηση δεν θα πεί ότι πρέπει να μούν όλοι στο ίδιο πλάνο. Πρέπει ίσα ίσα να ξέρει να διακρίνει τις ατομικές ιδιομορφίες και να μεταχειρίζεται τον καθένα ανάλογα και με τον απαιτούμενο σεβασμό προς την προσωπικότητά του. Αλλά τίποτε απ' όλα αυτά δεν πρέπει να τον οδηγήσει στη δημιουργία "κλίκας", ώστε να μεροληπτεί παράλογα υπέρ ορισμένων υπαλλήλων. Σ' αυτό θα βοηθηθεί όταν δεν βλέπει τον υφιστάμενό του μόνο σε σχέση με την εργασία του. Με τον σύγχρονο καταμερισμό της εργασίας ο εργαζόμενος αξιοποιεί και μπορεί να φανερώσει ένα πολύ μικρό μέρος των προσόντων του, μόνο δηλαδή εκείνο που απαιτεί το πόσοτο του, και βάσει αυτών κρίνεται. Ο προϊστάμενος, όμως, όταν μάλιστα πρόκειται να εκφράσει μια τελική γνώμη θα πρέπει να βλέπει τον υφιστάμενο πιά ολοκληρωμένα, πρέπει να ευρύνει το πρόσωπο του. Και ας μην ξεχνά, πως ο κάθε άνθρωπος είναι ένα μίγμα καλών και κακών διαθέσεων. Στο ίδιο πρόσωπο μπορούμε να συναντήσουμε καλοσύνη και κακία, εγωισμό και αφοσίωση, απλησία και πνεύμα θυσίας. Μπορεί, επηρεάζοντας μια κατάσταση, να δημιουργήσει ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα, να κάνει τα θετικά να ανέβουν στην επιφάνεια, και τα αρνητικά να απωθηθούν στο υποσυνείδητο.

Όλα όμως αυτά, θα λέγαμε ότι, σε τελευταία ανάλυση, εξαρτώνται από τη στάση των εργαζόμενων. Επηρεάζει, ασφαλώς, πολύ ο προϊστάμενος τον υφιστάμενο, αλλά και αυτός, με τη σειρά του, με το είδος των αντιδράσεών του, επηρεάζει τη στάση του προϊσταμένου προς αυτόν. Η έννοια της αποδοχής, της αναγνωρίσεως και της επιδοκιμασίας είναι μια έννοια διπλής κατευθύνσεως. Θα ξεκινήσει βέβαια από το διοικητικό στέλεχος, αλλά θα πρέπει να βρεί ανταπόκριση και στον υπάλληλο. Και αυτός, με την αφοσίωση, με την εμπιστοσύνη προς αυτόν, με την εκτίμησή του θα προσπαθήσει να αποδείξει ότι τον αποδέχεται σαν προϊστάμενο.

Το πρώτο βήμα, βέβαια, για τη δημιουργία αρμονικών σχέσεων θα πρέπει να το κάνει ο προϊστάμενος, που είναι λίγο σαν το δάσκαλο "οδηγητής ανθρώπων", και με το παράδειγμά του θα

επηρεάσει τους άλλους. Δεν συγχωρείται όμως παρερμηνεία της έννοιας του καθοδηγητού, γιατί αυτός δεν έχει να κάνει, όπως ο δάσκαλος, με ανήλικους. Πολλοί υφιστάμενοι θέλουν να έχουν μια ανεξαρτησία και δεν τους αρέσει να κηδεμονεύονται. Στην κρίση του προϊσταμένου εναπόκειται, μέχρι ποιό σημείο θα τους προωθήσει για να αναπτύξουν πρωτοβουλία, σε βαθμό που να μη θίγεται η έννοια της πειθαρχίας και του προσωπικού του κύρους. πολύ συντελεί στην απόκτηση κύρος η ηρεμία, η ασφάλεια και η εσωτερική ισορροπία. Γενικά, ο προϊστάμενος πρέπει να έχει κατά νου, ότι ο υπάλληλος, για να δεχτεί να υποταχτεί θεληματικά στην εξουσία του, πρέπει να μπορεί να τον θεωρεί σαν καλύτερό του. Λογικά λοιπόν, ο προϊστάμενος πρέπει να γίνει ένα "πρότυπο", πράγμα που δεν είναι εύκολο για τον καθένα. Γι' αυτό, θα πρέπει το κάθε στέλεχος να περάσει από μια ειδική εκπαίδευση, ώστε να πλησιάσει, όσο το δυνατόν, προς την μορφή του προτύπου που απαιτεί σήμερα η εποχή μας. Άλλοτε ήταν πιο εύκολο να είναι κανείς προϊστάμενος, γιατί βασιζονταν μόνο στην άσκηση εξουσίας : η πειθαρχία ήταν σκληρή και η τιμωρία άμεση. Ο εργαζόμενος, σήμερα, λόγω πολλών παραγόντων, έχει την τάση διαρκώς και περισσότερο, να αρνείται να υποταχτεί σ' ένα μόνο πρόσωπο. Σήμερα είναι σε θέση να κρίνει κάθε εντολή που του δίνεται και αισθάνεται αρκετά ελεύθερος και ανεξάρτητος, για να την εφαρμόσει ή όχι.

Όσο λιγότερο ικανός είναι ένας προϊστάμενος, τόσο μεγαλύτερη επίδειξη της ασκήσεως εξουσίας κάνει. Μοιάζει με τον υπαξιωματικό, που, στην προσπάθειά του να φανεί πως αξίζει, γίνεται σκληρός και απαιτητικός πιο πολύ απ' ότι ο διοικητής του τάγματος. Η προσπάθεια όμως αυτή πολλές φορές έχει δυσμενείς επιπτώσεις επάνω στην υγεία του και διαταράσσει τον ψυχικό κόσμο του ατόμου.

Σήμερα, αν και έχει αναπτυχθεί πολύ η βιομηχανική υγιεινή, που αναγκάζει την επιχείρηση να παίρνει κατάλληλα μέτρα για τον περιορισμό των παθολογικών επιδράσεων της επαγγελματικής εργασίας επάνω στον ανθρώπινο οργανισμό, δεν έφθασε όμως ακόμη να μελετήσει αρκετά και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για τα ψυχολογικά αποτελέσματα της ασκήσεως του επαγγέλματος. Ακόμα και ο επιστημονικός κλάδος, που λέγεται "ψυχική

υγιεινή", αν και έχει γνωρίσει άνοδο τα τελευταία χρόνια, δεν ασχολήθηκε όσο θα έπρεπε με το θέμα αυτό.

Πράγματι, το λειτούργημα του προϊσταμένου ενέχει πολλούς κινδύνους για την ψυχική υγεία του.

Υφιστάμενος - Υπάλληλος

Εφ' όσον σήμερα έχουμε πιά παραδεχθεί ότι ο υφιστάμενος έχει την ιδιότητα του συνεργάτη και του ανθρώπινου όντος, πρέπει και αυτός με τη σειρά του να αναγνωρίσει την ανθρώπινη προσωπικότητα του προϊσταμένου και να υιοθετήσει μια αντικειμενική στάση απέναντί του, η οποία συνίσταται περίπου στα εξής :

1) Πρώτα πρώτα, πρέπει να αντιληφθεί τις ατομικές ιδιομορφίες του προϊσταμένου. Δεν πρέπει να βλέπει σ' αυτόν μόνον τον προϊστάμενο υπό αφηρημένη μορφή, σαν το πρόσωπο που είναι φορέας της εξουσίας, αλλά να παρατηρήσει τις ατομικές διαφορές προϊσταμένου από προϊστάμενο. Να μπορεί να διακρίνει τους προϊσταμένους που έχουν καλοσύνη και υψηλές ηθικές ιδιότητες, απ' αυτούς που είναι "εκμεταλλευτές". Οι νόμοι της δικαιοσύνης απαιτούν από τον υπάλληλο, που έχει προϊστάμενο ο οποίος του φέρεται ανθρώπινα, να αποδίδει και αυτός τα ίδια σ' αυτόν. Είναι πολύ σπουδαίο το να εγκαταλείψουν οι υπάλληλοι τη στάση της αιώνιας δυσπιστίας. Μ' αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνουν τον καλό προϊστάμενο να συνεχίσει τη γραμμή της αμοιβαίας κατανόησης. Πολλές φορές ο προϊστάμενος είναι τόσο απαγορευμένος από τη στάση των υπαλλήλων του, ώστε καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι δεν αξίζει τον κόπο να φέρεται κανείς με ανθρωπιά στους υπαλλήλους κι ότι το μόνο που απομένει είναι το μαστίγιο. Και δυστυχώς αυτό είναι αληθινό σε πολλές περιπτώσεις. Πρέπει οι υπάλληλοι να κατανοήσουν, ότι με τη στάση τους προκαλούν την κακή μεταχείριση και ότι εν μέρει είναι υπεύθυνοι για τη μορφή που παίρνουν οι κοινωνικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, από την έλλειψη αποδοχής και επιδοκιμασίας του προϊσταμένου. Συμφέρον, λοιπόν, των υπαλλήλων είναι να δώσουν μια μεγαλύτερη προσοχή στις προσωπικές ιδιότητες του προϊσταμένου και ν' αποδείξουν με τη συμπεριφορά τους, ότι ξέρουν να εκτιμούν την εργασία του, έχοντας πάντα στο νού, ότι δεν είναι μόνο η στάση του προϊστα-

μένου προς τον υπάλληλο που καθορίζει τις αμοιβαίες σχέσεις, αλλά και η στάση του υπαλλήλου προς αυτόν. Εξ άλλου δημοκρατία σημαίνει αμοιβαιότητα.

2) Εάν η στάση του υπαλλήλου προς την προσωπικότητα του προϊσταμένου έχει μεγάλη σπουδαιότητα, αυτή παίρνει μεγαλύτερη διάσταση όταν του γίνεται επίπληξη, γιατί τότε είναι που εμφανίζονται οι εχθρικές διαθέσεις. Στην περίπτωση αυτή οι υπάλληλοι υιοθετούν διαφορετικές στάσεις : Άλλοι μένουν απαθείς και δέχονται τη μομφή με ηρεμία, μάλλον με αδιαφορία, άλλοι ανντιδρούν υπερβολικά, θεωρώντας την παραίτηση σαν προσωπική προσβολή, και άλλοι τέλος κρίνουν, ότι η αποδοκιμασία του προϊσταμένου ξεπερνά τα όρια, και πεισματώνονται. Όλες αυτές οι αντιδράσεις στην κριτική του προϊσταμένου προέρχονται από το ένστικτο της άμυνας, από μια ματαιοδοξία και από έλλειψη επιθυμίας για βελτίωση. Πράγματι, συχνά έχει διαπιστωθεί ότι οι υπάλληλοι δεν αγαπούν να μορφώνονται και έτσι δεν αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα που έχει γι' αυτούς μια κριτική ή μια συμβουλή.

Όποιος και αν είναι ο λόγος, το αποτέλεσμα είναι ότι ο εργαζόμενος παίρνει μιάν αρνητική στάση προς την κριτική, προς την καθοδήγηση και προς τη συμβουλή του προϊσταμένου. Θα ήταν ευχής έργο να αλλάξουν στάση και να φτάσουν να κατανοήσουν ότι στην πραγματικότητα η εργασία τους δεν φτάνει στην εντέλεια και ότι η κριτική που τους γίνεται είναι τουλάχιστον εν μέρει αληθινή και πρέπει να την αποδεχτούν. Τα άτομα, που είναι πολύ ισχυρογνώμα, αποτελούν κατά κανόνα ένα μεγάλο βάρος για την επιχείρηση και παρενοχλούν την ομαλή λειτουργία της.

3) Πολλοί προϊστάμενοι, για να υποκινήσουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων τους, αποφασίζουν να συζητούν μαζί τους θέματα της επιχειρήσεως, και μάλιστα να τους συμβουλεύονται. Η πρωτοβουλία αυτή δεν φαίνεται να δίνει πάντοτε καλά αποτελέσματα. Τις περισσότερες φορές παρερμηνεύεται από τους εργαζόμενους, γιατί πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος βρίσκεται σε αμηχανία και γι' αυτό ζητάει τη συμβουλή τους. Και αυτό είναι μια απόδειξη ότι οι εργαζόμενοι αυτοί δεν κατανοούν όσο πρέπει την καλή θέληση του προϊσταμένου.

4) Ένα άλλο σπουδαίο σημείο στις σχέσεις του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο είναι η έλλειψη αξιοπρέπειάς του. πολλές φορές ο υπάλληλος κολακεύει τον προϊστάμενο του σε βάρος των εσωτερικών του πεποιθήσεων, μόνο και μόνο για να επιτύχει την ευνοιά του ή συκοφαντεί τους συναδέλφους του, για να τα έχει καλά με τον προϊστάμενό του. Η σύγχρονη ψυχολογία μας λέει, ότι και από την πλευρά των προϊσταμένων και από την πλευρά των υφισταμένων, υπάρχουν άτομα αυταρχικά και άπληστα, που δεν αφήνουν να χαθεί καμιά ευκαιρία για να εκδηλώσουν τις αρνητικές τους διαθέσεις.

Οι σχέσεις, λοιπόν, προϊσταμένου - υφισταμένου διέπονται από την αμοιβαιότητα με βάση το "δίνω και παίρνω" κατά έναν τρόπο αμοιβαίο, αλλά παρ' όλα αυτά ο καθένας από τους συμπαίκτες ζητάει να πάρει όλο και περισσότερα. Τα ελαττώματα, εν τούτοις, του προϊσταμένου έχουν ένα ένα σοβαρότερο χαρακτήρα από ό,τι του υπαλλήλου, γιατί ο προϊστάμενος δρά και τα αποτελέσματα της δράσεώς του εκδηλώνονται σε ένα πιο εκτεταμένο πεδίο. Το πρόβλημα λοιπόν, των κοινωνικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση θα λυθεί μόνο όταν και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος θα έχουν αναπτύξει τα θετικά σημεία του χαρακτήρα τους.

Η Γνώση του Εαυτού Μας και η Γνώση του Άλλου. - Χαρακτηριολογία.

Για να μπορέσει ο προϊστάμενος να διαμορφώσει την κατάλληλη συμπεριφορά, ώστε το έργο του σαν χειριστού ανθρώπων να είναι επιτυχημένο, πρέπει από πολύ νωρίς να ασκηθεί, με αντίστοιχη διαπαιδαγώγηση, στο να κατανοεί : από τη μιά μεριά τον απέναντί του, για να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις αντιδράσεις του και να του φέρεται ανάλογα, και από την άλλη τον εαυτό του, για να μπορεί να ελευθερωθεί από τις αδυναμίες του και να αρθεί στο ύψος, που απαιτεί η ανάληψη ενός τέτοιου ηγετικού ρόλου.

Γνώση του ανθρώπου γενικά σημαίνει, ότι μπορεί να προβλέψει τις αντιδράσεις του άλλου σε μια κατάσταση και ότι μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά του άλλου. Και πρώτα απ' όλα σημαίνει, ότι μπορεί να κάνει μια σωστή ανθρώπινη επαφή. Υ-

πάρχουν άτομα προκισμένα με μια μεγάλη ικανότητα επαφής με όλους τους ανθρώπους. Άλλα πάλι είναι ικανά να αναπτύσσουν σχέσεις μόνο με ορισμένα άτομα και άλλα προτιμούν την επαφή με κατώτερα τους πρόσωπα. Οι πρώτοι έχουν γεννηθεί μ' ένα περίφημο χάρισμα που τους επιτρέπει να βρίσκουν την ακριβή νότα στις σχέσεις τους με τους άλλους. Πολλά βιουηχανικά στελέχη έχουν το χάρισμα αυτό, που τους επιτρέπει να κερδίζουν τον καθένα που τους πλησιάζει. Οι άνθρωποι όμως που έχουν αυτό το χάρισμα είναι λίγοι. Για τους περισσότερους ανθρώπους η έννοια της ανθρώπινης επαφής παραμένει ένα πρόβλημα. Στη λύση του προβλήματος αυτού θα βοηθήσει πολύ η μελέτη και η γνώση της ψυχολογίας του ανθρώπου, μελέτη που θα αρχίσει πρώτα από τον εαυτό μας. Ο προϊστάμενος, λοιπόν, πρέπει να γνωρίσει πρώτα τον εαυτό του, για να δει μια ποιόν τύπο ανθρώπου μπορεί περισσότερο να συνεργαστεί και μετά να τον αναζητήσει, αφού μάθει να τον ξεχωρίζει μέσα από τους πολλούς. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να εμφανθύνει στον εαυτό του, να γνωρίσει και να αναλύσει τον χαρακτήρα του, δίδοντας απάντηση στα ερωτήματα : "Ποιός είμαι; Τι μπορώ να κάνω; Ποιές αδυναμίες έχω; Με ποιούς μπορώ να συνεργαστώ και με ποιούς δεν μπορώ;" κτλ. Η ανάλυση αυτή γίνεται με στην αυτοπαρατήρηση (μελέτη του εαυτού μας) και την ετεροπαρατήρηση (μελέτη του άλλου). Όλα όμως αυτά είναι προϊόντα ενός μακροχρόνιου αγώνα και μιας βαθμιαίας ωριμάνσεως της προσωπικότητας. Ο άριστος προϊστάμενος δεν διαμορφώνεται από την μια στιγμή στην άλλη. Η ωρίμανση της προσωπικότητας είναι έργο προσωπικό και συνειδητό. Το πέρασμα των χρόνων μας δίνει τον ηλικιωμένο, όχι όμως πάντοτε και τον ώριμο και σώφρονα άνθρωπο. Και ο χειρισμός των ανθρώπων απαιτεί ωριμότητα της προσωπικότητας, που θα εκδηλώνεται στην ώριμη συμπεριφορά.

Πέρα όμως από την προσωπική τους εμπειρία, σήμερα ο άνθρωπος μπορεί να βοηθηθεί πολύ και από τις πολύτιμες γνώσεις, που μας παρέχει η σύγχρονη ψυχολογία και ειδικότερα ο νεώτερος κλάδος της, η χαρακτηρισιολογία.

Η μελέτη του χαρακτήρα και διαμόρφωση των χαρακτηρισιολογικών τύπων άρχισε από τα πολύ παλιά χρόνια. Ήδη ο Ιπποκράτης αναφέρει 4 τύπους : το αιματώδη, τον λεμφατικό, τον χο-

λερικό και τον μελαγχολικό.

Οι νεώτεροι μελετητές ξεκίνησαν από άλλη σκοπιά και έδωσαν άλλη μορφή τύπων· ο Jung π.χ. δίνει σαν βασικούς τύπους τον ενδόστροφο - εξώστροφο και ο Chrestchemer τον σχιζόθυμο - κυκλόθυμο, κτλ.

Η ανάλυση και η ερμηνεία του χαρακτήρα γίνεται σήμερα με τα διάφορα τέστ, κυρίως προβολικά, όπως είναι το τέστ Rorschach, το T.A.T., το τέστ του δένδρου του Koch, του Wartegg κ.α., αλλά και με τέστ ερωτηματολογίου, όπως είναι π.χ. το τέστ του Bernreuter, που μας δίνει έξι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, το ερωτηματολόγιο του Gaston Berger, κ.α.

Θα σταθούμε λίγο στη χαρακτηριολογία του G. Berger, κ.α. και θ' αναφέρουμε με πολλή συντομία τους τύπους του. Κατά τον G. Berger, ανάλυση και γνώση του χαρακτήρα σημαίνει, ότι αναλύω και γνωρίζω τρία βασικά πράγματα, που συγκροτούν τον χαρακτήρα :

1) Την συναισθηματικότητα του ατόμου, δηλαδή τον τρόπο που εκδηλώνονται οι συγκινήσεις του : Ξέρει να κυριαρχεί στις συγκινήσεις του ή όχι; Περνά εύκολα από την έντονη συγκίνηση στην ηρεμία; κτλ. Η συγκίνηση διαμορφώνει τον χαρακτήρα. Έλλειψη συγκινήσεως σημαίνει αδιαφορία για τη ζωή, σημαίνει παθητικότητα.

2) Την δραστηριότητα του ατόμου. Η συγκίνηση είναι η καύσιμη ύλη με την οποία θα κινητοποιηθεί η διάνοια. Η ιδέα πρέπει να θεραμίνεται από το συναίσθημα και μετά πρέπει να μεταβάλλεται σε πράξη, σε δράση, και μάλιστα δράση αποτελεσματική. Αν η δράση του ατόμου δεν είναι αποτελεσματική, θα πεί ότι κάτι δεν πάει καλά στον χαρακτήρα του.

3) πρωτοπαθής ή δευτεροπαθής τρόπος αντιδράσεως. Πώς, δηλαδή, αντιδρά το άτομο από μια εντύπωση : επηρεάζεται αμέσως και αντιδρά αμέσως, ή διατηρεί τις εντυπώσεις και αντιδρά αργότερα;

Ο χαρακτήρας που αντιδρά αμέσως, έχει το προσόν να είναι ευέλικτος, και να αντιδρά εύκολα και γρήγορα. Ο άλλος που αντιδρά με βραδύτητα, σε απώτερο χρόνο, μπορεί να παρομοιαστεί κάπως με τον ελέφαντα, αλλά έχει το προσόν της σταθερότητας. Ένας ολοκληρωμένος χαρακτήρας πρέπει να είναι σταθερός και ευέλικτος.

Εκτός από τρία αυτά στοιχεία, που είναι βασικά στη διαμόρφωση του χαρακτήρα επιδρού ν επίσης:

- α) η ευρύτης του πεδίου συνείδησης
- β) οι δύο πόλοι : Άρης - Αφροδίτη
- γ) η απληστία
- δ) τα ενδιαφέροντα των αισθήσεων
- ε) η τρυφερότητα
- ζ) το διανοητικό πάθος.

Συνδυάζοντας ο Berger τα τρία αυτά βασικά στοιχεία: συναισθηματικότητα, δραστηριότητα, πρωτογενή ή δευτερογενή τρόπο αντιδράσεως, μας έδωσε 8 χαρακτηριολογικούς τύπους, που είναι οι εξής :

1) Ο παθητικός. Αυτός είναι συγκινησιακός, δραστήριος, δευτερογενής (επηρεάζεται από το συναίσθημα). Τέτοιοι ήταν: ο Ναπολέων, ο Πασκάλ, ο Μιχαήλ Άγγελος, ο Παστέρ, κ.α.

2) Ο χολερικός. Είναι συγκινησιακός, δραστήριος, πρωτογενής (επηρεάζεται από τις εντυπώσεις της στιγμής). Π.χ. Βίκτωρ Ουγκώ, Γεωργία Σάνδη, Γαμβέτος .

3) Ο συγκινησιακός. Είναι συγκινησιακός, μη δραστήριος, δευτερογενής (επηρεάζεται εύκολα). Π.χ. Ρουσσώ, Ροβεσπιέρος Αλφρέ ντε Βινύ, κ.α.

4) Ο νευρωτικός. Είναι συγκινησιακός, όχι δραστήριος, πρωτογενής .Π.χ. Ποέ, Μποτελέρ Μισσέ, Σοπέν, κ.α.

5) Ο φλεγματικός . Είναι μη συγκινησιακός, ενεργητικός, δευτερογενής (είναι υψυχρός, υπολογιστής) Π.χ. Κάντα, Ουάσιγκτων, Φραγκλίνος, Μπέρξον.

6) Ο αιματώδης. Μη συγκινησιακός, δραστήριος, πρωτογενής (ζωντανός, δραστήριος) Π.χ. Μοντενσκέ, Μαζαρίνος, Ανατόλ Φρανς.

7) Ο απαθής. Μη συγκινησιακός, μη δραστήριος, δευτερογενής (δεν έχει συναισθηματικές αντιδράσεις) Π.χ. Λουδοβίκος 16ος.

8) Ο άμορφος (ούτε ζεστός ούτε κρύος). Μη συγκινησιακός, μη δραστήριος, πρωτογενής. Π.χ. Λαφοντέν.

Ο επαγγελματικός προσανατολισμός, με την βοήθεια της χαρακτηριολογίας και με τ' άλλα τέστ πνευματικού επιπέδου, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, παίζει εξαιρετικό ρόλο στο να διαγνώσει ποιοί νέοι διαθέτουν ηγετικά προσόντα, για να τους προωθήσει και τους εκπαιδεύσει, ώστε να γίνονται κατάλληλα στελέχη στις διάφορες οικονομικές μονάδες.

Ψυχολογικοί Συνδυασμοί Βάσει των Αμοιβαίων Επιρροών

Το πρόβλημα των ανθρωπίνων σχέσεων λύνεται κατά το ήμισυ, αν εμπιστευθούμε στον καθένα λειτουργίες που ανταποκρίνονται στις ικανότητές του. Μελέτη, λοιπόν, από την μια μεριά, των ανθρωπίνων ικανοτήτων.

Το άλλο μισό πρόβλημα λύνεται όταν βρεθούν, στον ίδιο τόπο εργασίας, άνθρωποι που θα μπορούν αψυχολογικά να συνεργάζονται, και που η αλληλεπίδρασή τους να είναι αμοιβαία ευνοϊκή.

Μέσα σε μια επιχείρηση κανένας πιά δεν εργάζεται μόνος του και το δράμα των ανθρωπίνων σχέσεων αρχίζει εκεί, όπου δύο πρόσωπα εργάζονται το ένα δίπλα στο άλλο χωρίς να μπορούν να συνεννοούνται.

Μελέτη λοιπόν, από την άλλη μεριά, των χαρακτήρων των εργαζομένων, για να βρεθούν οι κατάλληλοι συνδυασμοί.

Η επίδραση που ασκείται μεταξύ δύο ατόμων μπορεί να τα υποκινεί προς τα άνω ή προς τα κάτω, μπορεί να συνοδεύεται από ευχάριστα ή δυσάρεστα συναισθήματα. Π.χ. αν ένας προϊστάμενος είναι πολύ αυταρχικός και σοβαρός και η ιδιαιτέρα του είναι δειλή το πιθανότερο είναι να την παραλύει, ενώ ο ίδιος αφήνει ελεύθερα τα ένστικτα της κυριαρχίας του. Ψυχολογικά έχουμε, εξ άλλου, αναστολή στην εξέλιξη, έναν εμπόδιο και ένα αίσθημα δυσαρέσκειας, και από την άλλη μεριά ένα αίσθημα ευχαριστήσεως. Εάν τώρα, αντίθετα, ο ίδιος αυτός προϊστάμενος έχει να κάνει με έναν υπάλληλο ενεργητικό και σίγουρο για τον εαυτό του, τότε ο προϊστάμενος θα αισθάνεται στενοχωρημένος, γιατί δεν θα μπορεί να εκφράσει τις αυταρχικές του τάσεις.

Ένας προϊστάμενος απαθής ασκεί συνήθως μια παραλυτική επίδραση στους ανθρώπους που επηρεάζονται εύκολα, και αντίθετα, δεν επιδρά στους δραστήριους τύπους ανθρώπων. Κατά τις περιστάσεις θα μπορούσε να υποκινήσει τις φιλόδοξες φύσεις, γιατί το παράδειγμά του αποτελεί γι' αυτούς μια προειδοποίηση.

Ένας εύθυμος προϊστάμενος, γεμάτος ζωτικότητα, ασκεί μια ευεργετική επίδραση στους υπαλλήλους που έχουν την ίδια ιδιοσυγκρασία, και ελευθερώνει την ενεργητικότητά τους. Αντίθετα, σε ανθρώπους που είναι δύστροποι και δύσπιστοι, δίνει

την εντύπωση ότι τους κοροΐδεύει, ότι δεν τους προσέχει. Οι απαισιόδοξοι, που δεν "περιμένουν καλό από κανέναν", βλέπουν σ' αυτόν τον αδιάφορο, τον άνθρωπο που είναι αναίσθητος στο ανθρώπινο πόνο, και αισθάνονται άσχημα.

Ένας σιωπηλός προϊστάμενος, συγκρατημένος, κλειστός πάντα σοβαρός, έχει μιά αδιάφορη επίδραση σε υφιστάμενους που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Και αντίθετα, επιδρά άσχημα και εκμηδενίζει την καλή θέληση των ατόμων εκείνων, που είναι έτοιμα να κάνουν κάτι, να εξυπηρετήσουν, μόλις τους απευθύνει έναν καλό λόγο, ένα χαμόγελο. Ένα προϊστάμενος πολύ αυστηρός πολύ συγκρατημένος απέναντι στο προσωπικό του, μπορεί να προκαλέσει φόβο στον δειλό και σκνό υπάλληλο (τον φόβο να τιμωρηθεί), ενώ στον δραστήριο και ευσυνείδητο υπάλληλο επιδρά ευνοϊκά, φτάνει να συνδέεται η αυστηρότης αυτή με το αίσημα της δικαιοσύνης· γιατί τότε είναι βέβαιος, ότι η εργασία του θα κριθεί με βάση τις αρχές της δικαιοσύνης.

Από όσα αναφέραμε μέχρι τώρα, μπαίνει πιά καθαρά το θέμα: Ποιά κατηγορία υπαλλήλων προσαρμόζεται καλύτερα στον άλφα ή βήτα τύπο προϊσταμένου; Πολλές φορές συναντούμε στην πράξη δυσμενείς συνδυασμούς, όπως π.χ. όταν :

- Ο υπάλληλος ανήκει στην κατηγορία των ατόμων που είναι έτοιμοι να εξυπηρετήσουν μόλις τους απευθύνει ο προϊστάμενος μια καλή κουβέντα, ένα χαμόγελο.

- Ο υπάλληλος είναι σοβαρός, δύστροπος, δίνει την εντύπωση ότι ο κόσμος όλος θέλει να του κάνει κακό. Διαβλέπει παντού την αδικία και τις κακές προθέσεις.

- Ο υπάλληλος δείχνει τάσεις αρνητικές.

ο Προϊστάμενος, αντίθετα, είναι λιγόλογος, κλειστός, πάντα σοβαρός, δε χαμογελά ποτέ.

Ο προϊστάμενος χειρίζεται τον υπάλληλο με αδιαφορία, μόλις τον προσέχει· σ' αυτόν βλέπει μόνάχα μια μηχανή παραγωγής, ή ακόμα τον μεταχειρίζεται με υπεροβλική οικειότητα, τον κοροΐδεύει.

Ο προϊστάμενος είναι αυταρχικός, δεσποτικός, δεν ανέχεται καμιά αντίδραση.

Τα παραδείγματα αυτά μπορούν να πολλαπλασιασθούν.

Κατά την επικρατούσα γνώμη, ο υπάλληλος θα έπρεπε να παρουσιάζει αντίθετα χαρακτηριστικά προσωπικότητας από εκείνα του προϊσταμένου, πράγμα που θα επέτρεπε τη δημιουργία ενός είδους αναπληρώσεως. Η γνώμη αυτή παρουσιάζει μια αναλογία με την θεωρία της "συζυγικής ευτυχίας": Δύο άτομα που θα είχαν έναν χαρακτήρα ανεξάρτητο, ισχυρογνώμονα, θα αποτελούσαν έναν δυσμενή συνδυασμό.

Αν ο προϊστάμενος είναι ισχυρογνώμων, ο υπάλληλος πρέπει να είναι όσο το δυνατόν υποχωρητικός, έστω και αν πρόκειται για θέματα για τα οποία έχει διαφορετική γνώμη. Αν ο προϊστάμενος θυμώνει εύκολα, του χρειάζεται ένας υπάλληλος ήρεμος, υπομονετικός, ή φλεγματικός.

Αν ο προϊστάμενος είναι δύστροπος θα πάρει έναν υπάλληλο εύθυμο, ενώ αν είναι δύσπιστος θα έκανε καλά να εξασφαλίσει τις υπηρεσίες ενός τίμου και ειλικρινούς υπαλλήλου, κλπ. Εν τούτοις, δεν είναι πάντα επιτυχής λύση οι αντίθετοι χαρακτήρες. Πράγματι, είναι πολυάριθμες οι περιπτώσεις όπου μόνο δύο τύποι συγγενείς μπορούν να συνεργασθούν αποδοτικά.

Έτσι, ένας καλοσυνάτος προϊστάμενος θα μπορούσε να συνεργασθεί επιτυχώς μ' έναν υπάλληλο που έχει τις ίδιες ιδιότητες, γιατί αλλιώς η καλοσύνη του θα μπορούσε να γίνει αντικείμενο εκμεταλλεύσεως εκ μέρους του υπαλλήλου του.

Ένας προικισμένος προϊστάμενος με γρήγορο ρυθμό, έχει ανάγκη από έναν υπάλληλο που θα εργάζεται με τον ίδιο ρυθμό όπως αυτός, αλλιώς θα εκνευρίζεται. Εν τούτοις, προϊστάμενοι με βραδύ ρυθμό αρέσκονται να εργάζονται με υπαλλήλους που ο ρυθμός της εργασίας τους είναι ταχύς.

Ένας προϊστάμενος που αποδίδει μεγάλη σημασία στην ακρίβεια της εργασίας δεν μπορεί να συνεννοηθεί μ' έναν υπάλληλο επιπόλαιο και αφηρημένο.

Ένας προϊστάμενος με ακέραιο χαρακτήρα και ένας υπάλληλος που δε δίνει πολύ σημασία στην αλήθεια και στην παρουσία του άλλου, ποτέ δε θα μπορούν να συμφωνήσουν, ενώ αντίθετα, ένας προϊστάμενος μη ειλικρινής μπορεί πολύ καλά να εργασθεί μ' έναν εργάτη τίμιο, πράγμα που συμβαίνει εξ άλλου συχνά.

Εν τούτοις, μια τέτοια επιλογή περιπλέκεται από το γεγονός ότι όπως είπαμε, οι αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ αυτών των δύο δεν είναι της ίδιας φύσεως. Έτσι, ο προϊστάμενος μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα θετικό και ευχάριστο πάνω στον υπάλληλό του, ενώ ο υπάλληλος προκαλεί στον προϊστάμενο δυσαρέσκεια.

Ένας προϊστάμενος που γρήγορα θυμώνει κερδίζει πολύ όταν έχει έναν υπάλληλο ήρεμο και υπομονετικό. Ενώ ο υπάλληλος χάνει μ'έναν τέτοιο προϊστάμενο.

Ένας προϊστάμενος με σοβαρό χαρακτήρα θα ανεχθεί πολύ δύσκολα στο περιβάλλον του την ύπαρξη νέων υπαλλήλων που δεν έχουν ωριμότητα, ισορροπία, και που εκδηλώνουν σε κάθε στιγμή ευθυμία και ανεμελιά. Ενώ, αντίθετα, αυτοί θα αισθανθούν σαν θείο δώρο το να εργάζονται στις διαταγές ενός ανθρώπου "σοβαρού" και ικανού να τους κατευθύνει.

Οι προτιμήσεις αυτές δείχνουν την αναζήτηση ενός συμπληρώματος, ώστε, οι ατέλειες καθενός, να βρουν στον άλλο εκείνο που τους λείπει. Η αναζήτηση του συμπληρώματος φαίνεται να υπερτερεί στους χαρακτήρες που αποβλέπουν σε μια τελειοποίηση, που ομολογούν με ειλικρίνεια τα ίδια τους τα ελαττώματα, και σε κείνους που έχουν συνείδηση των αδυναμιών τους και έχουν ανάγκη από ένα αντικειμενικό στήριγμα.

Μια καλή πολιτική της επιχειρήσεως θα έπρεπε να τοποθετηθεί κοντά, μέσα στην άσκηση των καθηκόντων τους, άτομα των οποίων ο χαρακτήρας είναι τέτοιος, ώστε να δημιουργείται μια θετική αμοιβαία επίδραση, ώστε να προκύψει μια αρμονική συνεργασία. Αυτό, βέβαια, είναι λίγο δύσκολο να εφαρμοσθεί στην πράξη.

Οι δυσκολίες προκύπτουν από την μεγάλη ποικιλία των χαρακτήρων που μπορεί να συναντήσει κανείς μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

Μια από τις δυνατές λύσεις του προβλήματος είναι : να μάθει ο προϊστάμενος αρκετά για τον δικό του χαρακτήρα, κι αυτό θα του επιτρέψει να δει από ποιά κατηγορία ανθρώπων πρέπει να επιλέξει τους υπαλλήλους του για να συνεργασθεί μαζί τους.

Συνήθως, όταν τους ρωτάτε : πως τον θέλουν να είναι ο υπάλληλος; σας απαντούν αόριστα : "θέλω να ξέρει την εργασία

του" ή "Να μπορεί να με ικανοποιήσει" ή "Να είναι ικανός να με αντικαταστήσει". Αν ρίξετε μιά ματιά στις αγγελίες των εφημερίδων στα "Ζητείται", θα διαβάσετε: "Ζητείται νέος, εργατικός, σοβαρός" "Ζητείται στενοδακτυλογράφος πεπειραμένος, εμπιστοσύνης". Ζητούνται ιδιότητες του χαρακτήρος που όλοι οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να τις κατέχουν.

Όταν ο νέος υπάλληλος αρχίζει την εργασία του, τότε ο προϊστάμενος ανακαλύπτει ότι έχει μερικά χαρακτηριστικά που δεν του αρέσουν. Έτσι, μετά την πρόσληψη διατυπώνονται μερικά παράπονα. Θα ήταν ωφέλιμο να ξέρει ο προϊστάμενος ακριβώς τι επίδραση ασκεί πάνω στους υπαλλήλους του, επίδραση με την οποία υφίσταται και αυτός με τη σειρά του. Με τον τρόπο βέβαια αυτόν, η επιλογή των συνεργατών του γίνεται πιά δύσκολη, αλλά δίνει καλύτερα αποτελέσματα. Οι σχέσεις με τους φεισταμένους θα ήταν πιά απλές και πιά εύκολες και η λύση των προβλημάτων των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση θα είχαν κατά πολύ διευκολυνθεί, το να γνωρίζει κανείς την επίδραση, που ασκεί άνθρωπος προς άνθρωπο, έχει μια μεγάλη πρακτική ωφελιμότητα.

Αν έχουμε μπροστά μας άτομο με αδύνατη θέληση, είναι προτιμότερο να του φερθούμε ενεργητικά, ενώ αντίθετα, αν πρόκειται για άτομο με βίαιο χαρακτήρα, θα είναι προτιμότερο να του δείξουμε γλυκύτητα και μετριοπάθεια. Πρέπει να δειχνώμαστε θετικοί και σταθεροί απέναντι στα άτομα που φιλονικούν, ενώ τα ισχυρογνώμονα πρόσωπα πρέπει να τα μεταχειριζόμαστε με ανεκτικότητα, για να μη πεισμώνουν περισσότερο.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι Ι

3.1. 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 φτάσουν μέχρι την τελευταία βαθμίδα της ιεραρχίας και 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, με βάση αυτή την παλινδρομική κίνηση, να ρυθμίζεται η όλη πολιτική μιας επιχειρήσεως προς το προσωπικό της.

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

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

3.2. Α. Η ΔΙΑΤΑΓΗ (Η ΕΝΤΟΛΗ)

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 υ^ππάλληλος 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 απ'αυτό, σήμερα κάθε πρόσληψη και απόλυση στοιχίζει, γιατί απαιτείται χρόνος, για να προσαρμοστεί ο κάθε νέος εργαζόμενος

χώρια που προκαλείται πολλές φορές και φθορά υλικού. Η επιχείρηση έχει λοιπόν συμφέρον να διατηρήσει για πολύ διάστημα το προσωπικό της. για να μην αναγκαστεί λοιπόν να απολύσει προσωπικό, πρέπει οι διαταγές της να μην βρίσκουν αντιδράσεις. Για να γίνει αυτό χρειάζεται να προσεχτούν μερικά πράγματα. Θα πρέπει ν' αναλύσουμε τα αίτια της απειθαρχίας και της πειθαρχίας. Ψυχολογικά, όσο και αν φαίνεται παράξενο η πειθαρχία και η απειθαρχία έχουν διάφορα αίτια, που είναι ενδιαφέρον να τα αποκαλύψουμε τόσο για το συμφέρον της επιστήμης, όσο και για λόγους της πρακτικής ζωής. Θα αρχίσουμε από τα αίτια της απειθαρχίας.

α) Απειθαρχία (απεΐθεια - ανυπακοή)

Η μη εκτέλεση μιας εντολής μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες . Η πρώτη είναι φύσεως λειτουργικής: οι εντολές δεν εκτελούνται λόγω ελλείψεως ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων (κακή μνήμη, αδεξιότης, βραδύτης, κλπ.). Ο υπάλληλος είναι μέσης ευφυίας και δεν μπορεί να συλλάβει να εκτελέσει την εντολή. Δεν έχει τις απαιτούμενες γνώσεις. Εδώ η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής θελήσεως, αλλά από αδυναμία. Μια ψυχολογική εξέταση θα μας δείξει τι λείπει από κάθε εργαζόμενο και που έγκειται η ανεπάρκειά του. Αν διαπιστωθεί ανεπάρκεια, τότε είναι καλό να δώσουν στον εργαζόμενο αυτόν μια άλλη απασχόληση. Δεν είναι, λοιπόν, πως δεν θέλει, αλλά πως δεν μπορεί. Αν συγκεντρώναμε σ' αυτό το σημείο την προσοχή μας θα είχαμε αποφύγει πολλές παρανοήσεις. Η δεύτερη κατηγορία των αιτιών της απειθαρχίας είναι φύσεως χαρακτηρισμολογικής. Η ικανότητα εκτελέσεως του έργου υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηρισμολογικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση . Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία και μπορεί να εκδηλωθεί υπό διάφορες μορφές.

1) Η εντολή εκτελείται, αλλά με μουρμουριτά και με κακή διάθεση. αυτό το βλέπουμε στην έκφραση του προσώπου και στις 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 αντίθρο 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, δηλ. πρόκειται για μια ψυχική στάση που επιδιώκει να απωθήσει και περιφρονήσει τη θέληση του άλλου.

3) Μια άλλη στάση συνίσταται στη φαινομενική μόνο συμμόρφωση με την διαταγή, ενώ στην πραγματικότητα την εκτελεί πολύ άσχημα. Ισχυρίζεται ότι δεν κατενόησε την εντολή, ή ότι την ξέχασε, η ακόμη αργεί τόσο πολύ να την εκτελέσει, ώστε το αποτέλεσμα πραγματικά να χάνει την αξία του. Ονομάζουν την απειθαρχία αυτή "παθητική αντίσταση" ή "σαμποτάζ". Είναι μια 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 σ' ένα κοινωνικό οργανισμό. Σπάνια συμμερίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Αισθάνονται, ότι είναι έξω από την κοινότητα. Κάθε οδηγία, κάθε εντολή τους στεναχωρεί και τη θεωρούν σαν επέμβαση στην προσωπική τους σφαίρα. ανίκανοι να συγκατεθούν ελεύθερα, εκδηλώνουν μια 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 μιας εντολής προβάλλει 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 νιώθουν γεμάτοι, φιλόδοξοι και επαρκείς. Τους ανταμώνουμε μεταξύ των μορφωμένων ανθρώπων και μεταξύ των πλέον χρεωκοπημένων στοιχείων.

4. Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας. Οι άνθρωποι που υποφέρουν διανοητικά ή ψυχικά, που κατατρέχονται από συναισθήματα κατωτερότητας, αναζητούν να αναπληρώσουν τα συ-

ναισθήματα αυτά. Γι' αυτό θεωρούν κάθε υποταγή στη θέληση του άλλου σαν μια απόδειξη της αναπηρίας τους. ("Αν δεν ήμουν να κουτσός, κουτός, άσχημος, τραυλός, δεν θα τολμούσαν να με διατάξουν"). Τα συναισθήματα αυτά είναι η έκφραση μιας τραυματισμένης ψυχής.

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

6. Ανυπακοή της ομαλής εξελίξεως. Η σύγχρονη εξελικτική ψυχολογία μας διδάσκει, ότι το παιδί περνά μερικές φάσεις ανάπτυξεως κατά τις οποίες προσπαθεί ν' αναπτύξει κάποια ανεξαρτησία. Οι φάσεις αυτές, του πείσματος όπως τις λένε, εκδηλώνονται στην ηλικία των 3 ετών, των 9 και στην ήβη, με την μορφή μιας αντιθέσεως του παιδιού προς τον παιδαγωγό. Αν για κάποιο λόγο το παιδί δεν έζησε τη φάση αυτή, γιατί π.χ. είχε μια ασυτηρή αγωγή, το άτομο θα την περάσει αργότερα στα χρόνια της ωριμότητας. Πολλές περιπτώσεις λοιπόν αρνητικής στάσεως εξηγούνται μ' 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 προς το είδος της εργασίας. Η ανυπακοή είναι συχνά η έκφραση μιας διαμαρτυρίας προς το είδος της επιβαλλόμενης εργασίας, που δεν την αγαπά και που την εκτελεί χωρίς ευχαρίστηση.

9. Ο υπάλληλος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος, σχετικά με το επάγγελμά του. Ο εργαζόμενος, όσο και να αποτελεί ένα μικρό τροχό, μπορεί να κάνει να σταματήσει όλη η δουλειά, όταν δεν συνειδητοποιεί την σημασία αυτού που κάνει.

Τα Εξωτερικά Αίτια της Ανυπακοής

1) Η κακή αντίληψη που έχουν μερικά άτομα περί πειθαρχίας. Πιστεύουν ότι πειθαρχία σημαίνει "κατωτερότης", σημαίνει 2υποδούλωση". Πολύ συχνά συγχέουν την πειθαρχία με την υπερέτηση του άλλου και πιστεύουν ότι αυτό τους κατεβάζει και τους ταπεινώνει. Το συναίσθημα κατωτερότητας επιδρά δυσμενώς στην ποιότητα της εργασίας.

Η γνώμη ότι "υπηρετώ" σημαίνει ότι θίγομαι στην αξιοπρέπεια μου, είναι πολύ διαδεδομένη στις δημοκρατικές χώρες που όλοι θεωρούνται, ότι είναι ίσοι ενώπιον του νόμου και έχουν τα ίδια δικαιώματα. Αλλά αυτό οδηγεί στη λαθεμένη αντίληψη, ότι όλοι είναι ίσοι από άποψη ικανοτήτων. Κατά τη γνώμη αυτή, πειθαρχώ σημαίνει υποτάσσομαι στον άλλον, δηλ.ταπεινώνομαι .

Η αντίληψη αυτή δεν ευσταθεί. Διότι πειθαρχία σημαίνει, ότι υποτάσσομαι με τη θέλησή μου, για να μπορέσω να ζήσω αρμονικά με τους άλλους, πράγμα που είναι τελείως δημοκρατικό.

2) Ένα δεύτερο επιχείρημα, πολύ διαδεδομένο και αυτό, που αντιτάσσουν προς την αυστηρή πειθαρχία, είναι ότι αυτή παρλύει 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 πειθαρχία ή που έχουν συνείδηση της αδυναμίας της μαθήσεώς 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 οργανώνει τη ζωή του ελεύθερα και με δικές του αποφάσεις.

Θα σημειώσουμε ακόμη ότι, μερικές φορές η απειθαρχία αποτελεί μιά υγιή αντίδραση, ότι πράγματι το άτομο μπορεί ν' ανατιταχθεί σε μια διαταγή που δεν είναι εφαρμόσιμη, όταν διαθέτει ένα καλό κριτικό πνεύμα, αφού αναπτύξει στον προϊστάμενο του τα επιχειρήματά του. Μια τέτοια στάση έχει καρποφόρα αποτελέσματα.

β) Πειθαρχία

Θα έλεγε κανείς ότι η έλλειψη αιτιών για απειθαρχία θα πρεπε αυτόματα να δοηγήσει 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 σύμμαχος στο συναίσθημα της δικής του αδυναμίας: Όταν το άτομο αισθάνεται ότι είναι πολύ αδύνατο και πολύ λίγο βέβαιο για τον εαυτό του, για να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα της ζωής, αγκιστρώνεται συχνά από κάποιον πιο δυνατό, από τον οποίο περιμένει την σωτηρία. Είναι έτοιμος να υποταχθεί σ' αυτόν, πράγμα που σημαίνει ότι επιζητεί την προστασία του. Ζητεί βοήθεια και καταφύγιο, από κάποιον πιο δυνατόν και πειθαρχεί άνευ όρων σ' αυτόν. Αυτή η μορφή πειθαρχίας μπορεί να χαρακτηριστεί σαν πειθαρχία που προέρχεται από την ανάγκη ασφαλείας. Συχνά μάλιστα αυτό είναι μια πειθαρχία που οφείλεται σε φόβον. Όταν τώρα πρόκειται για μια 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 μια οικονομία δυνάμεων. Αυτό το συναντούμε κυρίως σε πολλούς δημοσίους υπαλλήλους που ευχαρίστως δέχονται μια θέση, μόνο να μη τους ζητάται λύση προβλημάτων και ανάληψη ευθυνών.

Η πειθαρχία σαν ανάγκη ασφαλείας είναι μια συνεχής διάθεση. Το άτομο το χαρακτηρίζουμε συνήθως με τον όρο πειθήνιος, αφοσιωμένος, ταπεινόφρων. Αν προχωρήσει περισσότερο φθάνει σε μια πλήρη υποταγή, υποδούλωση, σε μια νοοτροπία σκλάβου, (υποταγή μέχρι θανάτου).

Καμία 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 μιας αντιπάθειας προς την εργασία, είτε και η πίστη που παίρνει την μορφή της 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. Υποτάσσεται λοιπόν ευχαρίστως σ' αυτόν. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια, γι' αυτό εκτιμάται ιδιαιτέρως. Ο υπάλληλος αυτός υπακούει ευχαρίστως σ' έναν τέτοιο προϊστάμενο τον οποίο σέβεται, αλλά όχι και σ' έναν οποιοδήποτε προϊστάμενο. Γι' αυτό, φτάνει πολλές φορές να μεταφέρετε έναν απείθαρχο υπάλληλο από έναν προϊστάμενο σ' έναν άλλο για να γίνει πειθαρχικός.

Βρίσκουμε την εξήγηση του φαινομένου αυτού στην προσκόληση, στην πράξη της συμπάθειας, 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 σ' έναν προσωπικό σκοπό είτε για να προτιμηθεί σε μία παραγωγή είτε για να επιτύχει μια αύξηση μισθού, κλπ. 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 μια 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 προϊστάμενός 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.

Η ψυχική δομή των ατόμων αυτών χαρακτηρίζεται από ευλιγισία, επιτήδευση και το ευμετάβλητο. Είναι οι λεγόμενοι οππουρτινιστές, οι ιππότες της τύχης. Είναι αυτοί που, όπως λέει και η λαϊκή γλώσσα, "ξεσκονίζουν" τους προϊσταμένους.

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

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

Μόνο ένα άτομο διαποτισμένο μ' ένα τέτοιο πνεύμα αλληλεγγύης μπορεί να εφαρμόσει μια αυτόνομη πειθαρχία που αποβλέπει στην εκπλήρωση του καθήκοντος. Αυτό απαιτεί μεγάλη θέληση, αποφασιστικότητα και αυτοκυριαρχία. Με το να εκτελεί τις διαταγές του άλλου υπακούει ταυτόχρονα και σε μια εσωτερική εντολή. Ξέρει πρώτα ο ίδιος να κυβερνά τον εαυτό του. Η αυτόνομη 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.

Η γνώμη, που ήταν άλλοτε διαδεδομένη, ότι ο "λαγός για να υπακούσει πρέπει να μένει αμαθής", είναι ασφαλώς λαθεμένη. Γιατί, όσο πιο πολύ αναπτύσσεται ο άνθρωπος τόσο πιο πολύ κατανοείται η ανάγκη της πειθαρχίας.

Ο προϊστάμενος λοιπόν πρέπει να προφυλαχτεί από μερικές μορφές πειθαρχίας που δεν είναι θετικές. Πολλά θα μπορούσε να αποφύγει αν ήξερε να ταξινομεί τους υπαλλήλους του από άποψη τρόπου πειθαρχίας. Ο δουλικός τύπος και ο ταπεινός τύπος ανθρώπου μοιάζουν στην συμπεριφορά τους, αλλά στη βάση τους είναι δύο τύποι αντίθετοι και πρέπει να μάθει να τους ξεχωρίζει. Ο δουλοπρεπής θέλει να κυριαρχεί, και μόνο από έλλειψη δυναμείας και πλούτου υποκλίνεται μπροστά στον αφέντη του. Ο ταπεινός, αντίθετα, έχει την αρετή μιας ανώτερης φύσεως, που συνίσταται στο να μην επιτρέπει να επιδράσουν στην ψυχή του οι υλικές αξίες, όπως η δόξα και οι τιμές και οι έπαινοι.

Μεταξύ των μορφών πειθαρχίας που αναφέραμε, μόνο η πειθαρχία που έχει σαν κίνητρο την ανάγκη ασφαλείας, αυτή που βασίζεται στη συμπάθεια και η αυτόνομη πειθαρχία έχουν θετικά αποτελέσματα. Υπάρχουν προϊστάμενοι που κατορθώνουν να

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

Απ' όλα αυτά, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η πειθαρχία είναι ένα πρόβλημα χαρακτηρισιολογικό. Μόνο η ψυχολογική μελέτη θα μπορούσε να τη λύσει, διαφωτίζοντας μερικά φαινόμενα που συχνά είναι πολύ περίπλοκα και ανακατασκευάζοντας μερικές πλάνες.

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 να δώσουμε μερικά κύρια σημεία.

3.3. Β: Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΝΤΟΛΗΣ

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) τη 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 μεγαλόφωνα παρουσία των υπαλλήλων τους. Διορθώνουν και αλλάζουν τις οδηγίες, μόλις τις αναγγείλουν. Αυτό είναι λάθος, γιατί είναι απαραίτητο να παρουσιάσουν στο προσωπικό μια 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) Σκεφτήτε 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 αυτή 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 απρόσωπα.

5) Οι οδηγίες πρέπει να πείθουν. Πρέπει ο εργαζόμενος να τις βρίσκει αναγκαίες από λόγους αντικειμενικούς. Γι' αυτό, χρειάζεται να αναφέρεται και ο λόγος μιας εντολής, για να πείθεται ο εργαζόμενος και εκ των προτέρων να του αφαιρείται έτσι η αιτία για τυχόν αντίδραση. "Η τέχνη του διατάσεων τότε μόνο είναι πλήρης, όταν συνοδεύεται από την τέχνη της πειθούς".

6) Να δίνεται λίγες εντολές. Να διατάσσετε όσο μπορείτε πιο λίγο, αλλά αντίθετα να παρακολουθείτε την εκτέλεση κάθε μιας εντολής. Είναι λάθος να νομίζεται ότι διατάσσω σημαίνει ότι αυξάνω το κύρος μου. Αντίθετα, τίποτα δεν καταρρίπτει πιο πολύ 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, τονίζοντάς την όσο χρειάζεται, πράγμα ακόμη πιο αποτελεσματικό. Η επανάληψη ν' αποβλέπει στη σωστή κατανόηση.

8) Ξέρω να διατάσσω σημαίνει ακόμη ότι ξέρω να κατανέμω τις οδηγίες. Να μη δίνετε τις οδηγίες όλες μαζί. Είναι ενδεχόμενο ο εργαζόμενος να νιώθει πολύ φορτωμένος. Κινδυνεύει έτσι η εντολή να συναντήσσει μια εσωτερική αντίδραση και μια

δυσμενή υποδοχή. Γι' αυτό, πρέπει οι εντολές να δίνονται διαδοχικά, βάσει των αναγκών της εργασίας. Για να επιτύχει αυτό, πρέπει ο προϊστάμενος να ξέρει τι χρόνο θ' αποκτήσει η εκτέλεση κάθε εντολής. Πολλές συγκρούσεις προέρχονται από το γεγονός ότι ο προϊστάμενος δεν δίδει αρκετό χρόνο εκτελέσεως.

9) Οι προφορικές οδηγίες πρέπει να δίνονται άμεσα στον επιφορτισμένο με την εκτέλεσή τους. Αν μεταβιβαστούν μέσω τρίτων μπορεί να μην μεταδοθούν με ακρίβεια.

10) Περιορίστε το υλικό της διαταγής, ώστε η εκτέλεσή της να μην εξαντλεί τον αποδέκτη. Οι οδηγίες πρέπει ν' ανταποκρίνονται στις ικανότητές του, γιατί εργασίες πολύ δύσκολες πιθανόν να τον αποθαρρύνουν και πολύ εύκολες ίσως τον κάνουν να αισθάνεται μειωμένος, ή να σκεφτεί ότι δенаξιίζουν να δώσει σημασία.

11) Όσο το δυνατόν, η εντολή ν' 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 σ' έναν αργό εργάτη μια διαταγή που απαιτεί ταχύτητα. Σε μερικούς εργαζόμενους δεν αρέσει να παίρνουν μια λακωνική εντολή την θεωρούν σαν "προσταγή" τους αρέσει να τους δίνουν εξηγήσεις. Ενώ άλλοι θεωρούν τις εξηγήσεις περιττές' δεν θέλουν να τους χειρίζονται "σαν παιδιά".

13) Ποτέ να μην δίνεται μια εντολή για τιμωρία ή κύρωση. Δεν πρέπει να ζητάμε από έναν εργαζόμενο να κάνει μια επίπονη εργασία για να τον τιμωρήσουμε για ένα λάθος που έκανε.

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

Ο Τόνος Με τον Οποίο Λίδεται η Εντολή

Ο τόνος έχει μεγάλη σημασία. Μια κοπιώδης εργασία μπορεί να εκτελεσθεί με χαρά αν δοθεί μ' έναν φιλικό τόνο. Όταν ο τόνος δεν είναι μαλακός η εργασία δείχνει όλη τη σκληράδα της. Άλλοτε νομίζουν ότι ο σκληρός τόνος αυξάνει το γόητρο

του προϊσταμένου. Τόνος που δεν χωρούσε αντιρρηση ήταν σε μεγάλη υπόληψη.

Ο σκληρός τόνος είναι αντιαισθητικός στην ακοή και προκαλεί φόβο, γιατί είναι χαρακτηριστικός των χολερικών ανθρώπων που προκαλούν φόβο. Ο θυμός, η χολή είναι ο δρόμος μιας εχθρικής πράξεως. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι εκτελούν χωρίς χαρά τις εντολές, που δίνονται μ' αυτόν τον τρόπο.

Στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν παρά μόνο λίγοι κανόνες για να βρούμε τον σωστό τόνο. Ο πρώτος είναι η πρεμία, η γαλήνη. Κάθε ερεθισμός σκληραίνει τον τόνο. Οι ορμητικοί χαρακτήρες δεν κάνουν για διαταγές.

Ενδείκνυται συχνά, αν ο προϊστάμενος δεν είναι δημοφιλής, να δίνει τις διαταγές απρόσωπα : αντί να πεί "κάνετε αυτό" να πεί "πρέπει να γίνει αυτό, κατ' αυτόν τον τρόπο".

Η Ευνοϊκή Στιγμή για τις Οδηγίες

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

Η καλύτερη ώρα είναι μετά την έναρξη της εργασίας, αφού ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί. Επίσης καλό είναι να δίνεται η οδηγία από την προηγούμενη μέρα. Ο εργαζόμενος μπορεί να την συμπεριλάβει στο πλάνο εργασίας της επόμενης και να εξοικειωθεί με την δουλειά που τον περιμένει. Πρέπει σ' όλα αυτά να έχουμε υπ' όψη τις ατομικές ιδιομορφίες, και να μην είμαστε πολύ αυστηροί. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει τους υφισταμένους του, για ν' αντιαλλαβάνεται πως θ' αντιδράσουν στις διαταγές.

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) οι καλοί οργανωτές που έχουν συνείδηση της τελειότητας των οδηγιών τους.
- γ) οι άνθρωποι που έχουν συναίσθημα κατωτερότητας, στους οποίους η διαταγή δίνει τη δυνατότητα ν' αναπληρώσουν τα συναισθήματα της αναπηρίας τους.

Στην πρώτη και τρίτη κατηγορία ανήκουν οι προϊστάμενοι, που δεν μπορούν να περάσουν μπροστά από έναν υπάλληλο, χωρίς να δώσουν μια εντολή. Κάνοντας διαρκώς αισθητή την παρουσία τους είναι σαν να λένε: "εμείς είμαστε οι κύριοι", Αλλά φέρνουν αντίθετο αποτέλεσμα στο προσωπικό τους βαριέται. Τα άτομα με την τάση αυτή τοποθετούνται συχνά στην κατηγορία των επαγγελματικά φτασμένων με δικιά 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 μια ανάγκη ψυχικού ξαλαφρώματος. Ο μαθητευόμενος που του εθίγετο συνέχεια το φιλότιμό του, όταν μεγαλώσει και αναλάβει εξουσία, αντί να κατανοεί τη θέση του νέου μαθητευόμενου, που και αυτός την πέρασε, αισθάνεται την "μανία" να διατάζει.

Πολλοί δεσποτικοί προϊστάμενοι προτιμούν να μην έχουν έξυπνους υπαλλήλους, για να μπορούν να κυριαρχούν πιο εύκολα. Προτιμούν ένα μέτριο υπάλληλο που να μπορεί να ανέχεται τις μικρότητές τους.

Υπάρχει εν τούτοις μια κατηγορία προϊσταμένων που προτιμά να μη δίνει εντολές, γιατί στερείται τα αναγκαία προσόντα προσταγές. Σ' αυτούς συγκαταλέγονται οι αναποφάσιστοι ή οι άβουλοι, που ποτέ δεν ξέρουν πολύ καλά τις οδηγίες να δώσουν και πως να τις δώσουν, γιατί αμφιβάλλουν για 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. Και 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 πολύ ευφυείς, προκλισμένοι με μια 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 για την οργάνωση της επιχείρησης "ενοχλούνται" όταν πρόκειται να εκφράσουν τις ιδέες τους και τις παρατηρήσεις τους υπό μορφή οδηγιών. Η αδυναμία αυτή σε μερικά άτομα προέρχεται από τη δυσκολία που αισθάνονται στο να εξωτερικεύσουν τις σκέψεις του 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 μια εντολή και πιστεύουν ότι αυτή περιέχει όλες τους τις σκέψεις και θυμώνουν όταν η εντολή δεν εκτελείται. Ενώ στην πραγματικότητα οι σκέψεις της εντολής έχουν σχηματισθεί μόνο μέσα στο μυαλό τους και θα έπρεπε ο υπάλληλος να μαντέψει τις επιθυμίες τους.

Γενικά σε μια επιχείρηση, πρέπει να διακρίνουμε από τη μία μεριά τον Γενικό διευθυντή, που έχει την εποπτεία όλων των υπηρεσιών και που βρίσκεται σε επαφή με όλους 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 πιο δύσκολο.

Η Στάση του Προϊσταμένου σε Περίπτωση μη Εκτελέσεως Μιας Εντολής

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

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 μια 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 υπάλληλους εκείνους που νιώθουν 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 σ' έναν άλλο, υλική απώλεια, απώλεια χρόνου και δυνάμεων και να τον καταστήσουμε υπεύθυνο. Μια ήρεμη συζήτηση ατομική ή ομαδική μπορεί να δώσει πολύ καλά αποτελέσματα.

Καίτοι η ανανέωση της εντολής θίγει τον προϊστάμενο, εν τούτοις, αν φανεί ήρεμος και κυριαρχήσει πάνω στο θυμό του, μπορεί στο τέλος να έχει μεγάλη επιτυχία, γιατί η αυτοκυριαρχία προκαλεί πάντα μεγάλη ευντύπωση. πολλοί προϊστάμενοι επέτυχαν εξαιρετικά αποτελέσματα με το να προσποιούνται ότι δεν παρατήρησαν τα κενά σημεία μιας εκτελέσεως και επαναλαμβάνουν τις οδηγίες σαν να μην είχαν δοθεί. Σε περίπτωση που και πάλι δεν συμμορφώνεται ο υπάλληλος με αυτές φαίνεται πιο ενδεδειγμένο να συζητήσει ανοικτά το θέμα μαζί του όσο το δυνατόν πιο ήρεμα. Μια ερώτηση που μπαίνει με καλοσύνη: "Γιατί, αλήθεια, δεν το κάνατε αυτό; είσαστε άρρωστος; Μήπως ήταν πολύ βαρύ για σας;", μπορεί να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα, γιατί πολλοί τότε θα ντραπούν για τη διαγωγή τους.

Αν οι εξηγήσεις και οι προειδοποιήσεις αυτές δεν αρκούν, θα πρέπει να πάψουμε να δίνουμε προσωπικές εντολές σ' αυτόν τον υπάλληλο. Μια 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 σ' άλλο τμήμα με άλλον προϊστάμενο, οπότε υπάρχει μια ελπίδα ν' αλλάξει στάση.

Ο Henri Fayol, που πρώτος εμβάθυνε στα προβλήματα διοικήσεως, μας δίνει μια σειρά από παράγοντες που καθορίζουν μια επιτυχή και αποτελεσματική διοίκηση. Κατά τον συγγραφέα αυτόν, ο προϊστάμενος πρέπει :

- 1) Να γνωρίζει καλά το προσωπικό του
- 2) Να περιορίσει τους ανίκανους
- 3) Να δίνει το παράδειγμα
- 4) Να ενημερώνεται κατά περιόδους, λεπτομερειακά, για τις εσωτερικές σχέσεις που υπάρχουν στην επιχείρηση.
- 5) Να συγκεντρώνει τους κυριότερους συνεργάτες του σε σύσκεψη, για να βεβαιωθούν από κοινού για την ενότητα της κατευθύνσεως και τον συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων.
- 6) Να μην πνίγεται σε λεπτομέρειες
- 7) Να ενθαρρύνει τη δραστηριότητα, την πρωτοβουλία και τη αφοσίωση του προσωπικού (H. Fayol "Administration General", Paris 1920).

Αλλά η αντίληψη αυτή είναι λίγο περιορισμένη και δεν παίρνει αρκετά υπόψη την ψυχολογία του συνεργάτη - υφισταμένου. Είναι εύκολο να διοικεί 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 υπόψη του, ότι ο άλλος είναι ένας συμπαίκτης.

Για να έχει ένα καλό τέλος μια εντολή, και για να πραγματοποιηθεί αυτή η λεπτή κοινωνική επαφή, πρέπει να έχουμε υπόψη μας και αυτόν που δίνει την εντολή και αυτόν που τη λαμβάνει. 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 ποιός 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.

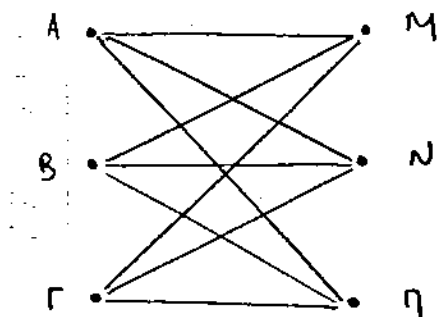
Ο Γ δεν αγαπά να προστάζει

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 τον Β, και τον "νευρώνει" ή ο Π υπάλληλος, ισχυρογνώμων, πλησιάζει τον Β, με αποτέλεσμα μιά βίαιη σύγκρουση. Εάν ο Μ επέμβει, όλα ηρεμούν. Εάν ο Ν ή ο Π συναντήσουν τον Α, η κατάσταση σώζεται. Ο Μ εξ άλλου αγαπάται από όλους. Ενώ ο Ν ή ο Π προκαλούν δυσαρέσκεια.

Είναι εύκολο να συσχετίσουμε τους συνδιασμούς αυτούς, προσθέτοντας και άλλους χαρακτηρισολογικούς τύπους. Το ιδεώδες θα ήταν προφανώς να δίναμε 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 υπάλληλους που δεν τους ταιριάζουν καθόλου, και αυτό δυσκολεύει πολύ το έργο τους.

3.4. Γ: Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

1) Η Ψυχολογία του Ελέγχου

Ο έλεγχος περικλείει εκ των προτέρων ένα πολύ επικίνδυνο στοιχείο. Ο υπάλληλος πιστεύει, ότι αμφιβάλλουν για την ι-

κανότητα 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 μπορεί να σταθεί χωρίς έλεγχο. Από άποψη όμως ψυχολογική, το πρόβλημα του ελέγχου παρουσιάζει μια τραγική όψη.

Ο έλεγχος ταπεινώνει αλλά η έλλειψη του αποθρασύνει.

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 μια λειτουργία κατώτερη από του προϊσταμένου που τους εποπτεύει, και ότι η λειτουργία εποπτείας είναι μέρος της διοικήσεως που ασκεί. Εκείνο όμως που αντίθετα πληγώνει τον υπάλληλο, είναι ο σκληρός έλεγχος που ασκείται συνεχώς "για το μη τυχόν και έχει αργήσει στη δουλειά του ή μη τυχόν και χάσει κανένα λεπτό από τη δουλειά του". Ο συνεχής προσωπικός έλεγχος θίγει το φιλότιμο του εργαζόμενου, την ευσυνειδησία του για το καθήκον τους, κλπ.

Ο αδιάκοπος έλεγχος εργασίας, που ασκείται από τον εργοδηγό, τον υπεύθυνο τμήματος, τον προϊστάμενο γραφείο κλπ. κινδυνεύει να κάνει τον 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 προκισμένος θα κάνει πρώτα την διάκριση μεταξύ των χαρακτήρων. Σε μερικούς θα ασκήσει μια διακριτική εποπτεία και όχι συχνή, ενώ τους άλλους θα τους ελέγξει συχνά και φανερά.

Διαρκίνουμε δύο είδη ελέγχου : Τον μηχανικό έλεγχο και τον προσωπικό. Στον μηχανικό έλεγχο υπάγονται οι διατάξεις

που καθορίζει ο κανονισμός π.χ. ο έλεγχος της προσελεύσεως και αποχωρήσεως του εργαζομένου, τα λάθη, που καταγράφει μια μηχανή. Η μηχανή λοιπόν αυτομάτως ασκεί έναν έλεγχο και αυτό το θεωρεί ταπεινωτικό ο εργαζόμενος. Είναι πράγματι σαν η μηχανή να κυβερνά τον άνθρωπο, ο σίδηρος να γίνεται κύριος πάνω στο ανθρώπινο πνεύμα. προτού λοιπόν εισαχθεί μια μηχανή ελέγχου καλό είναι να αναρωτηθεί, ο προϊστάμενος: τι αντίκτυπο θα έχει αυτό πάνω στη νοοτροπία του εργαζομένου; Και αν πραγματικά το χρειάζονται ή όχι. Το ρολόγι της νύχτας, π.χ που κάνει τον νυχτοφύλακα να μένει ξυπνητός είναι ένας έλεγχος που επιβάλλεται και δεν μπορούμε να τον αποφύγουμε. Κι όμως και αυτή η συσκευή δημιούργησε πολλές εχθρότητες. Ο αυτόνομος έλεγχος αποτελεί οικονομία χρόνου και απαλλάσσει την επιχείρηση από παράπονα.

Αν ο μηχανικός έλεγχος πληγώνει, σκεφτείτε 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 πολλή σύνεση και λεπτότητα ώστε να δημιουργηθεί όσο το δυνατόν μικρότερη αντίσταση. Να φανεί στα μάτια των εργαζομένων όχι σαν ένα αυστηρός κριτής, αλλά μάλλον σαν ένας εμπειρογνώμων και σύμβουλος. Ο έλεγχος της αποδόσεως, που φανερώνει τις αδυναμίες του εργαζομένου, πρέπει να είναι για τον προϊστάμενος μια ευκαιρία για να τον διδάξει και να του δείξει πως να πετύχει καλύτερα την ερχόμενη φορά. Συμβουλή και βοήθεια συμφέρει και στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο.

Υπάρχουν εν τούτοις μερικά άτομα που έχουν μια ειδική τάση να κάνουν έλεγχο. Η λειτουργία αυτή τους δίνεται ένα αίσθημα ανωτερότητας, κολακεύει τον εγωισμό τους. Μιά άλλη κατηγορία ατόμων χρησιμοποιούν τον έλεγχο για λόγους ακόμη πιο ανάξιους. Ζητά δηλαδή να κατασκοπεύσει τους ομοίους του, αισθάνεται ένα είδος ευχαρίστσεως να ταπεινώνει τον εργάτη του οποίου η εργασία είναι ποσοτικά ή ποιοτικά κατώτερη. Αρέσκειται να διαπιστώνει τα λάθη του άλλου, για να μπορέσει μετά να επιβάλλει κυρώσεις. Το λάθος που έγινε του δίνει μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για να κάνει κριτική και να διατυπώνει δυσμενείς κρίσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο εκδηλώνονται οι αντικοινωνικές τάσεις μερικών ανθρώπων.

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

2) Τεχνική του Ελέγχου

Υπάρχει μια τεχνική του ελέγχου και οι κυριότεροι κανόνες του είναι :

1) πρώτα - πρώτα πρέπει να ξέρουμε ακριβώς τι θα πεί ελέγχω, ποιά είναι τα κύρια σημεία στα οποία θα στραφεί ο έλεγχος και τέλος ποιά είναι η εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο υπάλληλος.

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

3) Πρέπει ν' αντιμετωπίσουμε τα "κρίσιμα σημεία" της υπό εκτέλεση εργασίας, δηλ. να βρούμε τις δυσκολίες που γίνονται αιτία να δημιουργούνται πιο συχνά λάθη. Αυτό επιτρέπει στον ελεγκτή να στρέφει απ' ευθείας την προσοχή του σ' αυτά και να αντιληφθεί αν το μέρος αυτό της εργασίας εξετελέσθει καλά ή όχι. Ο ελεγκτής θα δει τα πάντα αν είναι δυνατόν αλλά η προσοχή του θα στραφεί στα ουσιώδη. Αλλιώς κινδυνεύει να χαθεί σε λεπτομέρειες, σε δευτερεύοντα πράγματα και να δώσει στο προσωπικό τη εντύπωση ενός μεταιοπονούντος λεπτολόγου.

4) Στην περίπτωση που η κριτική ή οι παρατηρήσεις είναι αναγκαίες πρέπει να τις διατυπώσει όλες μαζί μια φορά και όχι ταδιακά και συνεχώς. Για κάθε παρατήρηση δημιουργεί μια δυσαρέσκεια και αν αυτή επαναλαμβάνεται είναι καταθληπτική 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 πιο αποτελεσματικός αν γίνει κατά τρόπο σύντομο. Ο υπάλληλος θα αναγνωρίσει έτσι την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του ελεγκτού. Πολλά λόγια κινδυνεύουν να μεταβάλουν τον έλεγχο σε προσωπική φιλονικία, πρά-

γμα 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 ν' αποδειχθεί το αντίθετο. Συνιστούμε να έχουμε εμπιστοσύνη στον υπάλληλο, αλλά με ένα άλλο μέσο να ελέγχουμε, αν η εμπιστοσύνη αυτή είναι δικαιολογημένη.

8) κατά έναν γενικό τρόπο θα λέγαμε ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να εμπνευστεί από τον εξής κανόνα :

"Προσβάλλοντας την ευαισθησία του υπαλλήλου κινδυνεύει να χάσει ό,τι νόμιζε πως θα κέρδιζε από τον έλεγχο".

Είναι δύσκολη η τήρηση αυτού του κανόνα,γι' αυτό όλοι ευνοούν τις αυτόματες μηχανές ελέγχου.

3.5. Δ' Η ΜΟΜΦΗ (ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ)

Κατά την επιθεώρηση της εργασίας ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να κάνει μια κρίση φύσεως θετικής (έπαινο) ή φύσεως αρνητικής (μομφή) ανάλογα με το αν η εργασία εξετελεσθεί 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 κι 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 τον τρόπο που διατυπώνεται μια μομφή. Όταν η κρίση επιδοκιμασίας εκφράζεται γενικά με λίγες λέξεις, δεν συνοδεύεται συνήθως από καμιά εκδήλωση ευχαριστήσεως ή ικανοποίησεως. Αντίθετα, η έκφραση επιδοκιμασίας συνοδεύεται σχεδόν πάντοτε από εκδήλωση κακής διαθέσεως, το άτομο χάνει το κέφι του, θυμώνει, συχνά μάλιστα οργίζεται.

Η μομφή απειλεί πάντο το φιλότιμό του, σχεδόν πάντοτε προσβάλλει. Γι' αυτό, λοιπόν, πρέπει ιδιαίτερα να προσέξουμε την ψυχολογία της μομφής, δηλαδή τον τρόπο θα την χειριστούμε.

Ο προϊστάμενος θα υιοθετήσει μια τεχνική εκφράσεως της κρίσεως του πάνω στην εργασία του άλλου, λαμβάνοντας υπ' όψη την ψυχολογία του ανθρώπου αυτού. Θα εξετάσουμε με συντομία τον μηχανισμό αυτό.

Η Ψυχολογία της Μομφής

Πρέπει κατ' αρχή να διακρίνουμε δύο μορφές μομφής:

- 1) Αυτή που γίνεται μόνο υπό μορφή κατακρίσεως
- 2) Αυτή που περιλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό οδηγιών.

Η πρώτη μορφή της μομφής, αποτελεί μια αρνητική κριτική της εργασίας.

Η δεύτερη απορρίπτει εν μέρει την εργασία και αποτελεί μια 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 λάβαμε υπ' όψη μας τον υφιστάμενο. Υπάρχουν υπάλληλοι που βρίσκουν ότι οι οδηγίες ήταν περιττές, γιατί θίγονται στο φιλότιμό τους. Δύσκολα τους πείθει κανείς ότι πάντα έχουν κατί 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". Τον άκαμπτο δύσκολα τον χειρίζεται κανείς. Είναι λιγότερο επιδεκτικός αλλαγής, Γι' αυτό προβάλλει μια αντίσταση σε κάθε δημιουργική κριτική. Ο δυναμικός τύπος, αντίθετα δέχεται ευχαρίστως κάθε νέα εντύπωση. Αξιολογεί κάθε συμβουλή και διαβλέπει νέες δυνατότητες για επιτυχία πρὸς 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 δύο κυρίων ψυχολογικών τύπων.

Την τάση για μομφή την συναντούμε σε πολλά πρόσωπα. Έχει την πηγή της μέσα στην ανθρώπινη ανάγκη "να δείξει πως αξίζει", να δείξει την υπεροχή του, και Γι' αυτό θέλει να τοπο-

θετείται πάνω από τον υφιστάμενό του. Η μομφή όμως, γι' αυτό τον τρόπο χάνει την αντικειμενικότητά της. Έτσι το άτομο καταλήγει στο να κριτικάρει τα πάντα, για να ικανοποιήσει την ανάγκη επιβιώσεως της δικιάς του ανωτερότητας. Όσο πιο πολύ είναι αναπτυγμένη 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, δηλαδή 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 μιας αποτυχίας, δεν είναι ευχαριστημένα από τον εαυτό τους και έχουν την τάση να απορρίπτουν αυτή την δυσαρέσκεια στο περιβάλλον τους, κριτικάροντας όλον τον κόσμο. Μια σειρά από συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση, οφείλονται σ' 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 μην κατέχουν θέσεις προϊσταμένων. Αν όμως είναι πολύ προικισμένα 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. οποιαδήποτε και αν είναι η αιτία, η κριτική μπορεί να φτάσει μέχρι το σημείο πραγματικής μανίας. Τα άτομα αυτά "ψάχνουν με το κερδί" να βρούν κάτι για να έχουν να πούν.

Η επιθυμία του να προστάζει 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 εχθρότης. Καλά είναι ν' αποφεύγουμε να εμπιστευόμαστε τις θέσεις διοικήσεως σε ανθρώπους που έχουν αυτή την μανία, γιατί κινδυνεύουν να σκοτώσουν κάθε χαρά από την εργασία. Ας προσθέσουμε σ' αυτά πως, ευτυχώς για το ανθρώπινο γένος, υπάρχουν και πολλοί προϊστάμενοι που είναι πρόθυμοι να συγχωρήσουν κάθε λάθος.

Το άτομο, που ωθείται απ' αυτή την ανάγκη να φανεί ότι αξίζει, ταπεινώνει τον πλησίον του. Από την πλευρά του ο ταπεινωθείς δεν δέχεται την ταπείνωση και αμύνεται. Και η άμυνα αυτή παίρνει την μορφή εκδηλώσεως συναισθημάτων εχροπάθειας και μνησικακίας. Έτσι μπορούμε να πούμε, ότι κάθε κριτική σκοτώνει μια φιλία. 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 διορθώσει. Θα αναλύσουμε λίγο μερικούς κανόνες μιας καλής κριτικής, έχοντας υπ' όψη και τα δύο εργαζόμενα μέρη.

Για να επιτελέσει το σκοπό της μομφή πρέπει να προσέξουμε :

- α) Το περιεχόμενο της
- β) Την μορφή της
- γ) τον τόνο
- δ) πότε να κάνουμε τις παρατηρήσεις μας.

α) Το Περιεχόμενο της Μομφής

1. Όπως δεν είναι σωστό το να κριτικάρει κανείς συνεχώς το ίδιο δεν είναι σωστό και να μην κριτικάρει κανείς ποτέ. Υπάρχει τάση να περιπέσει κανείς από το ένα άκρο στο άλλο.

Η μομφή πρέπει να περιορίζεται σε ό,τι είναι ουσιώδες. Εκείνος που κάνει μια παρατήρηση και εκφράζει μια δυσμενή κρίση, πρέπει να ξέρει να διακρίνει τα πρωτεύοντα από τα δευτερεύοντα.

2. Όσο το δυνατόν η μομφή πρέπει να εκφράζεται με μικρές φράσεις που να καθορίζουν επ' ακριβώς το λάθος που έγινε.

3. Η κατηγορία που θα εκφρασθεί θα 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", μ' άλλα λόγια να του εξηγούμε μ' ένα τρόπο αντικειμενικό τα σημεία της αποτυχίας του. Να μην περιοριστούμε δηλαδή σε μια αρνητική κριτική, αλλά να δώσουμε και μια θετική συμβουλή. Δεν αρκεί να πούμε "δεν είναι σωστό αυτό". Πρέπει επίσης να προσέχουμε να μην υπερβάλλουμε το λάθος. Αυτό είναι ένα πολύ λεπτό σημείο.

4. Να αποφεύγονται όσο το δυνατό προσωπικά υπονοούμενα όπως π.χ. "τίποτε δεν μπορώ να κάνω μαζί σου", "ό,τι και να κάνεις είναι στραβό", "πάντα είσαι αδέξιος". Όταν στρεφόμεσθε 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 μια 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 να βελτιωθεί. Μόνο λίγοι φιλόδοξοι χαρακτήρες μπορούν να αντιδράσουν κατά αντίθετη φορά : "θα του δείξω ότι είμαι ικανός και ότι αξίζω".

5. Πρέπει ν' αποφεύγονται παρατηρήσεις φύσεως εγωκεντρικής, όπως π.χ. "αυτό δεν μ' αρέσει", "εγώ πρέπει να σκέπτομαι για όλα", "δεν μπορώ να έχω εμπιστοσύνη σε κανένα" κλπ. Κατ' αυτό τον τρόπο, συνειδητοποιεί αισθήματα που μέχρι εκείνη τη στιγμή ήταν αποθημένα στο υποσυνείδητό του.

Ο προϊστάμενος σκέπτεται ότι απεκάλυψε τις προθέσεις του υφισταμένου. Αυτό όμως μπορεί να σκληρύνει ακόμη περισσότερο τη στάση απειθαρχίας του υφισταμένου.

6. Προτού εκτοξεύσουμε μια κατηγορία, είναι καλό να εξετάσουμε αν πραγματικά αξίζει τον κόπο να την κάνουμε. Η εξέταση πρέπει να λάβει υπ' όψη της τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα δύο μέρη. Για τον υφιστάμενο πρέπει να δούμε αν η μη εκτέλεση της διαταγής οφείλεται στη 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 δημιούργησε παρανοήσεις.

β) Η εντολή δόθηκε σ' ένα υπάλληλο που δεν ήταν κατάλληλος και επομένως ήταν ανίκανος να την εκτελέσει. Ο προϊστάμενος είχε υπερεκτιμήσει τις δυνατότητες αυτού του υπαλλήλου.

γ) Οι απαντήσεις του προϊσταμένου ξεπερνούν, κατά ένα γενικό κανόνα, τις συνήθεις 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 μια τελείως διάφορη στάση, έναντι των υφισταμένων, αν κάνει 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, πως λειτουργεί η σκέψη του υπαλλήλου και πώς κατάλαβε το θέμα. Μόνον 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 μια αντικειμενική έκθεση των αιτιών της αποτυχίας. Δεν είναι πάντα ανάγκη να λέμε τα πράγματα όπως έχουν. Μπορούμε να μεταχειριστούμε έναν έμμεσο τρόπο, όπως π.χ. "Εάν αυτό το έκανες έτσι, τότε δεν θα σου είχε δημιουργήσει αυτό το ελάττωμα. Έτσι ο υπάλληλος έχει την εντύπωση ότι αν κάνει μια μικρή αλλαγή στην εργασία του όλα θα πάνε καλά.

9. Μια από τις σύγχρονες αρχές της μομφής συνίσταται στη σύσταση να συνοδεύει ο προϊστάμενος την μομφή με μια 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 τον "ήθελε, αλλά δεν μπορούσε",.

Υπάρχουν άτομα που, αν τους δείξει κανείς εμπιστοσύνη το παίρνουν σα κάτι αυτονόητο και σαν κάτι που τους το οφείλουν.

Έτσι αυξάνεται η υπεροψία μας. Η δόση της εμπιστοσύνης πρέπει λοιπόν να ανταποκρίνεται στο βαθμό της φιλαυτίας του ενδιαφερόμενου. 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 σ' ένα προϊστάμενο να δείχνει τυφλή εμπιστοσύνη. Ο εργαζόμενος, εξ άλλου, πρέπει να κατανοεί ότι η εμπιστοσύνη είναι μια αξία που αποκτάται σιγά-σιγά και ότι αυτός πρέπει να προσπαθεί έτσι, ώστε να γίνει άξιος εμπιστοσύνης.

10. Ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο είναι ν' αναγνωρίσει αυθόρμητα ο προϊστάμενος, ότι ο υπάλληλός του δούλεψε καλοπροαίρετα και ότι παρ' όλα αυτά έκανε ένα λάθος.

Μπορεί λοιπόν ν' αρχίσει την παρατήρηση του ως εξής: "Ξέρω πως είχατε τις καλύτερες προϋποθέσεις, σκεφτήκατε ασφαλώς πως, η δουλειά θα μπορούσε να γίνει μ' αυτό τον τρόπο". Έτσι δημιουργείται μια ατμόσφαιρα ανέσεως και επιτρέπει να συζητούνται αντικειμενικά τα λάθη που έγιναν. Ιδίως σε άτομα που έχουν συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας, οι παρατηρήσεις πρέπει να συνοδεύονται με ενθαρρυντικά λόγια. Αλλιώς, δημιουργεί κανείς μια κατάσταση εκφοβισμού.

11. Αν έχουμε να κάνουμε με άτομα που δεν τα συμπαθούμε ακθόλου, 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 ακόμα και σε μια παρατήρηση να είναι αντικειμενική. Η πιο κατάλληλη στάση έναντι αυτών αυτών είναι να μην εκφράζεται η παρατήρηση αμέσως, αλλά να δίνεται μια νέα εντολή, όπου να υπογραμμίζεται καθαρά τι θα έπρεπε να γίνει για να αποφεύγονται τα λάθη.

13. Το αποτέλεσμα μιας παρατήρησης πρέπει να είναι συμφιλιοτικό. Είδαμε ότι από τη φύση μας η κάθε μομφή πληγώνει και δημιουργεί δυασρέσκεια. Γι' αυτό, πρέπει ν' απαλύνουμε αυτό το αποτέλεσμα και να εκφράζουμε την ελπίδα ότι η εργασία θα γίνει καλύτερα στο μέλλον.

14. Πολλές φορές ο προϊστάμενος είναι πεπεισμένος ότι δεν αξίζει τον κόπο να χάνει καιρό κάνοντας μια παρατήρηση που θα δημιουργήσει συναισθηματικές ταραχές. Άλλοτε πάλι ο προϊστάμενος είναι τόσο απασχολημένος με τα 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.

β) Η μορφή της Μομφής

Η μορφή που παίρνει η παρατήρηση, έχει καιιά φορά μεγαλύτερη σημασία απ' ότι το περιεχόμενό της. Μια ανεπαρκής εργασία πολλές φορές επιφέρει υλικές ζημιές και όταν τέτοια λάθη επαναλαμβάνονται τότε γεννούν εχθρότητα και μίσος. Ο εργοδότης έχει έτσι μια 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 μια 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 εκδηλώνεται έτσι. Ο θυμός του προϊσταμένου είναι ένα ξέσπασμα που χαρακτηρίζει κυρίως τα πρωτόγονα όντα. προσβάλλουν, βρίζουν, φωνάζουν, απειλούν, χειρονομούν. θέλουν να εκφοβίσουν, ώστε έτσι να αποφευχθεί η επανάληψη της ίδιας πράξης. 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 τον προϊστάμενο σε μια 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 περιφανεύεται με το να διαπιστώνει ότι μπορεί να ασκεί με τη σειρά του κάποια εξουσία πάνω στον προϊστάμενο κάνοντάς τον να χάνει τον έλεγχό του. Μιά άλλη δυσμενής συνέπεια είναι ότι, μετά από ένα ξέσπασμα οργής, είναι δύσκολο να πάρει κανείς ένα ύφος αντικειμενικό. Κάθε βίαια σκηνή χωρίζει τους ανθρώπους και σηκώνει έναν τοίχο ανάμεσά

τους. Καταστρέφει την συνεννόηση και επιβάλλει μια αρνητική στάση σε όλα τα πεδία των κοινωνικών επαφών. ο προϊστάμενος ξεχνά γρηγορώτερα το λάθος που έκανε ο υπάλληλος. Αυτός όμως δεν ξεχνά τον θυμό του προϊσταμένου.Κι όταν ακόμα 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 περιμένουν μια ευκαιρία για να εκδηλωθούν με τη μορφή μιας εκδικητικής πράξεως.

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 τι συνέπειες μπορεί να έχει ένας θυμός.Μεγάλο πράγμα όταν ο άνθρωπος μπορεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να μην παρασύρεται από συναισθηματικές αντιδράσεις μπροστά στους υφισταμένους. Αλλά δύσκολα επιτυγχάνεται αυτό, όπως μας δείχνει η καθημερινή πείρα.

Οι ψυχολόγοι συνιστούν διάφορα μέσα όπως : να φύγει και να εγκαταλείψει το δωμάτιο, μόλις θυμώσει να μετρήσει μέχρι το 100.Αυτοί συμβουλεύουν να κάνει ο προϊστάμενος μιας αυτογνωσία 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 μια λανθάνουσα δυσαρέσκεια;
- δ) Γιατί δεν κατόρθωσα να αυτοκυριαρχηθώ;

Ασφαλώς, οι συμβουλές αυτές, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν με καλά αποτελέσματα.Ο προϊστάμενος θα έπρεπε, προτού εκφράσει την κατηγορία, να εξετάσει αν η βλάβη μπορεί να διορθωθεί. Υιοθετώντας αυτή τη θετική στάση,η προσοχή του θα στραφεί από το πρόσωπο προς το αντικείμενο και ο θυμός του θα ελαττωθεί μόλις αντιληφθεί ότι η ζημιά μπορεί να διορθωθεί. Γιατί, κάθε απώλεια ερεθίζει, ενώ κάθε κέρδος καταπραύνει. Η συναισθηματική αντίδραση επηρεάζει φυσικά το περιεχόμενο της παρατηρήσεως.Κάνει τον άλλον ν' αναγνωρίσει την κατωτερότητά του. Αυτός είναι ο κίνδυνος της μομφής,όταν περνά από το συναισθηματικό κανάλι.

Υπάρχουν κι άλλες μορφές μομφής, με λαφρότερο χαρακτήρα, όπως :

1) Η αλήθεια χωρίς φειδώ

Υπάρχουν προϊστάμενοι που δεν αντιδρούν συναισθηματικά αλλά αν συνηθίζουν 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 όπως έχουν. Οι παρατηρήσεις των φανατικών αυτών δεν έχουν έλεος : "Αυτό το λάθος δεν θα το έκανε ούτε ένας μαθητευόμενος". "Αυτή η εργασία είναι τελείως αδέξια και ανώφελη" κλπ.

Αυτοί πιστεύουν ότι τους υφισταμένους πρέπει να τους χειρίζεται κανείς με αυστηρότητα. Όλα αυτά είναι σωστά θεωρητικά, αλλά υπάρχουν στην πράξη πολλοί λίγοι άνθρωποι που δέχονται αυτόν τον αυστηρό τρόπο. Ο υπάλληλος προσβάλλεται και 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. Για να ξεπεράσουν τη δυσκολία μερικοί προϊστάμενοι προτιμούν να δώσουν στην κριτική τους μια μομφή ουδέτερου διαλόγου. Έτσι, αντί να πούν με κάθε ειλικρίνεια ότι "αυτό που γίνεται δεν αξίζει απολύτως τίποτα", θα πούν μ' ένα ειδικό ύφος : "θα πρεπε να επιφέρετε ακόμη μερικές αλλαγές στην εργασία που κάνατε. Μπορεί να γίνει και με άλλον τρόπο ακόμη, Προσπαθήσετε". Ο τρόπος αυτός έχει καλά αποτελέσματα. Απαιτεί όμως από τον προϊστάμενο μια αντικειμενική στάση που τη διαθέτουν μόνο οι πολύ ισορροπημένοι άνθρωποι.

β) Μερικοί πολύ ευγενικοί λαοί, όπως οι Κινέζοι και οι Γάλλοι, συνοδεύουν την μομφή με μια ευνοϊκή παρατήρηση, όπως : "Όλα είναι πολύ ωραία αλλά ..." ή "Η εργασία είναι πολύ καλή, θα πρέπει να σας συγχαρούμε, αλλά έπρεπε 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 κα-

λά. Εν τούτοις η μέθοδος αυτή έχει μίαν 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 να αυξάνει.
- Ξεχνούν ένα σπουδαίο γεγονός, ότι δηλαδή η μομφή, μπορεί να είναι : για τα άτομα με υγιή φιλοδοξία ένα κίνημα που μπορεί να τα οδηγήσει σε βελτιώσεις. Πολλά άτομα συνειδητοποιούν τα λάθη τους μόνον όταν τα συγκλονίσει κανείς. Πρέπει πάντα να λαμβάνουμε υπ όψη τη διαφορά ιδιοσυγκρασίας μεταξύ των ανθρώπων. Προτούν κάνει λοιπόν μια παρατήρηση ο προϊστάμενος πρέπει να αντιληφθεί πως θ' αντιδράσει ο υφιστάμενος του.

3) Κεκαλυμμένη μέθοδος.

αυτή συνίσταται στο να μην αναφέρεται καθόλου το λάθος. Ο προϊστάμενος δίνει μια 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 καθαρίσει το γραφείο αυτό, βλέπεις αυτή τη σκόνη, αυτούς τους λεκέδες" κλπ. Υποκρίνεται, δηλαδή, ότι δεν κατάλαβε πως η εργασία έγινε κακώς και επαναλαμβάνει με ηρεμία την εντολή που είχε ήδη δώσει.

4) Μία άλλη μορφή εμμέσου μομφής είναι αυτή που εκφράζεται για λογισμό τρίτου. Ας υποθέσουμε, ότι ο προϊστάμενος διεπίστωσε, ότι ο υπάλληλος δεν είναι και πολύ τίμιος και ότι χρησιμοποιεί π.χ. το χαρτί της υπηρεσίας για ατομική 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 εφαρμοσθεί. Ο υπάλληλος διαβλέπει πολλές φορές την αφήγηση, που ακούει έναν υπαιτιγμό, μια 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 ανοικτά μαζί του. Η διάρκεια της παρατηρήσεως να είναι μικρή, ώστε γρήγορα να αποκατασταθεί η αμοιβαία ισοροπία 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. Καμμιά 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 ν' αλλάξει;". Αυτός ο τρόπος δίνει την εντύπωση, ότι απευθύνεστε την ευφυΐα του υπαλλήλου. Θα κολακευτεί και θα βρεί καλύτερο τρόπο συνεργασίας. Σαν τελευταία παρατήρηση, θα λέγαμε, ότι καλό είναι ν' αποφεύγει κανείς να εκφράζει μια παρατήρηση πάντα με τον ίδιο τρόπο, με τις ίδιες λέξεις. Η ομοιομορφία της εκφράσεως δημιουργεί μια 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 ένα τόνο σκληρό ή αυστηρό. ο ερεθισμένος τόνος είναι δυσάρεστος και προκαλεί την αντίθεση. Οι σοφοί μάλιστα της Ανατολής ισχυρίζονται, ότι ένας διαπεραστικός τόνος μπορεί να σπάσει το φυαλί. Ο τόνος πρέπει να αποτελέσει τη βάση της μομφής. Αυτός καλύπτει τα πάντα· ατυχώς, η τέχνη της διαπλάσεως της φωνής δεν είναι πολύ διαδομένα. Μια φωνή βραχνή, 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.

Είανι τέχνη όμως το 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 μ' 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' ένα τόνο ερεθισμένο. Η πείρα, όμως, μας λέει, ότι η μομφή που εκφράζεται μ' 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 αντιθέτως, ώστε να μπορέσει ο υπάλληλος να κατανοήσει μια δυσμενή κρίση για την εργασία του.

δ) Πότε να κάνετε τις Παρατηρήσεις σας

Για το πότε πρέπει να γίνονται οι παρατηρήσεις ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει τα εξής :

1) αποφεύγετε όσο το δυνατόν να απευθύνεται μια 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 διατυπώνεται ιδιαιτέρως, χωρίς μάρτυρες. Οι συνάδελφοι θ' αναγκαστούν στο τέλος να πάρουν το μέρος του

υπαλλήλου, γιατί θα σκεφτούν, ότι και οι ίδιοι θα μπορεί μία μέρα να βρεθούν στην ίδια θέση. Έτσι, δημιουργείται μια αλληλεγγύη με τον θιγόμενο υπάλληλο και αρχίζει να υποθάλπεται μια εχθρότητα προς το πρόσωπο του προϊσταμένου.

2) Όσο είναι δυνατόν, η κατηγορία να μην διατυπώνεται τις πρώτες πρωινές ώρες. Έτσι, ο υφιστάμενος αρχίζει πολύ άσχημα την ημέρα του αν μάλιστα δεν έχει κοιμηθεί καλά την νύχτα, τότε είναι ακόμη ιό 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 στον προϊστάμενο όσο και στον υφιστάμενο.

4) Μην αρχίζεται τις παρατηρήσεις από την Δευτέρα. Η χαρά της εργασίας την ημέρα αυτή είναι πολύ μειωμένη και η παρατήρηση και η διάθεση του προϊσταμένου και επομένως ο τόνος του θα είναι θυμωμένος.

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 επαναλαμβάνουμε συχνά..

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

Σαν γενικό συμπέρασμα, θα λέγαμε, 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 ανανεωτικοί ανάλογα με την διάθεση της στιγμής.

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

3.6. ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

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 τ' αυτά 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' αυτό το λόγο, κάθε κριτική που γίνεται για λογαριασμό του, αντί να είναι δεκτή με ευγνωμοσύνη θεωρείται σα μια 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 υπεράνω κριτικής και μοιάζει με τον μονάρχη της άλλοτε, που δεν ανεχόνταν στο περιβάλλον του παρά κατώτερα όντα.

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 ελέγχθουν κάθε πράξη. Βεβαίως δεν πρέπει να περιπίπτουν και στο άλλο άκρος, όχι, ό,τι 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.

3.7. Ε' ΚΥΡΩΣΕΙΣ

το λάθος που γίνεται δεν επισύρει μόνο την κατηγορία αλλά ακόμη χειρότερα, επισύρει και κυρώσεις : γιατί αν η παρατήρησ θίγει την 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 το μισθό του υπαλλήλου που ήδη είναι ανεπαρκής. Η κύρωση έχει σα 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. Σ' 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 επιχείρησης. Στον νομικό τομέα παρατηρούμε ότι η ιδέα αναμορφώσεως του ενόχου υποκατέστησε σιγά - σιγά την ιδέα της τιμωρίας: "Να μην τιμωρούμε αλλά να αναμορφώνουμε", γιατί πραγματική η κύρωση πολλές φορές δεν χρησιμεύει σε τίποτε. Στην επιχείρηση εν τούτοις, η κύρωση διετήρησε την παλιά σημασία της εκδικήσεως, του νόμου "οφθαλμόν αντί οφθαμού και οδόντα αντί οδόντος".

Η κύρωση πρέπει να κάνει εντύπωση για να εμποδίσει τον ένοχο να το ξανακάνει. 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 εφαρμοσθεί 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 ενσπείρουν τον φόβο.

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

Αισθάνεται ότι ο εργοδότης το κάνει αυτό για να τονίσει ακόμη 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.

Γι' αυτό, οι κυρώσεις που επιβάλλονται με πολύ αυστηρότητα, κινδυνεύουν να ροκαλέσουν μνησικακία πολύ επικίνδυνη που δημιουργεί συναισθήματα 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 δεν σβήνει πιά και αυτό συμβαίνει ιδίως όταν έχουμε να κάνουμε με πρωτόγενες φύσεις, ανίκανες να λογικευτούν και να σκεφτούν. Γι' αυτό, η τιμωρία προκαλεί συχνά στον εργοδότη μια ζημιά πολύ πιο 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 στην ψυχή του ενόχου πραγματικά συναισθήματα ευγνωμοσύνης. Γιατί τίποτε δεν πλησιάζει πιο πολύ έναν άνθρωπο μ' έναν άλλον από 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 προϊσταμένου. 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 μια αλόγιστη επιείκεια που σπαταλιέται μάταια. Εκτός τούτου υπάρχουν και υπάλληλοι που δεν παραδέχονται ποτέ ότι κάνουν λά-

θη, που θεωρούν τον εαυτό τους αλάνθαστο, όχι μόνο στη δουλειά τους, αλλά και από άποψη ηθική.

Οι πολύ φιλόδοξοι άνθρωποι σπάνια συνειδητοποιούντα τα λάθη τους. Η επιείκεια στην περίπτωση αυτή ενισχύει την λαθεμένη ιδέα που έχουν για τον εαυτό τους. Έτσι του 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 τ' άτομα που από μόνα τους κατανοούν τα λάθη τους και θέλουν να τα επανορθώσουν. Στην περίπτωση αυτή δεν πρέπει να εκφράζεται με γενναιόδωρο τρόπο η συγγνώμη, γιατί οι υπάλληλοι αυτοί αισθάνονται ταπεινωμένοι από την καλοσύνη του άλλου. Δεν μπορούν να ξεχάσουν ότι δέχτηκαν με επιείκεια. Είναι καλύτερα να τους τιμωρήσει κανείς λίγο αυτούς παρά να τους αφήσει μ' ένα συναίσθημα τύψεως. Πραγματικά, τα άτομα αυτά θεωρούν το ξέσπασμα θυμού του προϊστάμενου σαν μια τιμωρία που άξιζε. Αν δεν την έχουν μπορούν να την υποβάλουν μόνοι τους στον εαυτό τους.

Οι ψυχολόγοι γνωρίζουν καλά αυτούς τους τύπους πού έχουν την τάση για αυτο-τιμωρία που εκδηλώνεται με τον αποτραυματισμό. Μερικά ατυχήματα εργασίας οφείλονται σ' αυτή την τάση. Για να τ' 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 μια αλυσίδα από άλλα λάθη. Είναι σταγόνα του νερού που κάνει να ξεχειλίσει το ποτήρι, είναι η στιγμή που ο προϊστάμενος αγανακτημένος φωνάζει: "αρκετά, φτάνει πιά;" και αναγγέλλει την απόλυση.

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

Η μελέτη του καθηγητή W. Moede, απαριθμεί τα μέσα που χρησιμοποιούν μερικοί προϊστάμενοι, για να διώξουν χωρίς θόρυβο έναν υπάλληλό Π.χ. του δίνουν άδεια και επωφελούνται από την απουσία του, για να συγκεντρώσουν αποδείξεις που να δικαιολογούν την απόλυσή του, ή καταργούν την θέση του, ή ακόμα απαιτούν απ' αυτόν μια απόδοση που ξεπερνά τις δυνάμεις του, και έτσι έχουν αντικειμενικές αποδείξεις για την αποτυχία του. Μια άλλη μέθοδος συνίσταται στο να του αφαιρούν ένα σπουδαίο μέρος της εργασίας του με το πρόσχημα ότι είναι πολύ φορτωμένος, αλλά στην πραγματικότητα το κάνουν αυτό για να τον απομακρύνουν λίγο - λίγο.

Ένας άλλος τρόπος συνίσταται 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 για να νιώθει μεγάλη ασφάλεια και να αφήνεται να παρασυρθεί σε λάθη.

Η δημοσίευση της μελέτης αυτής έκανε πολύ θόρυβο στην εποχή της. Αν και ο Moede απέδιδε αυτά τα μέτρα στους προϊστάμενους που τα "μηχανεύονται", εν τούτοις πολλοί πιστεύουν ότι 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 έναντι των 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 εργοδότη.

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

1. Για ποιό λόγο έγινε το λάθος;

- α) Ικανότητες ανεπαρκείς
- β) Συνέπεια αρνητικής διάθεσης του ατόμου:

- ανεμελιά
- απροσεξία, έλλειψη συγκεντρώσεως
- έλλειψη μνήμης
- απειθαρχία
- εκ προθέσεως να βλάψει τον προϊστάμενο

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

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

2. Δεν αρκεί η διαπίστωση του λάθους. Χρειάζεται να δούμε και ποιά στασή υιοθετεί ο υπάλληλος για το λάθος του.

- Αποδέχεται, ότι διέπραξε ένα λάθος;
- Δείχνει στεναχώρια; έχει τύψεις;
- Χρησιμοποιεί μιά αδέξια δικαιολογία ;

Αφού πρώτα διαφωτιστού ν αυτά τα δύο κύρια θέματα, θα είναι δυνατόν να καθοριστεί η σπουδαιότης της τιμωρίας. Από το άλλο μέρος, η στάση του προϊσταμένου απέναντι στον ένοχο μπορεί να είναι η εξής :

- Να συγχωρήσει χωρίς να λάβει υπ' όψη τη σπουδαιότητα και την έκταση του λάθους
- Να προσπαθήσει να εκφέρει δίκαιη κρίση ζυγίζοντας 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 την 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. Απ' αυτό συνεπάγεται, ότι το σύστημα τιμωρίας λαθών εξαρτάται πολύ από υποκειμενικούς παράγοντες. Κάθε εργοδότης πρέπει να ξέρει αυτούς τους παράγοντες και να διακρίνει κα-

θαρά την ψυχολογική όψη από τις άλλες όψεις τιμωρίας. Η διαπίστωση αυτή μας κάνει να κάνουμε μια μικρή σύγκριση μεταξύ κυρώσεως και μομφής.

Η κύρωση θεωρείται κάτι πιά πολύ από την μομφή. Διαφέρουν μεταξύ τους ποιοτικά. Η μομφή έχει πάντα ένα προσωπικό τόνο. Απευθύνεται από έναν άνθρωπο στον άλλον, ενώ η κύρωση μπορεί να επεκταθεί σ' ένα σύνολο ατόμων.

Η τιμωρία μπορεί να επιβληθεί αυτομάτως σε μια επιχείρηση μόλις παραβιάζεται ο κανονισμός.

Η κύρωση είναι συνέπεια μιας βαρείας μομφής. Μπορεί να αφορά την τιμή του και να φτάσει μέχρι την 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 το αίσθημα αυτό είναι πολύ ισχυρό, υπάρχει φόβος να μετατραπεί σε μεγάλη αδικία. Άλλοι ξεκινούν από μια 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 μια κεκαλυμμένη εκδίκηση. Αυτό υποστηρίζουν πολλοί νομικοί ποινικολόγοι. Στο βάθος, δηλαδή της τιμωρίας υπάρχει ένα αίσθημα εκδικήσεως. Το άτομο που αρέσκεται να τιμωρεί είναι λοιπόν στην πραγματικότητα ένας εκδικητικός τύπος.

Κάθε προϊστάμενος, προτού τιμωρήσει πρέπει να έχει κάνει "μια εξέταση της συνειδήσεώς του". Οι περισσότεροι άντρες δεν ανέχονται να φέρωνται με κάποια "γλυκύτητα". Γι' αυτούς η λέξη αυτή είναι μια γυναικεία "αρετή" που την ειρωνεύονται. Τουλάχιστον θα ήταν ευχής έργο, αν έφθαναν να περιορίσουν τις αντικοινωνικές τους τάσεις.

3.8. ΠΩΣ ΝΑ ΚΕΝΤΡΙΣΟΥΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Κάθε προϊστάμενος ενδιαφέρεται να επιτύχει από τους υπαλλήλους του μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος με τη σειρά του ενδιαφέρεται να δοκιμάσει ότο το δυ-

νατόν μια μεγαλύτερη ικανοποίηση. Μια από τις ικανοποιήσεις είναι και ο μισθός. Δυστυχώς η ηθική ικανοποίηση από την εργασία των περισσότερων ανθρώπων είναι πολύ περιορισμένη, γιατί η φύση της εργασίας δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Το συνηθέστερο είναι, η εργασία που κάνουν να ανταποκρίνεται σε βιοποριστικούς σκοπούς και να γίνεται από ανάγκη και όχι γιατί αισθάνονται μια 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 μέσο για να εξασφαλίσουμε τη "σταθεροποίηση" του εργαζόμενου στην επιχείρηση και ν' αυξήσουμε την απόδοσή του, είναι όπως είπαμε η ελάττωση των εντάσεων μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων. Και ως εδώ είδαμε τι πρέπει να γίνει, για να ελαττωθεί η αρνητική στάση του εργαζομένου. Αλλά αυτό δεν αρκεί. Πρέπει όμως ακόμη να δούμε και πως θα αυξήσουμε τη θετική του στάση.

Και πρώτα - πρώτα, η λογική λέει πως το καλύτερο είναι να απαιτήσουμε από τον κάθε άνθρωπο να κάνει μια εργασία για την οποία κατέχει και ικανότητες και κλίσεις, με το να τοποθετηθεί "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση". Τότε μόνο η δραστηριότητα του ανθρώπου θα του δώσει αυτή τη χαρά της εργασίας, που εκφράζεται με μια βαθειά προσκόλληση στο έργο, ακόμη και κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες. Αυτή όμως η ιδανική κατάσταση θ' αργήσει να έρθει. Το συνηθέστερο σήμερα είναι, ότι δεν αγαπά την εργασία του κανείς, για την οποία όμως είναι υποχρεωμένος να καταναλώσει όλες του τις δυνάμεις. με ποιά ψυχολογικά μέσα θα μπορού σε ν' αυξηθεί η χαρά της εργασίας και να υποκινηθεί το ενδιαφέρον του για μια απασχόληση που δεν τον τραβά ιδιαίτερα; ποιά θα ήταν το ερέθισμα, το κίνητρα που θα τον έσπρωχνε να δώσει τον καλύτερο εαυτό του σε συνθήκες εργασίας όχι και τόσο ευχάριστες;

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι. Π.χ. μπορούμε να βάλουμε στον φάκελλο πληρωμής του μια επιστολή που να περιέχει είτε έναν έπαινο, είτε ενθαρρυντικά λόγια, είτε γενικά μια συμβουλή.

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

Πολλοί προϊσταμένοι δεν αφήνουν ευκαιρία χωρίς να συστήσουν στους υπαλλήλους : "Κάνε πιά γρήγορα", "Βιάσου λιγάκι", κλπ. Τέτοιες παροτρύνσεις καταλήγουν συχνά σε αντίθετα αποτελέσματα. Μερικοί εργαζόμενοι εκνευρίζονται, γιατί ο προσωπικός τους ρυθμός δεν τους επιτρέπει να εκτελέσουν με μεγαλύτερη ταχύτητα το έργο τους.

Σήμερα που η εργασία και ειδικά η εργασία της μηχανής γίνεται σε συσχέτιση με την ταχύτητα, συχνά ένας εργάτης χαρακτηρίζεται σαν τεμπλής 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 μην γίνεται αντιληπτός, εμπνέοντάς του την εντύπωση ότι αυτός ο ίδιος είναι εκείνος που αυξάνει τον ρυθμό του.

Μέσα για τον σκοπό αυτό είναι :

A) Να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στον εαυτό του

Ο προϊστάμενος πρέπει να βρεί τρόπο να εμπνέει στον υπάλληλό του μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και να τον κάνει να κατανοήσει, ότι δικαιούται να περιμένει από τον εαυτό του μια καλύτερη εργασία: "Αυτό δεν είναι δύσκολο για σένα, θα πετύχεις ασφαλώς", "Για σένα κράτησα αυτή τη δουλειά· είμαι βέβαιος, ότι θα τη βγάλεις πέρα· είσαι ικανός και έχεις ζήλο", κλπ. Τέτοιες ενθαρρύνσεις που υπογραμμίζουν τις προσωπικές ιδιότητες, μπορούν να κάνουν θαύματα (και όπως λένε και οι Γάλλοι : "η ευγένεια υποχρεώνει").

Βέβαια τέτοια ερεθίσματα είναι αποτελεσματικά αλλά δεν αποτελούν και πανάκεια για όλο το κόσμο. Εάν είναι επικίνδυνο να εκδηλώνουμε στον υπάλληλο δυσπιστία, να θέτουμε εν αμφιβολία τις ικανότητές του, την καλή του θέληση, είναι επίσης

κακό το να πέφτουμε στο άλλο άκρο περιβάλλοντες τον καθένα χωρίς διάκριση με την εμπιστοσύνη μας.

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

Μια άλλη επικίνδυνη περίπτωση είναι όταν η ενθάρρυνση κολακεύει τη ματαιοδοξία του υπαλλήλου με το να τον εκφράζουμε μια εμπιστοσύνη που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές του, οπότε τελικά θα προκύψει οπωσδήποτε μια διάψευση που θα τον αποθαρρύνει.

Για να εμπνεύσει ο προϊστάμενος στους άλλους μια εμπιστοσύνη 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 του δείξετε εμπιστοσύνη είναι σαν να τους ενθαρρύνει προς το κακό. Τα άτομα αυτά είναι εύκολα καταρχώνυται την εμπιστοσύνη που τους δείχνετε.

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

Β) Με τους Επαίνους

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

Με την πράξη επαίνουν η απόδοση αυξάνει, γιατί η χαρά, που αισθάνεται το άτομο, το χαλαρώνει και του αυξάνει την ενεργητικότητά του. Κι όπως λένε πολύ σωστά: "προσελκύνουμε τις

μύγες με το μέλι και όχι με το ξύδι", και "οι θηριοδασκαστές χρησιμοποιούν τη ζάχαρη κι όχι το μαστίγιο". Επομένως έχει συμφέρον ο προϊστάμενος να κάνει χρήση του επαίνου.

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

Ο τονισμός των θετικών στοιχείων της αποδώσεως 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 περισσότερη 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 σκεπτικούς. Γιατί οι εργαζόμενοι συχνά επωφελούνται από την εκδήλωση ικανοποίησεως που εκδηλώνει ο προϊστάμενος και απαιτούν αύξηση μισθού: "Εάν είναι ευχαριστημένος, ας πληρώσει". Αυτό το επιχείρημα 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 αντικατεστάθηκαν συχνά από τα βραβεία. Εν τούτοις το ψυχολογικό αποτέλεσμα των δύο αυτών μορφών επιδοκιμασίας επαίνου και βραβείου δεν είναι το ίδιο. Ο έπαινος δημιουργεί μια 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 αόριστος και απροσδόκητος χαρακτήρας του επαίνου παίζει επίσης κάποιο ρόλο. Ποτέ δεν μπορεί να είναι κανείς σίγουρος αν θα λάβει και πότε έναν έπαινο. Ενώ το βραβείο είναι κάτι που έχει αντικειμενικά καθοριστεί και που ο ερ-

γαζόμενος ξέρει εκ των προτέρων ότι θα το πάρει. Ο έπαινος που εκφράζεται με λόγια έχει έναν χαρακτήρα πιο ιδεαλιστικό, ενώ η φύση του βραβείου είναι πιο υλιστική. Ο έπαινος γίνεται από άνθρωπο σε άνθρωπο, ενώ το βραβείο είναι αποτέλεσμα μιας 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 δίνουν μεγαλύτερη σημασία "σ' έναν καλό λόγο" παρά στα χρήματα. Προτιμούν, όπως λένε, μια καλή μεταχείριση από έναν υψηλότερο μισθό. Εξ άλλου, το σύστημα των βραβείων δεν έχει ακόμη γενικευθεί και έτσι σε πολλές επιχειρήσεις, ο έπαινος μένει το μόνο μέσο επιδοκιμασίας.

Ο κίνδυνος του επαίνου είναι η κολακεία. Γίνεται μια 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 ζω η τακτική αυτή πρέπει να χαρακτηριστεί σαν ανήθικη, γιατί προξενεί στον εργαζόμενο ένα συναίσθημα ευχαριστήσεως που μπορεί να τον αποκιμίσει σαν ναρκωτικό. Ας μη ξεχνούμε ακόμη, ότι ο συνεχής έπαινος μπορεί να δημιουργήσει τον υπερφύαλο τύπο. Ο υπάλληλος που τον δέχεται γίνεται ματαιόδοξος και χάνει κάθε επιθυμία να βελτιωθεί, αποκτά μια εμπιστοσύνη στον εαυτό του που είναι ψεύτικη και όταν βρεθεί μπροστά σε δυσκολίες δεν μπορεί να τις υπερνικήσει, γιατί δεν έχει καθόλου προετοιμασεί.

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

πωση ενός χαϊδιού, μιας 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 αποτελεσματική αυτή μέθοδο του επαίνου, που είναι η καλύτερη πρέπει να πούμε ακόμη ότι υπάρχουν προϊστάμενοι που δεν κάνουν 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 εφ' όσον δεν τους γίνονται παρατηρήσεις.

Πολλές φορές η στάση αυτή αναγνωρίζεται σαν σωστή όταν μάλιστα οι προϊστάμενοι δείχνουν καλοσύνη, πρό πάντων όταν αυτοί είναι τύποι σιωπηλοί και δεν εκφράζονται εύκολα.

Για να κλείσουμε το κεφάλαιο αυτό θα αναφέρουμε ακόμη τον έπαινο των τρίτων : Υπάρχουν μερικοί φιλόδοξοι υπάλληλοι που παρακινούνται στην εργασία, όταν ακούν να επαινούνται τρίτα πρόσωπα. Θα ήθελαν κι αυτοί να ήταν στη θέση τους. Γίνεται ένας είδος άμιλλας. Αλλά αυτό είναι ένα δίκωπο μαχαίρι, γιατί πιο συχνά ο έπαινος των τρίτων προσώπων προκαλεί τη δυσαρέσκεια στους άλλους, που τον αισθάνονται σε μια προσβολή : "Προτιμούν τον άλλον κι όχι εμένα", σκέπτεται καθένας από τους άλλους. Αισθάνονται ζηλία προς αυτόν και κάθε άλλο παρά έχουν διάθεση να τον μιμηθούν.

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

Γ) Με την μομφή τρίτων

Στις μικρές επιχειρήσεις, όπου το προσωπικό είναι λίγο και υπάρχουν άμεσες επαφές, προσπαθούν καμιά φορά να παρεμπο-

δίσουν ένα νέο υπάλληλο να κάνει τα ίδια λάθη με τον προκατόχό του, αναφέροντας τα ελαττώματα και τα λάθη εκείνου και μετά να δίνουν μια ιδανική εικόνα του καλού υπαλλήλου. Η κατηγορία λοιπόν εναντίον του άλλου χρησιμεύει σαν σημείο εκκινήσεως για την παρουσίαση του ιδανικού υπαλλήλου. Τη μέθοδο τη 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 σ' ένα αποτέλεσμα τελείως αρνητικό. Ο υπάλληλος μπορεί να σκεφτεί : "Αν μιλά έτσι γι' αυτόν που έφυγε, το ίδιο θα κάνει μεθαύριο και για μένα". Έτσι αρχίζει να αισθάνεται μια δυσπιστία.

Δ) Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού :

Η επιχείρηση που επιτρέπει στους υπαλλήλους της να κάνουν παρατηρήσεις και 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 γι' αυτές τους τις προτάσεις. Το σύστημα αυτό έχει πρωτοεφαρμοσθεί στην Αμερική κατά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η General Electric Company το είχε εισάγει από το 1919. Σε μια περίοδο 20 ετών είχαν γίνει 300.000 προτάσεις από τις οποίες το 25% έγιναν αποδεκτές και αμείφθηκαν με ποσά που έφθαναν καμιά φορά μέχρι 250.000 δολάρια.

Στην Ευρώπη δεν έχουμε ακόμα 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, εφ' όσον 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 μια ευκαιρία για ν' ανηχθεί μια δημιουργική ενεργητικότητα που βρίσκεται "εντύπωση" 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 την μονοτονία της εργασίας του και να κατευθύνει την προσοχή του σε νέες δυνατότητες, κι ακόμα, κάνουν και τον ίδιο τον προϊστάμενο να διατηρεί ένα πνεύμα ευκίνητο και ν' αποφεύγει έτσι την επικίνδυνη ρουτίνα. Έτσι, οι προτάσεις αποτελούν μέρος της ψυχικής υγιεινής, γιατί αποτελούν ένα 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 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.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι V

Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέχρι εδώ, είδαμε τις εργασιακές σχέσεις και τα λεπτά σημεία επαφής ατόμου προς άτομο. Αλλά η πραγματικότητα σήμερα δεν είναι σχέση ατόμου προς τον προϊστάμενο ή την επιχείρηση, αλλά σχέση της ομάδας προς αυτή.

Ο εργαζόμενος δεν αντιδρά πιά μόνον σαν άτομο, αλλά και σαν μέλος της ομάδας, της οποίας δέχεται την επίδραση, που πολλές φορές είναι τόσο ισχυρή, ώστε να χρωματίζει όλες του τις σκεψεις και πράξεις και να διαμορφώνει τη συμπεριφορά του. Θα δούμε λοιπόν και θα μελετήσουμε τον εργαζόμενο από την άποψη της κοινωνικής ψυχολογίας αλλά και την ομάδα σαν ανθύπαρκτη μονάδα δράσεως, που πολλές φορές έχει τόση συνοχή, ώστε να δρά σαν ένας άνθρωπος.

Συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας, ζηλοτυπίες, φθόνοι, απαρésκειες, εχθρότητες κλπ. επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ανθρώπου για εργασία και μειώνουν τα κίνητρα για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας και αποδόσεως.

4.1. ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η φύση της ομάδας μας ενδιαφέρει, τόσο από την άποψη της προσαρμογής και εντάξεως στους κόλπους της των μελών της όσο και από την άποψη του τρόπου οργανώσεως της ομάδας για να είναι παραγωγική.

Έτσι προκύπτουν προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας, προβλήματα επιλογής του κατάλληλου στελέχους ή ηγέτου, προβλήματα εντάξεως της ομάδας μέσα στους σκοπούς της επιχείρησης και γενικότερα προβλήματα δημοκρατικής οργανώσεως της ομάδας. Τι είναι όμως ομάδα εργασίας; Εργαζόμενοι που έχουν τις ίδιες ανάγκες και ασχολούνται με την ίδια εργασία, δεν αποτελούν κατ' ανάγκη ομάδα εργασίας. Επιφανειακά μόνο μπορούν να θεωρηθούν σαν ομάδα εργασίας, επειδή εργάζονται ο ένας δίπλα στον άλλον. Στην πραγματικότητα, όμως, μπορεί ο ένας να μην γνωρίζει τον άλλο. Αλλά κι αν ακόμη γνωρίζονται,

αυτό δεν είναι αρκετό για να χαρακτηριστούν σαν ομάδα εργασίας. Αποτελούν απλώς μια κοινωνική ομάδα. Για ν' αποτελέσουν ομάδα εργασίας, πρέπει να υπάρχει μια αναγκαία αλληλοεξάρτηση μεταξύ των μελών και να πραγματοποιούν ένα κοινό αντικειμενικό σκοπό. Και να έχουν αποκτήσει συνείδηση αυτής της ιδιότητάς τους. Από τη στιγμή αυτή η ύπαρξη της ομάδας σαν ομάδα φαίνεται πλεονεκτική για κάθε μέλος. και αυτό ακριβώς αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό του φαινομένου "ομάδα". Εξ άλλου, δεν είναι ανάγκη να υπάρχει μόνον ένας σκοπός μπορεί να είναι και άλλοι εξαρτημένοι σκοποί της ομάδας, όπως: ψυχαγωγικοί, καλλιτεχνικοί κλπ. αυτοί που ανήκουν σε μια ομάδα που λειτουργεί κανονικά, ικανοποιούν τη βασική κοινωνική ανάγκη του ν' ανήκουν σε μια ανθρώπινη κοινότητα, ανάγκη που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά ένα ικανοποιητικό τρόπο, αν θέλει το άτομο να έχει μια σταθερή ψυχική υγεία. Γιατί μέσα στην ομάδα το άτομο έχει τη δυνατότητα να εκφράσει την προσωπικότητά του, παίρνοντας μέρος στις δραστηριότητες της ομάδας, πράγμα που πιθανό να μην μπορούσε να κάνει αν ήταν έξω από την ομάδα. αν η κοινωνική αυτή ανάγκη του να ανήκει ο άνθρωπος κάπου, με το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργεί και την ανάπτυξη της προσωπικότητας που προσκαλεί δεν ικανοποιηθεί από την ομάδα, τότε το άτομο προτιμά να φύγει.

Η ομάδα έχει δικούς της τρόπους για να επιτύχει τους σκοπούς της. Τα μέλη έχουν κοινές πεποιθήσεις για τους σκοπούς της ομάδας. Αναπτύσσουν κοινά κριτήρια αποδοχής μιας κοινωνικής συμπεριφοράς προς αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Πολλές φορές δίνουν παρατσούκλια για κάθε μέλος της ομάδας, ανάλογα με τη δραστηριότητά του. Η μεγαλύτερη απειλή για ένα μέλος είναι να εξωστρακισθεί από την ομάδα του: "Δεν με θέλουν, δε με αποδέχονται". Αυτό δημιουργεί ένα πολύ πικρό συναίσθημα, που μπορεί καμιά φορά να αποδιοργανώσει την προσωπικότητα του εργαζόμενου. Η ομάδα είναι οργανωμένη κατά το δικό της τρόπο. Κάθε μέλος της έχει και μια θέση μέσα στην ομάδα και τα μέλη της ομάδας έχουν ένα οριστικό δεσμό μεταξύ τους. Τη σπουδαιότερη θέση στην ομάδα την κατέχει ο αρχηγός, ο ηγέτης. η ομάδα έχει μια δική της ανθύπαρκτη δυναμική, τη "δυναμική της ομάδας". Με τον όρο "δυναμική της

ομάδος εννοούμε τις δυνάμεις, που επενεργούν στο εσωτερικό της ομάδας και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά της ομάδας και των μελών της. Η μελέτη της δυναμικής της ομάδας έχει σημασία για την πραγματική κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Διαφορετικά συμπεριφέρεται το άτομο σαν άτομο, και αλλιώς σαν εργαζόμενο μέλος ομάδος στην προσπάθεια του να ανέβει και να επιβληθεί.

Έχουν γίνει πολλές ψυχολογικές έρευνες επάνω στα προβλήματα της συμπεριφοράς της ομάδας. Η δυναμική της ομάδας μελετήθηκε και από θεωρητική και από πρακτική πλευρά.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε δύο βασικούς τύπους ομάδων εργασίας :

α) Τον τύπο ομάδας στην οποία τα μέλη της αισθάνονται την ανάγκη ν' αποκτήσουν γνώσεις από τους άλλους. Οι ομάδες αυτές θα μπορούσαν να ονομαστούν ομάδες μελέτης.

β) Τον τύπο της ομάδος, στην οποία τα μέλη της αισθάνονται την ανάγκη να δράσουν μαζί με τους άλλους. Οι ομάδες αυτές μπορούν να ονομαστούν ομάδες δράσεως.

Τα κίνητρα και οι σκοποί των δύο αυτών τύπων ομάδος είναι τελείως διαφορετικά. Σκοπός μιας ομάδος μελέτης είναι ο ατομικός πνευματικός εμπλουτισμός κάθε μέλους. Ενώ σκοπός μιας ομάδος δράσεως είναι η παραγωγικότητα της ομάδας. Η διάκριση όμως αυτή δεν πρέπει να υπεραπλουστευτεί, γιατί είναι σπάνιες οι ομάδες που είναι ακαθόρα ομάδες μελέτης, ή καθαρά ομάδες δράσεως. Οι περισσότερες είναι και μελέτης και δράσεως.

Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο διευθύνων, σε κάθε στιγμή, ποιά είναι η σχετική ισχύς των αναγκών μελέτης και των αναγκών δράσεως της ομάδος του· γιατί η γνώση αυτή αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες που θα οδηγήσουν στην επιλογή μιας συγκεκριμένης μεθόδου ασκήσεως της ηγεσίας.

4.2. ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ - ΕΛΞΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ

Κάθε μέλος μιας ομάδος συνδέεται μ' αυτή κατά ένα διαφορετικό βαθμό. Άλλοι είναι στυλοβάτες της ομάδος και άλλοι

συμπεριφέρονται σαν να ήταν ερασιτέχνες.

Η διαφορά αυτή μπορεί να ερμηνευστεί από τη σχέση ανάμεσα στις ανάγκες και την ικανοποίησή τους για κάθε άτομο.

Τα άτομα που συνδέονται βασικά με την ομάδα τους είναι αυτά που βρίσκουν μέσα της την ικανοποίηση πολλών αναγκών τους. Ενώ, αντίθετα, τ' άτομα που βρίσκουν λιγότερη ικανοποίηση των αναγκών τους συνδέονται μ' αυτή κατά ένα επιπόλαιο τρόπο.

Μ' άλλα λόγια, ο βαθμός συμμετοχής ενός ατόμου στις δραστηριότητες της ομάδας του και κατ' ευθείαν ανάλογος με το ψυχικό κέρδος που αποκομίζει απ' αυτή. Τ' άτομα που είναι υπερήφανα για την ομάδα τους, που αγαπούν να λένε "εμείς" όταν μιλούν γι' αυτήν, είναι εκείνα που δέχονται μεγάλο ψυχικό κέρδος. Όσο πιά πολλά μέλη αισθάνονται έτσι, τόσο μεγαλύτερη είναι και η συνεκτικότητα και συνοχή της ομάδας και η συνάντηση των μελών προς αυτή.

Η συνοχή αυτή της ομάδας εξαρτάται από τη δύναμη έλξεως που η ομάδα ασκεί πάνω στα μέλη της. Ένα άτομο έλκεται προς την ομάδα από τον σκοπό, το πρόγραμμα, τη δομή, την οργάνωση κλπ. που αισθάνεται. Η δύναμη δηλαδή της έλξεως που μια ομάδα ασκεί πάνω σ' ένα άτομο, είναι συνάρτηση της φύσεως και της ισχύος των αναγκών του ατόμου αυτού και της εμπιστοσύνης που το άτομο τρέφει για την δυνατότητα της ομάδας να του ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Μπορούμε λοιπόν ν' αυξήσουμε την έλξη της ομάδας με το να επενεργούμε πάνω στις ανάγκες του ατόμου και να κάνουμε το άτομο να συνειδητοποιήσει, ότι η ομάδα είναι το απαιτούμενο μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών του. Αυτή ακριβώς είναι η πολιτική των συνδικάτων, και της θρησκείας, η υπόσχεση δηλαδή μιας καλύτερης εξυπηρέτησεως των αναγκών των μελών.

Η συνοχή της ομάδας είναι μεγάλος παράγων κι αυτή, όπως είπαμε, εξαρτάται από το βαθμό της έλξεως.

- Όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή ,
- τόσο περισσότερες ευθύνες μπορούν ν' αναληφθούν από την ομάδα ,
 - τόσο περισσότερα θα είναι τα συμμετέχοντα μέλη
 - τόσο περισσότερα άτομα θα είναι πρόθυμα να επηρεάσουν τ' άλλα μέλη και να επηρεασθούν απ' αυτά,

- τόσο μεγαλύτερη αξία θα προσλαμβάνουν οι αντικειμενικοί σκοποί της ομάδας,

- τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παραγωγικότης της ομάδας.

Η έλξη αναφέρεται στο άτομο, που αισθάνεται να έλκεται από την ομάδα.

Η αποδοχή αναφέρεται στην ομάδα, που δίνει στο άτομο το αίσθημα ότι είναι ή δεν είναι αποδεκτό.

4.3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΜΥΝΑΣ

Η ένταξη και η ενσωμάτωση ενός ατόμου μέσα στην ομάδα, δεν είναι πάντα πάρα πολύ εύκολο πράγμα. Πολλές φορές απειλείται η νομίζει το άτομο ότι απειλείται ή υποστασή του μέσα στην ομάδα και τότε για να αμυνθεί θέτει σε ενέργεια τους αμυντικούς μηχανισμούς της προσωπικότητός του. Οι μηχανισμοί αυτοί, που συνοδεύονται βέβαια και από ανάλογη συμπεριφορά είναι :

1) Μηχανισμός αναπληρώσεις :

Όταν το άτομο βρίσκεται σε μια μειονεκτική κατάσταση και δεν μπορεί να ικανοποιήσει μια του επιδίωξη, τότε προσπαθεί να αναπληρώσει την ανεπάρκειά του αυτή με το να αναπτύξει δραστηριότητα σε έναν άλλο τομέα, πιστεύοντας ότι εκεί μπορεί να επιτύχει. Οι τύποι αυτοί προκαλούν πολλές φορές ταραχές στους σκοπούς της ομάδας.

2) Μηχανισμός επίθεσως :

Το άτομο αναπτύσσει μια συμπεριφορά επίθεσως με λόγια ή πράξεις, γιατί είναι απαγοητευμένο. Γιατί δεν έχει την ικανότητα να επιτύχει στους σκοπούς της ομάδας και ταυτόχρονα δεν έχει κι άλλες ικανότητες, για να κάνει αναπληρώσεις. Αρχίζει λοιπόν να δυστροπεί και αναπτύσσει επίθεση. Η επίθεση αυτή μπορεί να παίρνει μορφή ειρωνίας, εκρήξεως, οργής, αρνητικής στάσεως, μνησικακίας, κλπ.

3) Μηχανισμός φυγής :

Τ' άτομα που δεν μπορούν να συμβαδίζουν με τις ικανότητες των άλλων ή νομίζουν ότι δεν μπορούν, δεν αντιδρούν πάντα επιθετικά. Τ' άτομα αυτά καταφεύγουν στη "φυγή", "φεύγουν

από το παιχνίδι". Έτσι αποφεύγουν την κατάσταση που έθετε σε αμφισβήτηση τις ικανότητες τους, φεύγουν μακριά από την σύγκριση που τους είναι τόσο δυσάρεστη. Γι' αυτό, τ' άτομα αυτά συνήθως δεν συμμετέχουν σε μια ομάδα ή και να συμμετέχουν, αποτραβιούνται γιατί αισθάνονται κάποιο φόβο για την ανεπάρκειά τους.

Δεν έχει σημασία αν πράγματι είναι ανεπαρκείς, αν πράγματι δεν έχουν ικανότητες. Πολύ μεγάλη σημασία για την συμπεριφορά ενός ατόμου είναι το πώς αυτό αισθάνεται, το πώς αυτό το ίδιο εκτιμά και αξιολογεί τον εαυτό του. Στην περίπτωση αυτή ένα κατάλληλο ηγετικό στέλεχος μπορεί να βοηθήσει πολύ τέτοια άτομα ή ν' αναπτύξουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές τους (αλλά που δεν έχουν αξιοποιηθεί), ή ν' αναπληρώσουν με άλλες ικανότητες που έχουν.

4) Μηχανισμός προβολής

Είναι ένας από τους πιο σπουδαίους μηχανισμούς αυτοάμυνας. Για να μην πληγώσει το εγώ του, ασυνείδητα προβάλλει την αποτυχία σε κάποιο άλλο πρόσωπο ή κατάσταση. Βρίσκει δε πολύ ευλογαφή επιχειρήματα για να δικαιολογήσει την αποτυχία του.

4.4. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ

Όταν ορισμένα άτομα βρεθούν μαζί στον ίδιο τόπο, ξέρουμε ότι αισθάνονται αμέσως την ανάγκη να εναρμονίσουν τις σχέσεις τους και να ρυθμίσουν τον τρόπο της δράσεώς τους. Κάθε ομάδα έχει τη φυσική τάση να οργανώνεται. Η πρώτη απαίτηση της ομάδος είναι η απαίτηση να οργανώνει τις δραστηριότητές της.

Η οργάνωση αυτή μπορεί να πάρει ένα επίσημο σχήμα ή ν' αναπηδήσει αυθόρμητα από την ομάδα και να ρυθμίζει στην πραγματικότητα την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών και του έργου που έχει να εκπληρώνει.

Στην πρώτη περίπτωση, λέμε ότι η οργάνωση είναι επίσημη (τυπική), πράγμα που σημαίνει ότι καθορίστηκε εσκεμμένα και ορθολογικά. Στη δεύτερη περίπτωση, λέμε ότι η οργάνωση είναι ανεπίσημη (άτυπη), οπότε εκφράζει μια υφισταμένη κατάσταση.

Όποια και αν είναι η ακρίβεια και ο πλούτος του περιεχομένου μιας επίσημης οργανώσεως, αυτή ποτέ δεν μπορεί να εξαντλήσει όλες τις εκφράσεις της οργανώσεως μιας ομάδος. Υπάρχουν πάντα ορισμένες σχέσεις και ορισμένες δραστηριότητες που μένουν έξω από την επίσημη οργάνωση. Μ' άλλα λόγια, μια ανεπίσημη οργάνωση συνυπάρχει πάντα με την επίσημη.

Μπορεί, βέβαια, η άτυπη οργάνωση ν'αντίτίθεται καμιά φορά προς την επίσημη, μπορεί όμως και ν' αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμά της που να επιτρέπει να διατηρηθεί η επίσημη οργάνωση. Γιατί αυτή πολλές φορές είναι άκαμπτη και περιλαμβάνει επιταγές που μπορεί να αντιβαίνουν προς τις απαιτήσεις της φύσεως του ενήλικου ανθρώπου. Έτσι κινδυνεύει να μη γίνει βιώσιμη, εάν δεν διορθωθεί και δεν συμπληρωθεί από μια παράλληλη ανεπίσημη οργάνωση. Το να θέλει κανείς να καταργήσει την ανεπίσημη οργάνωση μιας ομάδος και να διατηρήσει την επίσημη, είναι απλοϊκός και επικίνδυνος τρόπος ενέργειας, γιατί μπορεί να καταλήξει σε καταστροφή κάθε οργανώσεως της ομάδος.

4.5. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ

Κάθε ομάδα επιδιώκει δύο αντικειμενικούς σκοπούς και από αυτή τη διπλή δραστηριότητα παράγονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδος.

A) Αντικειμενικός σκοπός του έργου : Είναι ο τελικός σκοπός για την οποία συνεστήθη η ομάδα. Η εκτέλεση δηλαδή ενός συγκεκριμένου έργου.

B) Αντικειμενικός σκοπός της επιβιώσεως: Είναι η επιθυμία της ομάδος να διατηρηθεί σαν ομάδα. Η ομάδα αισθάνεται, όπως και το άτομο, την ανάγκη της αυτοσυντηρήσεως.

Μπορεί να συμβεί ορισμένες ομάδες να μην έχουν πιά στο νού τους παρά μόνο αυτόν τον αντικειμενικό σκοπό σε βάρος του σκοπού του έργου.

Για ν' αποτελέσει ο σκοπός του έργου κίνητρο για τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες :

- α) Να είναι σαφής
- β) Να είναι ανάλογος, δηλαδή να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της ομάδας και των μελών της ομάδας.
- γ) Να είναι αποδεκτός, δηλαδή να συμφωνεί με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Τώρα ο σκοπός της ομάδας, για να αποτελέσει κίνητρο για τα μέλη, δεν πρέπει ν' αποτελεί το άθροισμα ή την σύνθεση των αντικειμενικών σκοπών των μελών. πρέπει να είναι το ερέθισμα, διαφορετικό για κάθε μέλος, που θα του επιτρέψει στο τέλος ν να επιτύχει τον προσωπικό του αντικειμενικό σκοπό.

Η δομή είναι το χώρισμα των δραστηριοτήτων μέσα στην ομάδα. Πρέπει να ξέρουμε τη δομή κάθε ομάδας, για να τοποθετήσουμε κάθε μέλος σε μια θέση όπου θα έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

Η δομή εντάσσει κάθε άτομο σ' ένα καθορισμένο σημείο που λέγεται θέση. Με βάση αυτή τη θέση, θα παίξει ο καθένας και ένα ρόλο, δηλαδή θα παρουσιάσει έναν ιδιαίτερο τύπο συμπεριφοράς. Κάθε ρόλος, ή κάθε συμπεριφορά καθορίζεται από την προσωπικότητα του μέλους και από τη θέση που κατέχει μέσα στην ομάδα.

Όταν η δομή δεν είναι σαφής υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν συγκρούσεις ρόλων. Η δομή όπως και κάθε άλλο χαρακτηριστικό της ομάδας μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη.

Κριτήρια για την διάρθρωση της δομής μπορεί να είναι :

α) Η εξουσία : δηλαδή η δομή να καθορισθεί σε συνάρτηση με τις σχέσεις εξουσίας. Ποιός ασκεί τον έλεγχο, ποιός υπακούει, σε ποιόν υπακούει.

β) Η συμπάθεια : δηλαδή η δομή να καθορισθεί σε συνάρτηση με τις σχέσεις συμπάθειας, οπότε την λέμε κοινωνιομετρική δομή. Αυτή είναι το ποιός συμπαθεί ποιόν, ποιός δεν συμπαθεί ποιόν, ποιός είναι αδιάφορος σε ποιόν.

γ) Η δυνατότητα ενέργειας : δηλαδή η δομή να καθορισθεί σε συνάρτηση προς τη δυνατότητα ενέργειας των διαφόρων μελών της ομάδας με τα μέσα που διαθέτει η ομάδα. αυτή συνίσταται στο ποιός μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μια ή την άλλη δυνατότητα της ομάδας.

δ) Σε συνάρτηση προς την επικοινωνία· ποιός ομιλεί σε ποιόν, ποιός δεν ομιλεί σε ποιόν.

ε) Σε συνάρτηση προς τον διάφορο βαθμό αλληλεγγύης ή συναντήσεως κάθε μέλους έναντι της ομάδος. ποιός αντιπροσωπεύει την ομάδα, ποιός δεν την αντιπροσωπεύει. Τα διάφορα αυτά κριτήρια για την δομή δεν συμπίπτουν κατ' ανάγκη π.χ. η δομή της εξουσίας μπορεί να είναι διαφορετική από τη δομή της συμπάθειας ή τη δομή της επικοινωνίας.

4.6. ΟΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδος είπαμε ότι παράγονται από τον διπλό σκοπό που έχει η ομάδα και συνεπώς από τη διπλή της δραστηριότητα.

- α) Από τη δραστηριότητα που σχετίζεται με το έργο της ομάδας, για το οποίο συνεστήθη η ομάδα.
- β) Από τη δραστηριότητα που σχηματίζεται με την επιβίωση της ομάδος σαν ομάδα, δηλαδή μ' αυτή που σχηματίζεται με την εξέταση και την επίλυση των εσωτερικών και υποκειμενικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα, δεδομένου ότι αυτή αποτελείται από άτομα.

Κάθε φορά λοιπόν που η ομάδα συνέρχεται για να επιλύσει ένα οποιοδήποτε αντικειμενικό πρόβλημα, θα υπάρχει πάντα μια διπλή ημερήσια διάταξη της συγκεντρώσεως.

α) Η επίσημη ημερήσια διάταξη, αυτή που περιλαμβάνει τον κατάλογο των θεμάτων που θα μελετηθούν.

β) Η συγκαλυμμένη ημερήσια διάταξη αυτή που περιλαμβάνει τον μη δημοσιευμένο κατάλογο όλων των δυσχεριών που προέρχονται από τις αλληλεπιδράσεις.

Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τη συγκεκριμένη ημερήσια διάταξη και να λάβουμε υπ' όψη μας μόνο την επίσημη, γιατί οι δραστηριότητες οι σχετικές με την επιβίωση της ομάδος, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το όλο έργο.

Μια ομάδα που περικλείει στους κόλπους της πολλές δυσχέρειες συνειδησεως, δεν μπορεί ν' αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το έργο της.

Η αλληλεπίδραση είναι ένα γεγονός μέσα στην ομάδα. Το κάθε μέλος, ανάλογα με τις ικανότητες και τα συναισθήματά του, επιδρά στα άλλα και παράλληλα δέχεται τις επιδράσεις των άλλων.

Πρέπει να δίνουμε ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συνομιλούν μεταξύ τους. Δραστηριότητες που απαιτούν τη συνεργασία τους δημιουργούν άριστες συνθήκες για γόνιμη αλληλεπίδραση, που γενικά πρέπει να ενθαρρύνεται. Εργαζόμενοι που το έργο τους είναι ανεξάρτητο και κοινωνικά βρίσκονται απομονωμένοι, έχουν λίγες ευκαιρίες αλληλεπιδράσεως και κατά συνέπεια δεν συγκροτούν ομάδα εργασίας.

Οι προϊστάμενοι πολύ συχνά αποθαρρύνουν τη συζήτηση μεταξύ των εργαζομένων. Ιδανικό τους είναι η δημιουργία μιας "αποδοτικής" και "επιχειρηματικής" ατμόσφαιρας. Η σιωπή και η τάξη πιθανόν να είναι συμπτώματα υψηλής ηθικής, αλλά αν αυτά επιβληθούν με τη δύναμη της εξουσίας, είναι πιθανόν να προκαλέσουν μάλλον απάθεια παρά παραγωγικότητα.

Οι εταιρείες που είναι ευαίσθητες στα ανθρώπινα προβλήματα και επιθυμούν την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργατών μπορούν να δημιουργήσουν πολλές ευκαιρίες συναναστροφής και συνομηλίας.

Ο τρόπος και ο χρόνος της αναπαύσεως και των γευμάτων μπορούν να διευθετηθούν έτσι, ώστε να ενθαρρύνουν τις επαφές μεταξύ των εργαζομένων ψυχαγωγικές ιδίως δραστηριότητες ευκολύνουν πολύ τις κοινωνικές επαφές.

Με τις επαφές αυτές δημιουργούνται πολλές - πολλές ζυμώσεις. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει κατά κάποιο τρόπο να πληροφορηθεί αυτές τις ζυμώσεις που αφορούν τα αισθήματα που τρέφουν τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους και προς αυτόν καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται τα αισθήματα αυτά.

Θα προσπαθήσει δηλαδή να ανακαλύψει ποιά είναι τα κύρια κέντρα επιρροής μέσα στην ομάδα, το είδος των φατριών (κλίκες) ή υποομάδων που σχηματίζονται, τις εκδηλώσεις φιλικών ή εχθρικών συναισθημάτων.

Το να έχει τις πληροφορίες αυτές, μπορεί να χρησιμοποιήσει :

α) Την κοινωνιομετρική εξέταση

- β) Το διάγραμμα που θα καταρτίσει σαν παρατηρητής
- γ) Το ερωτηματολόγιο.

4.7. Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΜΙΑΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΩΣ ΟΜΑΔΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση από την ομάδα, πρέπει:

- α) Να προετοιμαστεί η συζήτηση και
- β) Να κατευθυνθεί με επιτυχία.

Δεν είναι δηλαδή αποτέλεσμα της τύχης η επιτυχημένη έκβαση μιας τέτοιας εργασίας ομάδας. γιατί πράγματι πρόκειται για μια εργασία ψυχοδιανοητικής φύσεως από μέρους των μελών της ομάδας, οπότε εκτός από το διανοητικό επίπεδο θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη και οι συναισθηματικές αντιδράσεις του συνόλου των μετεχόντων. Η ομάδα δεν είναι μια απλή συνάθροιση ενός αριθμού ατόμων που συνέρχονται σε ορισμένη στιγμή, σ' ορισμένο μέρος. Η ομάδα έχει την δική της υπόσταση και την δική της ζωή. Τα πρόσωπα που την αποτελούν μπορεί να έχουν διάφορες αντιλήψεις και να δείχνουν διαφορετική συμπεριφορά απ' αυτές που έχουν όταν αντιδρούν σαν άτομα, και αυτό οφείλεται στο ότι τελούν κάτω από την επίδραση του φαινομένου της δυναμικής της ομάδας, πρόκειται για δυνάμεις που εκπηγάζουν από την ομάδα, από μόνο το γεγονός ότι η ομάδα υπάρχει, και καθορίζουν τη συμπεριφορά της ομάδας, όσο και κάθε μέλος της.

Πριν όμως αρχίσει μια εργασία του είδους αυτού πρέπει ο ηγέτης να εξασφαλίσει τρία βασικά κριτήρια, που είναι απαραίτητα για την απόδοσή της.

- α) Τη συνοχή της ομάδας
- β) Τη συμμετοχή όλων των μελών της
- γ) Τη θέληση των μελών να ενεργήσουν, ώστε πράγματι να καταλήξουν σε μια συγκεκριμένη απόφαση.

Ο ηγέτης μπορεί να συγκαλέσει την ομάδα για τρεις λόγους :

- α) Για να την ενημερώσει σε μερικά θέματα
- β) Για να γίνει μια ανταλλαγή απόψεων και να διερευνηθούν οι στάσεις και διαθέσεις της ομάδας - συζητούνται οι απόψεις και βολιδοσκοπούνται οι γνώμες.

γ) Για να μελετηθεί από κοινού ένα πρόβλημα και να επιδιωχθεί η λύση του.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι για να επιτύχει η τεχνική της συζητήσεως της ομάδας πρέπει ο ηγέτης να συμμορφωθεί με τρεις θεμελιώδεις προϋποθέσεις :

α) Οφείλει να δεχθεί κάθε συνεισφορά της ομάδας

β) Πρέπει να δώσει σ' αυτούς που μετέχουν τον καιρό να συνεισφέρουν ό,τι μπορούν

γ) Πρέπει να επαγρυπνεί πάνω στην ομαλή και εποικοδομητική πορεία των συζητήσεων, ενώ ο ίδιος θα παραμείνει ουδέτερος.

Η τεχνική της συζητήσεως της ομάδας

Για την εφαρμογή της τεχνικής αυτής πρέπει ν' ακολουθήσουμε τέσσερεις φράσεις :

- 1) Προκαταρκτική μελέτη του προβλήματος από τον διευθύνοντα, τον συντονιστή της ομάδας
- 2) Παρουσίαση του προβλήματος στην ομάδα
- 3) Ομαδική συζήτηση του προβλήματος
- 4) Επίλυση του προβλήματος από την ομάδα

4.8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Γενικά

Στην ομάδα εργασίας έρχονται πολλές φορές προς λύση προσωπικά προβλήματα που δημιουργούνται είτε από το οικογενειακό - κοινωνικό περιβάλλον, είτε από το περιβάλλον της εργασίας.

Για να λυθεί ένα πρόβλημα θα πρέπει κατ' αρχήν ο συντονιστής να κάνει τα μέλη της ομάδας ν' ακούσουν και ν' αντιληφθούν το πρόβλημα και μετά να κινητοποιηθεί η ομάδα, να εκφράσει διάφορες ιδέες, που θα βοηθήσουν το άτομο με το πρόβλημα να βρεί μία ή περισσότερες ικανοποιητικές λύσεις.

Για ν' ακούει όμως κανείς και να μπαίνει στη θέση του άλλου χρειάζεται άσκηση. Ο καλύτερος τρόπος για την άσκηση είναι η παράφραση. παραφράζω θα πεί ότι λέω το ίδιο πράγμα μ'

άλλα λόγια για να δώ αν το κατάλαβα σωστά. Λέγοντας την ίδια φράση μ' άλλα λόγια βγαίνει και το εννοούσε ο άλλος ή το τι ήθελε να πεί και δεν το είπε, τι κρύβεται πίσω από τα λεγόμενά του. Με το να αντανακλούν πίσω τα όσα ακούω κάνω τον άλλο να εκφραστεί καλύτερα, να μου πεί αν συμφωνεί ή δεν συμφωνεί αν δηλαδή κατάλαβα καλά ή όχι. Λέμε, εγώ ακούω να λές ... Το κατάλαβα καλά; ...

Το πρώτο πράγμα λοιπόν είναι ν' αντιληφθούμε το πρόβλημα όπως αυτός το αισθάνεται και όχι όπως εμείς που το ακούμε. Και αν συμφωνήσουμε πάνω σ' αυτό προχωρούμε στο δεύτερο που είναι και η ανάλυση του προβλήματος και τέλος οι προτάσεις για τη λύση του.

Η διαδικασία για μια τέτοια αντιμετώπιση είναι :

- Ζητάμε κατ' αρχή μερικά δεδομένα για τον εαυτό του. Αυτό μας προσανατολίζει στο να κατανοήσουμε καλύτερα το άτομο με το πρόβλημα .

- Αποφεύγουμε να κάνουμε ερμηνεία ή κριτική των συναισθημάτων του. Απλώς δεχόμαστε ότι πράγματι γι' αυτόν είναι ένα πρόβλημα και ότι έτσι αισθάνεται.

- Μετά τον ρωτάμε γιατί αυτό είναι ένα πρόβλημα γι' αυτόν

- Μήπως άλλοτε είχε μια παρόμοια εμπειρία ;

- Κι αν ναι, μήπως τότε βρήκε μια λύση;

- Μήπως μπορεί να κάνει και τώρα το ίδιο;

η όλη δηλαδή η προσπάθεια κατευθύνεται στο να κάνουμε το άτομο υπεύθυνο για τη λύση του προβλήματος του. Φροντίζουμε και η ευθύνη της λύσεως να είναι δική του. Γιατί υπάρχουν περιπτώσεις όπου σιαστικά το άτομο δεν επιθυμεί ή δεν είναι έτοιμο για μια λύση, για μian απόφαση. θέλει απλώς να συζητήσει το θέμα του για να γίνει το κέντρο προσοχής ή για να προκαλέσει τον οίκτο και την συμπάθειά μας. Γι' αυτό είναι άσκοπο εμείς να προτείνουμε λύσεις που τελικά δεν θα τις αποδεχθεί θα πρέπει να ξέρουμε εκ των προτέρων ότι πράγματι το άτομο επιθυμεί μια λύση του προβλήματός του.

Αφού διαπιστώσαμε ότι πράγματι επιθυμεί την βοήθειά μας, το ρωτάμε τι έκανε ο ίδιος για το συγκεκριμένο πρόβλημα μέχρι τώρα. Έτσι αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι θα μπορούσε να κάνει κάτι που τελικά δεν το έκανε.

Οι ερωτήσεις λοιπόν είναι :

- Γιατί είναι ένα πρόβλημα για τον ίδιο,
- Τι έκανε μέχρι τώρα γι' αυτό;
- Τι αναμένει από την ομάδα;
- Και μετά φυσικά θα ακολουθήσει η τεχνική του πως θα βοηθήσει η ομάδα στη λύση και πως θα καταλήξει το άτομο στη λήψη αποφάσεων.

4.9. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Πριν προχωρήσουμε θα πρέπει να πού με πως για να κινηθεί μια τέτοια διαδικασία θα πρέπει να υπάρχουν μερικές προϋποθέσεις δημοκρατικής οργανώσεως της ομάδος. Προς τον σκοπό αυτό τα μέλη της ομάδας θα πρέπει ν' ασκούνται σταδιακά στο να διαμορφώσουν μερικές απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι :

- Ο αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας
- Η αμοιβαία παραδοχή. Το κάθε μέλος να αισθάνεται ότι γίνεται παραδεκτό από τους άλλους, ότι δεν απορρίπτεται, και συνεπώς ότι θα ειπωθεί θα ακουστεί με ευμένεια και αντικειμενικότητα.
- Αυτό έχει σαν συνέπεια να δημιουργηθεί μια αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών.
- Και την ανάπτυξη ενός κοινωνικού αισθήματος. Το να αισθάνεται δηλαδή ότι ο καθένας ανήκει κάπου, ότι έχει τη θέση του και ότι θέλει να βοηθήσει, να συνεισφέρει στον άλλο.

Η βοήθεια θα πρέπει να είναι αμοιβαία. Γιατί υπάρχουν άτομα που συνήθως ζητούν βοήθεια (αυτοί που συνεχώς θέλουν να παίρνουν) και άτομα που συνήθως είναι έτοιμα πάντα να δίνουν βοήθεια. Το καλό είναι να ασκηθεί κανείς να παίρνει και να δίνει , αν θέλει να βρίσκεται σε μια κατάσταση ισοτιμίας με τους άλλους και όχι να δημιουργεί μια σχέση ανωτερότητας-κατωτερότητας ανάμεσα σ' αυτόν που δίνει και σ' αυτόν που παίρνει.

Ακόμα και ο ίδιος ο συντονιστής θα πρέπει να ζητά βοήθεια που ξέρει πολύ περισσότερα από τους άλλους. Μπορεί να

πεί "Έχω μια ωραία ιδέα γι' αυτό που λέτε, αλλά κάτι δεν πάει καλά μ' αυτή και θα ήθελα την βοήθειά σας".

- Να ενθαρρυνθούν τα μέλη να συμμετέχουν και να εκφράζουν ιδέες.

- Και φυσικά να ασκηθούν ν' ακούν, να κατανοούν, να μπαίνουν στη θέση του άλλου.

Ο συντονιστής το μόνο που κάνει είναι να κινεί την ομάδα να εκφράζει ιδέες για τη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος. Ο ίδιος είναι υπεύθυνος μόνο για τη διαδικασία, το προτσές και στη διαμόρφωση του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος για την συζήτηση. Με το να μην επεμβαίνει στο περιεχόμενο των προτεινομένων λύσεων είναι σε θέση ν' ακούει καλύτερα τι λένε τα μέλη της ομάδας εργασίας, πώς τα λένε, και ποιές οι αντιδράσεις του ατόμου με το πρόβλημα.

Δεν πρέπει να ξεχνά ότι δεν επικοινωνούμε μόνο με το λόγο, αλλά και με τον τόνο της φωνής, με τις κινήσεις και τις χειρονομίες μας. Και οι σιωπές ακόμα δημιουργούν ατμόσφαιρα.

4.10. ^{10/3} (ΝΑ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Αυτό είναι το κύριο θέμα που ενδιαφέρει τις διάφορες επιχειρήσεις ιδιωτικές και δημόσιες.

Συνήθως οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για τον σκοπό αυτό τον μισθό, τα δάνεια, τις προαγωγές, τις εκδρομές, τα πρίμ, κλπ. Χωρίς να χάσουν τα μέσα αυτά την αξία τους ερχόμαστε να προσθέσουμε μια πιο αποτελεσματική μέθοδο. Αυτή είναι πως να ενθαρρύνουμε τα άτομα να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση πως να σχηματίσουν μια πιο θετική εικόνα για τις ικανότητές τους, που περισσότερες φορές δεν τις χρησιμοποιούν, αλλά αυτές βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση μέσα τους, πώς γενικά να τα πάνε καλά με τον εαυτό τους και σε συνέχεια φυσικά με τους άλλους. Κι αυτό μπορεί να γίνει, με τη συζήτηση ενθαρρύνσεως για εύρεση νέων ιδεών. με την συζήτηση αυτή οδηγούνται τα άτομα να βιώσουν μια δημιουργική στιγμή με το να βρουν τρόπους λύσεως των προβλημάτων τους. Με την ενθάρρυνση αυτή αυξάνει το κοινωνικό ενδιαφέρον, η συμμετοχή, η συνεισφορά, το

μοίρασμα της ευθύνης. Όταν η διάνοια κινητοποιηθεί το άτομο γίνεται ικανό να σκέπτεται και να δρά. Τότε ανακλύπτει με έκπληξη ότι όχι απλώς έχει ικανότητες, αλλά και καμιά αφορά και ταλέντο.

Το στέλεχος παίζει σπουδαίο ρόλο στη σημείο αυτό. Μπορεί να εμπνεύσει τους υφισταμένους του και να κινητοποιήσει το δυναμικό του. Έργο του θα πρέπει να είναι να βοηθά τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις δικές τους δυνάμεις. Ο ίδιος θα μπορούσε να περιοριστεί στο να καθορίσει ένα πλαίσιο και να διατυπώσει μερικές οδηγητικές αρχές.

Αυτός είναι ο μόνο τρόπος για να ξεφύγει ο εργαζόμενος από την ρουτίνα, την ομοιομορφία, την τυποποίηση και να περάσει στη δημιουργική σκέψη και πράξη.

Το αντίθετο της δημιουργικότητας είναι η εξάρτηση, η προσκόλληση σε ορισμένα σχήματα, σε προκατασκευασμένες ιδέες, σε προκαταλήψεις και παλαιά πρότυπα. Μέχρι τώρα έχουμε συνηθίσει πως να κάνουμε τους εαυτούς μας δημιουργικούς δεν μας περνούσε, ίσως, από το νού πως να βοηθήσουμε τους άλλους να γίνουν κι αυτοί δημιουργικοί. Τώρα, μέ τη δημιουργική αυτή διαδικασία που αναπτύξαμε, βλέπετε ότι μπορούμε να βοηθήσουμε και όλους τους άλλους να γίνουν δημιουργικοί γιατί δεν πιστεύουμε πως μόνο μερικοί άνθρωποι έχουν γεννηθεί με το χάρισμα αυτό. Πραγματικά είναι εκπληκτικό τι ιδέες μπορούν να βγούν με τον τρόπο αυτό.

Αυτό που άλλοτε λέγαμε εμπνευση ή θείο δώρο μπορεί τώρα να αποκτηθεί με την άσκηση και την συνειδητή γνώση. Όλοι μπορούμε να έχουμε μερικές ιδέες, έστω κι αν δεν ξέρουμε το θέμα. Μάλιστα θα έλεγα πως είναι ακόμα καλύτερα γιατί όσο λιγότερα ξέρει από ένα επάγγελμα τόσο πιο ελευθερωμένος είσαι στο να πείς νέες ιδέες, τις οποίες μετά φυσικά θα τις επεξεργαστεί ο ειδικός επαγγελματίας. Γιατί αυτός πολλές φορές δεν μπορεί να βγει έξω από τα πλαίσια που του χάραξε το επάγγελμά του. Ακόμα και τα παιδιά είναι ικανά να δώσουν ιδέες. Έτσι τα παιδιά όχι μόνο γίνονται παραγωγικά, αλλά η μέθοδος αυτή έχει για αυτά ένα θεραπευτικό και εκπαιδευτικό χαρακτήρα. Είναι θεραπεία γιατί με τον τρόπο αυτό τα κάνουμε να αισθάνονται ότι ανήκουσκέπτονται, ενεργούν, συνεργάζονται.

Όταν δίνουν ιδέες αλλάζει το πρόσωπό τους, λάμπει από μια βαθειά ικανοποίηση. Συνειδητοποιεί πως τα καταφέρνει και αισθάνεται μεγάλη χαρά. Γι' αυτό την μέθοδο αυτή την χρησιμοποιούμε με τα παραστρατημένα παιδιά.

4.11. ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

"Το ενδιαφέρον" είναι ένας όρος αόριστος. Για ν' αποφύγουμε τη σύγχυση καλό είναι να ορίσουμε πρώτα τους αντικειμενικούς σκοπούς της πολιτικής του "ενδιαφέροντος".

Εφαρμογή του "ενδιαφέροντος" στην επιχείρηση, σημαίνει, εφαρμογή μιας πολιτικής που αποβλέπει στη μεταβολή των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μέσα στα πλαίσια της επιχειρήσεως και της οικονομίας.

Η πολιτική του "ενδιαφέροντος" πρέπει να ευκολύνει κάθε εργαζόμενο να ενσωματωθεί στην επιχείρηση, ώστε :

- η εργασία του να τοποθετηθεί σ' αυτή κατά τον καλύτερο τρόπο και ο ίδιος να εκτιμήσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τη θέση του σε σχέση με το κοινό έργο.
- να αισθάνεται, πως προσφέρει στη δραστηριότητα, οργάνωση, και πρόοδο της επιχειρήσεως.
- να συνειδητοποιήσει, πως συμμετέχει ψυχολογικά και ηθικά στους σκοπούς της επιχειρήσεως και ότι προσφέρει υπηρεσίες στην ολότητα.

Κατ' αυτόν τον τρόπο περνά προοδευτικά, χάρις σε μια οικονομική, κοινωνική και ανθρώπινη προαγωγή, από την κατάσταση του ημερομισθίου "υφισταμένου" στην ενεργητική θέση του "συμμετέχοντος", με το να απολαμβάνει ευθύνες :

- να λάβει, τέλος, τη δίκαιη αμοιβή που αντιστοιχεί προς την άσκηση αυτής της νέας μορφής υπευθυνότητας.

Η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος μπορεί να δώσει την ευκαιρία στα μέλη που συμμετέχουν να εκδηλώσουν την αμοιβαία καλή τους πίστη, δημιουργώντας από κοινού ένα κλίμα συνεργασίας ή τουλάχιστον ένα πρώτο στάδιο επικοινωνίας και διαλόγου, που θα διευκολύνει την καλή λειτουργία της επιχειρήσεως και την καλύτερη προσαρμογή του εργαζομένου στις συνθήκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής. Αποβλέπει, όπως και οι επιτροπές ε-

πιχειρήσεως, στην ανάπτυξη του κοινωνικού και οικονομικού πλάνου.

Το "νεδιαφέρον" στην πιά πλατεία του έννοια, αποτελεί ένα στάδιο μιας καλύτερης ικανοποίησεως των βασικών επιδιώξεων του ανθρώπου και αποβλέπει στο να διαφυλάξει την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ανθρώπου απέναντι στην πρόοδο της τεχνικής εξέλιξεως.

Τώρα, για ν' αποφύ γουμε την παρεξήγηση, πρέπει να καθορίσουμε επακριβώς το περιεχόμενο του "ενδιαφέροντος".

1) Το "ενδιαφέρον", αν και παρέχει μια λύση, δεν μπορεί μόνο του να επιλύσει όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση από μια οικονομική κατάσταση, και να περιορίσει κάθε αιτία συγκρούσεων.

2) Μιά πολιτική βασισμένη στο ενδιαφέρον, αν επιτρέπει μια καλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση, δεν πρέπει εν τούτοις να περιορίσει την ελευθερία των εργαζομένων στο ν' αλλάξουν επιχείρηση, ούτε ν' αποτελέσει ένα εμπόδιο στην αναγκαία επαγγελματική και γεωγραφική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού.

3) Το "ενδιαφέρον" δεν θα πρέπει να εμφανιστεί μόνο σαν μια πηγή υλικών πλεονεκτημάτων. Εάν επρόκειτο να θεωρηθεί σαν μια οικονομική και κοινωνική ανακούφιση ή σαν μια συμπλήρωση της αμοιβής δεν θα περιείχε αυτή την έννοια του "δεσίσματος" που του δίνει την πραγματική του αξία.

4) Κι αν ακόμη γενικεύαμε την έννοια του ενδιαφέροντος, πάλι αυτό δεν θα ήταν αρκετό, για να λύσει το πρόβλημα της αμοιβής των εργαζομένων. Συντελεί βέβαια στο ν' αυξηθεί η αμοιβή, αλλά η αύξηση αυτή εξαρτάται και από άλλους παράγοντες.

5) Το "ενδιαφέρον" δεν θα μπορούσε σε καμιά περίπτωση να αναπληρώσει μια ανεπάρκεια μισθών, που καθορίζονται από τις διατάξεις του νόμου της 11ης Φεβρουαρίου 1950 για τις συλλογικές συμβάσεις. Μπορεί ν' αποτελέσει ένα συμπλήρωμα, αν προστεθεί στους κανονικούς μισθούς.

6) Το "ενδιαφέρον" μπορεί να ευνοεί μια δικαιότερη κατανομή των κερδών, όμως δεν λύνει το πρόβλημα της κατανομής των καρπών της επιχειρήσεως, με τη δομή που αυτή έχει σήμερα.

Εν τούτοις, αποτελεί ένα στάδιο κοινωνικής πρόοδου, που μπορεί να έχει στην επέκτασή του επιπτώσεις οικονομικές και νομικές.

Αφού καθιέρωσε μ' αυτό τον τρόπο το "ενδιαφέρον" η Επιτροπή των εργαζομένων προσπάθησε να δει, πώς και με ποιά μέσα το κράτος θα μπορούσε να βοηθήσει την εφαρμογή τους.

Έτσι, δημοσιεύτηκε το διάταγμα της 7ης Ιανουαρίου 1959, που ευνοεί την ανάπτυξη του "ενδιαφέροντος".

4.12. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΙ ΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΘΕΙ ΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ "ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ"

Η επιτυχία μιας πολιτικής "ενδιαφέροντος" εξαρτάται από ορισμένους όρους, από τους οποίους μερικοί είναι τάξεως ψυχολογικής, άλλοι υλικής και άλλοι τεχνικής.

α) Ψυχολογικοί Όροι

Πρέπει κατ' αρχή να πληρωθούν μερικοί ψυχολογικοί όροι, να συνειδητοποιηθούν μερικά πράγματα και στα δύο μέρη της επιχειρήσεως, τόσο στους εργοδότες όσο και στους εργαζόμενους ως προς το ρόλο που έχουν να παίξουν για την επεξεργασία και για την εκτέλεση και τον έλεγχο των συμφωνιών που έγιναν για κοινή δράση μέσα στην επιχείρηση.

1) Στάση των Διαφόρων Μερών της επιχείρησης

Μια καλή θέληση, μια καλή αμοιβαία πίστη, μια ειλικρινής συνεργασία των δύο μερών για την αντιμετώπιση ενός έργου πραγματικά κοινού, ώστε να δημιουργηθεί ένα κοινωνικό κλίμα ευνοϊκό μέσα στην επιχείρηση και το επάγγελμα αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση, από την έναρξη της εφαρμογής, εάν θέλουμε να πετύχει η πράξη συμμετοχής. Τα μέρη πρέπει πράγματι να δείξουν πνεύμα ομάδος στην επεξεργασία των συμβάσεων και την εφαρμογή όλων των μέσων, ώστε να καταστεί δδυνατή και να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή του καθενός :

α) Ο προϊστάμενος της επιχειρήσεως

Η στάση του προϊσταμένου της επιχειρήσεως απέναντι στο ενδιαφέρον του προσωπικού πρέπει να θεωρηθεί σαν βασική.

Μια πολιτική "ενδιαφέροντος" προϋποθέτει - κυρίως εκ μέρους του προϊσταμένου, λαμβανομένων υπ' όψη των ευθυνών του - μια αντίληψη, που να προσαρμόζεται κατά τρόπο διαρκή στην εξέλιξη της θέσεως της επιχειρήσεως μέσα στην οικονομική ζωή.

Το ενδιαφέρον πρέπει να θεωρηθεί από τον προϊστάμενο σαν μέσο που θα ευνοήσει την προαγωγή όλων εκείνων που συντρέχουν στην πορεία της επιχείρησης με το να συνειδητοποιούν την προοδευτική τους ένταξη στο κοινό έργο, με την ανάληψη ευθυνών περισσότερο εκτεταμένων αλλά και προσαρμοσμένων για τον καθένα. Με την προοπτική αυτή, η εξανθρώπιση των συνθηκών εργασίας πρέπει ν' αποτελεί γι' αυτόν μια συνεχή φροντίδα.

Μια τέτοια στάση, που αποβλέπει να κάνει τους εργαζόμενους αληθινά ενεργητικά μέλη της επιχειρήσεως, προϋποθέτει κυρίως να εκπληρωθούν οι εξής συνθήκες :

- Αποδοχή του συνδικαλισμού
- Φροντίδα για μια ατομική και ομαδική πληροφοριοδότηση που χάρη κυρίως στην επικοινωνία και την ερμηνεία των διαφόρων οικονομικών δεδομένων και των στοιχείων του λογιστηρίου και χάρη στις συμβουλές του προσωπικού, θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν συχνές και εκτεταμένες και να δίδονται τόσο κατά τρόπο άμεσο, όσο και μέσω των αντιπροσώπων τους.
- Αποδοχή των απαραίτητων σταδίων που αντιστοιχούν στην εξέλιξη των πνευμάτων.

β) Τα στελέχη της επιχειρήσεως

Τα στελέχη έχουν να παίξουν έναν καθορισμένο ρόλο για την εφαρμογή μιας πράξεως "ενδιαφέροντος" (συμμετοχή). Η αδιάκοπη φροντίδα τους πρέπει ν' αποβλέπει στην προώθηση μιας οργανώσεως εργασίας όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικής που θα επιτευχθεί ειδικά με μια αντικειμενική αντίληψη της ικανότητας και με όσο το δυνατόν δίκαιη εκτίμηση του αντιστοιχού μισθού, με τη σωστή τοποθέτηση του προσωπικού στα διάφορα πόστα, με μια καλύτερη σύνδεση των επί μέρους προσπαθειών κάθε εκτελεστικού μέλους, προς το σύνολο των εργασιών της επιχειρήσεως, και με την βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Για να επιτύχει η πολιτική της πληροφοριοδοτήσεως πρέπει τα στελέχη της επιχειρήσεως να προπαρασκευάζονται για τον σκοπό αυτό με μια επαρκή εκπαίδευση.

Για το έργο αυτό πρέπει να μάθουν με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχειρήσεως και να προσέχουν τις ανάγκες του προσωπικού που έχουν κάτω από την εξουσία τους. Πρέπει να βεβαιώνονται οι εργαζόμενοι, ότι οι ανάγκες αυτές τις γνωρίζει η Διεύθυνση, και φροντίζει, ώστε οι πληροφορίες που δίνει να φτάνουν σωστά μέχρι την κατώτερη κλίμακα.

γ) Το προσωπικό και οι αντιπρόσωποί του :

Το προσωπικό πρέπει να συμμετέχει μέσω των αντιπροσώπων του στην επεξεργασία, στη λειτουργία και τον έλεγχο του τύπου του "ενδιαφέροντος" (της συμμετοχής).

Χωρίς να παραγνωρίζει την ιεραρχική δομή της επιχειρήσεως, το προσωπικό, θα πρέπει να συνειδητοποιεί τη δική του οικονομική ευθύνη μέσα σ' ένα πνεύμα κοινής αλληλεγγύης. Αυτή η συνειδητοποίηση απαιτεί μια σημαντική προσπάθεια εκπαίδευσής που ν' αποβλέπει να εξαφανίσει κάθε τι το διφορούμενο γύρω από τους προτεινόμενους σκοπούς.

Στην εκπαίδευση αυτή οι αντιπρόσωποι των συμφερόντων του προσωπικού (υπεύθυνοι συνδικάτων, αντιπρόσωποι του προσωπικού), θα έχουν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο. Ο ρόλος αυτός προϋποθέτει εκ μέρους τους μια αντίληψη των ευθυνών τους, προσαρμοσμένη στην πραγματική ανάπτυξη ενός πνεύματος συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση και στην ανάγκη ν' απαλλάξουν τις πράξεις ενδιαφέροντος (συμμετοχής) από αντιλήψεις ξένες προς τα συμφέροντα των συμβαλλομένων.

Στο πνεύμα αυτό οι αντιπρόσωποι των συμφερόντων του προσωπικού θα συμμετάσχουν στην επεξεργασία, λειτουργία και έλεγχο της μορφής της συμμετοχής.

Θα πρέπει να ευνοήσουν κυρίως μια αντικειμενική ερμηνεία των πληροφοριών που δόθηκαν πάνω στην πορεία της επιχειρήσεως και να προσπαθήσουν να περιορίσουν κάθε αιτία διαφωνίας και δυσπιστίας. Εφ' όσον το κλίμα της επιχειρήσεως θα βελτιώνεται, στους αντιπροσώπους των εργαζομένων θ' ανήκει η ευχέρεια να επενεργούν πιο βαθιά πάνω στην κατάσταση του νέου πνεύματος, ώστε να επιτραπεί στο προσωπικό, να συλλάβει καλύτερα την πορεία της επιχειρήσεως μέσα από τα αποτελέσματα της μορφής του ενδιαφέροντος.

Η ακριβής εκτίμηση που κατ' αυτό τον τρόπο θα έχουν οι εργαζόμενοι για την επιτυχία, τις δυσκολίες ή τυχόν αποτυχία, θα εξασφαλίσει την αποδοτική συμμετοχή τους στη ζωή της επιχείρησης και θα σημειώσει μια πρόοδο στην πορεία της συνεργασίας.

2) Εκπαίδευση Προσωπικού

Η εφαρμογή της πολιτικής της συμμετοχής προϋποθέτει κατ' αρχή μια προσπάθεια εκπαίδευσης - οικονομική, εμπορική και λογιστική - προορισμένη να συμβάλει στην ομαδική προαγωγή του συνόλου των μελών της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί στο επίπεδο της επιχείρησης ανεξάρτητα από τη νομική της φύση, στο επίπεδο του επαγγέλματος, στο επίπεδο των συνδικαλιστικών οργάνων, και στο εθνικό επίπεδο π.χ. μέσα στα "Συνδικαλιστικά Πανεπιστήμια". Ανεξάρτητα από την ανάγκη να εξασφαλίσουν οι δημόσιες υπηρεσίες την ομαδική προαγωγή ιδιαίτερα με την ανάπτυξη της εκπαιδευτικής αδείας, τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να μεταβάλλονται και να συμπληρώνονται, για να επιτρέψουν στον καθένα ν' αποκτήσει τις απαραίτητες βασικές γνώσεις για να καταλαβαίνει και να παρακολουθεί τη ζωή της επιχείρησης.

3) Πληροφορίες

Μια ευρεία πολιτική πληροφοριών πάνω στη γενική πορεία της επιχείρησης θα αποτελέσει τη βάση και τον όρο μάλιστα, της επιτυχίας του όλου συστήματος της συμμετοχής ("ενδιαφέροντος").

Η πληροφορία αυτή θα πρέπει να είναι ειλικρινής και όσο το δυνατό πλήρης. Θα τείνει να γίνει μια αληθινή συμβουλή που θα περιέχει ένα διάλογο και θα γίνεται περιοδικά σε όσο το δυνατό πιο σύντομα χρονικά διαστήματα. Απευθυνόμενη κατ' αρχή στα στελέχη και τους συνδικαλιστικούς υπεύθυνους, στην επιτροπή επιχειρήσεων ή σ' άλλον αντιπροσωπευτικό οργανισμό προσωπικού, θα πρέπει να εγγίσει προοδευτικά το σύνολο του προσωπικού αυτού, χρησιμοποιώντας για το σκοπό αυτό όλα τα δυνατά μέσα επικοινωνίας γραφτά και προφορικά.

B) Υλικές Συνθήκες

Ο τύπος του "ενδιαφέροντος" (συμμετοχής), όπως έχει συλληφθεί θεωρητικά, δεν μπορεί να εφαρμοσθεί κατά τον ίδιο τρόπο σ' όλες τις επιχειρήσεις. Η υιοθέτηση του και η μορφή που θα πάρει θα εξαρτηθεί από μερικές υλικές συνθήκες όπως :

- 1) Από τις διαστάσεις της επιχειρήσεως
- 2) Από την ικανότητα στη δραστηριότητα της επιχειρήσεως
- 3) Από το βαθμό οργάνωσης της επιχειρήσεως και
- 4) Από τη λογιστική ενημέρωση. (Απαιτεί μια λογιστική υπηρεσία σοβαρά οργανωμένη).

Στη συνέχεια, η έκθεση αναφέρει τους τεχνικούς όρους που είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή του ενδιαφέροντος, και τα μέτρα με τα οποία το κράτος θα μπορούσε να ευνοήσει την ανάπτυξη του "ενδιαφέροντος" όπως :

- 1) Μέτρα που αποβλέπουν στη βελτίωση του κοινωνικού κλίματος
- 2) Μέτρα που συντελούν στην αύξηση της οικονομικής ευημερίας
- 3) Μέτρα κοινωνικής προόδου και εκπαίδευσής γενικής και τεχνικής
- 4) Μέτρα που τείνουν να βελτιώσουν την οργάνωση και τη διεύθυνση των επιχειρήσεων.

Τέλος, ορίστηκαν ορισμένα πλεονεκτήματα, που προορίζονται να ενθαρρύνουν την εφαρμογή της πολιτικής του ενδιαφέροντος (φορολογικές απαλλαγές, κρατικές εισφορές υπέρ των επιχειρήσεων που επιθυμούν να εφαρμόσουν το "ενδιαφέρον", κλπ.).

Η επιτροπή θεωρεί, ότι θα ήταν ευχής έργο η νομοθεσία που τείνει να ευνοήσει το ενδιαφέρον, να επεκταθεί στις εθνικοποιημένες επιχειρήσεις και στα δημόσια ιδρύματα, που έχουν χαρακτήρα βιομηχανικό και εμπορικό.

Η επιτυχία μιας πολιτικής ενδιαφέροντος συνδέεται με μια καλή ενημέρωση των μισθωτών, τόσο επάνω στη γενική πορεία της επιχειρήσεως, όσο και πάνω στην εφαρμογή του συμβολαίου ενδιαφέροντος. Θα ήταν καλό να βελτιωθεί η ενημέρωση του προσωπικού, όχι μόνο κατά την εκτέλεση του συμβολαίου, αλλά και κατά την ώρα της συζητήσεώς του.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο V

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

5.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων φαίνεται ν' αποτελεί μια αντίληψη που δεν έχει ακόμη καλά καθορισθεί. Πρέπει να προσδιορίσουμε το περιεχόμενο και τις δυνατότητες της, ιδιαίτερα κάνοντας τη διάκριση της έννοιας της συνδιοικήσεως, από την έννοια του ενδιαφέροντος με την οποία πολύ συχνά συγχέεται.

Οι δύο έννοιες δεν είναι ασφαλώς ξένες η μία από την άλλη και οι δύο προϋποθέτουν τη γνώση του ειδικού χαρακτήρα της συμβολής της εργασίας στην παραγωγή και συνεπώς οι εργαζόμενοι αποκτούν μια αυξανόμενη συνείδηση των ευθυνών τους.

Υπάρχει εν τούτοις μεταξύ τους μια βασική διαφορά, δεδομένου ότι ταν το ενδιαφέρον μπορεί να θεωρηθεί σαν "ένα από τα μέσα μιας πολιτικής της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μεταβολή των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και την οικογένεια", η συνδιοίκηση αποτελεί η ίδια μια από τις δυνατές επιτεύξεις (εκβάσεις) αυτής της μεταβολής.

Με το ενδιαφέρον μπορούν να διατηρηθούν οι παρούσες δομές των επιχειρήσεων. Στη συνδιοίκηση όμως δεν βρίσκουν αιτιολόγηση μερικές δομές της οικονομίας. Πράγματι, προκειμένου για την συνδιοίκηση, η ενσωμάτωση (ένταξη) των εργαζομένων στην επιχείρηση, αποτελεί τον πρώτο αντικειμενικό σκοπό, ενώ η συμμετοχή τους στα αποτελέσματα είναι απλώς μια συνέπεια.

5.2. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΝΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΑΡΑΚΑΜΦΘΕΙ

Οι μεγάλες μεταβολές που επιφέρει στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα μια πραγματική συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης δεν είναι επαρκής λόγος για να παραμείνουμε σ' αυτό το status quo. Η ανάγκη της προοδευτικής

συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις, από τις οποίες εξαρτάται η ανάπτυξη της επιχειρήσεως και της οικονομικής αναπτύξεως του Έθνους, θ' αποδειχθεί αληθινά αναπόφευκτη σ' έναν απότερο έστω χρόνο, για τους εξής λόγους :

1) Εξ αιτίας της διαδόσεως των γνώσεων, που οφείλεται στη γενίκευση, στην ένταση και στην τελειοποίηση των μέσων ενημερώσεως.

2) Για το λόγο ότι η μεταβολή των συνθηκών της εργασίας είχε ένα διπλό αποτέλεσμα: Πρώτο, από την εκπαίδευση και την ειδίκευση της εργασίας δημιουργείται στους εργαζομένους μια αύξουσα διανοητική περιέργεια που εκφράζεται κυρίως με την ανάγκη μεγαλύτερης συμμετοχής στην τεχνική πρόοδο, στη διαμόρφωση των σκοπών της επιχειρήσεως, στην πραγματοποίησή τους και κατά ένα γενικό τρόπο στην εξέλιξη της οικονομίας. Δεύτερο, με την αναπόφευκτη διασπορά των απασχολήσεων σήμερα, η εργασία επιβάλλει την απόδοση μιας μεγαλύτερης σημασίας στην ανθρώπινη προσπάθεια.

3) Λόγω της στάσεως των ανθρώπων απέναντι στον προσανατολισμό των οικονομικών ενεργειών, στάση που τείνει να γίνει αποδεκτή κατά το μέτρο που συμβάλλει στην βελτίωση των όρων διαβιώσεως και του βιοτικού επιπέδου.

4) Λόγω της εξελίξεως της ίδιας της επιχειρήσεως που στο σημερινό κόσμο δεν έχει πιά σαν αντικείμενο μόνο την αναζήτηση του κέρδους μέσω της παραγωγής των αγαθών αλλά φαίνεται όλο και περισσότερο σαν ένας τόπος ανταλλαγής υπηρεσιών προοριζομένων πέρα από την οικονομική τους σκοπιμότητα να ικανοποιήσουν έναν αριθμό κοινωνικών και ηθικών αποκτήσεων.

Η συνειδητοποίηση των προσταγών αυτών, αποτελεί μια πραγματικότητα του σύγχρονου κόσμου και επιτρέπει μια συνεργασία όλο και πιο στενή μεταξύ των ενδιαφερομένων των διαφόρων κοινωνικών και οικονομικών μονάδων.

Δεν πρέπει να κάνουμε μια επιλογή μεταξύ της διατηρήσεως του status quo και της προοδευτικής εφαρμογής μιας εταιρικής οικονομίας. Πρόκειται μάλλον να γίνει η σύσταση να ληφθούν ορισμένα μέτρα που συζητήθηκαν και έγιναν ελεύθερα αποδεκτά για ν' αποφύγουμε τις αυτοσχέδιες λύσεις ή την καταναγκασμό, που είναι αντίθετες με την ελευθερία και την αξιοπρέπεια του ανθρώπου, που ασφαλώς θα εμφανίζονταν αν έλλειπαν τα μέτρα αυτά.

Τέλος, από ηθική άποψη, με την εξάλειψη του θεσμού των ημερομισθίων και με την μετατροπή των ανευθύνων μισθοδοτούμενων που τον περισσότερο καιρό δεν ξέρουν ποιά είναι η γενική πορεία της επιχειρήσεως - σε ευσυνείδητους συναιτέρους και υπεύθυνους της καλής λειτουργίας της επιχειρήσεως θα συντελεστεί η συνεταιρική συμμετοχή στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων και στην πραγματοποίηση της ανθρώπινης προαγωγής. Αν λάβουμε υπ' όψη τα προβλήματα που θέτει ο θεσμός της εταιρικής οικονομίας και τις δυσαναλογίες που υπάρχουν σήμερα μεταξύ των επιχειρήσεων, δεν πρόκειται τόσο να καθορίσουμε επιτακτικές προθεσμίες ή να εφαρμόσουμε στάδια που αυθαίρετα καθορίστηκαν, όσο να καθορίσουμε ένα σύνολο με συνοχή στο οποίο θα συγκλίνουν τα μέσα που θα επιτρέψουν στους εργαζομένους να συμμετέχουν προοδευτικά στην επεξεργασία των αποφάσεων μέσω των δομών που βρίσκονται σε συνεχή εξέλιξη.

Μ' αυτή την προοπτική θα ταίριαζε από τώρα να διαγράψουμε τις συνθήκες που φαίνονται απαραίτητες στην εφαρμογή μιας πολιτικής συμμετοχής στις αποφάσεις που θα είναι αναγκαστικά προοδευτικές.

5.3. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΙ ΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΜΠΕΙ Σ' ΕΦΑΡΜΟΓΗ Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η εφαρμογή μιας πολιτικής συνδιοικήσεως εξαρτάται περισσότερο από την πολιτική του ενδιαφέροντος, από την πραγματοποίηση ψυχολογικών, υλικών και τεχνικών όρων, τους οποίους και καθορίσαμε προηγουμένως. Εκτός όμως αυτών εδώ επιβάλλονται και νέες συνθήκες. Από αυτές, άλλες αναφέρονται στους ανθρώπους και άλλες στις δομές.

A) Οροι Σχετικοί με τους Ανθρώπους

Για να μπορέσει μια πολιτική συνδιοικήσεως ν' αναπτυχθεί, πρέπει να ικανοποιεί ταυτόχρονα :

- όρους τάξεως ψυχολογικής
- όρους σχετικούς με την οικονομική μόρφωση

1) Όροι ψυχολογικής τάξεως

Μια ειλικρινής προσκόλληση στην αρχή της συνδιοικήσεως

απαιτεί μια νοοτροπία που να μην προσανατολίζεται αποκλειστικά προς το κέρδος.

Προϋποθέτει επίσης από το μέρος των εργαζομένων, στο βαθμό που θα εδραιώνονται οι οικονομικές τους υπευθυνότητες, την προοδευτική αντικατάσταση της αποκλειστικά διεκδικητικής συμπεριφοράς, από ένα δημιουργικό πνεύμα.

2) Όροι σχετικοί με την οικονομική άνοδο

Η ανάγκη να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση της οικονομίας και στη διοίκηση των επιχειρήσεων, για την οποία μιλάει η απόφαση Νο 45-280 της 22 Φεβρουαρίου 1945, στην έκθεσή της για τα αίτια της ιδρύσεως επιτροπών της επιχειρήσεως, δεν θα γίνει πράξη παρά μόνο αν οι εργαζόμενοι μπορέσουν να διαθέσουν, ιδιαίτερα στον οικονομικό τομέα, μια επαρκή εκπαίδευση που θα του επιτρέψει ν' ασκήσουν με τους προϊσταμένους της επιχειρήσεως και τους αντιπροσώπους των δημοσίων αρχών, τις υπευθυνότητες που θα είναι δικές τους σε μια εταιρική οικονομία. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει ν' αποβλέπει στη διαμόρφωση και ενημέρωση των προϊσταμένων της επιχειρήσεως που είναι καλύτερα προσαρμοσμένοι στις αναγκαιότητες ενός οικονομικού διαλόγου. Θα πρέπει, τέλος, για να είναι αποτελεσματική, να εγγραφεί σε πιά πλατεία πλαίσια μια εκπαίδευση και μια ενημέρωση πιά γενική της κοινής γνώμης πάνω σε οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα.

B) Όροι σχετικοί με τις Δομές

Η εφαρμογή μιας πολιτικής συνδιοικήσεως απαιτεί επίσης αλλαγές στη δομή στο επίπεδο της επιχειρήσεως αλλά προπαντός σ' ένα ευρύτερο επίπεδο.

1. Η εταιρική οικονομία προϋποθέτει μια νομική αλλαγή των σχέσεων μεταξύ των κεφαλαιούχων και των εργαζομένων. Είναι πράγματι απαραίτητο κανείς από τους συμπάικτες να μη χαρεί ή να μη μπορεί να υπερισχύσει χωρίς ειδικούς λόγους, με προνομιούχες διατάξεις. Πρέπει και οι πρώτοι και οι δεύτεροι να βρίσκονται σε ισότητα δικαιωμάτων σε σχέση με την επιχείρηση.

Αυτή λοιπόν δεν παρουσιάζει πιά το παρόν παρά μια έκφραση λόγου χωρίς νομική υπόσταση. Για αυτό θα πρέπει κατ' αρχήν να την καθορίσουμε.

Αυτός ο καθορισμός δεν θα βασισθεί μόνο στην απλή συνύπαρξη των στοιχείων που συντρέχουν στη δημιουργία του. Θα πρέπει επίσης να παίρνει υπ' όψη τον οικονομικά και κοινωνικό σκοπό της επιχειρήσεως και το νόμιμο συμφέρον των καταναλωτών αλλά, και την αποφυγή της μετατροπής των επαγγελματιών σε σκλειστές συντρεχνίες.

2. Σε μια εταιρική οικονομία η ύπαρξη κοινών συμφερόντων και ευθυνών μεταξύ των διαφόρων οικονομικών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων σ' αυτούς και των καταναλωτών, θα πρέπει να συλληφθεί όχι μόνο στο επίπεδο της επιχειρήσεως ή ακόμη των ομάδων επιχειρήσεων αλλά επίσης να τοποθετείται επί ενός επαγγελματικού και, αν χρειασθεί, επί εθνικού επιπέδου.

Οι απαραίτητοι όροι της εφαρμογής μιας πολιτικής συνδιοικήσεως όπως θα καθορίσαμε, θα πρέπει να αναπτυχθούν πάνω σε δύο πλάνα :

- 1) Να υιοθετηθούν μέτρα που να προορίζονται να εξασφαλίσουν μια πραγματική οικονομική προώθηση των εργαζομένων.
- 2) Να εφαρμοστούν, ιδιαίτερα όσον αφορά την νομική υπόσταση της επιχειρήσεως, διατάξεις που θα επιτρέπουν τη συνδιοίκηση και θα ευνοούν την ανάπτυξή της. Αυτοί οι δύο σκοποί θεωρούνται αλληλένδετοι.

Είναι βέβαιο ότι για κάθε επιχείρηση που θα την αντιμετωπίσουμε απομονωμένα, τα ανθρώπινα προβλήματα, που απορρέουν από την συνδιοίκηση, θα πρέπει να λυθούν πριν από τα προβλήματα της δομής. Θα είναι απατηλό και επικίνδυνο για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν νέες νομικές δομές, να τείνουν να εφαρμόσουν μια μορφή συνδιοικήσεως ενώ τα μέλη τους δεν είναι ακόμη σε θέση να συμμετάσχουν αποτελεσματικά. Θα καταλήξουν σε αποτελέσματα αρνητικά. Θα έχουμε είτε αυτόματη προσκόληση, στην επιχείρηση είτε, αντίθετα, συστηματική στάση αντιθέσεως, που θα υπονομεύσει την ίδια την αρχή της συνδιοικήσεως.

Πράγματι, έχοντας υπ' όψη τις διαφορές των βαθμών κοινωνικής εξελίξεως, που υπάρχουν σήμερα στις επιχειρήσεις οι περισσότερες απ' αυτές θα πρέπει να κατευθύνουν τις πρώτες τους προσπάθειες στην οικονομική προαγωγή των εργαζομένων τους, ώστε μερικές να είναι από τώρα σε θέση να εφαρμόσουν επωφελώς μια μεταρρύθμιση στη δομή.

Για να επιτρέψουμε σ' όλες αυτές που θα ήθελαν να μούν χωρίς καθυστέρηση στο δρόμο της συνδιοικήσεως στο επίπεδο που αντιστοιχεί στη σημερινή τους εξέλιξη, επιβάλλεται ν' αναζητήσουν τα μέτρα που από τη μια μεριά θα εξασφαλίσουν την οικονομική ανάπτυξη των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές κι από την άλλη τα μέτρα εκείνα που θα δώσουν στις επιχειρήσεις με συνδιοίκηση μια νομική υπόσταση, που προς το παρόν τους λείπει.

5.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η οικονομική προαγωγή των εργαζομένων, η οποία είναι ο απαραίτητος όρος κάθε πολιτικής συνδιοικήσεως, θα προέλθει από την ανάπτυξη της εκπαιδεύσεώς τους και της ενημερώσεώς τους, ο κεφαλαιώδης ρόλος των οποίων υπογραμμίστηκε στο πρώτο μέρος της εκθέσεως αυτής. Πρέπει να σημειωθεί, ότι για να είναι τελείως επωφελής η ανάπτυξη της ενημερώσεως θα πρέπει να συνδοεύεται με την ανάπτυξη των ευθυνών που συνδέονταν με την εκμετάλλευσή της.

Α) Η Ανάπτυξη της Εκπαιδεύσεως

Τις προσπάθειες, που πρέπει να γίνουν για ν' αναπτυχθεί η εκπαίδευση και να έχει πλήρη απόδοση, πρέπει να συλλάβουμε σ' ένα πλάνο συνόλου που ν' αποβλέπει στη βελτίωση της βασικής εκπαιδεύσεως και των γενικών γνώσεων. Θα πρέπει να παρακολουθηθούν σε διάφορα πλάνα (οικονομικής, χρηματικής, νομικής και λογιστικής, τεχνικής και γενικής μορφώσεως) και σε διάφορα στάδια (σχολική μόρφωση, μετασχολική μόρφωση, μόρφωση μέσα στην επιχείρηση, έξω απ' αυτή). Δεν θα πρέπει να αγνοείται από την άποψη αυτή το πρόβλημα που τίθεται στις επιχειρήσεις, για τη μετασχολική εκπαίδευση του προσωπικού της, όταν η βασική μόρφωση είναι ελλιπής.

Η επιτροπή επέμεινε ομόφωνα και έδωσε πολύ μεγάλο βάρος στον βασικό χαρακτήρα της εκπαιδεύσεως για την εφαρμογή μιας πολιτικής συνδιοικήσεως. Έκρινε εν τούτοις, ότι δεν ήταν ο ρόλος της να μπει σε λεπτομέρειες των μέτρων που θα ληφθούν για το σκοπό αυτό. Περιορίστηκε λοιπόν να διατυπώσει μερικές προτάσεις που τις περιέλαβε σε ειδικό παράρτημα.

B) Ανάπτυξη της Ενημερώσεως και των Ευθυνών, που Συνδέονται με την Εκμετάλλευσή της

Η οικονομική ενημέρωση, τόσο στο ειδικό πλάνο της επιχειρήσεως όσο και στο γενικό του επαγγέλματος ή του Έθνους, είναι απαραίτητο συμπλήρωμα της εκπαίδευσως. Και γίνεται ωφέλιμη μόνο χάρη στην αποκτημένη από πριν μόρφωση, την οποία συμπληρώνει και ανανεώνει.

Αλλά για να γίνει πραγματικά γόνιμη η ενημέρωση των εργαζομένων πρέπει να εμπνεύσει ένα αίσθημα συμμετοχής στη ζωή της επιχειρήσεως, που μπορεί να προκύψει από τη μεταβίβαση στον καθένα αντίστοιχων ευθυνών. Ας σημειώσουμε και τη μετατροπή του ρόλου των συνδικάτων, που θα προκύψει από την εταιρική οικονομία, στην οποία θα συνεισφέρουν περισσότερο στο οικονομικό κυρίως πεδίο.

Η ανάπτυξη της ενημερώσεως και των ευθυνών που συνδέονται με την εκμετάλλευσή της, πρέπει να πραγματοποιηθεί στο επίπεδο της επιχειρήσεως, του επαγγέλματος και της εθνικής οικονομίας.

α) Στο επίπεδο της επιχειρήσεως

1) Πέρα από κάθε νομική επέμβαση οι προϊστάμενοι της επιχειρήσεως θα μπορούσαν ν' αναπτύξουν την ενημέρωση του προσωπικού τους και την άσκηση των υπευθυνότητων, που συνδέονται μ' αυτή την ενημέρωση : είτε με το να καταστήσουν πιά αποτελεσματικούς τους θεσμούς που ήδη προβλέπονται από τον νόμο (επιτροπές επιχειρήσεων - αντιπρόσωποι συνδικάτων, πληρεξούσιοι προσωπικού, επιτροπές υγείας και ασφαλείας), είτε αναπτύσσοντας νέους οργανισμούς του τύπου εκείνων που τώρα προβλέπονται στις συμβάσεις μερικών επιχειρήσεων (οικονομική επιτροπή, επιτροπή προγνώσεων, επιτροπές εργαστηρίου ή υπηρεσίας).

2) Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στο σημερινό σύστημα μεταξύ του κεφαλαίου και της εργασίας, θα παρακαμφθεί στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συνδιοίκηση. Κατά συνέπεια, σε τέτοιες επιχειρήσεις και στο πλαίσιο της συμβάσεως της συνδιοικήσεως, τίποτε δεν θα εμποδίζει τη νομική αναγνώριση του συνδικαλιστικού τμήματος, που θα ευνοήσει μια καλύτερη ενημέρωση και μια μεγαλύτερη ευθύνη των εργαζομένων.

β) Στο επαγγελματικό πεδίο :

θα ήταν χρήσιμο να συστήσουμε την εφαρμογή διαρθρώσεων ισοτιμίας στο επίπεδο των επαγγελματικών κλάδων.

Αυτοί οι ενδιάμεσοι οργανισμοί μεταξύ των επιχειρήσεων και των υπευθύνων εξουσιών του Σχεδίου Οικονομικής και Κοινωνικής Αναπτύξεως, θα ευκολύνουν ιδιαίτερα την προπαρασκευή και τον έλεγχο της εκτελέσεως του Σχεδίου, καθώς και τη λύση των προβλημάτων που έθεσε η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα. Θα αποτελέσει ένα εξαιρετο μέσο για τους αντιπροσώπους των εργαζομένων ν' αναπτύξουν την πληροφοριοδότησή τους και την εμπειρία τους στα οικονομικά προβλήματα.

Μεταξύ των μέτρων ή των διατάξεων που αποβλέπουν στο να ευνοήσουν την ανάπτυξη των ισοτίμων αυτών οργανισμών, είναι δυνατό.

Κάθε γαλλική επιχείρηση με περισσότερους από 10 εργάτες να συνδεθεί με συλλογική σύμβαση αναγνωρισμένη από την Ανωτέρα Επιτροπή των Συλλογικών Συμβάσεων. Επίσης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ν' αποτελούν, για το σύνολο των επιχειρήσεων που καλύπτονται από κάθε συλλογική σύμβαση, μια ισότιμη επαγγελματική επιτροπή που η αποστολή της καθορίζεται από την ίδια την συλλογική σύμβαση.

γ) Στο εθνικό πεδίο

Στο εθνικό πεδίο, η συνεισφορά όλων των οικονομικών και κοινωνικών ομάδων στην επεξεργασία και την εκτέλεση του Σχεδίου, μπορεί, με το να αποφεύγουν να δημιουργούν ενστάσεις που αναχαιτίζουν την ανάπτυξη της οικονομίας, ν' αποτελέσουν ένα ισχυρό μέσο βοήθειας για την εξέλιξη των πνευμάτων.

Πράγματι, οι πληροφορίες ιδίως γενικής οικονομικής φύσεως θα ξυπνήσουν το ενδιαφέρον, εφ' όσον θα γίνονται κατανοητές και εφ' όσον θα παρουσιάζονται υπό μια εκλαϊκευμένη μορφή ανάλογη με τις δυνατότητες εκείνων προς του οποίους απευθύνονται. Με την έννοια αυτή το σχέδιο προσφέρει ευρύ πεδίο δράσεως.

1) Με την σύμπτωση των συμφερόντων των παραγωγών (εργοδοτών και μισθωτών) και των καταναλωτών, μπορεί να ευνοήσει την οργάνωση επαγγελματικών σχέσεων, σ' όλα τα επίπεδα.

2) Θα μπορεί να επιτρέψει μια ευρεία διάδοση των οικονομικών πληροφοριών, που αποτελούν ένα από τα καλύτερα όπλα για ν' αγωνισθεί εναντίον της προπαγάνδας και της πράξεως των ομάδων πιέσεως. Η προσπάθεια που θα είχε αναληφθεί κατ' αυτό τον τρόπο στο πεδίο της οικονομικής αναπτύξεως, θα εφαρμοσθεί ουσιαστικά στους εργάτες, στελέχη και εργοδηγούς. Αλλά πρέπει επίσης να επεκταθεί με τις κατάλληλες προσαρμογές, στους προϊσταμένους της επιχειρήσεως και στους καταναλωτές.

Εξ άλλου, λιγότερο θ' αποβλέπει στη δημιουργία νέων ιδρυμάτων και περισσότερο στο να προχωρεί σε μια απογραφή των οργανώσεων, που υπάρχουν, τα οποία με μια συντονισμένη δράση θα μπορούσαν να συντελέσουν κατά τον πλέον ορθολογικό τρόπο στην οικονομική ανάπτυξη. Αυτή η απογραφή πρέπει να γίνει όχι μόνο στις επιτροπές και ιδρύματα με επίσημο χαρακτήρα, αλλά επίσης και σ' αυτές που έχουν ιδιωτικό χαρακτήρα, οποιοδήποτε κι αν είναι το επίπεδο του έθνους της περιοχής, του Νομού, του επαγγέλματος ή της επιχειρήσεως που βρίσκονται.

Μια εξονυχιστική μελέτη στις συνεισφορές και στο ρόλο των διαφόρων αυτών οργανισμών στα αποτελέσματα που επετεύχθησαν, στις δυσκολίες που συνάντησαν και στις επιθυμητές βελτιώσεις, θα επιτρέψει μια χρήσιμη αντιμετώπιση των δομών (διαρθρώσεων) και των μεθόδων. Θα πρέπει λοιπόν ν' αποτελέσει τον πρώτο αντικειμενικό σκοπό των δημοσίων αρχών στην φροντίδα τους ν' αναπτύξουν την οικονομική προαγωγή.

5.5. ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΕΝΑ ΝΑ ΕΠΙΤΡΨΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΑΝΘΟΥΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Αφού με τα μέτρα που αναφέραμε, τεθούν σε εφαρμογή τα μέσα που θα επιτρέψουν να εξασφαλιστεί μια επαρκής οικονομική προαγωγή των εργαζομένων, η συμμετοχή τους στη διοίκηση της επιχειρήσεως που θα ευνοηθεί εξ άλλου από την ανάπτυξη του "ενδιαφέροντος" θα μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους καλύτερους όρους. Το ίδιο όπως με το θέμα του "ενδιαφέροντος" η στάση των προϊσταμένων της επιχειρήσεως, των εργαζομένων και των συνδικάτων μπροστά στο πρόβλημα της συνδιοικήσεως, θα είναι κι εδώ αποφασιστική. αλλά ο ρόλος των δημοσίων υπηρεσιών θα

γίνει ακόμη πιο σπουδαίος απ' ό,τι ήταν για το "ενδιαφέρον". Όλα τα μέτρα γενικού χαρακτήρα που ενδέχεται να ληφθούν όχι μόνο για ν' αναπτυχθεί η οικονομική προώθηση των εργαζομένων ήδη στην επιχείρηση κατά το προπαρασκευαστικό στάδιο, αλλά ακόμη και για να βελτιωθεί το κοινωνικό κλίμα, ν' αυξηθεί η οικονομική ευμάρεια, να τελειοποιηθεί η οργάνωση και η διοίκηση των επιχειρήσεων, θα ευνοήσουν την πολιτική της συνδιοικήσεως για λόγους ανάλογους μ' αυτούς που αναφέρθηκαν ήδη για την πολιτική του ενδιαφέροντος.

Αλλά ο νομοθέτης πρέπει να ενεργήσει κατά έναν πιο άμεσο τρόπο και κάθε αντίθεση προς το "ενδιαφέρον" η επέμβασή του δεν θα είναι μόνο ωφέλιμη για να ευνοήσει την ανάπτυξη της συνδιοικήσεως, αλλά θα είναι αναγκαία για να επιτραπεί η εφαρμογή της.

Πράγματι, αν το "ενδιαφέρον" μπορεί να εφαρμοσθεί στα πλαίσια των σημερινών νομικών μορφών, η συνδιοίκηση απιτεί την προηγουμένη επεξεργασία νέων κανόνων δικαίου, όσον αφορά τη διάρθρωση και τη λειτουργία της επιχειρήσεως.

Θα πρέπει λοιπόν ν' αρθούν τα εμπόδια νομικής φύσεως, που σύμφωνα με το σημερινό Γαλλικό Δίκαιο αντιτίθενται στην πραγματοποίηση της συνδιοικήσεως.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο V I

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Βρισκόμαστε λοιπόν σε μια εποχή ριζικών μεταβολών στο θέμα των απόψεων για την εργασία. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας του Κέντρου Δημογραφικών Ερευνών του Πανεπιστημίου Μίτσιγκαν, έδειξαν ότι η "καλή χρηματική αμοιβή" έρχεται σε πέμπτη θέση μετά την "ενδιαφέρουσα εργασία", "αρκετή βοήθεια και εξοπλισμό για την εκτέλεσή της", "αρκετές πληροφορίες για την εκτέλεσή της", και "αρκετή εξουσία για την διεκπαιρέωσή της".

Οι απόψεις αυτές είναι η φυσική αντίδραση για την κατάσταση που επικρατεί στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες όπου οι εργαζόμενοι πρέπει συχνά να εκτελούν στοιχειώδεις, μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ενδεχομένως θορυβώδεις, βρώμικες ή και επικίνδυνες δουλειές.

Βλέπουμε δηλαδή ότι εκείνο που πρέπει ν' αλλάξει για ν' αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία, είναι η ίδια κι όχι οι εργαζόμενοι.

Πρόσφατα οι βιομηχανικές χώρες της Δύσης υπέστησαν μια εισβολή από παρά πολλούς υποστηρικτές του "εμπλουτισμού της εργασίας", οι οποίες πρεσβεύουν με πίστη ότι όταν η διοίκησή υιοθετήσει τις νέες θεωρίες που αφορούν ν τα κίνητρα για τις νέες γεννές εργασιών και προχωρήσει στην εφαρμογή των μεθόδων που σχεδιάστηκαν για την βελτίωση ή για τον εμπλουτισμό της εργασίας, η ικανοποίηση που θα προκύπτει μεταξύ των εργασιών θα παράγει το είδος εκείνο της στάσης απέναντι της εργασίας, που με την σειρά που θα παράγει μεγαλύτερη προσπάθεια και καλύτερη παραγωγικότητα.

Στην προσπάθειά τους οι ειδικοί ερευνητές ν' αλλάξουν τον τρόπο της εργασίας κατέληξαν σε μια σειρά από προτάσεις όπως αυτές :

- Δώστε στους εργάτες ολοκληρωμένα καθήκοντα
- Σπάστε την γραμμή συναρμολόγησης

Μια επαναστατική προσπάθεια γίνεται στη Σουηδία σχετικά. Η VOLVO και η SAAB έβγαλαν αρκετές δραστηριότητες από τη γραμμή συναρμολόγησης. Μερικές επι μέρους γραμμές συναρμολόγησης

τοποθετήθηκαν μαζί και ανατέθηκαν σε ομάδες εργατών.

- Αφήστε τους εργαζόμενους να οργανώσουν μόνοι τους την δουλειά τους.

Η POLAROID αφήνει τους επιστήμονές της να κάνουν μόνοι τους τις μελέτες των και να παραγγέλουν τα υλικά τους χωρίς έλεγχο από τον προϊστάμενο. Η εταιρεία SYNTAX επέτρεψε σε δύο ομάδες πωλητών της να καθορίζουν οι ίδιοι τους τρόπους εργασίας και τα ποσοστά τους. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 116% ενώ σε άλλες ομάδες πωλητών που δεν είχαν αυτή την ελευθερία αυξήθηκαν μόνο κατά 20%.

- Αφήστε τους εργάτες να δούν το τελικό τους προϊόν

- Αφήστε τους εργάτες να καθορίσουν μόνοι τους τις ώρες εργασίας.

Στη Δ. Γερμανία πάνω από 3.500 επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει το "ελαστικό ωράριο". Κατά μια μορφή του ωραρίου αυτού, οι πόρτες της επιχειρήσεως είναι ανοικτές από τις 7 το πρωί μέχρι τις 7 το βράδυ και οι υπάλληλοι και οι εργάτες μπορούν να πάνε ότι ώρα θέλουν, αρκεί να βρίσκονται στην επιχείρηση στο γενικό χρόνο από τις 10 το πρωί μέχρι τις 3 το απόγευμα, και να συμπληρώνουν 40 ώρες τη βδομάδα. Αποτέλεσμα: Η παραγωγικότητα αυξήθηκε, οι παραιτήσεις του προσωπικού ελαττώθηκαν και οι απουσίες έπεσαν κατά 20%.

Τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο θα θέλαμε να το κλείσουμε μ' ένα παράδειγμα βγαλμένο μέσα από την μικρή μας εμπειρία σαν υπάλληλοι.

Πριν δύο χρόνια δούλευα σε μια εμπορική εταιρεία. Αντικείμενό της ήταν μια αλυσίδα SΟΥΠΕΡ-ΜΑΡΚΕΤ. Οι υπάλληλοι ήταν σε διαφορετικά σημεία και φυσικά με διαφορετικά προβλήματα.

Εγώ τον καιρό εκείνο βρισκόμουν στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και έτσι έβλεπα λίγο πιο πολύ τι συνέβαινε στα υποκαταστήματα.

Στο ένα υποκατάστημα ο προϊστάμενος ήταν ένας ηλικιωμένος κύριος που θέλοντας να ανέβει στα μάτια των ανωτέρων του πίεζε τους υπαλλήλους να δουλεύουν όλο και πιο πολύ, τους φερόταν άσχημα τους μίλαγε απότομα και δεν δεχόταν κουβέντα από κανέναν υπάλληλο, η παραμικρή κουβέντα γι' αυτόν ήταν μια δικαιολογία για να μην γίνει σωστά και γρήγορα η δουλειά.

Στο άλλο υποκατάστημα ήταν ένας προϊστάμενος μορφωμένος που ήξερε να φέρεται καλά στους υπαλλήλους του, τους μίλαγε πάντα ευγενικά και είχε πάντα το χρόνο να ακούει τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι υπάλληλοι στη δουλειά. Σε όλους είχε πάντα μια καλή κουβέντα να πεί.

Στα κεντρικά γραφεία τώρα που δούλευα και εγώ αντιμετώπιζαμε αρκετά προβλήματα, αν και ο προϊστάμενός μας ήταν "καλός". Εκείνη την εποχή η εταιρεία είχε οικονομικά προβλήματα και έτσι δεν έδινε και πολύ σημασία στους υπαλλήλους της. Η προσοχή της ήταν στραμμένη στις πωλήσεις. Αδιαφορούσαν για το τι γινόταν αν εσύ είχες προβλήματα προσωπικά ή προβλήματα πάνω στη δουλειά. Νόμιζαν πως οι υπάλληλοι τα ήξεραν όλα πάνω στη δουλειά χωρίς να κάτσει κάποιος να τους κατατοπίσει για το τι πρέπει να κάνουν. Δεν αφιέρωναν χρόνο καθόλου στους υπαλλήλους ούτε για θέματα που είχαν σχέση με τη δουλειά τους. Αποτέλεσμα ήταν να μην γίνεται σχεδόν τίποτα σωστά, οι υπάλληλοι κουράζονταν πάρα πολύ για να φέρουν σε πέρας αυτό που τους είχαν αναθέσει, χανόταν πολύτιμος χρόνος, οι προϊστάμενοι ήταν δυσαρεστημένοι αλλά πάντα αφοσιωμένοι στα δικά τους προβλήματα και κυρίως στο πρόβλημα της επιχείρησης, το οικονομικό. Αποτέλεσμα τελικά αυτής της συμπεριφοράς ήταν η επιχείρηση να πέσει σε μεγαλύτερα οικονομικά προβλήματα και μάλιστα το ένα υποκατάστημά της να κλείσει.

Και αυτό γιατί δεν ξέρανε πως να χειριστούν τους υπαλλήλους τους. Ο πρώτος προϊστάμενος που σας έχω αναφέρει κατάφερε με αυτό τον τρόπο να κλείσει το υποκατάστημα αφήνοντας χωρίς δουλειά πολλούς υπαλλήλους και καταστρέφοντας την εταιρεία και αυτό γιατί ;Γιατί με τη στάση του και τη συμπεριφορά του έκανε τους υπαλλήλους να μειώνουν την αποδοτικότητά τους να είναι νευρικοί και αγχωμένοι διαρκώς να μεταδίδουν αυτή τη νευρικότητα και στους πελάτες που άρχισαν σιγά σιγά να φεύγουν.

Γιατί έκανε τους υπαλλήλους του να νοιώθουν ξένο και εχθρικό περιβάλλον της δουλειάς τους. Ένα περιβάλλον που ο καθένας πέρναγε τη μισή μέρα του εκεί. Αν και βασικό τους σκοπός ήταν να κάνουν την επιχείρηση να πάει καλά γιατί από αυτή εξοικονομούσαν τους πόρους για τη ζωή τους όσο και να θέλανε ποτέ δεν θα τους γινόταν οικείο το περιβάλλον αυτό.

Ευτυχώς που στο δεύτερο υποκατάστημα τα πράγματα ήταν καλύτερα. Η συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων και προϊστάμενου έσωσε την επιχείρηση από την ελική καταστροφή. Ο προϊστάμενός τους είδε πως εάν οι υπάλληλοι δεν είναι αγχωμένοι με τη δουλειά τους εάν το περιβάλλον δεν τους είναι εχθρικό εάν είναι κατατοπισμένοι για το αντικείμενο της δουλειάς τους και εάν δεν τον βλέπουν σαν κάποιον ξένο που προσπαθεί να βρεί πάντα ψεγάδεια στη δουλειά τους η αποδοτικότητά τους αυξάνεται. Συζήτησε μαζί τους το πρόβλημα της επιχείρησης βρήκαν πιά σωστές μεθόδους πάνω στη δουλειά και οι υπάλληλοι ήταν ευχαριστημένοι.

Αυτή η τακτική που ακολουθήθηκε όχι μόνο έφερε ευχάριστα αποτελέσματα αλλά μπόρεσε να κρατήσει την επιχείρηση και να συνεχίσει τις δραστηριότητές της.

Άρα βλέπουμε πως μια επιχείρηση για να πάει καλά θα πρέπει πρώτα να λύσει τα προβλήματα που τυχόν θα υπάρχουν με τους υπαλλήλους της και μετά να στραφεί στα δικά της προβλήματα.

Γιατί σωστή συνεργασία με τον υπάλληλο συνεπάγεται και αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

"Η αρμονία των σχέσεων, μέσα στους κόλπους της επιχειρήσεως θα προέλθει από τη μια από την εκλογή του προσωπικού, την κατάρτιση και την προσαρμογή του, και από την άλλη, από την δίκαια ανταμοιβή σε συνάρτηση με τα απαιτούμενα προσόντα και την επιδειχθείσα ικανότητα".

Συγκεκριμένα ο F.W. TAYLOR είπε: "Φαίνεται λοιπόν πως καθήκον των εργοδοτών, γιοια το δικό τους συμφέρον και συμφέρον του προσωπικού τους, είναι να προσέχουν κάθε εργαζόμενος να παράγει όσο γίνεται το ανώτερο είδος εργασίας που ταιριάζει στη νοημοσύνη του και στις φυσικές του ικανότητες.

Φθάνοντας στις επαγγελματικές σχέσεις, διαπιστώσαμε ότι σήμερα καταβάλλεται προσπάθεια για τον εξανθρωπισμό τους. Ο εξανθρωπισμός των σχέσεων εργασίας είναι αναγκαίος μια και όσοι εργάζονται περνούν το 1/3 σχεδόν της ζωής τους στο εργοστάσιο, εργαστήριο, γραφείο ή μαγαζί.

Ο άνθρωπος να πάρει τη θέση που του ταιριάζει καλύτερα, να ευκολυνθεί έτσι η προσαρμογή του και να του δοθεί η ευκαιρεία να νιώσει κάποια ικανοποίηση εκτελώντας τα καθημερινά του καθήκοντα. Υπάρχει ανάγκη κατάρτισης των ηγετών, γιατί απ' αυτούς πάνω απ' όλα εξαρτάται η αρμονία των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στη δουλειά.

Όσο για τον εργαζόμενο πρέπει να μπορεί να αναπτυχθεί πλήρως με την εργασία. Μια εργασία που να επικαλείται τόσο το μυαλό του και η καρδιά του, όσο και τα μπράτσα του.

Όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων, μια καλή εργασία μπορεί να εξασφαλίσει οπωσδήποτε τις δύο πρώτες βασικές ανάγκες, α) επιβιώσεως, β) αίσθημα ασφάλειας για το αύριο. Η ικανοποίηση των υπολοίπων αναγκών, εξαρτάται κυρίως από τον προϋστάμενο και όχι από την εργασία καθ' αυτή.

Τα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση του ατόμου και προσδιορίζουν την συμπεριφορά του είναι :

- α) αναγνώριση καλώς επιτελούμενης εργασίας.
- β) Δικαιοσύνη και αμερόληπτη μεταχείριση
- γ) Σεβασμός προσωπικών αισθημάτων και αντιλήψεων
- δ) Ελευθερία εκφράσεως γνώμης επί θεμάτων που απασχολούν τον οργανισμό
- ε) Δημιουργία ευκαιριών εξελίξεως

στ) Ενημέρωση προσωπικού εκ των προτέρων, επί πιθανών μεταβολών στην εργασία.

Εφ'όσον ο εργαζόμενος προστατευθεί αποτελεσματικά, όπως είναι φυσικό επιζητά εργασία, η οποία να τον ικανοποιεί ψυχικά και να τον ανεβάζει κοινωνικά. Ο εργοδότης πρέπει να παρέχει σ' αυτόν την δυνατότητα να τύχει κοινωνικής αναγνώρισης.

Οι μελετητές στα θέματα επιστήμης της Διοίκησης παραδέχονται ότι στο χώρο της Ευρωπαϊκής και Βορειοαμερικανικής κοινωνικοπολιτικογεωγραφικής περιοχής, οι εργαζόμενοι έχουν πλέον ικανοποιήσει τις βασικές βαθμίδες αναγκών και ήδη αντιμετωπίζουν την κατάκτηση των ιεραρχικώς ανωτέρων βαθμίδων, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ψυχοσυναισθηματικές ανάγκες (αξιοπρέπεια, σεβασμός, προσωπικότητας, κοινωνική αναγνώριση, ευκαιρίες διακρίσεως, αυτο-αξιοποίηση δυνατοτήτων, κλπ.)

Πρός αυτές τις κατηγορίες αναγκών οδηγούνται στη σύγχρονη εποχή οι απαιτήσεις των εργαζομένων και κατά συνέπεια, τέτοιας υφής προβλήματα προβάλλονται, και στο μέλλον θα απαιτούνται με περισσότερη ενέργεια από τους εργαζόμενους μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας.

Π Ρ Ο Τ Α Σ Ε Ι Σ

Προκειμένου να βελτιωθούν οι σχέσεις της επιχειρήσεως με τους εργαζόμενους, πρέπει οι επιχειρήσεις να επιδιώξουν :

α) Εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας, δηλαδή άνεση: χώρου, δυνατότητα αναπαύσεως, προστασία της υγείας των εργαζομένων , κλπ.

β) Εξασφάλιση κοινωνικής αναγνώρισης από την εργασία στην επιχείρηση.

γ) Εξασφάλιση παραδεικτού από τους εργαζόμενους επιπέδου μισθών και πρόσθετων οικονομικών πόρων.

δ) Εξασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης σε θέματα πειθαρχίας, συνεργασίας, κ.α.

ε) Επιλογή, προαγωγή και μετακίνηση του προσωπικού με βάση την αξία, ικανότητα και εργατικότητα αυτού.

στ) Δεν πρέπει να πληγώνεται η ευαισθησία των εργαζομένων προκαλώντας τους αισθήματα πίκρας, δυσαρέσκειας που είναι ανασταλτικός παράγοντας εργασιακής απόδοσης.

ζ) Έπαινος για την απόδοση των εργαζομένων

η) Δημιουργία θερμής ατμόσφαιρας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων.

θ) προθυμία εκ μέρους της Διοίκησης για την διόρθωση τυχόντων σφαλμάτων και αδικιών.

Όσον αφορά την εργασία, αυτή θα πρέπει :

α) Να σέβεται την ζωή και την υγεία του εργαζομένου

β) Ν' αφήνει ελεύθερο χρόνο για ανάπαυση και αναψυχή

γ) Να επιτρέπει στον εργαζόμενο να υπηρετεί την κοινωνία πραγματοποιώντας ταυτόχρονα και αναπτύσσοντας τις προσωπικές του ικανότητες.

Για την δημιουργία στοιχείων ικανοποίησης των εργαζομένων το Διεθνές Γραφείο Εργασίας προτείνει :

- Καλύτερες αμοιβές

- Ασφάλεια απασχολήσεως

- Δυνατότητες προωθήσεως

- Δημιουργία αισθήματος ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος μιας κοινωνικής ομάδας, και την αίσθησή ότι δημιουργεί με την εργασία του κάτι το σημαντικό.

Σχετικά με την ανία, που αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για την επιχείρηση, αυτή μπορεί να καταπολεμηθεί από την διοίκηση της επιχείρησης με διάφορα μέτρα. Τέτοια μέτρα είναι η, η αποφυγή υπερβολικού καταμερισμού εργασίας, η εναλλαγή της εργασίας προς διέγερση της προσοχής και την ανανέωση των ενδιαφερόντων των εργαζομένων. Η αλλαγή θέσεως ή πόστου του εργαζομένου προς δημιουργία νέων παραστάσεων. Περισσότερα και μικρότερα διαλείματα για ξεκούραση των εργαζομένων κ.α.

Όσον αφορά τα γενικότερα νομοθετικά μέτρα που πρέπει να παρθούν για τους εργαζόμενους πιστεύουμε ότι θα πρέπει να είναι και αυτά :

1) Να επεκταθεί η εφαρμογή της Εργατικής Νομοθεσίας και στους εργάτες της καθώς επίσης και στους ναυτεργάτες.

2) Να τιμωρούνται με αυστηρότερες ποινές οι εργοδότες που καθυστερούν τις αποδοχές των εργαζομένων, και οι εργοδότες που δεν παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα για να μην γίνονται εργατικά ατυχήματα.

3) Να εξισωθούν οι αμοιβές των ανηλίκων με τους ενήλικες εργαζομένους, όταν κάνουν την ίδια σε ποσότητα και ποιότητα εργασία.

4) να γενικευθεί η προστασία των εργαζομένων που μετακινούνται ή μετατίθενται σε τόπο δουλειάς από τα σπίτια τους.

5) Να πληρώνονται οι προσαυξήσεις για νυχτερινή δουλειά καθώς και για την κυριακάτικη όχι με βάση τα ελάχιστα νομικά όρια, αλλά τις αποδοχές που πραγματικά καταβάλλονται.

6) Να απαγορευθεί κάθε ενέργεια που προσβάλλει την προσωπικότητα των εργαζομένων (π.χ. σωματική έρευνα).

7) Να προστατευθούν αποτελεσματικά οι εργαζόμενες μητέρες.

8) Καθιέρωση καθολικής και πλήρους κοινωνικής ασφάλισης για όλους τους εργαζόμενους.

9) Ν' αλλάξει ριζικά η συνταξιοδοτική νομοθεσία.

10) Συμμετοχή αντιπροσώπων των εργαζομένων, στη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων.

11) Να προστατευθούν σε μεγάλη κλίμακα, οι συνδικαλιστές και η συνδικαλιστική δραστηριότητα των εργαζομένων.

12) Ύπαρξη μέτρων για το σταμάτημα των απολύσεων.

Για όλα αυτά όμως απαιτείται - σύμφωνα με τη γνώμη αρκετών νομικών - ένα ελαστικό εργατικό δίκαιο για την προστασία των εργαζομένων, το οποίο "... εργατικό δίκαιο είναι ο δείκτης των μεταβολών της κοινωνικής πραγματικότητας, αλλά και ο δείκτης του κοινωνικού επιπέδου της πολιτείας ...".

Ο νέος κώδικας εργασίας, αν τελικά θα γίνει, θα πρέπει να διέπεται από τις αρχές της ελαστικότητας να θέλουμε να επιζηήσει των μεταβολών. Θα πρέπει όμως για τις θεμελιακές αλλαγές που φέρνει η εποχή μας στις δομές του εργατικού δικαίου, να σημειωθεί ότι υπάρχει ένας τομέας όπου δεν χωρά ελαστικότητα. Και ο τομέας αυτός είναι τα βασικά δικαιώματα του ανθρώπου και του πολίτου.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Alfred Adler - Το κοινωνικό ενδιαφέρον, Αθήναι 1974.
- Ανθρωπογνωσία, Αθήναι 1971.
- 2) Α. Ασπιώτης - Προς ολοκλήρωση της προσωπικότητας.
- Ψυχική ωριμότητα του ανθρώπου.
- Από την ψυχολογία των ανθρώπινων σχέσεων.
- 3) Σ. Γεδεών - Ψυχολογικά θέματα στα διοικητικά στελέχη.
- 4) Γ. Δασκαλάκης - Οικουμενική διακήρυξη των ανθρώπινων δικαιωμάτων.
- 5) Γ. Κατσουράκης - Η εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων στην επιχείρηση.
- 6) Κανελλόπουλος - Αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.
- 7) Ιορδάνης Λαδόπουλος - Θέματα διοίκησης προσωπικού.
- 8) Ι. Ξηροτύρης - Επίκαιρα κοινωνικά προβλήματα.
- 9) Μ. Παυλίδης - Δημόσιες Σχέσεις στην υπηρεσία της ιδιωτικής επιχείρησης.

