

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
Τμήμα Λογιστικής

Πτυχιακή Εργασία

«Ο παράγων άνθρωπος στο χώρο της εργασίας»

Επιβλέπων καθηγητής:
Τριπόδης Νικόλαος



Σπουδαστές:

Αναγνωστόπουλος Βασίλειος
Λιανός Κωνσταντίνος

Πάτρα, Μάρτιος 2005

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	5813
----------------------	------

Πρόλογος

Η παρούσα μελέτη αποτελεί την πτυχιακή εργασία του Αναγνωστόπουλου Βασιλείου και Λιανού Κωνσταντίνου, φοιτητών του τμήματος Λογιστικής του ΑΤΕΙ Πατρών. Διαπραγματεύεται το ευρύ θέμα του παράγοντα άνθρωπος στα πλαίσια της εργασίας και ειδικότερα την ψυχολογία του εργαζόμενου, την συμπεριφορά στην εργασία, τις σχέσεις προϊσταμένου με τον υφιστάμενο και τους τρόπους διοίκησης αυτού, την ιδιαίτερη σχέση της ομάδας εργασίας, ενώ αναπτύσσει και τις σύγχρονες εξελίξεις στο χώρο της εργασίας.

Στην προσπάθεια μας να μελετήσουμε το αντικείμενο διερευνήσαμε μια πλειάδα επιστημονικών συγγραμμάτων από την σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία που εκτείνεται σε διάφορα επιστημονικά πεδία. Ανακαλύψαμε ότι το θέμα έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, που έχουν αναπτύξει διαφορετικές θεωρίες για να εξηγήσουν τα υπάρχοντα φαινόμενα και συμπεριφορές μέσα σε έναν οργανισμό. Η εργασία αυτή αποτέλεσε εφελκυστικό για να εμπλουτίσουμε τις γνώσεις μας γενικότερα για τις ανθρώπινες σχέσεις και τον άνθρωπο.

Θα θέλαμε τέλος να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή Τριπόδη Νικόλαο για την καθοδήγησή του στην ανάπτυξη του εργασίας.

Οι φοιτητές

Αναγνωστόπουλος Βασίλειος
Λιανός Κωνσταντίνος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1	ΑΝΑΓΚΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	1
1.2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ.....	3
1.2.1	Επιστημονικό Κίνημα (Scientific Movement) Frederic Taylor (1911).....	3
1.2.2	Η Κλασική Θεωρία της Διοίκησης (Classical Management Theory) Henri Fayol (1916).....	4
1.2.3	Το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων (The Human Relations Movement) Hawthorne studies, Elton Mayo, (1928).....	5
1.2.4	Νεότερες τάσεις.....	6
1.3	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΠΟΥ ΒΟΗΘΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	7
1.4	Η ΡΥΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	8
2.	Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	11
2.1	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ.....	11
2.1.1	Ψυχολογικά γνωρίσματα.....	12
2.1.2	Η Προσωπικότητα στον Εργασιακό Χώρο.....	16
2.1.3	Διαταραχές της προσωπικότητας.....	17
2.2	ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	20
2.2.1	Θεωρίες των αναγκών.....	20
2.2.1.1	Η θεωρία του Maslow για την ιεραρχία των αναγκών.....	20
2.2.1.2	Η θεωρία του Alderfer-ERG.....	21
2.2.1.3	Τα κίνητρα επίτευξης.....	22
2.2.2	Η θεωρία παραγόντων υγιεινής - υποκίνησης του Herzberg.....	22
2.2.3	Η θεωρία της ισότητας.....	23
2.2.4	Η θεωρία της προσδοκίας.....	24
2.2.5	Η θεωρία της στοχοθέτησης.....	25
2.3	ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	26
2.3.1	Θεωρίες των ενστίκτων.....	26
2.3.2	Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης.....	27
2.3.3	Γνωστικές θεωρίες.....	28
3.	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	29
3.1	ΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	29
3.1.1	Εργασιακή ικανοποίηση.....	30
3.1.2	Οργανωσιακή δέσμευση.....	33
3.1.3	Συμμετοχή.....	34
3.1.4	Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behaviour).....	34
3.2	ΑΝΤΙΛΗΨΗ.....	34
3.3	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	37
3.4	ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	41
3.4.1	Επαγγελματικό άγχος.....	41
3.4.2	Επαγγελματική εξουθένωση.....	44
3.4.3	Κίνδυνος στην εργασία.....	46

4. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	49
4.1 Η ΔΙΑΤΑΓΗ (Η ΕΝΤΟΛΗ)	49
4.1.1 Απειθαρχία (απειθεία - ανυπακοή)	50
4.1.2 Πειθαρχία	52
4.1.3 Η τεχνική της εντολής.....	54
4.1.4 Η Ανάγκη του να διατάζει κανείς / η ελαττωματική διαταγή (Προσταγή).....	57
4.1.5 Η στάση του προϊσταμένου σε περίπτωση μη εκτελέσεως μίας εντολής	58
4.2 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ	60
4.2.1 Η Ψυχολογία του Ελέγχου	60
4.2.2 Τεχνική του Ελέγχου.....	61
4.3 Η ΜΟΜΦΗ	62
4.3.1 Τρόποι διατύπωσης της μομφής.....	63
4.3.2 Το Περιεχόμενο της Μομφής.....	64
4.3.3 Η μορφή της Μομφής	66
4.3.4 Το ύφος της Μομφής.....	67
4.3.5 Η χρονική στιγμή διατύπωσης της Μομφής	68
4.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΙΣ ΒΑΡΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	69
4.5 ΚΥΡΩΣΕΙΣ	69
4.4.1 Γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν το σύστημα κυρώσεων	70
4.6 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	71
5. Η ΟΜΑΔΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	75
5.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	75
5.2 ΣΚΟΠΟΣ	77
5.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	78
5.3.1 Δομή της Ομάδας.....	79
5.3.2 Κοινωνικοί κανόνες - Αλληλεπιδράσεις	79
5.3.3 Συνοχή.....	81
5.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	82
5.4.1 Προβλήματα Οργανώσεως.....	82
5.4.2 Προβλήματα Λειτουργίας.....	83
5.4.3 Προβλήματα Συνεργασίας	83
5.4.4 Ψυχολογικοί μηχανισμοί άμυνας.....	84
5.5 ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	85
5.5.1 Προϋποθέσεις.....	85
5.5.2 Προσωπική επαφή.....	85
5.5.3 Διεξαγωγή συζήτησης.....	86
5.6 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	87
6. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	89
6.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	89
6.2 ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ	91
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο προσπαθούμε να εισάγουμε τον αναγνώστη στις θεμελιακές έννοιες που απασχολούν την παρόν κείμενο. Δείχνουμε πως προέκυψε η ανάγκη για τη μελέτη των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία και ποιες ήταν οι αρχικές θεωρίες που επιστημονικά έθεσαν τις βάσεις τους. Στη συνέχεια περιγράφουμε τα βήματα που έγιναν στο φυσικό κόσμο για τη ρύθμισή τους στον κόσμο και την Ελλάδα.

1.1 ΑΝΑΓΚΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η προσπάθεια διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων έκανε την εμφάνισή της από τη στιγμή που ο άνθρωπος οργανώθηκε και εντάχθηκε σε κοινότητες. Φυσικό επακόλουθο αυτής της συμβίωσης στην κοινότητα, ήταν από τη μια μεριά η συνεργασία και η πρόοδος που επιτεύχθηκε μέσω αυτής και από την άλλη η σύγκρουση και οι αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών της. Σε γενικό επίπεδο, η πολιτισμική πρόοδος σημάδεψε τόσο το θεωρητικό, όσο και το πρακτικό πλαίσιο. Ο άνθρωπος δημιούργησε ήθη και έθιμα, ανέπτυξε κουλτούρα, τις τέχνες και τα γράμματα. Συγχρόνως παρατηρήθηκε πρόοδος στον τεχνικό εξοπλισμό, που τον βοήθησε σημαντικά στην εργασία του, όπως εργαλεία, μηχανές, εξαρτήματα. Επιδιώκοντας το προσωπικό του συμφέρον, δημιούργησε έχθρες και μίσση με άλλους λαούς, με άλλες κοινωνίες, με αποτέλεσμα να προβεί σε πολλούς και οδυνηρούς πολέμους, που σημάδεψαν την ιστορία της ανθρωπότητας.

Το άτομο από τη φύση του είναι ένα κοινωνικό και παράγων ον. Ο βαθμός της ικανότητας προσαρμογής του κάθε ατόμου εντός του κοινωνικού συνόλου επηρεάζει την επιτυχία τόσο στη ζωή, όσο και στο επάγγελμα. Αν η προσαρμογή αυτή προς την εργασία και προς το κοινωνικό περιβάλλον, επιτευχθεί με ορθό τρόπο, θα ευνοήσει την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ανθρώπου και θα συντελέσει στην ανοδική της πορεία. Το άτομο για να επιτύχει μια αρμονική συμβίωση και συνεργασία με τους συνανθρώπους του, οφείλει να είναι μέλος μιας κοινωνικής ομάδας, διατηρώντας συγχρόνως την ιδιαίτερη προσωπική του ταυτότητα. Η επιτυχής ένταξη του ατόμου στην ομάδα, εξαρτάται από την εκπλήρωση ταυτόχρονα των προσωπικών του αναγκών και της κοινωνικής ομάδας.

Όπως είναι φυσικό οι επιπτώσεις της διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων επηρεάζει και το πλαίσιο της εργασίας, για την οποία ο άνθρωπος ξοδεύει μεγάλο μέρος της ζωής του. Για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκροή της εργασίας ο άνθρωπος οργανώνεται μέσα σε μικρές ή μεγαλύτερες κοινότητες που αποτελούν υποσύστημα του ανθρώπινου περιβάλλοντος. Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στο χώρο εργασίας του, αποτελεί μία σύνθεση κοινωνικών επιστημών όπως της κοινωνιολογίας, της βιολογίας, της στατιστικής και της ψυχολογίας, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ανθρώπου μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Σπουδαίοι μελετητές ασχολήθηκαν με αυτή, οι οποίοι συγκέντρωσαν την πείρα της ζωής, την διάρθρωσαν κατά

επιστημονικό τρόπο και μελέτησαν ειδικότερα τις ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Αρχικά, όπως σε κάθε επιστήμη, έκαναν υποθέσεις και στη συνέχεια προσπάθησαν να τις επαληθεύσουν πειραματικά, ώστε να καταλήξουν σε πορίσματα και νόμους. Μελετώντας λοιπόν τα σχετικά με τους ανθρώπους φαινόμενα και τις μεταξύ τους σχέσεις, κατέληξαν σε αρκετά ορθά συμπεράσματα. Διαπίστωσαν για παράδειγμα ότι όταν οι σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου είναι κλονισμένες και οι δύο αυτές πλευρές έρχονται σε σύγκρουση, δημιουργείται αρνητικό κλίμα, μειώνεται η όρεξη για εργασία, με αποτέλεσμα να ελαττώνεται η παραγωγή και ο εργαζόμενος να κουράζεται περισσότερο. Αντίθετα, όταν υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των εργαζομένων, αλληλοσυμπλήρωση, ισόνομη συμμετοχή όλων στο κοινό έργο, τότε προάγεται και το ατομικό συμφέρον αλλά και το συμφέρον της επιχείρησας.

Η επικράτηση καλών ανθρώπινων σχέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο και την παραγωγική διαδικασία είναι απαραίτητη, κυρίως στη σημερινή εποχή, καθώς ο άνθρωπος πιο πολύ από άλλοτε, έχει ανάγκη από συνεργασία. Ο παράγων άνθρωπος αποδίδει καλύτερα όταν συνεργάζεται, παρά όταν εργάζεται μόνος. Το μέγεθος των έργων είναι τεράστιο και για την επίτευξή τους χρειάζεται, από τη σύλληψη μέχρι και την εκτέλεσή τους, τον μόχθο και την συμπαράσταση μεγάλου αριθμού ανθρώπων. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας.

Ο μεγάλος αριθμός των ατόμων που είναι συγκεντρωμένα σ'έναν εργασιακό χώρο, όπως είναι προφανές, είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία προβλημάτων και συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις αυτές πρέπει να διευθετηθούν με κάποιο τρόπο ώστε να μην αποβούν μοιραίες για την παραγωγική διαδικασία και τον παράγων άνθρωπο. Δημιουργείται ακόμη η ανάγκη όχι μόνο της τυπικής αλλά και της άτυπης οργάνωσης των εργαζομένων, δηλαδή ανάγκη για δημιουργία καλού ψυχολογικού κλίματος και κατανόησης.

Η επιτυχία της προσαρμογής του ατόμου στην εργασία, εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες :

A. Σχέση του ανθρώπου με την κοινωνική ομάδα :

Ο εργαζόμενος οφείλει να δημιουργεί και να διατηρεί καλές σχέσεις, εντός και εκτός του εργασιακού του χώρου, με τους προϊσταμένους του, με τους υφισταμένους του, με τους συνεργάτες του και γενικά με όλους τους συνανθρώπους του.

B. Σχέση του ανθρώπου με την εργασία :

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

Γ. Σχέση της εργασίας με τον άνθρωπο :

Τα εργαλεία, οι μηχανές, ο τόπος, ο χρόνος και γενικά όλοι οι παράγοντες της εργασίας, πρέπει να προσαρμοστούν στον ψυχοσωματικό κόσμο του εργαζομένου, ώστε αυτός να επιτύχει τον υψηλότερο δυνατό βαθμό απόδοσης με έναν όσο το δυνατό κατώτερο βαθμό φθοράς των δυνάμεων του, δηλαδή γενικής και νευρικής κοπώσεως του.

Επιδίωξη και αποτέλεσμα όλης αυτής της προσπάθειας προσαρμογής είναι η εξασφάλιση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων και η αποδοτικότερη συνεισφορά τους στο κοινωνικό σύνολο.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ

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 ποιες απαντήσεις δόθηκαν, ποια προβλήματα μπήκαν και ποια ήταν τα στάδια έρευνας.

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.

1.2.1 Επιστημονικό Κίνημα (Scientific Movement) Frederic Taylor (1911)

Ο Taylor εισάγει την επιστημονική γνώση για πρώτη φορά στον χώρο της εργασίας. Μέχρι την εποχή εκείνη, πρόσεχαν μόνο την αποδοτικότητα μιας μηχανής αλλά δεν είχαν σκεφθεί να μελετήσουν και τις δυνατότητες της ανθρώπινης μηχανής με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν τα όρια των ανθρώπινων ικανοτήτων.

Ο Taylor έκανε 40.000 πειράματα σε εργάτες χαλυβουργίας προσπαθώντας να εντοπίσει την καλύτερη μέθοδο κοπής μετάλλου. Στόχος των μελετών ήταν ο επανασχεδιασμός της εργασίας και των εργαλείων. Οι μελέτες αυτές ήταν μελέτες χρόνου – κίνησης και το παραγωγικό αποτέλεσμα ήταν προκαθορισμένο. Με βάση την πείρα του αυτή, εξέδωσε, το 1911, το έργο του "Θεμελιώδεις αρχές της επιστημονικής διοίκησης (The Principles of Scientific Management)".

Ο Taylor βασίστηκε σε οικονομικά κίνητρα – στην ανταμοιβή: ανταμοιβή ανάλογη με την εργασιακή προσφορά του εργαζομένου, δηλαδή υψηλή παραγωγικότητα, υψηλή μισθοδοσία. Με το έργο του αποβλέπει στην εξυπηρέτηση κοινών συμφερόντων της εργοδοσίας, των εργαζομένων και της ευρύτερης κοινωνίας, καθώς εξασφαλίζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου μόχθου και εξαλείφει την περιττή σπατάλη ανθρώπινης ενέργειας. Τα κεντρικά στοιχεία του συστήματός περιελάμβανε τέσσερα βασικά στάδια:

1. Ανάλυση κάθε στοιχείου διαδικασίας εργασίας περιλαμβάνοντας κινησιολογικούς κανόνες και τυποποίηση των εργατικών συνθηκών.
2. Επιστημονική επιλογή, εκπαίδευση και σταδιακή ανάπτυξη των εργαζομένων.
3. Συνεργασία των εργατών με τη διοίκηση.
4. Ίση κατανομή εργασίας ευθύνης μεταξύ διοίκησης και εργατών.

Παρ' όλ' αυτά το έργο του απέσπασε πολλές κριτικές με την πάροδο των χρόνων:

- Αποβλέπει στην αύξηση της παραγωγικότητας και μόνο, μέσω της εντατικοποίησης της εργασίας και αγνοεί τους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους.
- Ο εργαζόμενος θεωρείται απλό εργαλείο – εξάρτημα του μηχανισμού παραγωγής.
- Η εργασία εντατικοποιείται μέχρι σημείου σωματικής κατάρρευσης του εργάτη, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλη εξειδίκευση.
- Η εντατικοποίηση λειτουργεί εις βάρος των σωματικά ασθενέστερων.
- Το σύστημα δεν είναι δημοκρατικό.
- Η μέθοδος είναι αντιεπιστημονική.

1.2.2 Η Κλασική Θεωρία της Διοίκησης (Classical Management Theory) Henri Fayol (1916)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο Fayol εστιάζεται στο έργο και όχι στον άνθρωπο όπως και η θεωρία του Taylor. Αλλά η προσέγγισή του είναι διαφορετική. Ο Fayol υποστήριξε ότι το βασικό πρόβλημα είναι η διοίκηση. Ασχολήθηκε κύρια με τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, την δομή των οργανισμών και τον προγραμματισμό στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Μελέτησε δηλαδή τις δομές και την ιεραρχία. Περιγράφει ποιο πρέπει να είναι το περιεχόμενο των διοικητικών διαδικασιών: προγραμματισμός, οργάνωση, καταμερισμός, συντονισμός, έλεγχος. Θεωρεί αναγκαίο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς.

Στο έργο του ανέπτυξε 14 αρχές διοίκησης που θα πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις:

1. **Ειδίκευση / καταμερισμός της εργασίας.** Η εξειδίκευση ενθαρρύνει την συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων και την ανάπτυξη των βελτιώσεων των μεθόδων.
2. **Εξουσία με υπευθυνότητα.** Το δικαίωμα να δοθούν οι διαταγές και η δύναμη να εξαναγκαστεί η υπακοή.
3. **Πειθαρχία.** Κανένα χαλάρωμα, κάμψη των κανόνων.
4. **Συνοχή της διοίκησης.** Κάθε εργαζόμενος έχει μόνο έναν προϊστάμενο.
5. **Ενότητα της καθοδήγησης.** Ένας εγκέφαλος διαμορφώνει ένα ενιαίο σχέδιο και όλοι εκπληρώνουν το ρόλο τους σύμφωνα με αυτό.
6. **Υποτέλεια των προσωπικών συμφερόντων.** Στην εργασία μόνο τα θέματα αυτής θα πρέπει να επιδιώκονται και να αποτελούν αντικείμενο σκέψης.
7. **Ανταμοιβή.** Οι υπάλληλοι λαμβάνουν τη δίκαιη πληρωμή για τις υπηρεσίες τους και όχι τι η επιχείρηση θέλει να δώσει.
8. **Συγκέντρωση.** Εδραίωση των διοικητικών λειτουργιών. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή.
9. **Κλιμακωτή αλυσίδα (γραμμή αρχής).** Επίσημη ιεραρχία που τρέχει από πάνω έως κάτω της οργάνωσης, όπως στο στρατό.
10. **Τάξη.** Όλοι τα υλικά και το προσωπικό έχουν μια ορισμένη θέση, και πρέπει να παραμείνουν εκεί.
11. **Δικαιοσύνη.** Ισότητα μεταχείρισης (αλλά όχι απαραίτητα ίδια μεταχείριση).

12. **Διατήρηση προσωπικού.** Περιορισμένες μεταβολές στο προσωπικό. Απασχόληση διάρκειας ζωής για τους καλούς εργαζομένους.
13. **Πρωτοβουλία.** Σκέψη για σχέδιο και δραστηριοποίηση για να πραγματοποιηθεί.
14. **Ομαδικό πνεύμα.** Αρμονία, συνοχή μεταξύ του προσωπικού.

Οι κριτικές που υπάρχουν για τη θεωρία του είναι:

- Δεν δείχνει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.
- Είναι γραφειοκρατική και μηχανιστική.
- Δίνει έμφαση στους κανόνες και όχι στους ανθρώπους.

1.2.3 Το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων (The Human Relations Movement) Hawthorne studies, Elton Mayo, (1928)

Σηματοδότησε μια νέα κατεύθυνση στη θεωρία της διοίκησης και έστρεψε την προσοχή του σε παράγοντες άλλους από τον οικονομικό. Αναπτύχθηκε ύστερα από μια σειρά πειραμάτων στο εργοστάσιο Χώθορν (1924-1927). Τα συμπεράσματα αυτών των πειραμάτων και των συνεντεύξεων που επακολούθησαν ήταν:

- Τα παράπονα δεν είναι πάντα για αυτό που φαίνονται αλλά είναι εξίσου πιθανό να είναι το αποτέλεσμα κάποιας προσωπικής ενόχλησης.
- Σε όλες τις ενέργειες εντός ενός οργανισμού δίνεται ένα κοινωνικό νόημα. Η αντιληπτή έννοια και η προτιθέμενη έννοια μπορούν να είναι πολύ διαφορετικές.
- Η συμπεριφορά ενός ατόμου σε μια εργασία δεν είναι αποτέλεσμα μόνο των οδηγιών ή των περιγραφών εργασίας. Επηρεάζεται από την προσωπικότητα, τις αξίες και τις διαθέσεις που εκφράζονται από τους συναδέλφους.
- Η κοινωνική θέση είναι πολύ σημαντική και καθορίζεται από το πώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον του.
- Υπάρχει μια άτυπη οργάνωση μέσα σε οποιαδήποτε επίσημη. Αυτή αποτελείται από τις σχέσεις, τα μοντέλα επικοινωνίας και τις αντιλήψεις των ατόμων. Η άτυπη οργάνωση είναι μια ισχυρή ελέγχουσα δύναμη.

Ο Mayo θεωρεί ότι ο άνθρωπος δε δρα σαν άτομο μέσα στην επιχείρηση και δε βρίσκεται σαν άτομο σε άμεση σχέση με την επιχείρηση, αλλά δρα και συμπεριφέρεται σαν μέλος μιας μικρής ομάδας και η σχέση του με την επιχείρηση είναι σχέση της ομάδας προς αυτή. Αναγνώρισε, δηλαδή, ότι οι μικροομάδες είναι μια πραγματικότητα, και ότι δεν μπορούμε να αγνοούμε την ύπαρξη τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο Mayo, στη μελέτη του ατόμου προσθέτει τη μελέτη του κοινωνικού παράγοντος με την έννοια της ομάδας. Η μικρή ομάδα αποτελεί ένα συγκεκριμένο, πραγματικό γεγονός μέσα σε μια επιχείρηση και, είτε το θέλουμε είτε όχι, αυτή η μικροομάδα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά και τη στάση των ατόμων απέναντι στην κοινωνία ή την οργάνωση. Το να αγνοεί κανείς αυτή την πραγματικότητα είναι σαν να ακολουθεί τακτική στρουθοκαμήλου.

Στις προϋποθέσεις του Taylor 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 "να 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 εννοούμενη ανάπτυξη των ομάδων, τότε κατά ένα φυσικό τρόπο θα πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και η άσκηση εξουσίας γίνεται κάτι το βοηθητικό. Ο διευθύνων δεν είναι πια ο καταπιεστής αλλά ο άνθρωπος που διευκολύνει τους συνεργάτες του. Η ομάδα μπορεί να συζητά τις αποφάσεις και τότε ο διοικητικός υπεύθυνος γίνεται επιτηρητής του σεβασμού προς την ομάδα.

Τα συμπεράσματα όμως των μελετών του Mayo σύντομα άρχισαν να υφίστανται διαστρεβλώσεις και παραποιήσεις.

1.2.4 Νεότερες τάσεις

Πολλοί υπήρξαν οι συνεχιστές του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων που πίστευαν ότι οι οργανωτικές δομές πρέπει να έχουν κάποια ευελιξία και πρέπει να υπάρχει ανάμειξη των εργαζομένων στη διοίκηση. Κύριοι εκφραστές της προσέγγισης αυτής είναι:

McGregor (1960): Ανέπτυξε την θεωρία Χ στην οποία ανέφερε ότι οι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται πριν από την προσπάθεια για την επίτευξη στόχων του οργανισμού γιατί αποφεύγουν τις ευθύνες, θέλουν να καθοδηγούνται και έχουν λίγες φιλοδοξίες. Στη συνέχεια αμφισβήτησε την ακρίβειά της για το σύνολο των επιχειρήσεων και έθεσε την θεωρία Ψ για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία. Σύμφωνα με αυτή τα επιχειρησιακά στελέχη πρέπει να προσφεύγουν αντί του εξαναγκασμού στην εμπιστοσύνη. Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί βασικά να αυτοελέγχεται και να είναι δημιουργικό στην εργασία του, αν υποκινηθεί προσεκτικά και αν επιτευχθεί οι δικοί του στόχοι να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.
- Το άτομο στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανό (όταν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον), όχι μόνο να δέχεται αλλά και να ζητάει ευθύνες.
- Η καταβολή προσπάθειας είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου για τον οποίο η εργασία είναι κάτι που επιθυμεί να το αποφύγει από την αρχή.
- Εκτός από τον εξαναγκασμό και τον φόβο της τιμωρίας για την κινητοποίηση της ενεργητικότητας και της δημιουργικής φαντασίας του ανθρώπου, υπάρχει και ο ελεύθερος αυτοέλεγχος στην προσπάθεια πραγματοποίησης προκαθορισμένων στόχων. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Likert (1947): προσπάθησε να ανακαλύψει τις συνθήκες που θα επέφεραν αύξηση του αποτελέσματος μιας ομάδας και της ατομικής ικανοποίησης. Παρουσίασε τέσσερα διοικητικά συστήματα:

1. Εκμετάλλευσης – Κυριαρχίας: η επικοινωνία γίνεται από πάνω προς τα κάτω, οι αποφάσεις παίρνονται μόνο στην κορυφή και όπου το βασικό κίνητρο είναι φόβος και εξαναγκασμός.
2. Φιλανθρωπίας – Κυριαρχίας: είναι σχεδόν το ίδιο αλλά με ανταμοιβές και τιμωρία. Δεδομένου ότι οι ανταμοιβές είναι στα χέρια του προϊσταμένου, οι υφιστάμενοι παρέχουν μόνο πληροφορίες που σκέφτονται ότι θέλει να ακούσει. Δευτερεύουσες αποφάσεις λαμβάνονται σε χαμηλότερα επίπεδα.
3. Συμβουλευτικό: η διαχείριση μιλά στους υπαλλήλους και επιδιώκει την άποψη τους. Η επικοινωνία είναι αμφίπλευρη αλλά οι αποφάσεις παίρνονται ακόμα κατά ένα μεγάλο μέρος από την κορυφή.
4. Συμμετοχικό: η διαχείριση επιδιώκει να δημιουργήσει τις ομάδες υπαλλήλων που μπορούν να πάρουν τις αποφάσεις. Η επικοινωνία είναι αμφίπλευρη.

Argyris (1957): Μελέτησε πρώτος τις βιομηχανικές οργανώσεις, για να καθορίσει την επίδραση των διαφόρων διοικητικών μεθόδων στην ατομική συμπεριφορά και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους. Πίστευε ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας αυξάνει τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων και τους βοηθάει να κατευθύνουν μόνοι τους προς την επίτευξη των στόχων τους.

Επίσης πολλοί άλλοι ακολούθησαν που ανέπτυξαν περισσότερο την γνώση μας γύρω από τον άνθρωπο στην εργασία και θα αναφερθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΠΟΥ ΒΟΗΘΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ο αντίκτυπος της ιδέας ότι ο ανθρώπινος παράγων πρέπει να φροντιστεί και να δικαιωθεί, αρχίζει θα λέγαμε, την επαύριον 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 πια 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 πιο αποφασιστική σε εξελίξεις όχι πια 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. Πρόβλεπε 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 προσφορότερη 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 δικαιώματα του που πρέπει να προστατευθούν από το Κράτος Δικαίου, στην ελευθερία, τη δικαιοσύνη και την ειρήνη στον κόσμο.

1.4 Η ΡΥΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μαζί με το «κεφάλαιο» η «εργασία» αποτελεί κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Η χρησιμοποίηση της εργασίας δημιουργεί πολύπλοκες εργασιακές σχέσεις, οι οποίες ρυθμίζονται από το εργατικό δίκαιο που είναι ιδιαίτερος κλάδος του δικαίου. Εργατικό δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου που διέπουν την εξαρτημένη εργασία. Η ρύθμιση της εξαρτημένης εργασίας γίνεται με συλλογικές διαδικασίες και με τη σύμβαση εργασίας. Το εργατικό δίκαιο ανήκει στο ιδιωτικό δίκαιο και σε πολλά σημεία στο δημόσιο δίκαιο. Η καταγωγή του είναι το ενοχικό δίκαιο.

Η συστηματική διαφοροποίηση στην αντιμετώπιση της εργασίας άρχισε τον 18ο αιώνα με νομοθετικές επεμβάσεις προς όφελος των εργαζομένων που κατάγονταν από τη συνειδητοποίηση και λήψη υπόψη του στοιχείου της «ανθρώπινης προσωπικότητας» που υπεισέρχεται στην εργασιακή σχέση. Η συνειδητοποίηση αυτού του στοιχείου έγινε μετά από κοινωνικές επαναστάσεις κυρίως στις βιομηχανικές χώρες, η δε επέμβαση του νομοθέτη ακολούθησε την κοινωνική εξέλιξη, τα κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η προστασία της προσωπικότητας του εργαζομένου και γενικότερα ο έντονος κοινωνικός του χαρακτήρας. Έτσι σήμερα η εργασία δεν είναι μόνο αντικείμενο συναλλαγής, αλλά και αγαθό του προσώπου.

Οι πρώτες διατάξεις εργατικού δικαίου στην Ελλάδα εμφανίζονται με την έναρξη του 20ου αιώνα. Τα βασικότερα νομοθετήματα που δίνουν και τη φυσιολογία του εργατικού μας δικαίου είναι αυτά που ρυθμίζουν:

- Την υγιεινή και ασφάλεια των εργατών
- Τα χρονικά όρια εργασίας
- Την υποχρεωτική Κυριακή αργία
- Τα εργατικά ατυχήματα
- Το επίδομα Χριστουγέννων και Πάσχα
- Το επίδομα αδείας
- Την αποζημίωση για την καταγγελία της σύμβασης εργασίας
- Τις ομαδικές απολύσεις
- Τη συλλογική σύμβαση εργασίας
- Τις υπερωριακές εργασίες
- Το εργατικό συνδικαλιστικό κίνημα κ.α.

Οι κανόνες δικαίου που ανήκουν στο εργατικό δίκαιο εφαρμόζονται όταν παρέχεται εργασία με τη μορφή της εξαρτημένης εργασίας. Οι συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, που δεν έχουν το στοιχείο της εξάρτησης, δεν ρυθμίζονται από το εργατικό δίκαιο. Εκτός εργατικού δικαίου βρίσκονται και οι εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων του Δημοσίου, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ. Σε αυτές τις περιπτώσεις εφαρμόζεται το δημοσιούπαλληλικό δίκαιο. Διαφοροποιήσεις έχουμε επίσης και στις σχέσεις ναυτικής εργασίας, καθώς και αγροτικής και γεωργικής εργασίας, οι οποίες φθάνουν μέχρι πλήρους αποκλεισμού του εργατικού δικαίου.

Πρώτη πηγή του εργατικού δικαίου αποτελεί το Σύνταγμα που καθορίζει την εργασία ως «δικαίωμα που τελεί υπό την προστασία του Κράτους». Οι εξελίξεις του τα τελευταία χρόνια επηρεάζονται κατά πολύ από την κοινοτική νομοθεσία επίσης. Άλλες κύριες πηγές αποτελούν οι Διεθνείς Συμβάσεις και ένα πλήθος ειδικών νομοθετημάτων ή διατάξεων.

Οι εργασιακές σχέσεις όμως δε ρυθμίζονται μόνο από το εργατικό δίκαιο αλλά και από ένα μεγάλο αριθμό αυτόνομων πηγών που είναι τα έθιμα, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, οι διαιτητικές αποφάσεις, τα καταστατικά των επαγγελματικών οργανώσεων των μισθωτών και οι κανονισμοί εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 70 μισθωτούς είναι υποχρεωμένες να έχουν καταρτίσει κανονισμό εργασίας, ενώ για τις λοιπές επιχειρήσεις ο κανονισμός είναι προαιρετικός. Ο κανονισμός εργασίας ρυθμίζει περιοχές που αφήνει αρρυθμιστες ο νόμος, πάντως σε ένα γενικότερο πλαίσιο, αφού αφορούν ρυθμίσεις που απευθύνονται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης. Τέλος έρχονται οι συνθήκες που ισχύουν σε μία επιχείρηση (πρακτικές), η ατομική σύμβαση και το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη.

Σημαντικά θέματα που διακρίνει το εργατικό δίκαιο είναι:

Εργασία: Το εργατικό δίκαιο ρυθμίζει την εργασία που παρέχεται στα πλαίσια νομικής υποχρέωσης. Εφόσον η εργασία παρέχεται στα πλαίσια νομικής υποχρέωσης γεννώνται δικαιώματα και υποχρεώσεις ανάμεσα σε αυτόν που προσφέρει την εργασία και σε αυτόν για τον οποίο προσφέρεται. Η εργασία δεν είναι ανάγκη να συνίσταται οπωσδήποτε σε θετική ενέργεια, αρκεί να διατίθεται ο προσφέρων στην υπηρεσία του δεχόμενου την εργασία. Έτσι, αν ο δεχόμενος την εργασία, λόγω αιφνίδιας ασθένειάς του δεν βρίσκεται στο χώρο της εργασίας για να δώσει οδηγίες, ο παρέχων θεωρείται ότι προσέφερε εργασία. Αρκεί η ετοιμότητα του εργαζομένου να παράσχει την εργασία του. Το ότι η εργασία είναι χειρωνακτική ή πνευματική δεν έχει σημασία για την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας, αρκεί να μην είναι ο σκοπός της εργασίας παράνομος. Κατά το κοινοτικό δίκαιο, ιδιαίτερα όσον αφορά την εφαρμογή του άρθ. 48 της Συνθήκης της Ρώμης για την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων στις χώρες-μέλη της Ε.Ε., εργαζόμενος θεωρείται κάθε πρόσωπο που ασκεί ή επιθυμεί να ασκήσει αμειβόμενη δραστηριότητα, έστω και με συνθήκες μερικής απασχόλησης άσχετα αν η εργασία του αποφέρει εισοδήματα μικρότερα από τα ελάχιστα όρια συντήρησής του ή αν με το εισόδημα της εργασίας συμπληρώνει το εισόδημά του από άλλη πηγή ή αν αρκείται σε μέσα συντήρησής του λιγότερα από τα απαιτούμενα. Το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο προκειμένου για την εφαρμογή του δικαιώματος της ελεύθερης διακίνησης και της κοινωνικής ασφάλισης, περιλαμβάνει στην έννοια του εργαζομένου κάθε πρόσωπο που διατίθεται να

παράσχει αμειβόμενη δραστηριότητα, χωρίς να εξετάζει αν η παροχή αυτή γίνεται με όρους εξαρτημένης εργασίας ή μη εξαρτημένης εργασίας.

Μισθός: Μισθός είναι το αντάλλαγμα του εργαζόμενου για την παροχή εργασίας του. Δεν αποτελεί κάθε αντάλλαγμα για την παροχή εργασίας μισθό, παρά μόνο εκείνο που δίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα χωρίς διακοπές. Αντίθετα είναι μισός εκείνος που δίνεται σε είδος (όχι χρηματικός) ή συνίσταται σε ποσοστά κέρδους της επιχείρησης ή φιλοδωρήματα, εφόσον δίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα χωρίς διακοπές. Ο μισθός προσδιορίζεται τόσο στο νόμο όσο και στη σύμβαση. Εφόσον δεν έχει συμφωνηθεί ειδικά, οφείλεται ο συνηθισμένος μισθός.

Εργοδότης: Εργοδότης είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου που δέχεται την παροχή εξαρτημένων υπηρεσιών. Κατά κανόνα ο εργοδότης είναι επιχείρηση που ασκείται από φορέα νομικό ή φυσικό πρόσωπο. Ο εργοδότης εμφανίζεται με δύο ιδιότητες. Με αυτή του αντισυμβαλλόμενου στη σύμβαση εργασίας, από την οποία απορρέει και η νομική του υποχρέωση για καταβολή μισθού και με αυτή του διευθύνοντος την εκμετάλλευση, από την οποία απορρέει το διευθυντικό του δικαίωμα.

2. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Για να δείξουμε πως διαμορφώνεται η ψυχολογία των εργαζομένων εξετάζουμε την προσωπικότητα του εργαζομένου όπως μπορεί να εκδηλωθεί μέσα στον εργασιακό χώρο, τα κίνητρα που τον οδηγούν μέσα στην εργασία όπως είναι οι ανάγκες καθώς και τα κίνητρα που διαμορφώνουν την συμπεριφορά του.

2.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Πολυάριθμες μελέτες έδειξαν ότι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά είναι εκείνα που καθορίζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο κοινωνικό του περιβάλλον και μάλιστα οι προστριβές στην εργασία οφείλονται σε ψυχολογικούς παράγοντες (Johnson 1978, Gore 1981, Henderson 1981, Kobassa 1981, Dean 1982, Bebbington 1984, Kessler 1985, Ingham et al. 1986, Jenner 1986, Linn 1986}. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα είδη της προσωπικότητας και στις επικρατέστερες θεωρίες περί κινήτρων συμπεριφοράς και εργασίας, στοιχεία που συμβάλλουν τα μέγιστα στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων σ' ένα χώρο εργασίας.

Ο Jones (1985) απέδειξε ότι άτομα που δεν είναι ανταγωνιστικά, είναι μοναχικά και θεωρούνται ως μη φιλικά και ψυχρά. Από την άλλη μεριά βρέθηκε ότι άτομα νευρωτικά ή ψυχωτικά αναζητούν εργασίες που δεν απαιτούν κοινωνική επαφή ενώ υποφέρουν από έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία τους, την οποία αποδίδουν στις σχέσεις τους με τους άλλους εργαζόμενους (Furnham 1986).

Άτομα με καταθλιπτικά συμπτώματα παρουσιάζουν περισσότερο θυμό και εχθρικότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους εργαζόμενους (Folkman 1986) και είναι περισσότερο επιρρεπή σε συγκρούσεις στην εργασία (Israel 1989). Οι Quick και Quick (1984) θεωρούν τις οξύθυμες, με ηγετικό στυλ καταπιεστικές προσωπικότητες ως πηγές προστριβών στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτού του είδους οι προσωπικότητες μπορεί να αποτελέσουν αίτιο δημιουργίας στρες και διαπροσωπικών συμπλοκών λόγω του ότι αγνοούν ατομικές προσδοκίες, αισθήματα και ευαισθησίες. Ο Levinson (1978) περιγράφει αυτά τα άτομα ως ευφυή, σκληρά, που έχουν στόχο χους την επιτυχία ενώ δεν είναι συναισθηματικά.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της προσωπικότητας. Όλοι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο συγκλίνουν στο ότι η προσωπικότητα του ατόμου είναι το σύνολο των ψυχολογικών χαρακτηριστικών που καθορίζουν τον τρόπο απόκρισης και προσαρμογής στο περιβάλλον.

Ένας από αυτούς τους ορισμούς δηλώνει ότι η Προσωπικότητα αναφέρεται λίγο πολύ σε κάποιους σταθερούς, εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι κάνουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου από τη μία να ακολουθεί μια συνέπεια σε διάφορες χρονικές περιόδους, και από την άλλη να είναι διαφορετική σε σχέση με την συμπεριφορά άλλων ανθρώπων όταν αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις (Child, 1968).

Παράγοντες καθορισμού της προσωπικότητας αποτελούν η κληρονομικότητα και το περιβάλλον (πολιτισμικό περιβάλλον, κοινωνική τάξη, οικογένεια, φυσιολογικοί παράγοντες, γενετικοί παράγοντες) και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

2.1.1 Ψυχολογικά γνωρίσματα

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για τα ψυχολογικά γνωρίσματα της προσωπικότητας.

Η θεωρία του Eysenck (1975) για τις προσωπικότητες προτείνει τρεις διαστάσεις:

1. εσωστρέφεια /εξωστρέφεια
2. νεύρωση /σταθερότητα
3. ψύχωση /υπερβολικός εγωισμός.

Αυτό τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με τη διαφορετική ανταπόκριση στο στρες. Οι εξωστρεφείς είναι πιθανότερο να αναμιχθούν σε στρεσογόνες καταστάσεις αφού επιλέγουν εργασίες που αφορούν επιχειρήσεις και κοινωνική επαφή. Φαίνεται ότι χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία (Costa et al. 1984), ειδικά λόγω συνεργασίας με τους άλλους εργαζόμενους μπορεί να έχουν προσωπικότητες με ψυχωτικά ή νευρωτικά χαρακτηριστικά (Furgham 1986). Έχει αναφερθεί ότι η νεύρωση συνδέεται και με άλλες ψυχολογικές παραμέτρους όπως το στρες λόγω των καθημερινών δραστηριοτήτων, δυσαρέσκεια προς την επιτελούμενη εργασία, ποιότητα ύπνου, εσωστρέφεια (Koskenvuo et al. 1984) και επιπλέον η νεύρωση συνδέεται με αυξημένο κίνδυνο για ψυχική νοσηρότητα (Karpio et al. 1987).

Το κυρίαρχο μοντέλο στην ψυχομετρική αξιολόγηση της προσωπικότητας είναι το μοντέλο των χαρακτηριστικών (Walsh & Betz, 1990). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, το άτομο μπορεί να περιγραφεί με βάση ορισμένα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που συνήθως διερευνώνται με κάποιο ερωτηματολόγιο. Υπάρχουν και άλλοι τρόποι αξιολόγησης της προσωπικότητας, όπως οι ψυχοδυναμικές προσεγγίσεις οι οποίες κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούνται στην κλινική διάγνωση ψυχοπαθολογικών ή συμπεριφορικών διαταραχών.

Η μέτρηση και αξιολόγηση της προσωπικότητας γίνονται συνήθως με 2 είδη ερωτηματολογίων. Το ένα βασίζεται σε εμπειρικά στοιχεία και συνίσταται σε ερωτήσεις που διαφοροποιούν ικανοποιητικά τις κατηγορίες ατόμων:

1. Κυριαρχία (ηγεπική ικανότητα, εμμονή, κοινωνική πρωτοβουλία).
2. Ικανότητα για επίτευξη κοινωνικού γοήτρου.
3. Κοινωνικότητα.
4. Κοινωνική παρουσία (αυτοκυριαρχία, αυθορμητισμός, αυτοπεποίθηση).
5. Αυτοαποδοχή.
6. Αίσθηση ευζωίας.
7. Υπευθυνότητα.
8. Κοινωνικοποίηση (κοινωνική ωριμότητα, ακεραιότητα, ευθύτητα).
9. Αυτοέλεγχος.
10. Ανοχή
11. Καλή εντύπωση (προς τους άλλους).
12. Κοινότητα αντιδράσεων (ανταπόκριση στο κοινό πρότυπο).
13. Επίτευξη μέσω της συμμόρφωσης.
14. Επίτευξη μέσω της ανεξαρτησίας.
15. Διανοητική ικανότητα.

16. Ψυχολογικό ενδιαφέρον για τους άλλους.
17. Προσαρμοστικότητα.
18. Ανδροπρέπεια - θηλυπρέπεια.

Το δεύτερο στηρίζεται στην πολυ-παραγοντική ανάλυση, όπου με βάση τη συνάφεια ξεχωρίζουν μερικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συµμεταβάλλονται. Κάθε ομάδα συµμεταβαλλόμενων χαρακτηριστικών αποτελεί έναν παράγοντα (πίνακας 2).

Πρωτογενείς παράγοντες

Υψηλή βαθμολογία		Χαμηλή βαθμολογία
Εκδηλωτικότητα	A	Επιφυλακτικότητα
Γενική ευφυΐα	B	Χαμηλή νοημοσύνη
Συναισθηματική σταθερότητα	C	Συναισθηματική αστάθεια
Κυριαρχία / επιβολή	E	Ταπεινοφροσύνη
Αυθορμητισμός	F	Περίσκεψη
Ευσυνειδησία	G	Κοινωνική τόλμη
Τυχοδιωκτισμός	H	Ατολμία-Επιφυλακτικότητα
Συναισθηματική υπερευαισθησία	I	Ισχυρογνωμοσύνη
Ισχυρογνωμοσύνη	L	Προσαρμοστικότητα
Φαντασία	M	Πρακτικότητα
Πονηριά	N	Ευθύτητα
Τάση για ενοχή	O	Αυτοπεποίθηση
Ριζοσπαστικότητα	O ₁	Συντηρητισμός
Αυτάρκεια	O ₂	Εξάρτηση
Αυτοέλεγχος	O ₃	Κοινωνική αδιαφορία
Υπερένταση	O ₄	Ψυχική ηρεμία

Δευτερογενείς παράγοντες

Εξωστρέφεια	Q ₁	Εσωστρέφεια
Υψηλό άγχος	Q ₂	Χαμηλό άγχος
Συναισθηματικότητα	Q ₃	Σταθερότητα
Ανεξαρτησία	Q ₄	Υποταγή

Πίνακας 1. Οι 16 παράγοντες της προσωπικότητας του Cattell

Σήμερα θεωρείται ότι για να μετρηθεί με εγκυρότητα η προσωπικότητα, χρειάζονται περίπου 5 παράγοντες - Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων (παραγόντων) (Big Five Model) (Barrick & Mount, 1991, Deary & Matthews, 1993, Goldberg, 1993). Οι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας που αρχίζουν να ξεχωρίζουν συστηματικά από διάφορες έρευνες είναι: εξωστρέφεια, ευσυνειδησία, νευρωτισμός, προσήνεια, και διανόηση ή δεκτικότητα στην εμπειρία. Κάθε άτομο μπορεί να έχει σε

διαφορετικό βαθμό αυτούς τους παράγοντες. Για να δείξουμε τα χαρακτηριστικά του κάθε παράγοντα δίνουμε μια περιγραφή για τα άτομα που έχουν υψηλό σκορ σε αυτούς.

Εξωστρέφεια: Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία χαρακτηρίζονται ως πολύ εξωστρεφή. Τους αρέσει να βρίσκονται διαρκώς με ανθρώπους γύρω τους, θέλουν να βγαίνουν συχνά έξω και να διασκεδάζουν ενώ κάθε φορά που βρίσκονται με παρέα δημιουργούν κέφι και ζωντάνια. Είναι άτομα δραστήρια, ασχολούνται με πολλά χόμπι ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι που τα συναναστρέφονται τα χαρακτηρίζουν «ανήσυχα» πνεύματα. Αγατούν τη ζωή και συχνά νιώθουν ενθουσιασμό και όρεξη να ανακαλύπτουν και να γνωρίζουν καινούρια πράγματα.

Ευσυνειδησία: Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία χαρακτηρίζονται από πολύ καλή οργάνωση και τάξη στη ζωή τους. Θέλουν όλα να γίνονται βάση προγραμματισμού ενώ στο σπίτι / δωμάτιό τους όλα βρίσκονται στην εντέλεια. Έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και γι' αυτό είναι φιλόδοξα άτομα και συνήθως θέτουν υψηλούς στόχους. Είναι πολύ ευσυνείδητα άτομα και γι' αυτό το λόγο σπάνια αθετούν το λόγο τους ή τις υποσχέσεις που δίνουν καθώς θεωρούν τη συνέπεια των λόγων τους το πιο σημαντικό στοιχείο της προσωπικότητάς τους. Είναι άτομα που τα διακρίνει η σοβαρότητα όταν θα πρέπει να πάρουν μια σοβαρή απόφαση και γι' αυτό συνήθως οι αποφάσεις τους έχουν επιτυχή κατάληξη.

Νευρωτισμός: Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία διακατέχονται από ένα διαρκές άγχος. Συχνά βιώνουν έντονες φοβίες και νιώθουν αρκετά ανασφαλή. Είναι άτομα ευερέθιστα, χάνουν εύκολα την ψυχραιμία τους και συχνά ξεσπούν, αν και αυτό συμβαίνει επειδή βιώνουν τα συναισθήματά τους με μεγάλη ένταση. Πολύ συχνά συμβαίνει να βιώνουν συναισθήματα θλίψης και στεναχώριας σαν να μην είναι ευχαριστημένα από τη ζωή τους μέχρι σήμερα.

Προσήνεια (Συμπαθητικότητα): Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία χαρακτηρίζονται κυρίως από την αγάπη και το ενδιαφέρον που δείχνουν στον συνάνθρωπό τους. Δείχνουν μεγάλη ευαισθησία απέναντι στον ανθρώπινο πόνο και πάντοτε δείχνουν μεγάλη θέληση για συνεργασία με τους γύρω τους. Εμπιστεύονται εύκολα τους άλλους ενώ πολύ σπάνια κάνουν κακή κριτική για άτομα που γνωρίζουν. Είναι άτομα που προσπαθούν και αποφεύγουν τις συγκρούσεις ενώ όταν έχουν διαφορές με άλλους προσπαθούν να βρουν μια συμβιβαστική λύση. Συνήθως δεν τους αρέσει να μιλούν πολύ για τον εαυτό τους καθώς πιστεύουν ότι οι ίδιες τους οι πράξεις είναι αυτές που αναδεικνύουν την προσωπικότητά τους.

Δεκτικότητα στην εμπειρία: Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι άτομα δεκτικά σε καινούριες εμπειρίες και προκλήσεις. Έχουν πολλά ενδιαφέροντα και αναζητούν διαρκώς νέες δραστηριότητες που θα εμπλουτίσουν το συναισθηματικό και τον πνευματικό τους κόσμο. Τους αρέσουν τα πνευματικά παιχνίδια και χαρακτηρίζονται από μια ανεξαρτησία στον τρόπο σκέψης τους. Ενδιαφέρονται για το ωραίο και την αρμονία στη φύση, την τέχνη και τις επιστήμες. Συχνά τους αρέσει να φτιάχνουν σενάρια με τη φαντασία τους ώστε να ξεφεύγουν από την καθημερινότητα. Είναι έντονα συναισθηματικά άτομα και συχνά «δένονται»

με άτομα, μέρη ή αντικείμενα. Είναι άτομα που τους αρέσει το διαφορετικό γιατί έτσι βγαίνουν από τη μονοτονία της ζωής.

Μια άλλη διάσταση της προσωπικότητας που συνδέεται με το πως αντιδρούν στις αγχογόνες καταστάσεις οι άνθρωποι είναι αυτή που ονομάζεται «έδρα ελέγχου». Ο έλεγχος είναι μια μεταβλητή της προσωπικότητας που έχει τις ρίζες της στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης. Εκφράζει τη γενικότερη προσδοκία του ατόμου για την έκταση του εσωτερικού ή εξωτερικού ελέγχου που μπορεί να πετύχει σε πιέσεις, επιβραβεύσεις και επιτυχίες (Rotter 1966). Αυτοί που έχουν «εσωτερική έδρα ελέγχου» πιστεύουν ότι έχουν τον έλεγχο αυτών που τους συμβαίνουν και ότι αυτά είναι αποτελέσματα των δικών τους αποφάσεων και ενεργειών. Αντίθετα, αυτοί που έχουν «εξωτερική έδρα ελέγχου» πιστεύουν ότι δεν έχουν την δυνατότητα ελέγχου αυτών που τους συμβαίνουν, αλλά ότι αυτά είναι προϊόντα της τύχης ή της μοίρας. Οι «εσωτερικοί», ακριβώς επειδή αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο της ζωής τους στα χέρια τους, παρουσιάζουν περισσότερα επιτεύγματα και λιγότερο άγχος, αφού βρίσκουν τρόπους να αντιμετωπίζουν κατά μέτωπο τις πηγές του άγχους. Βέβαια, όταν αντιμετωπίσουν καταστάσεις που δεν μπορούν να ελέγξουν, φτάνουν σε υψηλά επίπεδα άγχους (P3/Π6,1988). Οι «εξωτερικοί», αντίθετα, πιστεύοντας ότι η αντιμετώπιση των αγχογόνων καταστάσεων είναι πέρα από τις δικές τους δυνατότητες αντιμετώπισης, περιορίζονται στο να υπομένουν τις συνέπειές τους. Για να ερμηνευθούν όμως τα φαινόμενα του άγχους θα πρέπει μαζί με αυτό το χαρακτηριστικό να ληφθούν υπόψη ο βαθμός αυτονομίας του ατόμου και το εύρος της ελευθερίας που απολαμβάνει όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο μιας δεδομένης κατάστασης.

Υπάρχουν πολυάριθμες μελέτες για την αντίσταση στο στρες, την «ανθεκτικότητα», ένα ακόμα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Πρόκειται για τη δυνατότητα που έχουν ορισμένοι άνθρωποι να μένουν ανεπηρέαστοι από την επίδραση αγχογόνων παραγόντων. Ο Kobasa και συν. (1981, 1982, 1985) θεώρησαν ότι η ανθεκτικότητα έχει τρεις συνιστώσες: 1) βαθιά αίσθηση αφοσίωσης στην επίτευξη αυτού που έχει τεθεί ως σκοπός της ζωής, 2) μια αίσθηση ατομικού ελέγχου πάνω σε εξωτερικά γεγονότα και 3) ευελιξία σε αλλαγές του περιβάλλοντος. Η αφοσίωση αναφέρεται στο βαθμό που το ίδιο το άτομο πιστεύει ότι αφοσιώνεται και δίνεται σε αυτά που κάνει. Ο έλεγχος αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να επηρεάσει την πορεία των γεγονότων και η πρόκληση στην πεποίθηση του ατόμου ότι η αλλαγή στη ζωή γενικότερα είναι προτιμότερη από τη σταθερότητα. Πιο ευπρόσβλητα είναι τα άτομα με χαμηλό βαθμό «σκληρότητας» ή «ανθεκτικότητας».

Μία άλλη προσέγγιση που αναφέρεται σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι αυτή που περιέγραψε ο Antonovsky (1987) ως Γενικές Πηγές Προσωπικότητας. Αυτές οι πηγές είναι: 1) υλικές, όπως το χρήμα, 2) επίπεδο εκπαίδευσης, 3) αυτογνωσία, 4) στρατηγικές προσαρμογής, 6) κοινωνική υποστήριξη, 7) ηθική δέσμευση και κοινωνικοί θεσμοί, 8) ατομικές συμπεριφορές πρόληψης /προφύλαξης. Εκτός από αυτές τις πηγές ο Antonovsky περιέγραψε και μια άλλη πηγή διαμόρφωσης της προσωπικότητας, την αντίληψη πχ την αίσθηση ότι: 1) οι στρεσογόνοι περιβαλλοντικοί παράγοντες γίνονται αντιληπτοί και είναι προβλέψιμοι,

2) υπάρχουν διαθέσιμα εφόδια για να αντεπεξέλθει κανείς σ' αυτούς τους παράγοντες και ότι 3) αυτές οι απαιτήσεις ερμηνεύονται ως προκλήσεις. Σε πρόσφατες Φιλανδικές μελέτες η αίσθηση της αντίληψης των πραγμάτων αποδείχθηκε βασική πηγή ανταγωνισμού και προσωπικής ικανοποίησης (Kalimo et al. 1990, 1991).

Σε μια μελέτη του σε 1.109 Φιλανδούς εργαζόμενους ο Vahtera (1993) διευκρινίζει τη σχέση μεταξύ στρες από την εργασία, κοινωνικού περιβάλλοντος, προσωπικής αντίληψης γεγονότων και καταστάσεων, ελέγχου πάνω στην εργασία, κοινωνικής υποστήριξης, κινήτρου και καταστάσεως της υγείας. Βρήκε ότι η καλή υγεία εξαρτάται από την αίσθηση ελέγχου πάνω στην εργασία και από την αίσθηση βοήθειας από τους προϊσταμένους και αυτό ισχύει κυρίως για ενασχολούμενους σε εργασίες με υψηλές πνευματικές απαιτήσεις.

Από τα παραπάνω φαίνεται λοιπόν, ότι άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι περισσότερο ευένδοτα σε διαπροσωπικές συγκρούσεις στην εργασία. Επίσης ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας καθορίζουν εάν στρεσογόνα γεγονότα της ζωής θα έχουν επίπτωση στην ψυχική ή /και σωματική υγεία του ατόμου. Από την άλλη μεριά θα ήταν δύσκολο να ορίσει καθαρά κάποιος το προφίλ της προσωπικότητας που προτρέπει σε εργασιακές συγκρούσεις, λόγω του ότι υπάρχει μαρτυρία πως και οι συνθήκες εργασίας μπορούν να επηρεάσουν μια προσωπικότητα (Kahn και Schooler, 1983) και ότι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες θα μπορούσαν να επηρεάσουν το πόσο ευάλωτο είναι ένα άτομο σε στρεσογόνες καταστάσεις (Cassel 1976, Tibblin et al. 1986).

2.1.2 Η Προσωπικότητα στον Εργασιακό Χώρο

Οι παραπάνω θεωρίες για τα ψυχολογικά γνωρίσματα της προσωπικότητας ενδιαφέρουν άμεσα την μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο. Είναι προφανές ότι το άτομο εκδηλώνεται μέσα στην εργασία του ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Τα θέματα που ενδιαφέρουν ειδικότερα είναι:

Προσανατολισμός προς τον πελάτη: Βασική αρχή για τις επιχειρήσεις αφού η κύρια ομάδα ενδιαφέροντος (stakeholders) είναι οι πελάτες τους και έχει άμεση προβολή κυρίως σε εργαζομένους που έρχονται σε άμεση επαφή με αυτούς. Χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα είναι η συνεργατικότητα, η κοινωνικότητα, η ευγένεια κλπ. Σχετίζεται περισσότερο με την εξωστρέφεια, την ευσυνειδησία και την προσήνεια.

Ακεραιότητα: Η αξιολόγηση της «παράνομης» συμπεριφοράς με στόχο την πρόβλεψη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, όπως κλοπή, αντικοινωνικότητα, τάση προς βίαιη συμπεριφορά κλπ.

Καινοτομία: Η ικανότητα των ατόμων να προτείνουν και να υιοθετούν καινούριες μεθόδους για την αποτελεσματικότερη εργασία και γενικότερα καινούρια πράγματα. Υπάρχουν δύο αντίθετοι τύποι που σχετίζονται περισσότερο με την δεκτικότητα στην εμπειρία και ανάλογα με την προσωπικότητα του το άτομο πλησιάζει περισσότερο σε έναν από αυτούς: 1) προσαρμοστικός (adaptor) προτιμά να κάνει τα πράγματα καλά και χρησιμοποιεί το υπάρχον κατεστημένο, 2)

καινοτομικός (innovator) προτιμά να κάνει τα πράγματα διαφορετικά και προσπαθεί να λειτουργήσει πέρα από το υπάρχον καθεστώς. Η προτίμηση αυτών των τύπων από μία επιχείρηση εξαρτάται από την επιχειρησιακή της κουλτούρα.

Διαχείριση Στρες: Εξαρτάται από την **σκληρότητα ή ανθεκτικότητα** που αναφέρθηκε παραπάνω, δηλαδή την ικανότητα κάποιων ατόμων να μένουν ανεπηρέαστοι υπό συνθήκες άγχους και από την **έδρα ελέγχου** (locus of control), αν είναι δηλαδή εσωτερικός ή εξωτερικός έλεγχος. Διακρίνονται δύο αντίθετοι τύποι που το κάθε άτομο πλησιάζει λίγο ή πολύ: Τύπος Α – ανταγωνιστικός, βιαστικός «στην πρίζα» σε ένταση, ανυπόμονος, Τύπος Β – χαλαρός, ήρεμος, απολαμβάνει τη ζωή.

Εργασιακή στάση: Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μία επιχείρηση έχουν η 1) εργασιακή ικανοποίηση που σχετίζεται με υψηλή εξωστρέφεια, υψηλή προσήνεια και χαμηλό νευρωτισμό και 2) η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (organizational citizenship behavior), η πρωτοβουλία δηλαδή των εργαζομένων να πραγματοποιούν δραστηριότητες πέραν της περιγραφής θέσεως προς γενικότερο όφελος του οργανισμού και σχετίζεται με την προσήνεια και την ευσυνειδησία.

Ηγεσία: αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ηγείται. Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από υψηλή εξωστρέφεια, χαμηλό νευρωτισμό, υψηλή συνέπεια, υψηλή προσήνεια και υψηλή ανάγκη για επίτευξη.

Ομαδική εργασία: αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να συνυπάρχει και να συνδιαλέγεται μέσα σε μια ομάδα εργασίας. Ανάλογα με την προσωπικότητα διαχωρίζονται διάφοροι τύποι μέσα σε μια ομάδα.

2.1.3 Διαταραχές της προσωπικότητας

Ανάλογα με τον τύπο της προσωπικότητας του ατόμου προεξάρχουν συγκεκριμένα κάθε φορά στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τη στάση και τη συμπεριφορά του και επιφέρουν άλλοτε άλλου βαθμού έκπτωση της κοινωνικής ή επαγγελματικής λειτουργίας του ή υποκειμενική έντονη ενόχληση.

1. Παρανοειδής προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- διάχυτη αδικαιολόγητη καχυποψία και δυσπιστία προς τους άλλους ανθρώπους (περιμένει ότι οι άλλοι θα τον βλάψουν, είναι συνεχώς σε επιφυλακτικότητα και υπερεπαγρύπνιση, αμφισβητεί την πίστη και την αφοσίωση των άλλων, αισθάνεται και εκδηλώνει παθολογική ζήλια),
- υπερευαίσθησία (θίγεται εύκολα, διογκώνει τις δυσκολίες, είναι συνεχώς σε ετοιμότητα για αντεπίθεση, δεν μπορεί να χαλαρώσει),
- περιεσφιγμένο συναίσθημα (είναι ψυχρό και ασυγκίνητο, έχει έλλειψη χιούμορ, έλλειψη ρομαντικών συναισθημάτων).

2. Σχιζοειδής προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- συναισθηματική ψυχρότητα και απόσταση,
- αδιαφορεί για επαίνους, κριτικές ή αισθήματα άλλων,
- είναι μοναχικός τύπος και δεν δημιουργεί στενές σχέσεις.

3. Σχιζότυπη προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- καχυποψία,
- ιδέες συσχέτισης,
- αλλόκοτες φαντασιώσεις ή ενασχολήσεις,
- κοινωνική απομόνωση,
- παράδοξο λόγο (υπερβολικά περίπλοκο, ασαφή, υπερλεπτομερειακό),
- είναι απόμακρο,
- έχει υπερβάλλον κοινωνικό άγχος ή υπερευαισθησία σε πραγματική ή κατά φαντασία κριτική,
- έχει επανειλημμένες παραισθήσεις.

4. Δραματική/υστερική προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- συμπεριφορά έντονα μελοδραματική,
- αντιδραστική,
- προσπαθεί αδιάκοπα να προσελκύσει την προσοχή,
- έχει παράλογες οργίλες εκρήξεις ή ξεσπάσματα θυμού και
- χαρακτηριστικές διαταραχές στις διαπροσωπικές του σχέσεις, αφού οι άλλοι τον θεωρούν εγωκεντρικό, ματαιόδοξο, ένα ρηχό άτομο που συνεχώς αποζητά την επιβεβαίωση.
- Επίσης παρουσιάζει μια τάση για απειλές ή απόπειρες αυτοκτονίας προς χειραγώγηση του περιβάλλοντος του.

5. Ναρκισσιστική προσωπικότητα. Το άτομο χαρακτηρίζεται από:

- μεγαλειώδη αίσθηση σπουδαιότητας ή μοναδικότητας του εαυτού του,
- έντονη ενασχόληση με φαντασιώσεις άπεριόριστης επιτυχίας του,
- επιδειξιομανία,
- ψυχρή αδιαφορία ή έντονα συναισθήματα οργής, ντροπής, ταπείνωσης σε περίπτωση ήττας,
- διαταραχές στις διαπροσωπικές σχέσεις όπως συναίσθημα κατοχής ιδιαίτερων δικαιωμάτων (ξαφνιάζεται και θυμώνει όταν οι άλλοι δεν κάνουν αυτό που θέλει), εκμεταλλεύεται τους άλλους για να ικανοποιήσει δικές του επιθυμίες, στις σχέσεις του υπάρχει έλλειψη συναισθηματικής προσέγγισης, είναι σχέσεις που χαρακτηριστικά εναλλάσσονται μεταξύ των ακραίων περιπτώσεων της υπερεξιδανίκευσης και της υποτίμησης.

6. Αντικοινωνική προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- ανικανότητα διατήρησης μιας σταθερής εργασιακής συμπεριφοράς (αλλάζει συχνά εργασία, έχει σοβαρού βαθμού απουσίες από τη δουλειά του, εγκαταλείπει μια δουλειά χωρίς να υπάρχει προοπτική άλλης),
- αδυναμία αποδοχής κοινωνικών κανόνων,
- ανικανότητα διατήρησης ενός σταθερού συναισθηματικού δεσμού,
- ευερεθιστότητα και επιθετικότητα,
- ανικανότητα να δείξει συνέπεια στις οικονομικές του υποχρεώσεις,
- αδυναμία προγραμματισμού για το μέλλον, απερισκεψία,
- αδιαφορία για την αλήθεια.

7. Μεταιχμιακή προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- παρορμητικότητα ή απρόβλεπτη συμπεριφορά με έντονες και ασταθείς διαπροσωπικές σχέσεις,
- συναισθηματική αστάθεια,
- δυσανεξία στη μοναξιά,
- αβεβαιότητα ως προς πολλά θέματα σχετιζόμενα με την ταυτότητα του,
- χρόνια αισθήματα κενού ή ανίας.

8. Αποφευκτική προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- υπερευαίσθησία σε ενδεχόμενο απόρριψης του,
- απροθυμία να συνάψει σχέσεις αν δεν του δοθούν ασυνήθιστα ισχυρές εγγυήσεις για ανεπιφύλακτη αποδοχή του,
- κοινωνική απόσυρση (αναλαμβάνει συνήθως περιθωριακούς κοινωνικούς και επαγγελματικούς ρόλους),
- επιθυμία για στοργή και αποδοχή,
- χαμηλή εκτίμηση του εαυτού του

9. Εξαρτημένη προσωπικότητα. Το άτομο:

- αφήνει παθητικά τους άλλους να αναλάβουν την ευθύνη για βασικούς τομείς της ζωής λόγω ανικανότητας του για ανεξάρτητη λειτουργία,
- υποτάσσει τις δικές του ανάγκες στις ανάγκες του ατόμου από το οποίο εξαρτάται έτσι ώστε να αποφεύγει κάθε πιθανότητα να χρειασθεί να στηριχθεί στον εαυτό του,
- του λείπει η αυτοπεποίθηση.

10. Καταναγκαστική προσωπικότητα. Το άτομο παρουσιάζει:

- περιορισμένη ικανότητα έκφρασης θερμών και τρυφερών συναισθημάτων,
- ανάγκη για τελειότητα,
- επιμονή να υποκύψουν οι άλλοι στο δικό του τρόπο λειτουργίας,
- υπερβολική αφοσίωση στην εργασία μέχρι σημείου αποκλεισμού προσωπικής ευχαρίστησης και διαπροσωπικών σχέσεων,
- αναποφασιστικότητα (διακατέχεται από υπέρμετρο φόβο μήπως κάνει λάθος ή σκέφτεται και ξανασκέφτεται τις προτεραιότητες του).

11. Παθητική - Επιθετική προσωπικότητα. Το άτομο χαρακτηρίζεται από αντίσταση στις απαιτήσεις επαρκούς απόδοσης στην επαγγελματική και κοινωνική του λειτουργία. Η αντίσταση αυτή εκφράζεται με αναβλητικότητα, χασομέρι, ισχυρογνωμοσύνη, εσκεμμένη αναποτελεσματικότητα, ξεχνά εύκολα.

12. Άτυπη, Μικτή προσωπικότητα

Εδώ κατατάσσονται τα άτομα για τα οποία είτε δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες ώστε να γίνει πιο συγκεκριμένος χαρακτηρισμός τους ή παρουσιάζουν χαρακτηριστικά από περισσότερους του ενός τύπου προσωπικότητας.

2.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τον όρο αυτό εννοούμε «τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα» (McCormick & Ilgen, 1985). Τα στοιχεία που μας ενδιαφέρουν είναι:

- (α) τι είναι αυτό που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά,
- (β) τι είναι αυτό που κατευθύνει τη συμπεριφορά και
- (γ) με ποιο τρόπο η συμπεριφορά διατηρείται.

Η πορεία της διαδικασίας κινήτρων έχει την εξής θεωρητική μορφή (Steer & Porter, 1987):

1. Εμφανίζεται στο άτομο κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία η οποία του δημιουργεί κατάσταση έλλειψης ισορροπίας, την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει.
2. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες του ατόμου ότι ορισμένες ενέργειες του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής. Επομένως, πριν το άτομο προχωρήσει σε κάποια μορφή συμπεριφοράς, περνά μία φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς. Η διαδικασία αυτή δεν είναι ούτε απλή ούτε είναι εύκολο να μελετηθεί, γιατί λαμβάνει χώρα σ' ένα πολυδιάστατο πλαίσιο στο οποίο υπεισέρχονται από τη μία τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου (ενδιαφέροντα, στάσεις, ανάγκες) και από την άλλη, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού χώρου, καθώς και η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών.

2.2.1 Θεωρίες των αναγκών

2.2.1.1 Η θεωρία του Maslow για την ιεραρχία των αναγκών

Σύμφωνα με τον Maslow, ο άνθρωπος έχει ανάγκες που είναι ιεραρχημένες ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται:

Ανάγκες έλλειψης

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

Ανάγκες για ασφάλεια: Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας σταθερής εργασίας, επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κτλ.

Διακρίνονται δύο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική καθώς το άτομο επιθυμεί καταρχήν να επιτύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί λογικό και

σκόπιμο και από τη στιγμή που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό και βιοτικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό.

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

Ανάγκες ανάπτυξης

Ανάγκες για αυτοεκτίμηση: Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: Ο Maslow υποστηρίζει ότι, ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. Αφορά την αξιοποίηση του εσώτερου δυναμικού, επίτευξη της ανώτερης δυνατής αυτοανάπτυξης, δημιουργικότητας & αυτοέκφρασης.

Στο κάτω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, οι ανάγκες έλλειψης. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών αποτελεί βασική επιδίωξη κάθε ανθρώπου και απαραίτητη προϋπόθεση μιας στοιχειώδους κοινωνικής ζωής. Στο πάνω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι ανάγκες ανάπτυξης, που αναφέρονται ακριβώς σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου είδους που το οδηγούν όχι μόνο στη δημιουργικότητα αλλά και στην ατομική τελείωση.

Μεταφερόμενη στον κόσμο της εργασίας η θεωρία του Maslow αποκτά το εξής νόημα: αν υποθέσουμε ότι έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές ανάγκες έλλειψης (τροφή, ασφάλεια, κοινωνικές σχέσεις) -δηλαδή οι εργαζόμενοι έχουν εξασφαλίσει τα αναγκαία για τη συντήρησή τους, δεν απειλούνται από απόλυση και οι σχέσεις στο χώρο εργασίας είναι ικανοποιητικές - τα κίνητρα που ζητούν πλέον ικανοποίηση είναι αυτά που αναφέρονται στην αναγνώριση και την αυτοεκτίμηση, σε ανώτερη δηλαδή κατηγορία αναγκών. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να στρέψει την προσοχή της προς τα εκεί (π.χ. παροχή διακρίσεων, βαθμών, ευκαιριών για μετεκπαίδευση κλπ.), αν θέλει να δημιουργήσει νέα κίνητρα για τους εργαζόμενους. Βέβαια η κάθε περίπτωση είναι εξατομικευμένη και κανείς δεν περιμένει να βρει ταυτόσημες ιεραρχήσεις αναγκών σε διαφορετικά άτομα.

Η θεωρία του Maslow ήταν η πρώτη σαφής διατύπωση της ανάγκης να στραφεί η εργοδοσία από την ικανοποίηση μόνο κατώτερου επιπέδου αναγκών των εργαζομένων (μισθός, προαγωγές, ωράρια κλπ) στην ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου (αυτονομία, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα κλπ).

2.2.1.2 Η θεωρία του Alderfer-ERG

Αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow. Εδώ οι κατηγορίες των αναγκών γίνονται 3: α) ανάγκες ύπαρξης, β) ανάγκες σχέσης και γ) ανάγκες ανάπτυξης. Στη θεωρία αυτή γίνεται δεκτό ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση

από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου όταν υπάρξει «μταταίωση» (frustration), δηλαδή απογοήτευση από την αδυναμία ικανοποίησης.

2.2.1.3 Τα κίνητρα επίτευξης

Πρόκειται για ένα ευρύτερο πλέγμα θεωριών που στηρίχτηκε στην έννοια της ανάγκης για επίτευξη και συνδέθηκε αρχικά με τα ονόματα των Atkinson και McClelland. Σύμφωνα με τη θεωρία, η ανάγκη για επίτευξη (η γενική προδιάθεση του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας), αποτελεί σταθερό (εκμαθημένο όμως) χαρακτηριστικό του ατόμου, που διαμορφώνεται από την πρώτη παιδική ηλικία. Βασικό ρόλο παίζει ο τρόπος ανατροφής από τους γονείς, βασική θέση του McClelland είναι ότι η άσκηση μπορεί να επιφέρει μεταβολές στο επίπεδο της ανάγκης για επίτευξη, ακόμα και σε ώριμη ηλικία.

Στην πράξη, η θεωρία του κινήτρου επίτευξης, σημαίνει ταίριασμα της ανάγκης για επίτευξη με το διαβλεπόμενο επίπεδο «πρόκλησης» που έχει κάθε συγκεκριμένο έργο. Σε ανθρώπους με υψηλή ανάγκη επίτευξης θα πρέπει να ανατίθενται εργασίες που θα αποτελούν γι' αυτούς «πρόκληση» - όχι κάτι εύκολο, αλλά κάτι εφικτό. Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα άτομα αυτά παρουσιάζουν και μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία (Steers, 1975). Παράλληλα όμως τα άτομα αυτά τείνουν να εργάζονται μόνα και να αποφεύγουν τη συνεργασία, πράγμα που μπορεί να δημιουργήσει άλλου είδους προβλήματα. Τα άτομα με χαμηλή ανάγκη επίτευξης, από την άλλη μεριά, θα πρέπει να αναλαμβάνουν κοινές εργασίες ή να εκπαιδεύονται ώστε να αναπτυχθεί το επίπεδο ανάγκης για επίτευξη. Κατά τον McClelland η οικονομική και πολιτική ανάπτυξη ενός έθνους μπορεί να επηρεαστεί από το βαθμό ανάγκης για επίτευξη που καλλιεργείται στο λαό αυτό.

2.2.2 Η θεωρία παραγόντων υγιεινής - υποκίνησης του Herzberg

Ο Herzberg παρουσίασε μια θεωρία κινήτρων βασισμένη στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, της ικανοποίησης που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Ξεχώρισε 2 κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονταν με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Παράγοντες υποκίνησης. Πέντε παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης:

- επίτευξη
- αναγνώριση έργου
- φύση εργασίας
- υπευθυνότητα και
- δυνατότητα προαγωγής

Παράγοντες υγιεινής. Έξι παράγοντες που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία:

- πολιτική της επιχείρησης
- τρόπος διοίκησης
- εποπτεία

- χρηματική αμοιβή
- διαπροσωπικές σχέσεις
- συνθήκες εργασίας

Η εξάλειψη των παραγόντων δυσαρέσκειας δε σημαίνει ότι αυτόματα επέρχεται ικανοποίηση από την εργασία. Αποφεύγονται απλώς τα αισθήματα δυσαρέσκειας. Για τη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης (και κατά συνέπεια κινήτρων), είναι απαραίτητο η προσοχή της επιχείρησης να στραφεί προς τους παράγοντες που υπάγονται στην κατηγορία των κινήτρων. Η εργοδοσία πρέπει να έχει δύο μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων, ένα μηχανισμό που αποβλέπει στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης, μέσω εμπλουτισμού και διεύρυνσης της εργασίας, με τρόπο ώστε αυτή να συναρπάξει τον εργαζόμενο, να του δίδει την ευκαιρία για προσωπική επίτευξη, ανάπτυξη και αναγνώριση και ένα δεύτερο μηχανισμό που θα προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια μέσα από τον έλεγχο του τρόπου διοίκησης, των αμοιβών, των κοινωνικών σχέσεων και της πολιτικής της επιχείρησης.

2.2.3 Η θεωρία της ισότητας

Είναι μια ευρύτερη γνωστική - ψυχολογική θεωρία που μπορεί να έχει εφαρμογή και στο χώρο της εργασίας και πιο συγκεκριμένα σε θέματα αμοιβών και θέματα παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, σε μια κοινωνική σχέση το άτομο συγκρίνει αυτά που δίνει και παίρνει από τη σχέση αυτή με αυτά που δίνει και παίρνει το άλλο μέλος της σχέσης ή κάποιο άλλο άτομο που βρίσκεται σε παρόμοια με τη δική του θέση. Στο χώρο της εργασίας ειδικότερα, το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα και εξερχόμενα με τα αντίστοιχα εισερχόμενα και εξερχόμενα κάποιου άλλου που μπορεί να είναι κάποιο άλλο μέλος της ίδιας ή παρεμφερούς εργασιακής ομάδας. Στα εισερχόμενα περιλαμβάνονται όλα εκείνα που το ίδιο το άτομο κρίνει ότι βάζει στην εργασία και μπορεί να είναι τα προσόντα του, ο κόπος ή η προσπάθεια που καταβάλει, η προηγούμενη εμπειρία του κλπ. Στα εξερχόμενα παραδοσιακά περιλαμβάνεται η χρηματική αμοιβή, αλλά και όλα εκείνα που μπορούν να αποτελέσουν αμοιβή για το άτομο όπως π.χ. η μεταχείριση που έχει από τους προϊσταμένους, οι συγκεκριμένες εργασίες που του ανατίθενται, τα διάφορα αξιώματα ή σύμβολα κύρους και εξουσίας, οι συμπληρωματικές αμοιβές (π.χ. ασφάλιση, αυτοκίνητο, εκπαίδευση παιδιών, ταξίδια κλπ). Όταν η σύγκριση δείξει την ύπαρξη ανισότητας εις βάρος του τότε το άτομο αρχίζει να διακατέχεται από ψυχολογική ένταση που ο βαθμός της είναι ανάλογος με το βαθμό της διαβλεπόμενης ανισότητας. Το άτομο θα κινηθεί προς μια κατεύθυνση (ανάληψη δράσης) που θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ανισότητας.

Η θεωρία της ισότητας μπορεί να έχει δύο βασικές εφαρμογές στο χώρο εργασίας κατά την άσκηση της διοίκησης. Η μία αναφέρεται στη διάγνωση των προβλημάτων και η άλλη στη χορήγηση αμοιβών. Η διαγνωστική χρήση της αφορά στην εξακρίβωση των λόγων που προκαλούν δυσαρέσκεια. Έχει αποδειχτεί ότι οι εργαζόμενοι πολλές φορές δε συγκρίνουν τις δικές τους αμοιβές με αυτές άλλων ατόμων στην ίδια επιχείρηση, που πολλές φορές προσπαθεί να μοιράζει τις αμοιβές δίκαια, μέσα στο πλαίσιο των οικονομικών δυνατοτήτων της, αλλά με τις αμοιβές άλλων εργαζομένων σε άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις, που ίσως έχουν

μεγαλύτερη οικονομική ευρωστία. Οι οικονομικές συγκρίσεις δηλαδή, γίνονται με βάση αυτό που ισχύει γενικότερα στην αγορά εργασίας, και όχι με βάση το σύστημα αμοιβών της συγκεκριμένης επιχείρησης (Malkin, Cooper & Cox, 1989). Αυτό αποτελεί πρόβλημα που είναι απαραίτητο να έχει υπόψη της κάθε επιχείρηση γιατί ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να επεκταθεί και στο σύστημα αμοιβών, με αποτέλεσμα η επιχείρηση που δεν αμείβει όπως οι άλλες να παρουσιάζει μεγαλύτερη διαρροή προσωπικού.

Όσον αφορά στο σύστημα αμοιβών, το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση που θέλει να μοιράζει τις αμοιβές δίκαια, είναι το πως κάτι τέτοιο θα γίνει κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα δικά τους μέτρα σύγκρισης. Η μυστικότητα οδηγεί σε εξωπραγματικές υποθέσεις από την πλευρά των εργαζομένων ενώ η δημοσιοποίηση των αμοιβών για να είναι επιτυχής πρέπει να συνοδεύεται από πραγματικά αντικειμενικό και αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης, ώστε να μη δημιουργούνται τριβές (Mitsell & Larson, 1987).

2.2.4 Η θεωρία της προσδοκίας

Αυτή εισάγεται στην οργανωτική / βιομηχανική ψυχολογία το 1964 με την έκδοση του κλασικού βιβλίου του Victor Vroom «Work and Motivation». Ο Vroom με τον όρο κίνητρα συμπεριφοράς (Motivation) αναφέρεται στις διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών τύπων εκούσιας δράσης. Υιοθετεί την αντίληψη ότι ο άνθρωπος κάνει λογικο-οικονομικές επιλογές, δηλαδή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων επιλέγει να πραγματοποιήσει την ενέργεια εκείνη που, όπως υποκειμενικά κρίνει, θα του δώσει τα περισσότερα οφέλη. Πρόκειται δηλαδή, για μια διαδικασία λήψης αποφάσεων, μόνο που η έμφαση είναι στην εσωτερική γνωστική παρόρμηση που οδηγεί στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης για δράση και όχι στην εκτέλεση της.

Τρία είναι τα βασικά στοιχεία της θεωρίας:

Το σθένος. Με άλλα λόγια ο βαθμός προτίμησης του ατόμου για συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αυτός είναι ανεξάρτητος από την εφικτότητα του αποτελέσματος και μπορεί να λάβει θετικές, αρνητικές τιμές ή και μηδέν, ανάλογα με το αν το άτομο επιθυμεί ή όχι το αποτέλεσμα ή του είναι αδιάφορο.

Η συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα. Ο βαθμός δηλαδή που το συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται, υποκειμενικά από το άτομο, ότι οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων. Μπορεί να πάρει τιμές από το -1, που δείχνει πεποίθηση ότι η επίτευξη ενός δεύτερου αποτελέσματος είναι σίγουρη χωρίς το πρώτο αποτέλεσμα και αδύνατη με αυτό, μέχρι το +1, που δείχνει πεποίθηση ότι το πρώτο αποτέλεσμα είναι αναγκαία και επαρκής συνθήκη για την επίτευξη του δεύτερου αποτελέσματος. Π.χ. το χρήμα σημαίνει, υποκειμενικά, βελτίωση του βιοτικού επιπέδου (θετική σχέση) και λιγότερο ελεύθερο χρόνο λόγω αυξημένης εργασίας (αρνητική σχέση).

Η προσδοκία. Είναι η στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά στην πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Παίρνει τιμές από 0 έως +1. Η τιμή +1 σημαίνει υποκειμενική βεβαιότητα ότι η ενέργεια που

κάνουμε πράγματι θα ακολουθηθεί από το αποτέλεσμα, ενώ η τιμή 0 σημαίνει υποκειμενική βεβαιότητα ότι η ενέργεια δεν θα ακολουθηθεί από το αποτέλεσμα.

Η θεωρία της προσδοκίας μπορεί να έχει άμεσες πρακτικές επιπτώσεις στην οργάνωση του εργασιακού χώρου (Greenberg, 1986, Mitchell & Larson, 1987). Πρέπει να ξεκαθαρίζονται και να διασαφηνίζονται οι προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά στη σύνδεση προσπάθειας-επίδοσης. Πρέπει δηλαδή, να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι ώστε να μπορούν να επιτελούν με επιτυχία το έργο τους και ταυτόχρονα να λαμβάνονται υπόψη και να μελετώνται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση του. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή ανταλλαγή απόψεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Επίσης πρέπει να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα αποτελέσματα του έργου τους και τον τρόπο που αυτό το έργο αξιολογείται από τους προϊσταμένους και την επιχείρηση (feedback). Πρέπει να γίνεται σαφής διασύνδεση ανάμεσα στην επίδοση και τις αμοιβές. Αυτονόητο είναι ότι οι χορηγούμενες αμοιβές πρέπει να έχουν κάποια αξία για τον εργαζόμενο (θετικό σθένος). Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι χρηματικές αμοιβές συνεπικουρούνται από συμπληρωματικές αμοιβές που δεν είναι απαραίτητα χρηματικές (π.χ. ασφάλιση, παιδικοί σταθμοί κλπ) και ο εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει τι προτιμά.

2.2.5 Η θεωρία της στοχοθέτησης

Στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει κάποιο σκοπό. Οι κύριες αρχές της θεωρίας μπορεί να συνοψισθούν ως εξής:

Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος, δύσκολος αλλά εφικτός. Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και επιπλέον συνδέουν την αυτοϊκανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης απ' ό,τι οι εύκολοι στόχοι (Locke & Latham, 1990). Τα άτομα πρέπει να έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου, για να μπορέσει η στοχοθέτηση να έχει επίδραση στην επίδοση. Πέρα από την αντικειμενική ύπαρξη ή μη ικανοτήτων, φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου όσον αφορά στις ικανότητες του να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις ενός έργου (Bandura, 1986). Αντίσταση στο στόχο που τίθεται μπορεί να εμφανιστεί όταν οι εργαζόμενοι νομίζουν ότι δεν μπορούν να τον προσεγγίσουν γιατί δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες ή γνώσεις ή γιατί δεν έχουν εμπιστοσύνη στην εργοδοσία ή δε βλέπουν προσωπικό όφελος (Latham & Locke, 1979).

Στις μεθόδους για την επίτευξη υψηλού επιπέδου στοχοθέτησης περιλαμβάνονται: η εκπαίδευση των εργαζομένων για τη βελτίωση των ικανοτήτων και την αύξηση της αυτοπεποίθησής τους, η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων και εν μέρει η παροχή αμοιβών σε συνάρτηση με τη στοχοθέτηση.

Στα θετικά αποτελέσματα της στοχοθέτησης περιλαμβάνονται η υψηλή επίδοση, η σαφήνεια των ρόλων και το αίσθημα υπερηφάνειας για την επίτευξη, ενώ στα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα περιλαμβάνονται η δυσαρέσκεια, όταν υπάρξει αποτυχία, η αναζήτηση πλάγιων δρόμων για την επίτευξη του στόχου και η

παραμέληση σημαντικών πλευρών της εργασίας που δεν έχουν άμεση σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Η στοχοθέτηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επιλογή προσωπικού, κατά την εκπαίδευση του, για τη μείωση των αυθαίρετων απουσιών, πέρα από την αυτονόητη χρήση της για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία κινήτρων στο προσωπικό.

2.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Με τον όρο «κίνητρα συμπεριφοράς» αναφερόμαστε στην εσωτερική δύναμη που οδηγεί το άτομο σε κάποια μορφή δράσης. Οι περισσότερες ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς βασίζονται στην άποψη ότι το άτομο γενικά τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο. Η τάση αυτή οδηγεί σε εμπρόθετη δράση και λήψη αποφάσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και την αποφυγή των αρνητικών. Οι απόψεις αυτές ξεκινούν από την επικούρεια φιλοσοφία και επανέρχονται στα νεότερα χρόνια με τις θεωρίες των Bentham, Locke και John Stuart Mill.

Οι θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς μπορούν να καταταγούν σε 3 κατηγορίες:

1. Θεωρίες των ενστίκτων
2. Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης, και
3. Γνωστικές θεωρίες.

2.3.1 Θεωρίες των ενστίκτων

Για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, πέρα από την εμπρόθετη δράση που αποσκοπεί στον ωφελιμισμό ή τον ηδονισμό, χρειάζονται - σύμφωνα με θεωρητικούς όπως ο Freud και ο McDougal- δύο ακόμα μεταβλητές: το ένστικτο και τα ασυνείδητα κίνητρα.

Η θεωρία της Libido του S. Freud αναφέρει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε δύο βασικά κίνητρα: Αφενός το κίνητρο της αυτοσυντήρησης και αφετέρου το κίνητρο της ηδονής. Σύμφωνα με το δεύτερο το κάθε άτομο αποφεύγει ότι τον δυσαρεστεί και επιδιώκει τις καταστάσεις που τον ευχαριστούν. Ο Freud ονομάζει Libido την ενέργεια που καταναλώνεται κατά την προσπάθεια αυτή.

Ο McDougal στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όριζε το ένστικτο ως «κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση, που οδηγεί τον κάτοχο της να αντιληφθεί ή να προσέξει τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, να νιώσει μια ιδιαίτερου είδους συναισθηματική αναταραχή, όταν βλέπει παρόμοιο αντικείμενο και να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο αναφορικά με το αντικείμενο αυτό ή τουλάχιστον να νιώσει μια παρόρμηση προς μια παρόμοια ενέργεια». Η Φροϋδική θεωρία άρχισε να αμφισβητείται από τη στιγμή που άρχισε να αποδεικνύεται ότι τόσο στον άνθρωπο όσο και στα ζώα πολλές από τις υποτιθέμενα ασυνείδητες ενστικτώδεις μορφές συμπεριφοράς δεν ήταν παρά εκμαθημένες συμπεριφορές. Κάθε άτομο έχει την προδιάθεση να επιδείξει ορισμένες μορφές συμπεριφοράς (π.χ. περιέργεια, φόβο, φθόνο,

κοινωνικότητα κλπ), αλλά το εάν αυτές οι συμπεριφορές θα εκδηλωθούν ή όχι, εξαρτάται από άλλους παράγοντες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς.

2.3.2 Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης

Οι θεωρίες της ορμής που ήρθαν να υποκαταστήσουν τις θεωρίες των ενστίκτων, δέχονται ότι οι αποφάσεις που αφορούν την τωρινή συμπεριφορά βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες ή στις αμοιβές που είχε παρελθούσα συμπεριφορά. Οι παρελθούσες πράξεις που οδήγησαν σε ευχάριστα αποτελέσματα τείνουν να επαναλαμβάνονται, ενώ αντίθετα, αποφεύγονται πράξεις που είχαν δυσάρεστα αποτελέσματα. Δημιουργούνται με τον τρόπο αυτό δεσμοί «Ερεθίσματος - Απόκρισης», που οδηγούν σε επανάληψη της συμπεριφοράς. Πρόκειται για το «νόμο του αποτελέσματος» όπως τον ονόμασε ο Thorndike και, ουσιαστικά, για αυτό που ο Allport ονόμασε «ηδονισμό του παρελθόντος». Έτσι, η παρόρμηση για δράση (το κίνητρο), στη θεωρία της ορμής, είναι συνάρτηση της έντασης της ανάγκης και της έντασης της συνήθειας (της έντασης δηλαδή της ευχάριστης παρελθούσας συμπεριφοράς). Η θεωρία όμως της ορμής δεν μπορούσε να ερμηνεύσει ικανοποιητικά τα ανθρώπινα κίνητρα. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν καταστάσεις «ανάγκης» που δεν οδηγούν σε καταστάσεις «ορμής», όπως και υπάρχουν καταστάσεις ορμής που δεν προέρχονται από καταστάσεις ανάγκης.

Από τη στιγμή που η έμφυτη κληρονομιά του ανθρώπου (ορμές, ένστικτα κλπ) δεν μπορούσε να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά, ήταν αναπόφευκτο η προσοχή των ερευνητών να στραφεί στην εκμαθημένη συμπεριφορά. Η κατεύθυνση αυτή που στηρίζεται στη σύνδεση συμπεριφοράς και μάθησης, ονομάστηκε συμπεριφορισμός και ταυτίστηκε στο ξεκίνημα της με το έργο του Ράβιν και στην πορεία της με το έργο του Skinner. Η μάθηση μπορεί να ορισθεί ως μια σχετικά μόνιμη και σταθερή μεταβολή των συμπεριφορών που έχει το άτομο. Η μεταβολή αυτή επέρχεται από την ενίσχυση κάποιας νέας συμπεριφοράς που εμφανίστηκε μέσα από την άσκηση ή την εμπειρία ή ακόμα και τυχαία. Ο δημιουργούμενος συσχετισμός ανάμεσα στη συμπεριφορά και στο ευχάριστο επακόλουθο της δημιουργεί την εξάρτηση, την τάση δηλαδή για επανάληψη της συμπεριφοράς.

Μπορούμε να διακρίνουμε 2 μορφές εξαρτημένης μάθησης :

- την κλασική και
- τη συντελεστική.

Η κλασική έχει συνδεθεί με τα γνωστά πειράματα του Ρώσου φυσιολόγου Ράβιν (1849-1936). Ο σκύλος παρουσίαζε έκκριση σιέλου μόλις εμφανιζόταν συγκεκριμένο ερέθισμα (φως, ήχος κουδουνιού κλπ.) που προμήνυε τροφή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το πειραματόζωο δεν επεδείκνυε κάποια συμπεριφορά που να προκαλεί τη χορήγηση τροφής, αλλά η τροφή (η αμοιβή δηλαδή) ισχυροποιούσε την εκδήλωση (έκκριση σιέλου).

Η συντελεστική έχει συνδεθεί με το έργο του αμερικανού ψυχολόγου Skinner (1904-1990). Τα ποντίκια ή τα περιστέρια των πειραμάτων του Skiner καθώς ήταν κλεισμένα σε κάποιο κλουβί τυχαία παρουσίαζαν την επιθυμητή συμπεριφορά (π.χ. πάτημα μοχλού), η οποία συνοδευόταν αμέσως από την αμοιβή (τροφή). Το πειραματόζωο από τη στιγμή που αντιλαμβανόταν τη διασύνδεση της

συμπεριφοράς με την αμοιβή, προχωρούσε σε επανάληψη της συμπεριφοράς, προκειμένου να προκαλέσει τη χορήγηση της αμοιβής.

Ο μηχανιστικός συμπεριφορισμός του Skinner απαλύνεται από τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura, όπου η διαδικασία της ενίσχυσης υποκειμενικοποιείται καθώς συνδέεται με τις νοητικές διαδικασίες του ατόμου που ερμηνεύει με το δικό του τρόπο το περιβάλλον του και τα ερεθίσματα που υπάρχουν σ' αυτό π.χ. πρότυπα, αυτοενίσχυση. Με τον τρόπο αυτό ερμηνεύονται οι διαφορετικές συμπεριφορές σε όμοιο περιβάλλον ή κάτω από την επίδραση όμοιων ερεθισμάτων, κάτι που αδυνατούσε να ερμηνεύσει η καθαρά μηχανιστική συμπεριφοριστική προσέγγιση. Η θεωρία του Bandura (1986) μετονομάστηκε σε «κοινωνική γνωστική θεωρία» και μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί σύζευξη συμπεριφοριστικών και γνωστικών θεωριών.

2.3.3 Γνωστικές θεωρίες

Πρωτοπόρος της προσέγγισης αυτής είναι ο Γερμανός ψυχολόγος Kurt Lewin (1890-1947). Σε κάθε δεδομένη στιγμή οι άνθρωποι έχουν ορισμένες φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες. Αυτό έχει δύο συνέπειες:

1. Οι ανάγκες προκαλούν μια κατάσταση έντασης που το άτομο προσπαθεί να αμβλύνει με τη συμπεριφορά του και
2. Οι ανάγκες επιδρούν στην ελκυστικότητα ορισμένων ενεργειών ή αποτελεσμάτων/αμοιβών, όσον αφορά τη δυνατότητα που παρέχουν να αμβλυνθεί η κατάσταση έντασης.

Στη γνωστική θεωρία του Lewin η ελκυστικότητα (σθένος) καθορίζεται από την τωρινή επεξεργασία των πληροφοριών που προέρχονται από το περιβάλλον, χωρίς όμως να αποκλείεται και η επίδραση προηγούμενων εμπειριών. Άλλη βασική έννοια στη θεωρία του Lewin που καθορίζει τη συμπεριφορά σε δεδομένο χρόνο είναι ο βιοτικός χώρος, δηλαδή το σύνολο των γεγονότων έτσι όπως τα αντιλαμβάνεται το άτομο. Ο τρόπος που γίνεται αντιληπτό το περιβάλλον επηρεάζεται από τις ανάγκες, τις αξίες και τα κίνητρα του ατόμου. Και το ίδιο το περιβάλλον όμως μπορεί να επιδράσει στις ανάγκες και τα κίνητρα του ατόμου. Δηλαδή, η συμπεριφορά (Behavior) -κατά τον Lewin- είναι συνάρτηση δύο παραγόντων, του ατόμου (Person) και του περιβάλλοντος (Environment), $B=f(P,E)$.

Από τη δεκαετία του 1960 η θεωρία των κινήτρων γίνεται κατά κύριο λόγο γνωστική, επικεντρώνεται σε νοητικές και λογικές διαδικασίες. Στοιχεία όπως η μνήμη, η επαγωγική και παραγωγική λογική, η επεξεργασία πληροφοριών είναι αυτά που χαρακτηρίζουν κάθε γνωστική προσέγγιση.

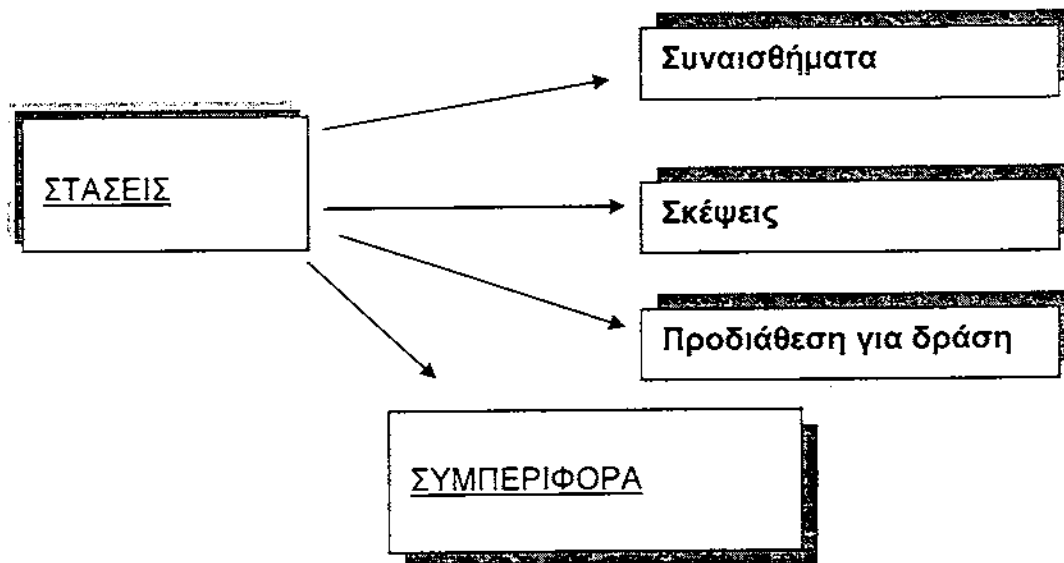
3. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μελέτη της συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας ξεκινάει από τις στάσεις με τις οποίες μπορεί να εκδηλώσει αυτή ο εργαζόμενος. Συνεχίζει με την διερεύνηση των άλλων διαστάσεων που προκύπτουν ενώ δείχνουμε και τους αρνητικούς παράγοντες που την επηρεάζουν.

3.1 ΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Στάση είναι η νοητική και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, οργανωμένη μέσα από την εμπειρία, που ασκεί κατευθυντική ή δυναμική επίδραση στην απόκριση του ατόμου προς τα αντικείμενα και τις καταστάσεις στα οποία αυτή αναφέρεται (Allport, 1954)

Μία στάση καταλήγει σε σκοπούμενη συμπεριφορά. Ωστόσο η πρόθεση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί ή όχι στις συγκεκριμένες κάθε φορά συνθήκες. Αν και οι στάσεις δεν προδικάζουν πάντα την συμπεριφορά ο δεσμός (σχέση) μεταξύ στάσεων και δυναμικής και σκοπούμενης είναι σημαντικός για τους προϊστάμενους και αποτελεί ευθύνη για αυτόν ώστε να αναγνωρίσει τις στάσεις και να κατανοήσει τα γενεσιουργά αίτια και τις πιθανές τους συνέπειες.



Παρακάτω περιγράφουμε μερικές από τις στάσεις που μπορεί να εκδηλώσει ο εργαζόμενος. Θα αναλύσουμε διεξοδικά την εργασιακή ικανοποίηση γιατί αποτελεί τη βάση όλων των άλλων και θα αναφερθούμε επιγραμματικά στην οργανωσιακή δέσμευση, την συμμετοχή και την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά.

3.1.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει περιγραφεί με ένα μεγάλο αριθμό ορισμών. Οι δόκιμοι ορισμοί της Εργασιακής Ικανοποίησης που έχουν επικρατήσει στην βιβλιογραφία (Herzberg., Mausner, Peterson & Carwell, 1957, Locke, 1976: Scarpello and Campbell, 1983), συγκλίνουν στην προσέγγιση ότι η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική απάντηση σε αντιμετωπιζόμενες καταστάσεις και ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το ενιαίο συναίσθημα της ικανοποίησης που προκύπτει όταν ληφθούν υπόψη όλες οι (οι κρίσιμες) εργασιακές καταστάσεις. Επιπλέον, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει προσεγγιστεί με τη βοήθεια της έννοιας της στάσης των εργαζομένων απέναντι στις παραμέτρους της εργασιακής τους σχέσης. (Abraham Sagie, 1998)

Σε γενικές γραμμές έχουν επικρατήσει δυο προσεγγίσεις για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα ενιαίο και μονοδιάστατο φαινόμενο και η μέτρηση αναφέρεται στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση που μετράται με μία ή περισσότερες παραμέτρους (Quinn & Shepard, 1974, Kunin, 1955, Scarpello & Campbell, 1983). Αυτή η γενικευτική προσέγγιση μελετά παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και παρέχει ένα γενικό δείκτη χωρίς να εξειδικεύει το πεδίο έρευνας σε μερικότερους τομείς.

Η δεύτερη προσέγγιση αντιμετωπίζει την Εργασιακή Ικανοποίηση ως πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο για να αντιμετωπισθεί, να μετρηθεί και να διερευνηθεί αναλύεται στις επιμέρους συνιστώσες από τις οποίες αποτελείται. Προς αυτή την κατεύθυνση ερευνητές έχουν καταλήξει σε εργαλεία μέτρησης των ειδικότερων συστατικών στοιχείων της Εργασιακής Ικανοποίησης. (Cross 1973, Smith et al. 1969, Vroom 1964, Warr & Routledge 1969, Weiss, Dawis & Lofquist 1967). Το πλεονέκτημα που προσφέρει η δεύτερη προσέγγιση είναι ότι λαμβάνει υπόψη της το γεγονός πως η ικανοποίηση προσδιορίζεται από ένα αριθμό αλληλοεξαρτώμενων μεταβλητών όπως ρόλοι, υπευθυνότητες, σχέσεις και αμοιβές και επομένως είναι δυνατόν να παρουσιαστούν διαφορετικές ή και αντίθετες εκφάνσεις της ικανοποίησης στις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας. Για παράδειγμα είναι πιθανόν κάποιος εργαζόμενος να είναι εξαιρετικά ικανοποιημένος από τη σχέση με τους συνεργάτες του και συγχρόνως να είναι έντονα δυσαρεστημένος από κάποιο άλλο τομέα της εργασίας του όπως οι προϊστάμενοί του και οι ευκαιρίες που έχει για εξέλιξη. (Locke 1969).

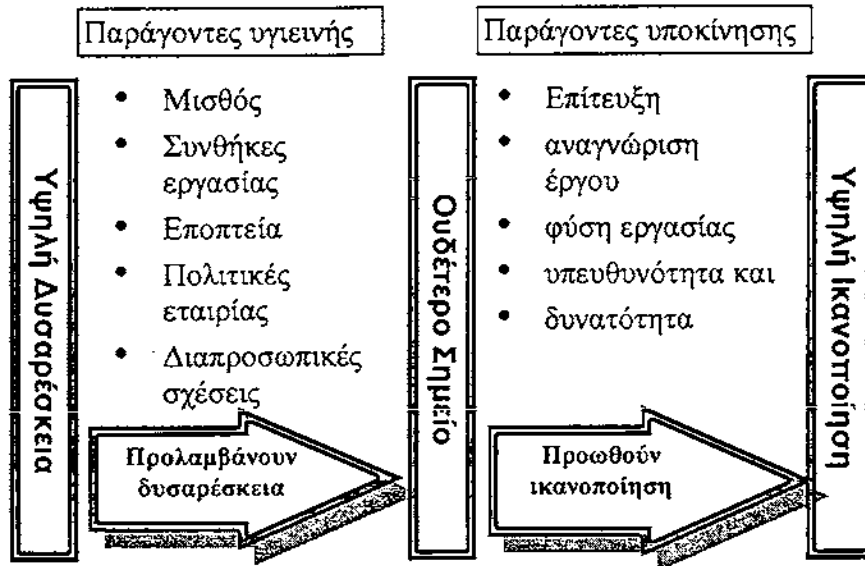
Πολλές έρευνες και θεωρίες πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα από αυτές που έχουμε αναφέρει:

Θεωρία των αναγκών: ο Maslow προσδιορίζει ότι εφόσον ικανοποιηθούν οι ανάγκες του εργαζομένου οδηγούν στην εργασιακή του ικανοποίηση. Επιπλέον υποστήριξη στην άποψη ότι η κάλυψη των αναγκών του ατόμου ως εργαζόμενου οδηγεί στην εργασιακή του ικανοποίηση, δίδουν οι Lofquist & Davis 1969, Morse 1953, Porter 1962, Schaffer 1953, Wofford 1971, McClelland 1987. Σύμφωνα με τον Maslow το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια (οικονομικές ανάγκες). Ωσπου να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου. Πραγματικά, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι

τόσο χαμηλό ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να αντιδράσει σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση των κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοπραγμάτωση. (Locke 1969).

Παράγοντες υγιεινής – υποκίνησης του Herzberg

Σχηματικά μπορούμε να δείξουμε τον τρόπο που η διοίκηση μπορεί να επιτύχει την εργασιακή ικανοποίηση βάσει τη θεωρία του Herzberg ως εξής:



Θεωρία των προσδοκιών: Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία που έχει αναλυθεί νωρίτερα, ένας εργαζόμενος ωθείται προς θετική στάση και αποδοτική συμπεριφορά όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να συμβούν τα παρακάτω:

- Οι προσπάθειές του να οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις,
- Η υψηλή αυτή επίδοση να οδηγήσει σε αποτελέσματα και
- Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Θεωρία της ισότητας: Τα άτομα διαθέτουν ένα «εσωτερικό ισοζύγιο» και επιλέγουν τη στάση και τη συμπεριφορά για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή. Με άλλα λόγια, η Εργασιακή Ικανοποίηση προκύπτει ως διαφορά του αντιλαμβανόμενου κόστους από τις αντιλαμβανόμενες απολαβές σε σχέση πάντα με το πρότυπο σύγκρισης που ο κάθε εργαζόμενος θέτει.

Αξίες: Επιπλέον όμως ρόλο για την εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζουν και οι ατομικές αξίες του εργαζόμενου καθώς και οι κοινές αξίες και η εταιρική κουλτούρα που διέπουν την επιχείρηση. Αξίες είναι οι καθολικές πεποιθήσεις που διέπουν τις πράξεις και τις κρίσεις των ανθρώπων. Οι αξίες εμφανίζονται προϊόν της μάθησης, των εμπειριών και του πολιτισμικού περιβάλλοντος. Αφού αυτά διαφέρουν από άτομο σε άτομο άρα θα διαφέρουν και οι αξίες τους. Εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού επηρεάζουν αποφάσεις

στρατηγικής σημασίας και καθορίζουν στόχους. Ο Rokeach ταξινομεί τις ατομικές αξίες σε δύο γενικές κατηγορίες: τις τερματικές που περιέχουν τις πεποιθήσεις των ανθρώπων για τους σκοπούς που επιθυμούν να επιτύχουν και στις συντελεστικές αξίες που περιέχουν τις πεποιθήσεις των ατόμων για τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Το αν η πραγματικότητα συμπίπτει με την επιθυμητή αξία, καθώς και ο βαθμός σύμπτωσης ή διαφοροποίησής τους, είναι αυτά που καθορίζουν το μέγεθος της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Η βαρύτητα που δίνει το άτομο σε κάποια αξία καθορίζει το εύρος διακύμανσης των συναισθημάτων ικανοποίησης – δυσαρέσκειας και αποτελεί επιπλέον ρυθμιστικό παράγοντα που καθορίζει το μέγεθος του αποτελέσματος – συναισθήματος που προκύπτει.

Δεδομένης της πολυδιάστατης σύνθεσης της Εργασιακής Ικανοποίησης, κυρίαρχο ζητούμενο για την εκτίμησή της είναι ο καθορισμός των επιμέρους συνιστωσών της. Κατά καιρούς οι ερευνητές έχουν καταλήξει σε διάφορους παράγοντες ή συνδυασμούς παραγόντων οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι (cross 1973, Smith 1969):

Αντικείμενο εργασίας: Στη διάσταση αυτή εμπεριέχονται χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η ευκαιρία για δημιουργικότητα, για αύξηση των γνώσεων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, για ανάληψη ευθυνών, αυτονομία, ποσότητα, πολυπλοκότητα, ποικιλομορφία των υπευθυνοτήτων.

Αμοιβή: Η ικανοποίηση με την αμοιβή στηρίζεται στη σύγκριση που κάνει ο εργαζόμενος ανάμεσα στην προσδοκώμενη και την πραγματική αμοιβή. Η προσδοκώμενη αμοιβή διαμορφώνεται αφενός από αυτά που ο εργαζόμενος θεωρεί ότι προσφέρει και τα αποτελέσματα που αυτά θεωρεί ότι έχουν για την επιχείρηση, και αφετέρου από το ύψος στο οποίο κυμαίνονται οι αμοιβές στην αγορά για παρεμφερείς θέσεις εργασίας. Η ικανοποίηση με την αμοιβή επηρεάζεται επίσης από την προσωπική οικονομική κατάσταση του εργαζομένου, το ύψος της αμοιβής που ο εργαζόμενος λάμβανε σε τυχόν προηγουμένως επιχειρήσεις – θέσεις εργασίας καθώς και από τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες.

Εξέλιξη: Η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται στην ικανοποίηση του εργαζομένου με βάση την πολιτική και την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθοδολογιών προαγωγών. Η ικανοποίηση σε αυτόν τον τομέα θεωρείται ότι είναι μια συνάρτηση της συχνότητας, της βαρύτητας – σημαντικότητας και του βαθμού που αυτή είναι πραγματική επιθυμητή.

Προϊστάμενοι: Σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση προέρχεται από ανθρωποκεντρικούς προϊσταμένους που δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον, είναι διατεθειμένοι να ακούσουν τις απόψεις τους, επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα θετικά αποτελέσματα, (τις καλές επιδόσεις) και παρέχουν αναπληροφόρηση στους υφισταμένους τους. Επιπλέον οι γνώσεις και οι ικανότητες που διαθέτει ο προϊστάμενος του επηρεάζει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στον τομέα της επίβλεψης.

Συνεργάτες: Η ικανοποίηση με συνεργάτες καθορίζεται από την αλληλεπίδραση σε εργασιακά θέματα καθώς και τα αισθήματα συμπάθειας / αντιπάθειας που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων.

Αυτή η προσέγγιση της ανάλυσης και μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης με γνώμονα τις πέντε συνιστώσες που προαναφέρθηκαν, αποτελεί και τη βάση της δομής

της μεθοδολογίας μέτρησης της, σύμφωνα με το μοντέλο Job Descriptive Index (Smith, Kendall and Hulin 1969). Άλλη βασική μέθοδος της Εργασιακής Ικανοποίησης αποτελεί η Minnesota Satisfaction Questionnaire με 20 παράγοντες (Weiss, Dawis, England and Lofquist 1967).

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι οι παράγοντες που αναπτύσσουν Εργασιακή Ικανοποίηση είναι:

- Εργασία που αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο
- Σύνδεση προσπάθειας-ανταμοιβής
- Θετική ενίσχυση
- Καλές συνθήκες εργασίας
- Σωστή διοίκηση
- Θετικές διαπροσωπικές σχέσεις
- Αποτελεσματική επιχειρησιακή στρατηγική
- Εργασιακή ασφάλεια
- Αίσθημα δικαιοσύνης
- Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων
- Αύξηση αυτονομίας και υπευθυνότητας
- Σαφήνεια ρόλων

3.1.2 Οργανωσιακή δέσμευση

Η Οργανωσιακή Δέσμευση αφορά την «σύνδεση» μεταξύ ατόμου και οργανισμού. Δύο θεωρήσεις της δέσμευσης κυριαρχούν στην βιβλιογραφία. Σύμφωνα με την πρώτη θεώρηση που αναφέρεται ως συναισθηματική δέσμευση, αφορά μια ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία το άτομο αναπτύσσει κάποιο βαθμό ταύτισης με την επιχείρηση και παραμένει σε αυτήν, με σκοπό να συνεισφέρει στους στόχους της. Ο Porter και οι συνεργάτες του περιέγραψαν την οργανωσιακή δέσμευση ως «ο βαθμός της ψυχικής ταύτισης του ατόμου και εμπλοκής του ατόμου στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται». Σύμφωνα με την δεύτερη θεώρηση η οποία εκφράστηκε αρχικά από τον Becker (1960) και αναφέρεται ως δέσμευση συμφέροντος, υποστηρίζεται ότι το άτομο συνδέεται με την επιχείρηση και παραμένει σε αυτήν λόγω των συμφερόντων που απορρέουν από τη συνεργασία τους, που έχουν αποκτηθεί πιθανά λόγω της μακροχρόνιας συνεργασίας τους και τα οποία θα απεμπολούσαν σε περίπτωση οικειοθελούς αποχώρησης του ατόμου.

Τα χαρακτηριστικά της είναι κυρίως:

- Αποδοχή των αξιών της επιχείρησης
- Επιθυμία καταβολής αυξημένης προσπάθειας
- Ισχυρή επιθυμία παραμονής στον οργανισμό

Η Οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με:

- Οργανωτικό κλίμα
- Χαρακτηριστικά της εργασίας
- Χαρακτηριστικά του ατόμου

- Ηγετική λειτουργία

3.1.3 Συμμετοχή

Ενδιαφέρον αποτελεί για τις επιχειρήσεις ο βαθμός συμμετοχής του εργαζόμενου στην εργασία τόσο από πλευρά φυσικής παρουσίας όσο και από την πραγματική ενασχόληση με το αντικείμενό του και γενικά με τα τεκταινόμενα στον οργανισμό. Η συμμετοχή του εργαζομένου εξαρτάται από:

- αντιληπτή δυνατότητα να παρευρεθεί, η οποία απεικονίζει και τα δύο: εμπόδια συμμετοχής (π.χ., ασθένεια) & οργανωτικές πρακτικές (κίνητρα, τιμωρίες),
- κίνητρο συμμετοχής, το οποίο επηρεάζεται από οργανωτικές πρακτικές (κίνητρα, τιμωρίες), εταιρική κουλτούρα, περιεχόμενο εργασίας, αξίες & στόχους υπαλλήλων. Περιλαμβάνει επίσης την ικανοποίηση εργασίας & την οργανωτική υποχρέωση.

3.1.4 Φιλότιμη Εργασιακή Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behaviour)

Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει τη διακριτική συμπεριφορά που βοηθά τους συναδέλφους, τους διευθύνοντες, και την οργάνωση. Βοηθώντας νέους συναδέλφους στην εταιρία, μη χρήση έξτρα αδειών, συμμετέχοντας στις συνεδριάσεις της επιχείρησης, και υπομένοντας τις δευτερεύουσες αγγαρείες που εμφανίζονται κατά την εργασία με άλλους είναι παραδείγματα φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς (OCB) που βοηθούν στην αντιμετώπιση των διάφορων οργανωτικών αβεβαιοτήτων. Ένα βασικό στοιχείο αυτής της συμπεριφοράς είναι η βοήθεια σχετικά με προβλήματα της εργασίας. Οι διαστάσεις της είναι η ευσυνειδησία, το sportsmanship, η πολιτική αρετή, η ευγένεια, και η αυταπάρνηση (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Άλλοι ερευνητές έχουν διαίρεσει την OCB σε δύο τύπους: συμπεριφορά που κατευθύνεται κυρίως στα άτομα στην οργάνωση, και συμπεριφορά που έχει σχέση περισσότερο με τη βοήθεια της οργάνωσης συνολικά (Williams & Anderson, 1991). Η ευγένεια και η αυταπάρνηση αντιλαμβάνονται ότι είναι κυρίως για τη βοήθεια των συναδέλφων, ενώ η ευσυνειδησία, το sportsmanship και η πολιτική αρετή κατευθύνονται στην οργάνωση (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Williams & Anderson, 1991).

3.2 ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Αντίληψη είναι η διαδικασία βάσει της οποίας τα άτομα επιλέγουν, οργανώνουν και μεταφράζουν τα δεδομένα των αισθήσεων τους που προέρχονται από το περιβάλλον. Η

συμπεριφορά στηρίζεται στην αντίληψη. Οι συνιστώσες της είναι οι αισθήσεις, η προσοχή και η αντίληψη καθ' αυτή.

Παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία της προσοχής:

Μέγεθος: όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος ενός φυσικού αντικειμένου, τόσο πιθανότερο είναι να γίνει αντιληπτό.

Ένταση: όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση του ερεθίσματος, τόσο πιθανότερο είναι να προσεχθεί.

Συχνότητα: όσο μεγαλύτερη είναι η συχνότητα με την οποία εμφανίζεται ένα ερέθισμα, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να το προσέξει κανείς.

Αντίθεση: τα ερεθίσματα που έρχονται σε αντίθεση με το περιβάλλον είναι πιθανότερο να αποσπάσουν την προσοχή, από ότι τα ερεθίσματα που ταιριάζουν στο περιβάλλον. Την αντίθεση μπορεί να δημιουργήσει το χρώμα, το μέγεθος κ.α.

Κίνηση: δεδομένου ότι η κίνηση τείνει να προσελκύει την προσοχή, ένα ερέθισμα που κινείται είναι πολύ πιο πιθανό να γίνει αισθητό απ' ότι ένα στατικό ερέθισμα.

Αλλαγή: αντικείμενα που εμφανίζουν κάποιας μορφής αλλαγή έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσεχθούν απ' ότι τα αντικείμενα που μένουν αμετάβλητα.

Νεωτερισμός: ένα ερέθισμα που είναι νέο και μοναδικό θα γίνει πιο άμεσα αισθητό απ' ότι ένα ερέθισμα που εμφανίζεται τακτικά.

Για να οργανώσουν τα ερεθίσματα που δέχονται από το περιβάλλον τα άτομα χρησιμοποιούν ασυνείδητα κάποιες αρχές:

Μορφή-φόντο: οι άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν τα αντικείμενα σε κάποιο φόντο. Στις συζητήσεις μιας επιτροπής, λόγου χάρη, οι περισσότεροι άνθρωποι βλέπουν την λεκτική συζήτηση και τους διαφεύγει το φόντο των μη λεκτικών μηνυμάτων, που μπορεί να έχουν πολύ μεγάλη σημασία για την κατανόηση των διαδικασιών της ομάδας.

Ομοιότητα: τα ερεθίσματα που έχουν κοινές φυσικές ομοιότητες είναι πολύ πιθανό να ομαδοποιηθούν. Για παράδειγμα μερικές εταιρίες με ενιαίο χώρο εργασίας, τοποθετούν χαμηλά χωρίσματα και γραφεία διαφορετικών χρωμάτων για να προσδιορίσουν χρωματικά, τις διαφορετικές λειτουργίες και ευθύνες.

Γεινίαση: τα ερεθίσματα που εμφανίζονται στην ίδια γειτονιά, είτε στο χώρο είτε στο χρόνο, συχνά, συνδέονται μεταξύ τους. Παραδείγματος χάρη, αν έβλεπε κάποιος συχνά δυο ανθρώπους μαζί, θα έτεινε να αποδώσει χαρακτηριστικά που ξέρει ότι έχει ο ένας και στον άλλο, μέχρι να μάθει ότι το συμπέρασμα του αυτό είναι εσφαλμένο.

Ολοκλήρωση: δεδομένου ότι τα περισσότερα ερεθίσματα που δεχόμαστε είναι ατελή, είναι φυσικό να έχουμε την τάση να προεκτείνουμε τα στοιχεία και να προβάλουμε πρόσθετες πληροφορίες για να σχηματίσουμε ολοκληρωμένη εικόνα.

Η αντίληψη των άλλων ανθρώπων που υπάρχουν στο περιβάλλον και κατά επέκταση και μέσα στην επιχείρηση διακρίνεται σε επίπεδο συμπεριφοράς, προσωπικότητας και αιτιών των πράξεών τους. Επηρεάζεται όμως από διαφορετικά χαρακτηριστικά για τον καθένα ανάλογα με το παρατηρούμενο άτομο, την κατάσταση

μέσα στην οποία γίνεται η παρατήρηση και τον παρατηρούντο. Σαν παραδείγματα χαρακτηριστικών για την αντίληψη που λαμβάνει χώρα σε μία επιχείρηση είναι:

Χαρακτηριστικά του παρατηρούμενου ατόμου

1. Εμφάνιση
2. Επικοινωνία
3. Θέση

Χαρακτηριστικά της κατάστασης

- Κουλτούρα
- Οργανωσιακή δομή

Χαρακτηριστικά του παρατηρούντος

- Έννοια εαυτού.
- Γνωστική συνθετότητα
- Κατάσταση παρακίνησης και Συναισθήματα
- Προηγούμενη εμπειρία

Σφάλματα αντίληψης στα οποία μπορεί να υποπέσει το άτομο είναι:

Στερεοτυπική: αναφέρεται στην κατάταξη των ατόμων σε κατηγορίες με κριτήριο ένα ή δυο γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά που τους αποδίδονται. Τα στερεότυπα βασίζονται συχνά στο φύλο, την ηλικία, τη θρησκεία, την εθνικότητα και την απασχόληση. Αν και τα στερεότυπα μας βοηθούν να ερμηνεύσουμε πληροφορίες πιο γρήγορα, ωστόσο μας οδηγούν και σε σοβαρά σφάλματα αντίληψης όπως η προκατάληψη που δημιουργεί αρνητική συναισθηματική φόρτιση για κάποια ή όλα τα χαρακτηριστικά του στερεοτύπου.

Αποτέλεσμα φωτοστέφανου: αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας ενός ατόμου να επηρεάσει τις αντιλήψεις μας για άλλα χαρακτηριστικά του.

Άμυνα της αντίληψης: μερικές φορές αντιμετωπίζουμε ερεθίσματα που είναι απειλητικά ή ενοχλητικά και αρνούμαστε να τα αποδεχτούμε. Η διαδικασία αυτή αποκαλείται άμυνα της αντίληψης.

Επιλεκτική αντίληψη: η διαδικασία του συστηματικού αποκλεισμού πληροφοριών, που δεν θέλουμε να ακούσουμε, αναφέρεται ως επιλεκτική αντίληψη.

Σιωπηρές- ατομικές θεωρίες προσωπικότητας: στηριζόμενοι στις εμπειρίες μας, από έναν αριθμό ανθρώπων, έχουμε την τάση να δημιουργήσουμε το δικό μας σύστημα προσωπικών προτύπων.

Προβολή: η τάση να αποδίδουμε τα συναισθήματα και τα χαρακτηριστικά μας σε άλλους ονομάζεται προβολή.

Πρώτες εντυπώσεις: όταν συναντούμε ανθρώπους για πρώτη φορά, μας δημιουργείται μια εντύπωση που βασίζεται σε περιορισμένες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να είναι ανοιχτές σε διορθώσεις, που μπορεί να αποδειχθούν αναγκαίες όταν ακολουθήσουν και άλλες συναντήσεις.

Αυτοεκπληρούμενη προφητεία: η Αυτοεκπληρούμενη προφητεία εξηγεί πως οι προσδοκίες ενός ατόμου για τον τρόπο που τα άλλα άτομα θα πρέπει να

συμπεριφέρονται, μεταβιβάζονται με μια ποικιλία τρόπων και πείθουν τελικά τα άτομα αυτά να συμπεριφερθούν με τον προσδοκώμενο τρόπο.

Θεωρία του καταλογισμού ευθύνης: αναφέρεται στον προσδιορισμό της ευθύνης των νοητικών διαδικασιών με τις οποίες οι άνθρωποι ερμηνεύουν τη δική τους συμπεριφορά και τη συμπεριφορά των άλλων.

3.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο άτομο με τον εαυτό του, ή μεταξύ δύο ατόμων ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων / οργανισμών. Οι πιο συνήθεις πηγές συγκρούσεων είναι στις σχέσεις μεταξύ στελεχών στην ίδια βαθμίδα, μεταξύ προϊσταμένων, μεταξύ γραμμικών και επιτελικών στελεχών μεταξύ συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης κ.ά.

Κύριες αιτίες συγκρούσεων είναι:

- Παρανόηση λόγω κακής επικοινωνίας
- Διαφορετικές / αντίθετες προσωπικότητες
- Διαφορετικές αξίες και στόχοι
- Απόδοση κάτω ή πάνω του προτύπου
- Διαφορές για την μέθοδο εκτέλεσης των εργασιών
- Ασαφή όρια ευθύνης
- Ασαφή όρια εξουσίας
- Έλλειψη / αδυναμία συνεργασίας
- Ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους
- Μη συμμόρφωση σε κανόνες και πολιτικές

Τυπικά συμπτώματα των συγκρούσεων είναι η επιφυλακτικότητα, η αμφιταλάντευση, η επιθετικότητα, η αδιαφορία, το άγχος και η αγωνία.

Όσον αφορά την διαδικασία λήψης αποφάσεων οι έντονες συγκρούσεις οδηγούν σε προκατειλημμένες απόψεις και παραμορφώσεις της πραγματικότητας προκαλώντας αύξηση της σύγκρουσης παρά επίλυσή της. Στην άσκηση ελέγχου οι προϊστάμενοι είναι δυνατόν να δυσανασχετούν με τις συγκρούσεις γιατί επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Οι συγκρούσεις είναι δυνατόν όμως να οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις. Αυτές μπορούν να κατευθύνουν στελέχη στην έρευνα τρόπων για τον περιορισμό ή την καινοτομία και την αλλαγή. Επίσης με συγκρούσεις απόψεων είναι δυνατόν να δώσουν στα άτομα ευκαιρίες για εξασφάλιση χρηματικών και προσωπικών ανταμοιβών. Από άποψη ελέγχου οι συγκρούσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις διοικητικές διαδικασίες ή τις διαδικασίες επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού. Επιπλέον οι συγκρούσεις δίνουν στην διοίκηση πληροφορίες σχετικές με τις λειτουργίες και δείχνουν που ενδεχομένως χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες.

Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων:

- Νέες ιδέες
- Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές

- Καλύτερες αποφάσεις
- Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών
- Γίνονται σαφείς οι αιτίες ενός προβλήματος.
- Αυξάνουν την συμμετοχή
- Επικοινωνία
- Δυναμώνουν τις σχέσεις όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές
- Πιθανότατα να αυξήσουν την παραγωγικότητα

Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων:

- Σπατάλη ενέργειας
- Μειώνουν το ηθικό
- Συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων / ομάδων
- Μεγαλώνουν / βαθαίνουν τις διαφορές
- Εμποδίζουν την συνεργασία
- Δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά
- Δημιουργία δυσπιστίας και υποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων
- Έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας
- Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις

Έτσι λοιπόν πρέπει να υπάρχει καθοδήγηση και κατάλληλη διευθέτηση των συγκρούσεων ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα αρνητικά τους αποτελέσματα και να μεγιστοποιηθούν τα θετικά.

Ιδιαίτερη σημασία στα θέματα σύγκρουσης μέσα σε μια επιχείρηση έχει η σύγκρουση ρόλων. Ρόλος είναι η αναμενόμενη συμπεριφορά που σχετίζεται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση στη δομή του οργανισμού. Ο ρόλος ή οι ρόλοι που ένα άτομο υποδύεται επηρεάζονται από συνδυασμό α) οργανωσιακών παραγόντων (όπως οι απαιτήσεις του έργου, το στυλ ηγεσίας, η θέση του στο δίκτυο επικοινωνίας) β) προσωπικών παραγόντων (όπως οι στάσεις, οι αξίες, η υποκίνηση, η ικανότητα και η προσωπικότητα)

Το πλαίσιο ρόλου περιλαμβάνει όλες τις επαφές με εκείνους (πομποί) που το άτομο (δέκτης) έχει ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις σχετικά με την εκτέλεση του ρόλου του.

Τα άτομα που αποτελούν το πλαίσιο ρόλου του συγκεκριμένου δέκτη (ατόμου) επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του και έχουν κάποιες προσδοκίες από αυτόν όσον αφορά το τι πρέπει να κάνει και τι όχι. Τα άτομα αυτά αποτελούν τους πομπούς όταν ασκούν πιέσεις στο συγκεκριμένο άτομο (δέκτη) για το πώς θα συμπεριφερθεί

Ένα επεισόδιο ρόλου περιλαμβάνει :

- Τις προσπάθειες από ένα ή και περισσότερους να επηρεάσουν την συμπεριφορά του δέκτη
- Τις απαντήσεις του δέκτη ο οποίος με την σειρά του επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του πομπού.

Σύγκρουση ρόλων εμφανίζονται όταν δύο ή και περισσότερες ασυμβίβαστες πιέσεις ασκούνται σε ένα άτομο. Η ένταση της σύγκρουσης ρόλων εξαρτάται από τη δύναμη

των πιέσεων που ασκούνται από τους πομπούς και την επιθυμία του δέκτη να ανταποκριθεί. Υπάρχουν 4 είδη συγκρούσεων ρόλων :

1. Ένεκα υπαιτιότητας του πομπού : Εμφανίζονται όταν τα «πρέπει» και τα «δεν πρέπει» από κάποιο πομπό είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους. Όταν οι ρόλοι που «στέλνει» είναι ασυμβίβαστοι μεταξύ τους.
2. Ένεκα υπαιτιότητας περισσότερων του ενός πομπού : Εμφανίζονται όταν οι πιέσεις που ασκούνται από κάποιον πομπό θεωρούνται ως ασυμβίβαστες με τις πιέσεις κάποιου άλλου ή κάποιων άλλων πομπών.
3. Ένεκα πίεσης για επίτευξη συγκρουόμενων στόχων : Εμφανίζονται όταν οι πιέσεις για κάποιο ρόλο σχετίζονται με την συμμετοχή του σε ένα οργανισμό ή ομάδα και αυτός είναι ασυμβίβαστος με την ταυτόχρονη συμμετοχή του σε κάποια άλλη ομάδα ή οργανισμό.
4. Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη : Εμφανίζονται όταν υπάρχουν ασυμβίβαστες μεταξύ των ασκούμενων πιέσεων σε ένα δέκτη και στις δικές του ανάγκες, απόψεις, αξίες, και ικανότητες.

Οι συγκρούσεις ρόλων είναι συχνά μικρές και προκαλούν εντάσεις οι οποίες ίσως είναι απαραίτητες για την βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και ταυτόχρονα την δημιουργία ικανών και ώριμων ατόμων.

Στυλ διευθέτησης των διαπροσωπικών συγκρούσεων:

1. Στυλ αποφυγής: Είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων. Τα στελέχη που κατατάσσονται σε αυτή την κατηγορία λειτουργούν ως σύνδεσμος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων αναμεταδίδοντας τα μεταξύ τους μηνύματα. Όταν υπάρχουν ανεπίλυτες συγκρούσεις οι οποίες επηρεάζουν τα καθήκοντα για τα οποία το στέλεχος είναι υπεύθυνο, η τάση αποφυγής θα έχει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση της οργανικής μονάδας που προϊσταται. Θετικά αποτελέσματα από την υιοθέτηση αυτού του στυλ μπορούν να εμφανιστούν όταν :
 - Το θέμα που έχει προκύψει είναι μικρής εμβέλειας και σημασίας για το οποίο ούτε πολύς χρόνος ούτε ενεργητικότητα αξίζει να διατεθεί, ώστε να αντιμετωπιστεί η σχετική σύγκρουση.
 - Η δύναμη του ενός των συγκρουόμενων είναι σχετικά μικρή
 - Κάποιοι άλλοι έχουν την δυνατότητα να διευθετήσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικά
2. Συμβιβαστικό στυλ : Είναι η τάση να θυσιάζει κάποιος την θέση του με το να ζητά λύσεις τεμαχίζοντας τις διαφορές σε καταστάσεις συγκρούσεων. Προβλήματα που προκύπτουν από την άκαιρη και πρόωπη χρήση του συμβιβαστικού στυλ δημιουργούνται όταν:
 - Το στέλεχος που ενθαρρύνει τον συμβιβασμό σε διάφορα εκφρασμένα θέματα χωρίς να διαχωρίζει ή να υιοθετεί κάποιο από αυτά

- Υπάρχει τάση το στέλεχος να αποδέχεται της αρχικά παρουσιαζόμενες θέσεις παρά να ερευνά για όλες εκείνες τις εναλλακτικές λύσεις οι οποίες θα είναι αποδεκτές από όλους.
 - Όταν ο συμβιβασμός μπορεί να είναι ακατάλληλος για την συγκεκριμένη κατάσταση ή για επιμέρους τμήματα της
Το στυλ αυτό είναι επιθυμητό όταν τα δύο μέρη αναγνωρίζουν ότι :
 - α) Υπάρχει δυνατότητα να επιτευχθεί συμφωνία στην οποία κάθε πλευρά θα βρεθεί σε καλύτερο στάσιμο σημείο από το αν δεν επιτευχθεί συμφωνία
 - β) Περισσότερες από δύο συμφωνίες μπορούν να επιτευχθούν
 - γ) Κάποιοι από τους στόχους του μπορούν να παραμείνουν αντίθετοι ή κάποια από τα συμφέροντά τους να μην ικανοποιηθούν σε σχέση με τις διαφορετικές συμφωνίες που δυνατό να επιτευχθούν
3. Στυλ εξομάλυνσης : Είναι η τάση να ελαχιστοποιείται η φανερή διάσταση των πραγματικών ή των θεωρημένων διαφορών σε καταστάσεις συγκρούσεων ενώ ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στα κοινά συμφέροντα. Το στυλ αυτό ενθαρρύνει τα άτομα να καλύπτουν και να αποφεύγουν την έκφραση των συναισθημάτων. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό σε βραχυχρόνια βάση, όταν:
- Τα μέρη είναι σε δύναμη «εκρηκτική» συναισθηματική κατάσταση σύγκρουσης και η εξομάλυνση χρησιμοποιείται για την εκτόνωση της.
 - Η διατήρηση της αρμονίας και της αποφυγής οποιασδήποτε διαταραχής είναι πολύ σημαντική.
 - Οι συγκρούσεις βασίζονται πρωταρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και τα οποία είναι αδύνατο να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού που ήδη επικρατεί.
4. Πιεστικό στυλ : Είναι η τάση χρησιμοποίησης εξαναγκασμού για την κυριαρχία πάνω σε μία ομάδα συνθλίβοντας έτσι τις διαφορές που υφίστανται σε καταστάσεις συγκρούσεων. Αυτό απαιτεί την αποδοχή της θέσης κάποιου άλλου. Τα αποτελέσματα που επέρχονται είναι ικανοποιητικά μόνο για ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη. Η υπέρμετρη υιοθέτηση εξαναγκασμού μειώνει τα κίνητρα των ατόμων των οποίων τα ενδιαφέροντα δεν έχουν ληφθεί υπ'όψη. Καταστάσεις που το πιεστικό στυλ φαίνεται σκόπιμο είναι όταν:
- Υπάρχουν οριακές καταστάσεις και απαιτούνται γρήγορες ενέργειες
 - Πρέπει να ακολουθηθούν μη δημοφιλείς πορείες δράσης για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα του οργανισμού και της επιβίωσης του.
 - Μερικοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν κάποιον και το πρόσωπο αυτό πρέπει να πάρει γρήγορες αποφάσεις για την αυτοπροστασία του.
5. Συνεργατικό στυλ : Προϋποθέτει την επιθυμία για αναγνώριση των αιτιών που υποβόσκουν, την ανοιχτή ενημέρωση όλων και την έρευνα για εναλλακτικές λύσεις που αμοιβαία θεωρούνται ευεργετικές. Περιορισμοί αυτού του στυλ :
- Τα χρονικά περιθώρια
 - Τα πρότυπα των ομάδων

Η χρήση αυτού του στυλ επηρεάζεται από το σύστημα διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου. Για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτού του στυλ διευσθέτησης των συγκρούσεων θα πρέπει ο μάνατζερ να :

α) Λάβει και να δώσει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για το κύριο σημείο σύγκρουσης.

β) Εξετάσει την περίπτωση συμβιβασμού, με την ανάλυση των πραγματικών προβλημάτων και τον εντοπισμό – διαμόρφωση των εναλλακτικών λύσεων.

γ) Μην υποθέτει ποτέ ότι γνωρίζει αυτό που κάποιο άλλο άτομο πρόσωπο σκέφτεται έως ότου ελέγξει πλήρως τι είναι αυτό που πραγματικά σκέφτεται.

δ) Μην αποδίδει ποτέ τίτλους (συνήθως προσβλητικούς) σε κάποια από τα πρόσωπα της σύγκρουσης να ξεχάσει το παρελθόν και κοιτάξει το παρόν και το μέλλον.

Το συνεργατικό στυλ είναι επιθυμητό όταν :

- Τα άτομα έχουν κοινούς στόχους
- Η ομοφωνία θα οδηγήσει σε καλύτερη για το συγκεκριμένο θέμα λύση
- Υπάρχει ανάγκη για την λήψη υψηλής ποιότητας απόφασης

3.4 ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

3.4.1 Επαγγελματικό άγχος

Το άγχος στην εργασία αποτελεί πρόβλημα σημαντικών διαστάσεων: θεωρείται ότι έχει επηρεαστεί από αυτό η υγεία του 48% των ευρωπαϊκών εργαζομένων. Αποτελεί εμπόδιο και στο ίδιο το άτομο και στην επιχείρηση, αλλά και στην κοινωνία ως σύνολο. Είναι μια απειλή για την υγεία, την ευημερία, την ανάπτυξη (Kompier & Levi, 1995).

Στην ιατρική, ο όρος υποδηλώνει τη στρατηγική που αναπτύσσει ο ανθρώπινος οργανισμός προκειμένου να προσαρμοστεί σε εξωτερικές επιδράσεις (ερεθίσματα, μεταβολές, απαιτήσεις και καταπονήσεις). Οι επιδράσεις αυτές αποκαλούνται συνήθως αγχογόνοι παράγοντες, χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι απαραίτητως οδηγούν σε άγχος, γιατί κάτι που μπορεί να είναι σημαντική επιβάρυνση για ένα άτομο, πιθανό να αποτελεί θετική πρόκληση για ένα άλλο.

Στην ψυχολογία, ως άγχος ορίζεται η αντίληψη ότι δεν είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και στην περίπτωση που αυτό μας ενδιαφέρει, τότε η εν λόγω αντίληψη συνοδεύεται από ένα αρνητικό συναίσθημα.

Ως αγχογόνοι δε παράγοντες, ορίζονται γεγονότα ή καταστάσεις που πιθανά θα οδηγήσουν στην παραδοχή ότι το άτομο υφίσταται υπερβολικές σωματικές και ψυχικές πιέσεις.

Το άγχος είναι κατά βάση υγιές και φυσιολογικό φαινόμενο. Για να καταστεί το άτομο ικανό να επιβιώσει και να εξελιχθεί χρειάζεται και πρέπει να επιζητήσει την αντιπαράθεση με ερεθίσματα, στο επίπεδο της δοκιμασίας. Το πρόβλημα είναι ότι

στις σημερινές συνθήκες διαβίωσης, τις περισσότερες φορές, το άτομο δεν μπορεί να προσφύγει στους φυσιολογικούς μηχανισμούς μείωσης του άγχους με φυγή, επίθεση ή έλεγχο της αγχογόνου κατάστασης, λόγω του ότι οι περισσότερες πηγές άγχους βρίσκονται έξω από τον έλεγχο μας ή η αντιμετώπιση τους συνεπάγεται νέες αγχογόνες καταστάσεις λόγω των κανόνων που ρυθμίζουν την κοινωνική μας ζωή.

Το **επαγγελματικό άγχος**, ειδικότερα, μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια κατάσταση κατά την οποία συσσωρεύονται αγχογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία ή το άγχος που πηγάζει από μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση (Ross & Altmaier, 1994).

Ο Hans Selye (1946), ήταν από τους πρώτους που προσπάθησε να εξηγήσει τη διαδικασία δημιουργίας «ασθένειας» από το άγχος με τη θεωρία του για το «σύνδρομο γενικής προσαρμογής». Περιέγραψε 3 φάσεις, από τις οποίες διέρχεται το άτομο στην προσπάθειά του να αντιμετωπίσει αγχογόνες καταστάσεις:

1. Την αντίδραση εγρήγορσης: Είναι η αρχική φάση της μειωμένης αντίστασης, η οποία ακολουθείται από ενεργοποίηση των μηχανισμών άμυνας του ατόμου.
2. Την αντίσταση: Είναι η φάση της μεγαλύτερης δυνατής προσαρμογής και επιτυχούς επιστροφής του ατόμου στην ισορροπία. Αν όμως συνεχίζει η επίδραση των αγχογόνων ή το αμυντικό σύστημα δε λειτουργήσει, τότε το άτομο περνά στην τρίτη φάση.
3. Την εξουθένωση: Εδώ καταρρέουν οι αμυντικοί μηχανισμοί.

Μια αιτία δημιουργίας άγχους στην εργασία είναι η δυσαρμονία στην οποία βρίσκεται το άτομο με την εργασία του. Μια άλλη αιτία είναι η σύγκρουση ρόλων και τέλος η υποκειμενική αντίληψη / αίσθηση ελέγχου πάνω στα γεγονότα.

Το 1978, οι Beehr & Newman αναγνώρισαν 37 επαγγελματικά ή οργανωτικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως επαγγελματικοί αγχογόνοι παράγοντες. Αυτά ταξινομήθηκαν σε 4 κατηγορίες:

- απαιτήσεις και χαρακτηριστικά εργασίας,
- απαιτήσεις του ρόλου ή προσδοκίες,
- οργανωτικά χαρακτηριστικά ή συνθήκες και
- εξωτερικές απαιτήσεις και συνθήκες.

Επιπρόσθετα στις κατηγορίες αυτές συμπεριλήφθηκαν:

- Το ευκαιριακό άγχος, δηλαδή το άγχος που προκαλούν οι απαιτήσεις για την επίτευξη κάποιου επιθυμητού στόχου ή τα εμπόδια σε κάτι που είναι επιθυμητό. Η απόσταση μεταξύ της εργασίας που επιθυμεί να κάνει το άτομο και αυτής που μπορεί να βρει. Όπως επίσης τι απαιτείται από το άτομο, ποιες δυνατότητες έχει το ίδιο ή ποιες δυνατότητες του παρέχουν οι πηγές ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές.
- Οργανωτικά χαρακτηριστικά, απαιτήσεις εργασίας, χαρακτηριστικά του ρόλου και ατομικά χαρακτηριστικά και προσδοκίες.
- Το φυσικό περιβάλλον, ατομικοί αγχογόνοι παράγοντες, αγχογόνοι παράγοντες σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο.

- Επίσης κάποιες διαστάσεις της προσωπικότητας έχουν βρεθεί ότι έχουν σχέση με το άγχος. Η προσωπικότητα τύπου A: ανταγωνιστικοί, επιθετικοί, ανυπόμονοι, βιαστικοί, που επιδιώκουν υψηλού επιπέδου επιτεύγματα, είναι αεικίνητοι και νιώθουν συνεχώς ότι τους κυνηγά ο χρόνος. Ασχολούνται με 2 ή περισσότερα θέματα ταυτόχρονα, γυρνάνε τη συζήτηση σε θέματα που ενδιαφέρουν τους ίδιους, μιλούν γρήγορα και με ένταση, ακούν τους άλλους με ανυπομονησία και έχουν την τάση να διακόπτουν.

Άλλες διαστάσεις της προσωπικότητας που έχουν σχέση με την αντιμετώπιση του άγχους είναι αυτή που η Kobasa αποκάλεσε «σκληρότητα» ή «ανθεκτικότητα» καθώς και αυτή που ονομάζεται «έδρα ελέγχου» (Rotter, 1966). Οι προηγούμενες διαστάσεις έχουν αναλυθεί στο 2^ο κεφάλαιο.

Είναι γενικά δύσκολο να εντοπισθούν επακριβώς ποια συμπτώματα οφείλονται στο επαγγελματικό άγχος, δεδομένου ότι πολλά από αυτά που θα περιγραφούν παρακάτω αποτελούν εκδηλώσεις και άλλων σωματικών ή ψυχολογικών καταστάσεων. Συνήθως με το άγχος συνδέονται 3 κατηγορίες συμπτωμάτων ή εκδηλώσεων: τα σωματικά, τα ψυχολογικά και τα συμπεριφορικά.

- Στα **σωματικά συμπτώματα** του μακροχρόνιου άγχους περιλαμβάνονται: πονοκέφαλοι, ξηρότητα του στόματος, υπέρταση, πόνοι στο στήθος, βήχας και ασθματικές καταστάσεις, μυϊκοί πόνοι, αίσθημα κόπωσης, δυσπεψία, κοιλιακοί πόνοι, διάρροια, συχνουρία, ανωμαλίες στην περίοδο των γυναικών, ξηρότητα του δέρματος, αλωπεκία, άλλες δερματίτιδες. Άλλες εκδηλώσεις που θα μπορούσαν να ενταχθούν στην κατηγορία αυτή είναι: ανορεξία, αϋπνίες, εφίδρωση χωρίς λόγο, νευρικά τικ, ονυχοφαγία, ναυτίες, δύσπνοια, σεξουαλική ψυχρότητα ή ανικανότητα.
- Στις **ψυχολογικές εκδηλώσεις** του άγχους περιλαμβάνονται ευερεθιστότητα, έλλειψη ενδιαφέροντος για τη ζωή, αρρωστοφοβίες, αίσθημα αποτυχίας, φόβος για το μέλλον, δυσκολίες στη συγκέντρωση του νου, κλειστοφοβία κλπ.
- Τέλος στις **συμπεριφορικές εκδηλώσεις** του άγχους, ειδικότερα στο χώρο της εργασίας, περιλαμβάνονται: η αποφυγή της εργασίας, η αυξημένη κατανάλωση ουσιών (αλκοόλ, κάπνισμα, ηρεμιστικά κλπ), η επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, η υπερβολική κατανάλωση τροφής ή και το αντίθετο, οι απουσίες από την εργασία και η ροπή προς τα ατυχήματα.

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

Κατά σειρά προτεραιότητας προτείνονται τρεις βασικές στρατηγικές:

- Μείωση ή τροποποίηση της αγχογόνου κατάστασης ή απομάκρυνση του ατόμου από αυτήν.
- Προσαρμογή της εργασίας στο άτομο.
- Ενδυνάμωση της ανθεκτικότητας του ατόμου με άσκηση, διαλογισμό, τεχνικές χαλάρωσης και κοινωνική στήριξη.

Γενικά θεωρείται ότι η κοινωνική στήριξη παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στην αντιμετώπιση του άγχους (Ross & Altmaier, 1994). Η κοινωνική στήριξη παίζει αναχαιτιστικό ρόλο και μπορεί να προέρχεται από το οικογενειακό ή το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου. Εδώ φαίνεται ο σημαντικός ρόλος των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Από εκεί και πέρα το άτομο μπορεί να προσφεύγει σε διάφορες τεχνικές χαλάρωσης (π.χ. μουσική χαλάρωση, βαθιές αναπνοές κ.λπ.) ή γνωστικής αντιμετώπισης των αγχογόνων καταστάσεων (π.χ. εκλογίκευση, ανοχή των καταστάσεων που δεν μπορούν να αποφευχθούν), εκπαίδευσης τόσο για την απόκτηση κοινωνικών δεξιοτήτων όσο και για την απόκτηση αυτοπεποίθησης και θάρρους.

3.4.2 Επαγγελματική εξουθένωση

Σύμφωνα με τη Maslach πρόκειται για σύνδρομο το οποίο αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις: **συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης**. Προηγείται η συναισθηματική εξάντληση, λόγω της φύσης της εργασίας και ως μορφή αντιμετώπισης της ακολουθεί η αποπροσωποποίηση. Αυτή, με τη σειρά της, έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του αισθήματος αποτυχίας, εφόσον το άτομο συγκρίνει τις αρχικές του βλέψεις και φιλοδοξίες, όσον αφορά την άσκηση του επαγγέλματος του, με την «τωρινή κατάντια». Υπάρχει όμως και η άποψη ότι προηγείται η αποπροσωποποίηση, που είναι απαραίτητος αμυντικός μηχανισμός. Όταν αυτή υπερβεί κάποια όρια τότε οδηγεί σε μειωμένη απόδοση και αίσθημα αποτυχίας, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε συναισθηματική εξάντληση.

Θεωρήθηκε αρχικά, ότι το σύνδρομο, εμφανίζεται κυρίως σε άτομα που η εργασία τους συνεπάγεται προσφορά υπηρεσιών σε άλλα άτομα (ιατροί, νοσηλευτές, εκπαιδευτικοί κ.λπ.). Ακολούθως η διερεύνηση του συνδρόμου επεκτάθηκε και σε άλλα επαγγέλματα. Χαρακτηρίζεται δε από:

- **Συναισθηματική εξάντληση:** αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί πλέον να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Ένα κοινό σύμπτωμα είναι το άτομο να βλέπει με δέος την προοπτική να πρέπει να πάει ξανά στη δουλειά του την επόμενη μέρα.
- **Αποπροσωποποίηση:** αναφέρεται στην αρνητική και πολλές φορές κυνική, αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, τους οποίους αντιμετωπίζει πολλές φορές ως αντικείμενα. Κλασικό παράδειγμα η αναφορά στους ασθενείς με την ονομασία της ασθένειάς τους.

- **Μειωμένη προσωπική επίτευξη:** αναφέρεται στην τάση του ατόμου, που πάσχει από το σύνδρομο, να κάνει αρνητική αξιολόγηση του εαυτού του, ιδίως όσον αφορά στη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και σ' ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Αν το επαγγελματικό άγχος οριστεί με βάση τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στο άτομο, θα μπορούσε και η επαγγελματική εξουθένωση να οριστεί ως μια μορφή επαγγελματικού άγχους, εφόσον η εμφάνιση της καθορίζεται από τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της εργασίας. Πάντως, ενώ η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί βασικό στοιχείο του επαγγελματικού άγχους και το μειωμένο αίσθημα επίτευξης ή οι αρνητικές αυτοαξιολογήσεις εμφανίζονται επίσης συχνά στις διάφορες θεωρήσεις του άγχους, δεν μπορεί να ληφθεί το ίδιο και για την αποπροσωποποίηση, που, όπως φαίνεται, αποτελεί ιδιαίτερο στοιχείο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συνοπτικά η συναισθηματική εξουθένωση μπορεί να θεωρηθεί μια ιδιαίτερη μορφή επαγγελματικού άγχους.

Έχει βρεθεί ότι στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης συντείνουν οι παρακάτω παράγοντες:

- **Χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού ρόλου.** Οι μακροχρόνιες επαφές με πελάτες με χρόνια προβλήματα, δημιουργούν καμιά φορά το αίσθημα στον επαγγελματία ότι μόνο αυτός μπορεί να λύσει το πρόβλημα τους και αυτό δημιουργεί ένα δυσβάστακτο φορτίο. Πέρα από αυτό, συγκεκριμένες καταστάσεις πολλές φορές συνεπάγονται σύγκρουση ρόλων ή ασάφεια ρόλων. Τότε η απόσυρση και η αποστασιοποίηση είναι ίσως αναμενόμενες ενέργειες.
- **Χαρακτηριστικά του ατόμου.** Διαφορές στην εμφάνιση του συνδρόμου μεταξύ των 2 φύλων, δεν έχουν καταγραφεί. Παράγοντες με τους οποίους εμφανίζεται συστηματική σχέση είναι η ηλικία και η πείρα. Είναι εξάλλου αναμενόμενο οι πιο νέοι, με τη μικρότερη πείρα, να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης από τους μεγαλύτερους και πιο πεπειραμένους συναδέλφους τους. Φαίνεται ότι η διάψευση των προσδοκιών στους νέους είναι το κύριο αίτιο. Με την πάροδο του χρόνου το άτομο προσαρμόζεται, τουλάχιστον όσον αφορά στη συναισθηματική εξάντληση και το αίσθημα αποτυχίας. Αυτό που πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθεί είναι ότι εμφανίζονται χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης όταν υπάρχει κοινωνική στήριξη, είτε από το εργασιακό είτε από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον.

Μπορούμε να διακρίνουμε τριών ειδών επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης:

1. **Στην ψυχική και σωματική υγεία:** Τα άτομα παρουσιάζουν κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, αϋπνίες, πονοκεφάλους, αίσθημα κόπωσης ή γαστρεντερικά προβλήματα.
2. **Στις διαπροσωπικές σχέσεις:** Τα άτομα είναι πιθανό να παρουσιάσουν επιδείνωση στις οικογενειακές και κοινωνικές τους σχέσεις ή στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους στο χώρο εργασίας.

3. Στην εργασιακή συμπεριφορά: Τα άτομα είναι πιθανό να παρουσιάσουν μεγαλύτερο βαθμό δυσαρέσκειας προς την εργασία τους, μεγαλύτερο αριθμό απουσιών και μεγαλύτερη τάση για αλλαγή επαγγέλματος ή εργασίας.

3.4.3 Κίνδυνος στην εργασία

Μια πρώτη εκτίμηση είναι ότι δεν μπορούμε να αποφύγουμε τον κίνδυνο. Ότι η αντικειμενική πλευρά του δεν μπορεί ποτέ να εξαλειφθεί. Τα πιθανά μέσα προστασίας, συλλογικά και ατομικά, μειώνουν τον κίνδυνο, αλλά δεν τον καταργούν ολοκληρωτικά. Μια δεύτερη εκτίμηση αφορά στην αναγκαιότητα το προσωπικό να συμπεριφέρεται σωστά, για να προστατεύεται από τους κινδύνους για τους οποίους η προστασία με τεχνικά μέσα δεν αρκεί. Μια τρίτη εκτίμηση μας οδηγεί στη διαπίστωση ότι μια ριψοκίνδυνη συμπεριφορά μπορεί να κάνει περιττό οποιοδήποτε μέτρο, διαδικασία, κανονισμό κλπ τεχνικού τύπου που εφαρμόζεται για να προστατεύσει τον εργαζόμενο.

Διαφορετικά άτομα, όταν αντιμετωπίζουν μια επικίνδυνη κατάσταση, αντιλαμβάνονται διαφορετικά και το μέγεθος του κινδύνου. Η ανθρώπινη ικανότητα πρόσληψης των πληροφοριών από το περιβάλλον δεν είναι απεριόριστη επίσης. Αλλά και ορισμένες φορές, καταστάσεις που ήταν αρχικά κανονικές μπορεί να εξελιχθούν με τρόπο εντελώς διαφορετικό από αυτόν που περιμέναμε. Έτσι μια συνηθισμένη εργασιακή κατάσταση, αν αλλάξουν κάποιες συνθήκες, μπορεί να εξελιχθεί σε επικίνδυνη. Η αντίληψη της επικινδυνότητας σχετίζεται άμεσα με την έννοια του κινδύνου, όπως τον αντιλαμβάνεται το άτομο σε μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση. Η πιθανότητα να συμβεί ένα ατύχημα είναι συνάρτηση αφενός του πραγματικού κινδύνου που υπάρχει σ' αυτή τη συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση και αφετέρου της αντίληψης του ατόμου γι' αυτόν.

Η αντίληψη του κινδύνου μπορεί να περιοριστεί από τη μειωμένη αντιληπτική ικανότητα των αισθητηρίων οργάνων π.χ. μειωμένη ικανότητα εστίασης των οφθαλμών ή μειωμένη περιφερική όραση ή μπορεί τα αισθητήρια όργανα προσωρινά να υπολειπούνται λόγω κούρασης, ασθένειας, χρήσης αλκοόλ ή άλλων ουσιών. Όταν δε βλέπεις, δεν ακούς, δε μυρίζεις, δεν αντιλαμβάνεσαι τον κίνδυνο. Όμως αυτό μπορεί να είναι και αποτέλεσμα «προσαρμογής», συνηθίζεις ένα είδος προσλαμβάνουσας, οπότε δεν διεγείρεται το κεντρικό νευρικό σύστημα στην έκθεση στο συγκεκριμένο ερέθισμα στο «ελάχιστο όριο του».

1. Καθοριστικοί παράγοντες

Τεχνικοί	Χώρος εργασίας Σχεδιασμός εξοπλισμού Φυσικοί κίνδυνοι Φυσικό περιβάλλον	Προστατευτικός εξοπλισμός Ένταση εργασίας Φόρτος εργασίας Υλικό εργασίας
----------	--	---

οργανωτικοί	Πρακτικές λήψης απόφασης για κτίρια κατασκευή/αγορά εξοπλισμού Πρακτικές συντήρησης Ποιοτικός έλεγχος Οργάνωση της εργασίας Εκπαίδευση	Συστήματα επανατοποθέτησης /προαγωγής/επικύρωσης Έλεγχοι άλλου τύπου π.χ. οικονομικοί κ.λπ. Σύστημα εργασίας με βάρδιες Οδηγίες/κανονισμοί Πρακτικές ασφάλειας Οργάνωση Α' Βοηθειών Ατομική γνώση και εμπειρία Ειδικές καταστάσεις
ατομικοί	Διαχείριση εργασίας Διάγραμμα ροής πληροφοριών Κανόνες στο χώρο εργασίας Ατομικοί κανόνες και συμπεριφορές	
2. Παρεκτροπές		
<ul style="list-style-type: none"> • Παρεκτροπή στη ροή υλικού • Παρεκτροπή στη ροή πληροφοριών • Ανθρώπινη παρεκτροπή στο σύστημα άνθρωπος/μηχανή • Παρεκτροπή στο περιβάλλον • Παρεκτροπή στη ροή εργατικού δυναμικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνική παρεκτροπή στο σύστημα άνθρωπος / μηχανή • Παρεκτροπή μέσω κατάλληλων δραστηριοτήτων • Παρεκτροπή στον προστατευτικό εξοπλισμό 	
3. Τραυματισμός		
Μέρος σώματος	Φύση τραύματος	Σοβαρότης

Πίνακας 2. Κατάλογος καθοριστικών παραγόντων για την πρόκληση ατυχήματος και αποτέλεσμα αυτού (Kjellan & Larson, 1981)

Το περιβάλλον γίνεται αντιληπτό σαν το πεδίο δράσης για κάθε εισερχόμενη πληροφορία και διακρίνονται 3 επίπεδα στη διαδικασία αντίληψης:

1. Το πρώτο επίπεδο είναι εκείνο όπου «το πεδίο δράσης επηρεάζει τις αισθήσεις». Τα προβλήματα στην αναγνώριση αυτών των κινδύνων έχουν να κάνουν με τις συνθήκες που επικρατούν μέσα στο περιβάλλον εργασίας.
2. Ένα επόμενο επίπεδο είναι το «πεδίο δράσης που δημιουργείται». Εδώ είναι όλες οι συνθήκες ή οι διαδικασίες στο περιβάλλον που δεν γίνονται αντιληπτές άμεσα, αλλά μπορεί να γίνουν αντιληπτές όταν αλλάξει το περιβάλλον και δημιουργηθεί ένα νέο ερέθισμα
3. Το τρίτο επίπεδο είναι το «λανθάνον πεδίο δράσης», όπου περιλαμβάνονται εκείνα τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά ή αλλαγές που δε γίνονται αντιληπτές σε δεδομένο χρόνο.

Μια άλλη έννοια είναι η ροπή σε ατυχήματα. Αντιπροσωπεύει την ικανότητα ή ανικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει ή να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις μιας επικίνδυνης κατάστασης και εξαρτάται από έναν επιρρεπή σε ατυχήματα συνδυασμό ατόμων-καταστάσεων (Swain, 1985). Οι Haddon et al. (1964), συμπεραίνουν ότι είναι

ένα μίγμα χαρακτηριστικών την προσωπικότητας, που αποκτά όμως σημασία σε συγκεκριμένο περιβάλλον και καθήκον εργασίας.

Η καθοδήγηση και η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος δεν αρκούν. Είναι απαραίτητο να περιορίζεται η ριψοκίνδυνη συμπεριφορά των πιο έμπειρων συναδέλφων του. Για να μειωθούν οι κίνδυνοι ατυχήματος, πρέπει να γίνει παρέμβαση, καθοδήγηση και εκπαίδευση όλων των εργαζομένων και ιδιαίτερα των νεοπροσληφθέντων ώστε να εργάζονται με ασφάλεια. Δεν αρκεί επίσης ένας εργαζόμενος να γνωρίζει τον κίνδυνο, για να απομακρυνθεί αυτόματα από αυτόν. Κοντά σε άτομα που αντιμετωπίζουν τους κινδύνους εκτιμώντας τους προληπτικά υπάρχουν και άτομα που φοβούνται να αντιμετωπίσουν κοινές εργασιακές καταστάσεις, στις οποίες ο κίνδυνος είναι πολύ μικρός και άλλα άτομα που δεν μπαίνουν στον ελάχιστο κόπο να εκτιμήσουν τους κινδύνους και τους αντιμετωπίζουν με επιπολαιότητα, διακινδυνεύοντας όχι μόνο τη δική τους ασφάλεια, αλλά και την ασφάλεια των άλλων.

Μερικές φορές το «ρίσκο» δηλαδή το αίσθημα του κινδύνου, προκαλεί σε ορισμένα άτομο -ακόμα και αν φαίνεται παράδοξο- ευχάριστες καταστάσεις, επειδή τους επιτρέπει να φαίνονται σπουδαίοι και να τους θαυμάζουν οι άλλοι.

Η βασική επέμβαση δεν μπορεί να είναι άλλη από αυτή που θα βελτιώσει τόσο την αντίληψη των κινδύνων που υπάρχουν στο χώρο εργασίας, όσο και τον έλεγχο της τάσης για ριψοκίνδυνη συμπεριφορά (χαρακτηριστικό έμφυτο σε κάθε άτομο), κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται η ανάληψη κινδύνων που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Είναι απαραίτητο λοιπόν να βρούμε ποια είναι τα στοιχεία που επηρεάζουν τόσο την αντίληψη του κινδύνου όσο και την τάση για ριψοκίνδυνη συμπεριφορά. Η αντίληψη του κινδύνου επηρεάζεται σίγουρα από τις γνώσεις, τις ικανότητες, την εκπαίδευση των ατόμων καθώς επίσης και από το ιδιαίτερο κοινωνικό περιβάλλον που υπάρχει στην παραγωγική μονάδα ή στην επιχείρηση που εργάζεται το άτομο. Τα τρία πρώτα στοιχεία γίνονται εύκολα κατανοητά επειδή είναι σαφές ότι η αντίληψη μιας επικίνδυνης κατάστασης είναι ανάλογη προς τη γνώση αυτής της ίδιας της κατάστασης, προς την εκπαίδευση και προς τις ικανότητες που αναπτύσσει το άτομο.

Το άτομο δεν μπορεί και δεν πρέπει να θεωρείται ποτέ μόνο του στον τρόπο που αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο. Η ομάδα στην οποία ανήκει, δηλαδή η ομάδα στην οποία εργάζεται, επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά του. Η ομάδα εργασίας όπου βασιλεύει έχθρα, έλλειψη εμπιστοσύνης, εκνευρισμός κλπ μειώνει την ικανότητα αντίληψης του κινδύνου και αυξάνει την τάση για ριψοκίνδυνη συμπεριφορά όλων των μελών της. Αντίθετα στην περίπτωση που στην ομάδα εργασίας υπάρχει σύμπνοια, αμοιβαία εκτίμηση, φιλία κ.λπ. η ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων ακόμα και σημάτων που αφορούν την ασφάλεια γίνεται με εξαιρετική ευκολία.

4. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

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 εξετάσουμε παρακάτω, λίγο πιο αναλυτικά τα σημεία αυτά, που είναι δυνατόν να διαταράξουν τις καλές ανθρώπινες σχέσεις :

4.1 Η ΔΙΑΤΑΓΗ (Η ΕΝΤΟΛΗ)

Το πιο λεπτό σημείο 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 νόημα της. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις, φυσικό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη όμως τα πράγματα δεν είναι και τόσο απλά. Ο εργοδότης δεν μπορεί απλά να ασκεί δικαιώματα απολύτου κυρίου. Η εργατική νομοθεσία του περιορίζει το δικαίωμα αυτό. Κι αν τον απολύσει, θα πρέπει να τον αποζημιώσει. Αλλά εκτός αυτού, 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 προσεχθούν μερικά πράγματα. Θα πρέπει να 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.

4.1.1 Απειθαρχία (απείθεια - 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, αδεξιότητα, βραδύτητα, κλπ.). Ο υπάλληλος είναι μέσης ευφυΐας 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 ανεπάρκεια 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 χαρακτηρισολογικής. Η ικανότητα εκτέλεσεως του έργου υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηρισολογικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση. Αυτή είναι η πραγματική απειθαρχία και μπορεί να εκδηλωθεί υπό διάφορες μορφές.

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

β) Η εντολή δεν εκτελείται, ή ακόμη γίνεται κάτι το τελείως αντίθετο από ο,τι ζητήθηκε. Αν αυτό γίνεται, σπανίως, γιατί το έργο θεωρείται δύσκολο και κουραστικό τότε πρόκειται περί πείσματος. Αντίθετα, αν ο υπάλληλος αμελεί συστηματικά την εκτέλεση κάθε διαταγής, τότε η στάση του χαρακτηρίζεται αρνητική, δηλαδή πρόκειται για μια αντίδραση που επιδιώκει να περιφρονήσει τη βούληση του ανώτερου του.

γ) Μια άλλη μορφή εκδήλωσης της απειθαρχίας καλείται "παθητική αντίσταση" ή "σαμποτάζ" , η οποία συνίσταται στη φαινομενική μόνο συμμόρφωση με την διαταγή, ενώ στην πραγματικότητα εκτελείται λανθασμένα. Συνήθεις ισχυρισμοί που αναφέρονται σε αυτή την περίπτωση είναι η μη κατανόηση της εντολής ή η αμέλεια της. Ακόμη και η αργοπορία της εκτέλεσής της, έχει ως αποτέλεσμα η πραγματοποίηση της εντολής να χάνει την αξία της. Η συχνή επανάληψη αυτών των φαινομένων, αποτελεί οίονό επικείμενης ανοικτής απεργίας.

Χαρακτηριστικά στοιχεία που οδηγούν στην απειθαρχία είναι:

1. Η έλλειψη κοινωνικότητας. Υπάρχουν πράγματι άτομα που είναι ανίκανα να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν σ' ένα κοινωνικό σύνολο. Σπάνια συμμερίζονται τα συναισθήματα των συνανθρώπων τους και αισθάνονται ότι παραμερίζονται από τον περίγυρό τους. Κάθε εντολή την παρερμηνεύουν και τη θεωρούν σαν επέμβαση στην προσωπική τους ζωή. Ανίκανοι να εκφραστούν ελεύθερα, εκδηλώνουν μια στάση αντιθέσεως σε κάθε οδηγία που λαμβάνουν .
2. Η υπερβολική ανάγκη του εργαζομένου να επιδείξει την αξία του . Πολλά είναι τα άτομα που φοβούνται ότι η εκτέλεση μιας εντολής προσβάλλει την

προσωπική τους αξιοπρέπεια. Πρόκειται για αυταρχικούς ανθρώπους, που πιστεύουν ότι μόνο αυτοί αξίζουν και οι άλλοι υπάρχουν μόνο για να τους εξυπηρετούν και να τους υπακούουν. Παρουσιάζουν συνήθως ηγετικές και φιλόδοξες τάσεις.

3. Συναισθήματα κατωτερότητας λόγω αναπηρίας. Άτομα με διανοητική, σωματική ή ψυχική αναπηρία, παρουσιάζουν σύνδρομο κατωτερότητας, ακόμα και στον εργασιακό τους χώρο. Ερμηνεύουν κάθε εντολή των ανώτερών τους ως συνέπεια της αναπηρίας τους και θεωρούν ότι αν δεν ήταν ανάπηροι θα αντιμετώπιζονταν καλύτερα από τους συναδέλφους τους.
4. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος μεταφέρει τα οικογενειακά του προβλήματα στον εργασιακό του χώρο. Για παράδειγμα, το άτομο υποσυνείδητα παρομοιάζει τις εντολές που δέχεται από τον προϊστάμενό του, με εκείνες που δέχεται από τους γονείς του. Οπότε παρουσιάζει αντιδραστική συμπεριφορά και απειθαρχία προς τους ανωτέρους του, όπως συμπεριφέρεται δηλαδή και στους γονείς του σε ανάλογες καταστάσεις.
5. Δυσλειτουργία της ψυχολογικής εξέλιξης. Η σύγχρονη εξελικτική ψυχολογία διδάσκει, ότι το παιδί περνά από συγκεκριμένες φάσεις ανάπτυξης κατά τις οποίες προσπαθεί να αποκτήσει ανεξαρτησία. Οι φάσεις αυτές εκδηλώνονται στην ηλικία των 3 ετών, των 9 και στην εφηβεία, με την μορφή της αντίδρασης του παιδιού προς τον παιδαγωγό. Αν για κάποιο λόγο το παιδί δεν πέρασε από τη φάση αυτή, διότι για παράδειγμα είχε μια αυστηρή αγωγή, θα την περάσει αργότερα στα χρόνια της ωριμότητας. Πολλές περιπτώσεις λοιπόν αρνητικής στάσεως εξηγούνται μ' αυτόν τον τρόπο.
6. Η προσωπική αντιπάθεια προς τον προϊστάμενο. Λόγοι αυτής της στάσης του εργαζομένου είναι είτε η έλλειψη εκτίμησης και σεβασμού απέναντι στον προϊστάμενο, είτε η πεποίθησή του ότι πρόκειται για άτομο κατώτερο και ανίκανο επαγγελματικά. Επίσης υπάρχει πιθανότητα να έχουν δημιουργηθεί διαφορές ανάμεσά τους σε προσωπικό επίπεδο.
7. 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 την εκτελεί χωρίς ευχαρίστηση.
8. Όταν ο υπάλληλος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του, παρουσιάζει τάσεις απειθαρχίας. Γεγονός που σημαίνει ότι όταν του δίνεται μια εντολή και δεν γνωρίζει πώς να την εκτελέσει, την παραμελεί ή δεν την εκτελεί σωστά.

Ένας επιπλέον λόγος που οδηγεί στην απειθαρχία είναι η λανθασμένη αντίληψη που έχουν μερικά άτομα περί πειθαρχίας. Αντιλαμβάνονται την πειθαρχία ως κατωτερότητα και υποδούλωση. Πολύ συχνά συγχέουν την πειθαρχία με την υπηρετήση του άλλου και αυτό τους μειώνει και τους ταπεινώνει. Το συναίσθημα αυτό της κατωτερότητας επιδρά δυσμενώς στην ποιότητα της εργασίας.

Η αντίληψη της πειθαρχίας ως υποδούλωσης, συνεπάγεται την πεποίθηση του εργαζομένου ότι θίγεται η αξιοπρέπειά του. Η άποψη αυτή είναι πολύ διαδεδομένη στις δημοκρατικές χώρες όπου όλοι θεωρούνται ίσοι ενώπιον του νόμου και έχουν τα ίδια

δικαιώματα. Αλλά αυτό οδηγεί στη λανθασμένη αντίληψη, ότι όλοι είναι ίσοι από άποψη ικανοτήτων. Κατά τη γνώμη αυτή, "πειθαρχώ" σημαίνει υποτάσσομαι στον άλλον και θίγονται τα δημοκρατικά μου δικαιώματα. Η αντίληψη όμως αυτή δεν ευσταθεί, διότι "πειθαρχία" σημαίνει υποταγή κατά βούληση, για αρμονική συμβίωση με το κοινωνικό σύνολο, στάση απόλυτα δημοκρατική.

Επίσης υπάρχουν πολλοί που αντιτάσσονται στην αυστηρή πειθαρχία, καθώς υποστηρίζουν ότι αυτή παραλύει τη θέληση, περιορίζει την ανεξαρτησία και εξαλείφει την προσωπικότητα. Δικαιολογούν αυτή τη στάση τους κατηγορώντας τα άτομα που συχνά χρησιμοποιούν την πειθαρχία ως μέσο αναπλήρωσης του κενού που τους έχει δημιουργηθεί εξαιτίας της αμάθειάς τους και της αδυναμίας του χαρακτήρα τους.

Αναμφίβολα η πειθαρχία θα μπορούσε να προσβάλλει τον χαρακτήρα ενός ατόμου αν περνούσε ολόκληρη τη ζωή του αποκλειστικά κάτω από διαταγές, αλλά στην εποχή μας η περίπτωση αυτή συναντάται σπάνια. Διότι η διάρκεια της εργασίας είναι πολύ μικρότερη από άλλοτε, οπότε ο υπάλληλος έχει αρκετές δυνατότητες να οργανώνει τη ζωή του ελεύθερα και με δικές του πρωτοβουλίες. Παρατηρείται ακόμη ότι συχνά η απειθαρχία αποτελεί μία υγιή αντίδραση, ότι πράγματι το άτομο μπορεί να αντιπαχθεί σε μια διαταγή που δεν είναι εφαρμόσιμη, όταν διαθέτει ένα καλό κριτικό πνεύμα, αφού αναπτύξει στον προϊστάμενό του τα επιχειρήματά του. Μια τέτοια στάση έχει καρποφόρα αποτελέσματα.

4.1.2 Πειθαρχία

Γενικότερα, επικρατεί η άποψη ότι οι λόγοι που οδηγούν στην πειθαρχία είναι ακριβώς αντίθετοι από εκείνους που οδηγούν στην απειθαρχία. Στην ουσία όμως η πειθαρχία συνίσταται στους ακόλουθους ειδικούς λόγους.

1. Προβάλλεται η ανάγκη του ατόμου να επιβεβαιώσει την ύπαρξή του, που είναι σύμμαχος στο συναίσθημα της δικής του αδυναμίας: Όταν το άτομο αισθάνεται αδύναμο και ανασφαλές να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα της ζωής, αναζητά συχνά κάποιον ισχυρότερο, στον οποίον μπορεί να στηριχτεί. Είναι έτοιμος να υποταχθεί σ' αυτόν, καθώς αυτό που επιζητεί είναι η προστασία του. Ζητεί βοήθεια και καταφύγιο σε κάποιον πιο ισχυρό και πειθαρχεί άνευ όρων σε αυτόν. Αυτή η μορφή πειθαρχίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως πειθαρχία που προέρχεται από την ανάγκη του αισθήματος της ασφάλειας. Συχνά μάλιστα είναι ένα είδος πειθαρχίας που οφείλεται στο φόβο. Όταν πρόκειται για μια εργασία που απαιτεί ευθύνη, πνευματική προσπάθεια και κατανάλωση δυνάμεων, πολλά άτομα προτιμούν να πειθαρχούν, ώστε να αποφεύγουν την κόπωση λόγω αψιμαχιών και περαιτέρω συζητήσεων. Η πειθαρχία στην περίπτωση αυτή αποτελεί μια οικονομία δυνάμεων. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το άτομο υπερβαίνει τα όρια της πειθαρχίας, οπότε οδηγείται στην πλήρη υποταγή του στον ανώτερό του. Παρατηρείται συχνά η φαινομενική μόνο πειθαρχία στον προϊστάμενο. Υποτίθεται δηλαδή ότι εκτελούνται όλες οι διαταγές του προϊστάμενου, αλλά στην ουσία ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα

με τη δική του βούληση. Αυτού του είδους πειθαρχία αποτελεί συνέπεια της αντιπάθειας είτε προς την εργασία, είτε προς τον προϊστάμενο.

2. Πειθαρχία που προέρχεται από αισθήματα στοργής, πίστης και αλληλοεκτίμησης μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου. Θετικά συναισθήματα που δημιουργούν στον εργαζόμενο την επιθυμία να διευκολύνει και να εξυπηρετεί τον προϊστάμενό του. Υποτάσσεται λοιπόν ευχαρίστως σ' αυτόν. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια, γι' αυτό εκτιμάται ιδιαίτερω. Ο υπάλληλος αυτός υπακούει ευχαρίστως έναν τέτοιο προϊστάμενο τον οποίο σέβεται, αλλά όχι και έναν οποιοδήποτε προϊστάμενο. Για το λόγο αυτό, ένας απειθαρχος υπάλληλος συχνά μεταφέρεται από έναν προϊστάμενο σ' έναν άλλο ώστε να γίνει πειθαρχικός. Πολλές φορές η εκδήλωση της συμπάθειας αυτής προς τον προϊστάμενο μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην επιθυμία ταύτισης με αυτόν.
3. Προσχεδιασμένη πειθαρχία. Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει στην επίτευξη ενός προσωπικού σκοπού, είτε πρόκειται για προαγωγή είτε για αύξηση του μισθού. Η πειθαρχία αυτή συνήθως διατηρείται μέχρι που να επιτευχθεί ο σκοπός. Δεν πρόκειται λοιπόν για πραγματική πειθαρχία, αλλά για υποκρισία που πολλές φορές αποκαλύπτεται η πραγματική της φύση. Η πειθαρχία αυτή είναι μια προδοσία των ιδεών του ατόμου που αποσκοπεί στην απόκτηση της εύνοιας του ανωτέρου. Η πειθαρχία αυτού του είδους εύκολα περνά στο επίπεδο της κολακείας και δουλοπρέπειας. Εκείνοι που έχουν περάσει σε αυτό το επίπεδο επιδοκιμάζουν τις ενέργειες και τις αποφάσεις του προϊσταμένου τους, χωρίς αντιρρήσεις και σχόλια. Θεωρούν ότι μόνο μέσω αυτής της συμπεριφοράς θα επιτύχουν τον σκοπό τους. Η ψυχοσύνθεση των ατόμων αυτών χαρακτηρίζεται από ευλυγισία, επιτήδευση και διαλλακτικότητα. Είναι οι λεγόμενοι ομορτωτιστές, οι ιππότες της τύχης.
4. Η τέταρτη μορφή πειθαρχίας είναι η αυτόνομη πειθαρχία, που έχει την πηγή της στην πεποίθηση, ότι οι διαταγές και οι οδηγίες που δόθηκαν είναι αναγκαίες και δικαιολογημένες. Στις περιπτώσεις αυτές το άτομο έχει πλήρη συνείδηση των εργασιών που του επιβάλλονται στον εργασιακό του χώρο και τις θεωρεί σαν ιερές υποχρεώσεις. Είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται, ότι η καλή λειτουργία και της πιο μικρής ρόδας συντελεί στην καλή λειτουργία του όλου μηχανισμού, οπότε υπακούουν ώστε να συντελέσουν και οι ίδιοι στην ευημερία της επιχείρησης. Μόνο ένα άτομο διαποτισμένο από ένα τέτοιο πνεύμα αλληλεγγύης μπορεί να εφαρμόσει μια αυτόνομη πειθαρχία που αποβλέπει στην εκπλήρωση του καθήκοντος. Αυτή η συμπεριφορά απαιτεί ισχυρή θέληση, αποφασιστικότητα και αυτοκυριαρχία. Εκτελώντας τις διαταγές του ανωτέρου ανταποκρίνεται ταυτόχρονα και σε μια εσωτερική εντολή. Η αυτόνομη πειθαρχία, είναι γνώρισμα των εκλεκτών φύσεων. Μόνο οι ευφυείς που έχουν ηθικές αρχές, καταφέρνουν πράγματι να υπακούουν σε εντολές, καθώς είναι ικανοί να κατανοούν ότι ακριβώς οι ανώτεροι απαιτούν απ' αυτούς. Όσο περισσότερο βελτιώνεται το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου, τόσο περισσότερο γίνεται κατανοητή η ανάγκη της πειθαρχίας.

Ο προϊστάμενος λοιπόν πρέπει να προφυλαχτεί από μερικές μορφές πειθαρχίας που δεν είναι θετικές. Θα μπορούσε να αποφύγει αρκετές δυσάρεστες καταστάσεις, αν γνώριζε να ταξινομεί τους υπαλλήλους του από την άποψη που έχει ο καθένας περί 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 δυνάμεως 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, οι τιμές και οι έπαινοι.

Μεταξύ των μορφών πειθαρχίας που αναφέρθηκαν, εκείνες που έχουν θετικά αποτελέσματα είναι η πειθαρχία που έχει ως κίνητρο την ανάγκη ασφάλειας, η πειθαρχία που βασίζεται στη συμπάθεια και η αυτόνομη πειθαρχία. 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 περισσότερο εμπνέει στους υφισταμένους την τάση της αυτόνομης πειθαρχίας. Το "σωστό παράδειγμα" διαδραματίζει στο σημείο αυτό έναν πολύ σπουδαίο ρόλο. Κάθε υπάλληλος προσπαθεί να μιμηθεί τον προϊστάμενο, που παρουσιάζεται ως το σωστό πρότυπο εργαζομένου. Για να πειθαρχήσει όμως κανείς σωστά, πρέπει και η εντολή να δίδεται σωστά και σύμφωνα με τον αντικειμενικό σκοπό που επιδιώκει. Υπάρχει συγκεκριμένη τεχνική της εντολής, ώστε να επέρχεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

4.1.3 Η τεχνική της εντολής

Για να γίνει πιο σαφές το θέμα αυτό, θα μελετηθούν διαδοχικά:

- η εσωτερική υφή της εντολής, δηλαδή το περιεχόμενο
- η εσωτερική της όψη, ο τόνος της φωνής
- η στιγμή που δόθηκε η εντολή

Το περιεχόμενο της εντολής - Τι πρέπει να προσεχθεί

1. Οι οδηγίες που θα δοθούν πρέπει να έχουν εξεταστεί προσεχτικά και να προέρχονται από ώριμη σκέψη. Υπάρχουν προϊστάμενοι που διορθώνουν και αλλάζουν συνεχώς τις οδηγίες που δίνουν στους υπαλλήλους τους. Πρόκειται για λανθασμένη ενέργεια, διότι είναι απαραίτητο να παρουσιάζουν στο προσωπικό μια διαταγή ορθά θεμελιωμένη και οριστική, καθώς οι συνεχείς αλλαγές θίγουν το κύρος του προϊσταμένου. Με αυτό τον τρόπο δίνει την εντύπωση ότι δεν γνωρίζει τις ίδιες του τις προθέσεις και επιπλέον οι αντικρουόμενες διαταγές δυσκολεύουν τον εργαζόμενο να προσαρμοστεί.
2. Οι οδηγίες θα πρέπει να επεξεργάζονται εκτενώς, ώστε να μην υπόκεινται σε κριτική.

3. Οι εντολές οφείλουν να είναι διατυπωμένες με σαφή, ακριβή λιτό τρόπο, ώστε να γίνονται εύκολα κατανοητές. Η ικανότητα αυτή αποκτάται μέσω άσκησης.
4. Ο εργαζόμενος ακόμη και αν είναι έτοιμος να υπακούσει, εν τούτοις απεχθάνεται να αισθάνεται ότι εκτελεί διαταγές. Υπακούει στους κανονισμούς, αλλά δεν του αρέσει να δέχεται τις διαταγές από ένα συγκεκριμένο πρόσωπο. Γι' αυτό καλύτερα είναι η διαταγή να δίδεται όσο το δυνατόν απρόσωπα.
5. Οι οδηγίες πρέπει να είναι πειστικές. Πρέπει ο εργαζόμενος να τις θεωρεί αντικειμενικά αναγκαίες. Γι' αυτό, χρειάζεται να αναφέρεται και ο λόγος μιας εντολής, για να πειθεται ο εργαζόμενος και εκ των προτέρων να του αφαιρείται η αιτία για τυχόν αντίδραση.
6. Το πλήθος των εντολών να είναι όσο το δυνατό μικρότερο, αλλά ταυτόχρονα να παρακολουθείται η εκτέλεση κάθε εντολής. Είναι λάθος η άποψη που υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο διατάζει κάποιος, τόσο περισσότερο αυξάνεται το κύρος του. Αντίθετα, ένας λόγος που μπορεί να μειώσει το κύρος ενός προϊσταμένου, είναι η έκδοση πολλών διαταγών που τελικά δεν εκτελούνται.
7. Αν η σπουδαιότητα της διαταγής είναι μεγάλη, είναι εύστοχο να επαναλαμβάνεται τόσες φορές, όσες είναι απαραίτητες για την πλήρη κατανόησή της.
8. Ένας προϊστάμενος οφείλει να γνωρίζει πώς να ταξινομεί ορθά τις οδηγίες. Όταν πολλές εντολές δίδονται ταυτόχρονα σε έναν εργαζόμενο, είναι πιθανό να νιώσει επιφορτισμένος. Οπότε υπάρχει κίνδυνος η εντολή να συναντήσει μια εσωτερική αντίδραση και μια δυσμενή αποδοχή. Για το λόγο αυτό, πρέπει οι εντολές να δίνονται διαδοχικά, βάσει των αναγκών της εργασίας. Για την αποτελεσματική πραγματοποίησή τους, πρέπει ο προϊστάμενος να ξέρει πόσο χρόνο θα χρειαστεί για την εκτέλεση κάθε εντολής. Πολλές συγκρούσεις προέρχονται από το γεγονός ότι ο προϊστάμενος δεν δίνει αρκετό χρόνο εκτελέσεως.
9. Οι προφορικές οδηγίες πρέπει να δίνονται άμεσα στον επιφορτισμένο με την εκτέλεση τους. Αν μεταβιβαστούν μέσω τρίτων μπορεί να μην μεταδοθούν με ακρίβεια.
10. Το περιεχόμενο της διαταγής πρέπει να διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε η εκτέλεση της να μην εξαντλεί τον αποδέκτη. Οι οδηγίες πρέπει ν' ανταποκρίνονται στις ικανότητες του, γιατί εργασίες πολύ δύσκολες πιθανόν να τον αποθαρρύνουν και πολύ εύκολες ίσως τον κάνουν να αισθάνεται ανίκανος να αναλάβει δυσκολότερες ή ακόμα να σκεφτεί ότι δεν αξίζουν να τους δώσει σημασία.
11. Η εντολή πρέπει να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν στις τάσεις ή τις επιθυμίες του επιφορτισμένου προσώπου, ώστε να υποκινήσει το ενδιαφέρον του.
12. Να γίνει προσπάθεια να προσαρμοσθεί η εντολή στην 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, διότι την θεωρούν ως "προσταγή" και προτιμούν να τους

δίνονται εξηγήσεις. Ενώ άλλοι θεωρούν τις εξηγήσεις περιττές, καθώς δεν θέλουν να τους αντιμετωπίζουν "σαν παιδιά".

13. Η εντολή δεν πρέπει να έχει τη μορφή τιμωρίας ή κύρωσης. Είναι λάθος να ζητάμε από έναν εργαζόμενο να κάνει μια επίπονη εργασία με σκοπό να τον τιμωρήσουμε για ένα λάθος που έκανε.

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

Ο τόνος εκφώνησης της εντολής

Ο τόνος με τον οποίο δίδεται η εντολή έχει μεγάλη σημασία. Μια κοπιώδης εργασία μπορεί να τελεσθεί με χαρά αν δοθεί μ' έναν φιλικό τόνο. Όταν ο τόνος δεν είναι μαλακός η εργασία τείνει να γίνεται πιο σκληρή. Άλλοτε νόμιζαν ότι ο σκληρός τόνος αυξάνει το γόητρο του προϊστάμενου και του δίνει μεγαλύτερη 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 σημάδια μιας εχθρικής πράξεως. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν με προθυμία 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 ηρεμία, 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 πει "κάνετε αυτό" να πει "πρέπει να γίνει αυτό, κατ' αυτόν τον τρόπο".

Η Ευνοϊκή Στιγμή για τις Οδηγίες

Για να εκτελεστεί με θέληση μια εντολή 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 μόλις αρχίσει η εργασία. Πολλοί εργαζόμενοι θέλουν πρώτα να οργανώσουν τη δουλειά τους πριν αρχίσουν να κάνουν οτιδήποτε . 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 επίσης να έχουμε υπ' όψη τις ατομικές ιδιομορφίες του καθενός και να μην είμαστε πολύ αυστηροί. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει τους υφισταμένους του, για ν' αντιλαμβάνεται πως θ' αντιδράσουν στις διαταγές.

4.1.4 Η Ανάγκη του να διατάζει κανείς / 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 δύναμη μου".
- β) οι καλοί οργανωτές που έχουν συνείδηση της τελειότητας των οδηγιών τους.
- γ) οι άνθρωποι που διακατέχονται από αισθήματα κατωτερότητας, στους οποίους η διαταγή δίνει τη δυνατότητα ν' αναπληρώσουν τα κενά που τους δημιουργούνται εξαιτίας της ανασφάλειάς τους.

Στην πρώτη και τρίτη κατηγορία ανήκουν οι προϊστάμενοι, που συνηθίζουν να δίνουν συνεχώς εντολές στους υπαλλήλους τους. Θέλουν να κάνουν διαρκώς αισθητή την παρουσία τους, επιδεικνύοντας το κύρος τους, αλλά στην πραγματικότητα θίγουν την προσωπική τους εικόνα. Τα άτομα με την τάση αυτή τοποθετούνται συχνά στην κατηγορία των επαγγελματικά καταρτισμένων με δικά τους μέσα και ικανότητες, και που επιθυμούν να επιβάλλουν στους άλλους τη δύναμη τους. Δεν ξέρουν την τέχνη να διοικούν και δεν καταλαβαίνουν ότι μπορεί να έχουν μερικά δικαιώματα, αλλά δεν χρειάζεται να κάνουν κατάχρηση αυτών.

Στην άλλη περίπτωση, η ανάγκη της προσταγής μπορεί να θεωρηθεί σαν μια ανάγκη ψυχολογικής εκδίκησης. Ο μαθητευόμενος που του θίγεται συνέχεια το "εγώ" του, όταν μεγαλώσει και αναλάβει εξουσία, αντί να κατανοεί τη θέση του νέου μαθητευόμενου, που και αυτός την πέρασε, αισθάνεται την "δίψα" να διατάζει.

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

Υπάρχει εν τούτοις μια κατηγορία προϊσταμένων που προτιμά να μη δίνει εντολές, γιατί στερείται τα προσόντα εκείνα που είναι αναγκαία σε κάποιον που δίνει τις διαταγές. Σ' αυτούς συγκαταλέγονται οι αναποφάσιστοι ή οι άβουλοι, που ποτέ δεν ξέρουν πολύ καλά τι οδηγίες να δώσουν και πώς να τις δώσουν, γιατί αμφιβάλλουν για την προσωπική τους αξία. Αυτή η έλλειψη ασφάλειας που παρατηρείται και στην ιδιωτική τους ζωή, επικρατεί παρ' όλες τις πλούσιες γνώσεις και το κριτικό πνεύμα που ίσως έχουν. Πρόκειται για την τραγική πλευρά αυτής της κατάστασης, αφού έχουν την ικανότητα να συλλαμβάνουν τις απώτερες συνέπειες των πράξεών τους. Είναι συχνά πολύ ευφυείς, προικισμένοι με μια μεγάλη προσωπική αξία και όμως είναι θύματα της ανασφάλειάς τους. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και μερικά πρόσωπα που αισθάνονται αποστροφή στο να διατάζουν. Αν και ενδιαφέρονται ζωηρά για την οργάνωση της επιχείρησης διστάζουν 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 έχουν να εξωτερικεύσουν τις σκέψεις τους προφορικά και προτιμούν τον γραπτό λόγο. Πολλά από τα άτομα αυτά είναι προικισμένα με θεωρητικές ικανότητες στον τομέα της οργάνωσης. Σκέφτονται σωστά αλλά δεν διατυπώνουν ολοκληρωμένα και με ευκολία τη σκέψη τους. Κάθε εντολή που δίνουν, θεωρούν ότι είναι πλήρης και ενοχλούνται όταν η εντολή δεν εκτελείται. Ενώ στην πραγματικότητα το

περιεχόμενο της εντολής είναι ολοκληρωμένο μόνο μέσα στο μυαλό τους, οπότε ο υπάλληλος πρέπει να μαντέψει τις επιθυμίες τους.

Γενικά σε μια επιχείρηση, πρέπει να σημειώσουμε την σπουδαιότητα του έργου του Γενικού διευθυντή, που έχει την εποπτεία όλων των υπηρεσιών και που βρίσκεται σε επαφή με όλους τους προϊσταμένους. Επιπλέον σημαντικό και δυσκολότερο είναι και το έργο των προϊσταμένων, που συνίσταται στη μετάδοση των εντολών από τον διευθυντή προς τους υφισταμένους τους.

4.1.5 Η στάση του προϊσταμένου σε περίπτωση μη εκτελέσεως μίας εντολής

Ο προϊστάμενος όταν δίνει μια εντολή, αλλά αυτή δεν εκτελείται, ή εκτελείται με πολύ μέτρια αποτελέσματα, τότε ενοχλείται είτε γιατί αισθάνεται ότι θίχτηκε προσωπικά είτε γιατί σκέπτεται τις κακές συνέπειες που θα έχει αυτό για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, αναγκάζεται να πάρει κάποιες αποφάσεις για την εξέλιξη αυτή. Οι αντιδράσεις του προϊσταμένου ανάλογα με το χαρακτήρα του, μπορούν να εκδηλωθούν με τρεις μορφές:

1. Καταγράφει με ψυχραιμία την απειθαρχία.
2. Εκφράζει ανοικτά την δυσαρέσκειά του με το να επιπλήττει ελαστικά ή αυστηρά τον υπεύθυνο
3. Εκφράζει τον θυμό του και προσβάλλει τον υπάλληλο.

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

Ένα παράδειγμα εξέλιξης μιας τέτοιας κατάστασης είναι το ακόλουθο :

Έστω ότι ο Α-προϊστάμενος δίνει εντολή στον Β-υφιστάμενο. Ο Β αντιτίθεται προς τον Α. Ο Α τότε αντιδρά με ένα από τους εξής τρόπους :

- α) με ηρεμία,
- β) εκδηλώνοντας τη δυσαρέσκειά του
- γ) με επιπλήξεις
- δ) με αγανάκτηση, θυμό
- ε) με προσβολές.

Αν ο Α αγανακτήσει εναντίον του Β, τότε μπορεί να συμπεριφερθεί ακόμη πιο αυταρχικά εναντίον του. Ο Β όμως τότε θ' αντιδράσει δείχνοντας ακόμη πιο ζωηρά την αντίθεση του, γεγονός που θα αυξήσει το θυμό του Α. Κατ' αυτόν τον τρόπο προκύπτει μια σειρά αντιδράσεων που, για να σταματήσει, θα πρέπει να χωριστούν οι δύο αντιμαχόμενοι. Έτσι εμφανίζονται τα συναισθήματα εχθρότητας.

Η καταλληλότερη στάση του προϊσταμένου σε περίπτωση μη εκτελέσεως μίας εντολής είναι :

1. Εάν η εντολή δεν εκτελείται λόγω άγνοιας ή γιατί δεν έγινε κατανοητή, τότε ο προϊστάμενος θα πρέπει να δώσει συμπληρωματικές οδηγίες.
2. Εάν η εντολή δεν εκτελείται ηθελημένα, τότε ο προϊστάμενος: α) οφείλει να προειδοποιήσει τους υφισταμένους του, β) να υποκριθεί ότι αγνοεί την μη εκτέλεσή της, αλλά να λάβει σοβαρά υπόψη του το γεγονός αυτό, καθορίζοντας την μετέπειτα στάση του. Οφείλει να εστιάσει την προσοχή του, στους

υπαλλήλους εκείνους που νιώθουν την ευχαρίστηση να του προκαλούν τον θυμό και την απώλεια της ψυχραιμίας του. Οπότε οι προϊστάμενοι οφείλουν να διακατέχονται από αυτοκυριαρχία. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι να δοθούν εξηγήσεις στον υπάλληλο σχετικά με τις συνέπειες των πράξεών του (βλάβη που προξενήθηκε στην επιχείρηση, υλική απώλεια, απώλεια χρόνου και δυνάμεων) και να καταστεί υπεύθυνος. Μια ήρεμη συζήτηση ατομική ή ομαδική μπορεί να επιφέρει πολύ καλά αποτελέσματα.

Ακόμα και αν η ανανέωση της εντολής θίγει τον προϊστάμενο, εν τούτοις, αν φανεί ήρεμος και μετριάσει το θυμό του, είναι πιθανό στο τέλος να σημειώσει μεγάλη επιτυχία, γιατί η αυτοκυριαρχία αποτελεί πάντα ένα σημαντικό προσόν. 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 εξ' αρχής. Στην περίπτωση που ο υπάλληλος επιμένει να μην συμμορφώνεται με αυτές, είναι πιο ενδεδειγμένο να συζητήσει ανοικτά το θέμα μαζί του, όσο το δυνατόν πιο ήρεμα. Αν οι εξηγήσεις και οι προειδοποιήσεις αυτές δεν επιφέρουν αποτέλεσμα, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί διαφορετικά αυτός ο υπάλληλος και αν εμμένει στην αρνητική του αυτή στάση, θα πρέπει στο τέλος να απολυθεί. Αν ο υπάλληλος αυτός κρίνεται ιδιαίτερα ικανός, αντί να απολυθεί μπορεί να μετατεθεί σ' άλλο τμήμα με άλλον προϊστάμενο, οπότε είναι πιθανό ν' αλλάξει στάση.

Η στάση του προϊσταμένου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από τις δυσκολίες που συναντά από τους υφισταμένους του. Πρέπει να έχει πάντα υπόψη του, ότι ο υφιστάμενος είναι ένας συνεργάτης του.

Για να έχει αίσια έκβαση η αποπεράτωση μιας εντολής, και για να πραγματοποιηθεί επιτυχώς αυτή η ευαίσθητη κοινωνική επαφή μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου, πρέπει να συνυπολογίζονται και οι δύο πλευρές. Συχνά οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους είναι ανούσιες. Αυτή η έλλειψη αρμονικής σχέσεως δημιουργεί πολλές επιπλοκές. Πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να επιλέγει τους κατάλληλους υπαλλήλους, εκείνους με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί επιτυχώς.

Στο ακόλουθο παράδειγμα παρουσιάζονται τρεις τύποι προϊσταμένων και τρεις υφισταμένων, ώστε να οδηγηθούμε στον καλύτερο συνδυασμό.

- Ο Α προϊστάμενος αρέσκεται να προστάζει αλλά διατηρεί άριστες σχέσεις με τους υφισταμένους του.
- Ο Β αρέσκεται να προστάζει αλλά δεν διατηρεί καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του. Πρόκειται για αυταρχικό προϊστάμενο.
- Ο Γ προϊστάμενος δεν αρέσκεται να προστάζει.
- Ο Μ υπάλληλος είναι πειθαρχικός και αφοσιωμένος.
- Ο Ν υπάλληλος είναι απαθής και αδιάφορος.
- Ο Π υπάλληλος είναι ισχυρογνώμων, αρνητικός και επαναστάτης.

Μπορούν να δημιουργηθούν οι εξής συνδυασμοί :

Ο Ν απαθής υπάλληλος συνεργάζεται με τον Β και τον εκνευρίζει ή ο Π ισχυρογνώμων υπάλληλος πλησιάζει τον Β, με αποτέλεσμα μία βίαιη σύγκρουση και την επικράτηση ενός θετικού κλίματος. Εάν ο Μ επέμβει, επικρατεί ηρεμία. Εάν ο Ν ή ο Π

συναντήσουν τον Α, η κατάσταση βελτιώνεται. Ο Μ εξ άλλου είναι αγαπητός σε όλους. Ενώ ο Ν ή ο Π προκαλούν δυσάρεσκα.

Είναι εύκολο να συσχετίσουμε τους συνδυασμούς αυτούς, προσθέτοντας και άλλους χαρακτηριστικούς τύπους. Το ιδεώδες θα ήταν προφανώς να δίνουμε σε κάθε προϊστάμενο τον υπάλληλο του οποίου οι αντιδράσεις θα συμφωνήσουν με το είδος της διοικήσεως του, αλλά αυτό δυστυχώς δεν είναι πάντοτε εφικτό.

Οι προϊστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να ανέχονται ακόμα και υπαλλήλους που δεν ταιριάζουν καθόλου στη δική τους ιδιοσυγκρασία, γεγονός που δυσκολεύει πολύ το έργο τους.

4.2 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

4.2.1 Η Ψυχολογία του Ελέγχου

Ο έλεγχος εμπρικλείει εκ των προτέρων ένα αρκετά επικίνδυνο στοιχείο. Ο υπάλληλος πιστεύει, ότι τον επιτηρούν επειδή αμφιβάλλουν για την ικανότητα αποδόσεως του και για την ευσυνειδησία που επιδεικνύει στην εργασία του.

Όσο και αν φαίνεται δυσάρεστος ο έλεγχος, είναι εν τούτοις αναγκαίος. Στην σημερινή εποχή, το μέσο επίπεδο της ευσυνειδησίας του εργαζομένου είναι ακόμη τόσο χαμηλό, ώστε, αν αφηνόταν ανεξέλεγκτος, ελλοχεύει ο κίνδυνος να παραμελήσει τα καθήκοντά του. Η απουσία ελέγχου διαφθείρει τον εργαζόμενο.

Ο έλεγχος, λοιπόν, είναι αναγκαίος είτε πρόκειται για ανώτερες είτε για κατώτερες θέσεις. Στο δημοκρατικό πολίτευμα εξουσία και πολίτες ελέγχονται. Από άποψη όμως ψυχολογική, το ζήτημα του ελέγχου παρουσιάζει μια τραγική όψη. Ο έλεγχος ταπεινώνει αλλά η έλλειψη του αποθρασύνει.

Η αντιμετώπιση του ζητήματος του ελέγχου είναι δύσκολη. Ο προϊστάμενος εν τούτοις, χωρίς να δείχνει δυσπιστία στο προσωπικό του, οφείλει να διεκπεραιώνει τον έλεγχο μόνος του.

Αν ο έλεγχος αφορά μόνο την εργασία, συνήθως δεν γεννά πραγματική αντίθεση. Κάθε υφιστάμενος γνωρίζει ότι κατέχει χαμηλότερη θέση από αυτή του προϊσταμένου ο οποίος τον εποπτεύει και ότι η εποπτεία είναι μέρος των αρμοδιοτήτων του. Εκείνο όμως που προσβάλλει τον υπάλληλο, είναι ο σκληρός έλεγχος που ασκείται συνεχώς όταν για παράδειγμα δεν πληρεί απόλυτα το ωράριο εργασίας του. Ο συνεχής προσωπικός έλεγχος θίγει το φιλότιμο και την ευσυνειδησία του εργαζόμενου.

Ο αδιάκοπος έλεγχος εργασίας, που ασκείται από τον εργοδηγό, τον υπεύθυνο τμήματος, τον προϊστάμενο γραφείου κλπ. , δημιουργεί τον κίνδυνο να αισθανθεί ο εργαζόμενος, ότι δεν εμπνέει εμπιστοσύνη στους ανωτέρους του. Θέλοντας δε ο εργαζόμενος να επιδείξει ζήλο εργασίας την ώρα που ελέγχεται, δουλεύει νευρικά και γρήγορα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστα αποτελέσματα.

Ο προϊστάμενος διακρίνει μεταξύ των χαρακτήρων των εργαζομένων σύμφωνα με ψυχολογικά κριτήρια. Οπότε σε μερικούς θα ασκήσει μια διακριτική και σπάνια εποπτεία, ενώ σε άλλους θα ασκήσει συχνή και φανερή.

Διακρίνουμε δύο είδη ελέγχου : Τον μηχανικό και τον προσωπικό έλεγχο. Στον μηχανικό έλεγχο υπάγονται οι διατάξεις που καθορίζει ο κανονισμός. Για παράδειγμα ο έλεγχος της προσελεύσεως και αποχωρήσεως του εργαζομένου, τα λάθη που καταγράφει μια μηχανή. Η μηχανή λοιπόν αυτομάτως ασκεί έναν έλεγχο τον οποίο ο εργαζόμενος θεωρεί ταπεινωτικό. Είναι πράγματι σαν η μηχανή να κυβερνά τον άνθρωπο και ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται καθόλου άνετα όταν γνωρίζει ότι βρίσκεται υπό την επίβλεψη της μηχανής ελέγχου. Πριν την εισαγωγή μιας μηχανής ελέγχου, είναι εύστοχο να αναρωτηθεί ο προϊστάμενος αν μια τέτοιου είδους ενέργεια θα επηρεάσει την ψυχολογία του εργαζομένου και αν πραγματικά είναι απαραίτητη η ύπαρξη μιας μηχανής ελέγχου. Αντίθετα ο αυτόνομος έλεγχος εξασφαλίζει οικονομία χρόνου και απαλλάσσει την επιχείρηση από τα παράπονα των εργαζομένων.

Αν ο μηχανικός έλεγχος προσβάλλει την προσωπικότητα του υπαλλήλου, ο προσωπικός έλεγχος επιφέρει ακόμα πιο δυσάρεστες συνέπειες.

Οπότε ο προϊστάμενος όταν ασκεί έλεγχο της αποδόσεως, πρέπει να ενεργεί με σύνεση και διακριτικότητα, ώστε να δημιουργηθεί όσο το δυνατόν μικρότερη αντίσταση. Πρέπει να παρουσιαστεί όχι ως αυστηρός κριτής, αλλά μάλλον ως εμπειρογνώμων και σύμβουλος. Ο έλεγχος της αποδόσεως, που αποκαλύπτει τις αδυναμίες του εργαζομένου, πρέπει να αποτελεί για τον προϊστάμενο μια ευκαιρία να τον διδάξει, ώστε να μην επαναλάβει τα ίδια σφάλματα σε ανάλογη μελλοντική περίπτωση. Ο προσωπικός έλεγχος θα πρέπει να διεξάγεται σε συμβουλευτικό πλαίσιο, ώστε να επωφεληθούν τόσο ο προϊστάμενος όσο και ο υφιστάμενος.

Υπάρχουν εν τούτοις μερικοί προϊστάμενοι, που έχουν την τάση να ασκούν αυστηρό κριτικό έλεγχο. Μέσω αυτής της συμπεριφοράς αισθάνονται ανώτεροι από τους εργαζομένους και ικανοποιείται ο εγωισμός τους. Μια άλλη κατηγορία προϊσταμένων χρησιμοποιεί τον έλεγχο για λόγους ακόμη πιο κατακριτέους. Αισθάνεται ευχαρίστηση να προσβάλλει τον εργάτη του οποίου η εργασία είναι ποσοτικά ή ποιοτικά κατώτερη. Αρέσκεται να αποκαλύπτει τα λάθη του εργαζομένου, ώστε να καταφύγει σε επιβολή κυρώσεων και άσκηση αυστηρής και δυσμενούς κριτικής. Με αυτόν τον τρόπο εκδηλώνονται οι αντικοινωνικές τάσεις μερικών ανθρώπων.

Παρόλο που γνωρίζουμε τα ψυχολογικά αυτά δεδομένα, υπάρχουν μερικοί κανόνες που αν ακολουθηθούν θα διευκολυνθεί η άσκηση του ελέγχου. Ο έλεγχος είναι μία τέχνη, που πρέπει κανείς να τη μάθει.

4.2.2 Τεχνική του Ελέγχου

Υπάρχει μια τεχνική του ελέγχου, οι κυριότεροι κανόνες της οποίας είναι :

1. Αρχικά πρέπει να γνωρίζουμε την ακριβή σημασία της έννοιας του ελέγχου, ποια είναι τα κύρια σημεία στα οποία θα επικεντρωθεί ο έλεγχος και τέλος ποια είναι η εργασία που πρέπει να εκτελέσει ο υπάλληλος.

2. Το έργο του ελεγκτή είναι να επεξεργαστεί το σύνολο της εργασίας και όχι μόνο τα σπουδαιότερα σημεία της. Αυτό κατορθώνεται μέσο της εξάσκησης.
3. Πρέπει ν' αντιμετωπίσουμε τα "κρίσιμα σημεία" της υπό εκτέλεση εργασίας, δηλ. να εντοπίσουμε τα πιο συχνά αίτια της εμφάνισης σφαλμάτων. Αυτό επιτρέπει στον ελεγκτή να εστιάζει την προσοχή του σ' αυτά και να αντιληφθεί αν το μέρος αυτό της εργασίας εκτελέσθηκε σωστά ή όχι. Ο ελεγκτής εξετάζει όλα τα σημεία, αλλά θα επικεντρωθεί στα πιο ουσιώδη. Σε αντίθετη περίπτωση κινδυνεύει επιμένοντας σε λεπτομέρειες, να δώσει στο προσωπικό τη εντύπωση ενός αυστηρού λεπτολόγου.
4. Στην περίπτωση που η κριτική ή οι παρατηρήσεις είναι αναγκαίες, πρέπει να διατυπωθούν συνολικά και όχι μεμονωμένα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγει συνεχείς εκφράσεις δυσαρέσκειας από τους εργαζομένους.
5. Είναι ορθότερο ο έλεγχος να γίνεται με διακριτικότητα, ώστε να μην θίγεται η προσωπικότητα του εργαζομένου.
6. Ο έλεγχος θα είναι αποτελεσματικότερος αν γίνει με συντομία. Ο υπάλληλος θα αναγνωρίσει έτσι την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του ελεγκτή, ενώ η μακρηγορία κινδυνεύει να μετατρέψει τον έλεγχο σε προσωπική φιλονικία.
7. Υπάρχει πιθανότητα ο ελεγκτής να μην έχει τη δυνατότητα να επιθεωρήσει ο ίδιος την εργασία και να περιορίσει τον έλεγχο σε μορφή ερωτήσεων που υποβάλλει στον υπάλληλο. Ο ελεγκτής σε αυτήν την περίπτωση βασίζεται στην καλή πίστη του υπαλλήλου. Εάν ο υπάλληλος ψεύδεται, ο ελεγκτής δεν έχει άλλη λύση παρά να τον εμπιστευτεί, μέχρι που ν' αποδειχθεί το αντίθετο. Συνίσταται να υπάρχει εμπιστοσύνη στον υπάλληλο, αλλά με ένα άλλο τρόπο να διαπιστώνεται αν η εμπιστοσύνη αυτή είναι δικαιολογημένη.
8. Γενικότερα ο προϊστάμενος οφείλει να ακολουθεί τον εξής κανόνα: "Η προσβολή της ευαισθησίας του υπαλλήλου, δημιουργεί τον κίνδυνο της απώλειας των πλεονεκτημάτων που αποκτήθηκαν μέσω του ελέγχου". Επειδή όμως είναι δύσκολη η τήρηση αυτού του κανόνα, οι περισσότεροι ευνοούν την ύπαρξη των αυτόματων μηχανών ελέγχου.

4.3 Η ΜΟΜΦΗ

Κατά την επιθεώρηση της εργασίας ο προϊστάμενος προβαίνει σε μια κρίση είτε φύσεως θετικής (έπαινος) είτε φύσεως αρνητικής (μομφή), ανάλογα με την έκβαση της εργασίας, αν κρίνεται ικανοποιητική ή όχι.

Οι κρίσεις αυτές επηρεάζουν ψυχολογικά τα άτομα. Όταν ο προϊστάμενος επαινεί τον εργαζόμενο, ο δεύτερος αισθάνεται ευχαρίστηση, καθώς αναγνωρίζεται τόσο η προσπάθεια όσο και η αξία του. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή ο εργαζόμενος μέμφεται δικαιολογημένα ή όχι, αισθάνεται δυσαρέσκεια, καθώς δεν ικανοποιείται η ανάγκη αναγνώρισης της αξίας του.

Επιπλέον, επειδή η μομφή εξ' ορισμού προκαλεί δυσαρέσκεια, πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα ο τρόπος διατύπωσής της. Όταν η κρίση επιδοκιμασίας εκφράζεται φειδωλά, ο εργαζόμενος δεν εκδηλώνει συνήθως αισθήματα ευχαρίστησης ή ικανοποίησης. Αντίθετα, η έκφραση αποδοκιμασίας, είτε εκφράζεται φειδωλά είτε μακροσκελώς, επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία του εργαζομένου, καθώς επίσης και την απόδοσή του στην εργασία του. Η μομφή θίγει τον εγωισμό του και προσβάλλει την προσωπικότητά του. Γι' αυτό, λοιπόν, πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα ο τρόπος διατύπωσης της μομφής, ώστε να μην προσβληθεί ο εργαζόμενος και σημειωθούν αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοσή του.

Ο προϊστάμενος θα υιοθετήσει μια τεχνική εκφράσεως της κρίσεώς του σχετικά με την εργασία του εργαζομένου, λαμβάνοντας υπ' όψη την ψυχολογία του. Ακολούθως θα εξεταστεί με συντομία ο συγκεκριμένος μηχανισμός.

4.3.1 Τρόποι διατύπωσης της μομφής

Πρέπει κατ' αρχήν να σημειωθούν δύο είδη μομφής:

1. Η υπό μορφή κατακρίσεως μομφή
2. Η μομφή που συνοδεύεται από ένα μεγάλο αριθμό οδηγιών .

Το πρώτο είδος μομφής αποτελεί μια αρνητική κριτική της εργασίας, καθώς συνίσταται σε απλή διατύπωση παρατηρήσεων, χωρίς να συνοδεύονται από κατάλληλες εξηγήσεις που θα βοηθούσαν τον εργαζόμενο να κατανοήσει τον λόγο για τον οποίο μέμφεται.

Το δεύτερο είδος αποτελεί μια δημιουργική κριτική, που είναι αποτελεσματικότερη τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για την ίδια την εργασία. Η εφαρμογή αυτής της μομφής πρέπει να ενθαρρύνεται . Παρ' όλα αυτά στο σημείο αυτό δεν λάβαμε υπ' όψη μας τον υφιστάμενο. Υπάρχουν υπάλληλοι που θεωρούν ότι οι οδηγίες είναι περιττές, καθώς πιστεύουν ότι είναι αυτονόητες. Δύσκολα πείθονται ότι δεν γνωρίζουν τα πάντα και ότι μπορούν να λάβουν πολλές γνώσεις μέσα από την εργασία τους.

Στο σημείο αυτό, έχει πολύ μεγάλη σημασία να διακρίνουμε τους δύο βασικούς ψυχολογικούς τύπους εργαζομένου : τον "άκαμπτο" και τον "διαλλακτικό". Ο άκαμπτος δεν επιδέχεται νέες προτάσεις και αλλαγές, γι' αυτό προβάλλει αντίσταση σε κάθε δημιουργική κριτική. Ο διαλλακτικός τύπος, αντίθετα δέχεται ευχαρίστως κάθε προτεινόμενη συμβουλή και κριτική. Αξιολογεί κάθε πρόταση και διαβλέπει νέες δυνατότητες για επιτυχία της επιχείρησης μέσω της εργασίας του. Πολλοί προϊστάμενοι δεν κατορθώνουν να ασκήσουν την κριτική τους επιτυχώς, διότι ακριβώς δεν έχουν την ικανότητα να διακρίνουν μεταξύ των δύο κυρίων ψυχολογικών τύπων.

Πολλοί προϊστάμενοι έχουν την τάση να μέμφονται τους υφισταμένους τους, καθώς με αυτό τον τρόπο επιδεικνύουν και αποδεικνύουν την υπεροχή τους. Η μομφή όμως, όταν οφείλεται στην τάση του ανθρώπου να επιδείξει την υπεροχή του, χάνει την αντικειμενικότητά της. Καθώς το άτομο προβαίνει σε άσκοπη και άτοπη κριτική, για να ικανοποιήσει την ανάγκη επιβεβαίωσης της δικής του ανωτερότητας.

Μια άλλη κατηγορία ατόμων που αρέσκονται να ασκούν κριτική είναι εκείνη που περιλαμβάνει τα άτομα που έχουν υψηλές απαιτήσεις και δεν ικανοποιούνται εύκολα από τα αποτελέσματα μιας εργασίας. Ωστόσο η κριτική τους χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα. Γνωρίζουν επακριβώς ποιες είναι οι απαιτήσεις κάθε εργασίας και ασκούν αυστηρή κριτική όταν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά. Όταν η μομφή χαρακτηρίζεται τόσο από την επιθυμία του κριτή να επιδείξει την ανωτερότητά του στον κρινόμενο, όσο και από τις υψηλές απαιτήσεις του, χαρακτηρίζεται ως άκαμπτος. Δεν ικανοποιείται εύκολα από το αποτέλεσμα μιας εργασίας.

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 επιρρίπτουν την ευθύνη για την προσωπική τους αποτυχία στο περιβάλλον τους. Όταν ισχύουν τέτοιες είδους καταστάσεις σε μια επιχείρηση, είναι εύλογο να εμφανίζονται έντονες συγκρούσεις. Πρόκειται για άδικα και μεροληπτικά άτομα τα οποία πρέπει να απομακρύνονται από τη θέση του προϊστάμενου. Αν όμως έχουν ειδικές ικανότητες, πρέπει να προσπαθήσουν να ξεπεράσουν αυτή την αδυναμία. Η επιθυμία του ατόμου να διατυπώνει αυστηρή κριτική οφείλεται συχνά σε παιδικά βιώματα.

Αν η διοίκηση της επιχείρησης απαρτίζεται από άτομα που αρέσκονται να ασκούν αυστηρή κριτική αδικαιολόγητα, τότε οι εργαζόμενοι όντας δυσαρεστημένοι δεν αποδίδουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην εργασία τους.

Ο υφιστάμενος από την άλλη πλευρά αντιμετωπίζει με εχθρότητα τέτοιου είδους συμπεριφορές που θίγουν την αξιοπρέπειά του και προσπαθεί να αναπτύξει αμυντικούς μηχανισμούς. Εν τούτοις πρέπει να επισημανθεί το θετικό έργο της κριτικής που συνίσταται στην ενθάρρυνση του εργαζομένου για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Πράγματι η αντικειμενική κριτική είναι ωφέλιμη όταν στοχεύει στη διόρθωση των σφαλμάτων. Ακολούθως θα αναλυθούν τα κυριότερα σημεία που πρέπει να προσεχθούν, ώστε η κριτική να αποβεί γόνιμη.

- α) Το περιεχόμενο της
- β) Η μορφή της
- γ) Το ύφος της
- δ) Η χρονική στιγμή διατύπωσης της μομφής

4.3.2 Το Περιεχόμενο της Μομφής

1. Όσο κατακριτέα είναι η συνεχής αυστηρή κριτική, τόσο είναι και η απουσία κάθε είδους κριτικής. Η μομφή πρέπει να έχει ουσιώδες περιεχόμενο. Εκείνος που διατυπώνει μια παρατήρηση και εκφράζει μια δυσμενή κρίση, πρέπει να γνωρίζει πως να διακρίνει τα πρωτεύοντα από τα δευτερεύοντα σημεία
2. Η μομφή πρέπει να εκφράζεται με λακωνικότητα ώστε να καθορίζεται επ' ακριβώς το λάθος που διαπιστώθηκε.
3. Η μομφή που θα εκφρασθεί θα πρέπει να αποκαλύπτει τις ελλείψεις της εργασίας σε σύγκριση με τις εκάστοτε απαιτήσεις. Πρέπει ο προϊστάμενος να

επεξηγεί στον υφιστάμενο με τρόπο αντικειμενικό, τα σημεία της αποτυχίας του. Η αρνητική κριτική, θα πρέπει να συνοδεύεται από μια θετική συμβουλή. Πρέπει επίσης να αποφευχθεί κάθε υπερβολή στην διατύπωση της μομφής.

4. Να αποφεύγονται όσο το δυνατό οι προσωπικές επιθέσεις και τα αρνητικά σχόλια, που προκαλούν την απογοήτευση και την απέχθεια του εργαζομένου απέναντι στον προϊστάμενο και την ίδια την εργασία του. Μια τέτοιου είδους κριτική συχνά οδηγεί το άτομο να διαπιστώνει ότι μάταια προσπαθεί να βελτιώσει την εργασία του. Λίγα είναι τα φιλόδοξα άτομα που αντιδρούν σε αυτήν την κριτική και καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για να αποδείξουν την αξία τους.
5. Ο προϊστάμενος, πριν ακόμα διατυπώσει μια κατηγορία, πρέπει να έχει εξετάσει προσεχτικά ποιος πραγματικά ευθύνεται για το σφάλμα που διαπιστώθηκε. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου ουσιαστικά υπεύθυνος για το λάθος του υφιστάμενου είναι ο προϊστάμενος και οι οποίες αναφέρονται ακολούθως
 - α) Η εντολή να είναι ασαφής, οπότε να δημιουργούνται παρανοήσεις.
 - β) Η εντολή να δοθεί σ' ένα υπάλληλο που δεν είναι ο πλέον αρμόδιος και ικανός να την εκτελέσει. Ο προϊστάμενος έχει υπερεκτιμήσει τις δυνατότητες του συγκεκριμένου υπαλλήλου.
 - γ) Οι απαιτήσεις του προϊσταμένου να υπερβαίνουν τις δυνατότητες του υφισταμένου. Ο προϊστάμενος κρίνει τον υπάλληλο βάσει των προσωπικών του επιθυμιών και όχι σύμφωνα με τις πραγματικές ικανότητές του.
6. Ο προϊστάμενος πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης των υπαλλήλων του και να βεβαιωθεί αν το περιεχόμενο της εντολής έγινε κατανοητό. Μόνο στην περίπτωση που είναι σίγουρος ότι ο υφιστάμενος έχει καταλάβει ουσιαστικά την εντολή, αλλά δεν την εκτέλεσε ορθά, πρέπει να προβεί σε μομφή.
7. Συχνά είναι εύστοχο ο προϊστάμενος να διατυπώνει με έμμεσο τρόπο την μομφή. Να επισημαίνει δηλαδή στον υπάλληλο τα αίτια της αποτυχίας του και τα σημεία εκείνα που μπορεί να διορθώσει, ώστε να μην επαναληφθεί το ίδιο λάθος.
8. Ο προϊστάμενος πρέπει να συνοδεύει την μομφή με μια ένδειξη εμπιστοσύνης προς τον υπάλληλό του. Η εμπιστοσύνη μπορεί να πηγάζει από την καλή θέληση ή τις ικανότητες του υφισταμένου. Ωστόσο ο προϊστάμενος οφείλει να δείξει στον υπάλληλο ότι δεν του έχει τυφλή εμπιστοσύνη, ώστε να μην την καταχραστεί. Ο εργαζόμενος πρέπει να κατανοεί ότι πρόκειται για μια αξία που αποκτάται σιγά-σιγά και ότι πρέπει να προσπαθεί συνεχώς, ώστε να είναι άξιος εμπιστοσύνης.
9. Είναι σωστό ο προϊστάμενος να αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλει ο υπάλληλος, παρόλο που διαπράττει λάθη. Έτσι δημιουργείται ένα ευχάριστο κλίμα που επιτρέπει την εποικοδομητική συζήτηση σχετικά με τα λάθη που διαπιστώθηκαν. Για να μη δημιουργείται κατάσταση εκφοβισμού, η μομφή πρέπει να περιέχει ενθαρρυντικά στοιχεία, κυρίως όταν απευθύνεται σε άτομα με αισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας.

10. Ο προϊστάμενος οφείλει να είναι αμερόληπτος και να μην συγχέει τις προσωπικές του συμπάθειες με τα ζητήματα της εργασίας. Το περιεχόμενο της μομφής πρέπει να είναι το ίδιο για όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από τις συμπάθειες ή αντιπάθειες που έχει ο προϊστάμενος για κάποια συγκεκριμένα άτομα.
11. Υπάρχουν άτομα απείθαρχα που αντιδρούν ακόμα και σε μια μομφή με αντικειμενικό περιεχόμενο. Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος οφείλει να παρουσιάσει το περιεχόμενο της μομφής σαν μια απλή εντολή, με την οποία θα υπαγορεύει αυτό που πρέπει να γίνει ώστε να αποφεύγονται τα λάθη.

4.3.3 Η μορφή της Μομφής

Γενικά ο τρόπος με τον οποίο θα διατυπωθεί μια μομφή, εξαρτάται από την ψυχολογία του προϊσταμένου και επηρεάζει σημαντικά την ψυχολογία του υφισταμένου. Όταν για παράδειγμα ο προϊστάμενος βρίσκεται σε ψυχολογική φόρτιση την στιγμή που σημειώνει μια μομφή, μπορεί να αντιδράσει με θυμό και βίαιο τρόπο προς στον υφιστάμενό του. Αυτή η συμπεριφορά θα έχει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην προσωπική εικόνα και κύρος του, όσο και στην ψυχολογία του υφισταμένου. Οπότε οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η μορφή διατύπωσης της μομφής, πολλές φορές έχει μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι το περιεχόμενο της. Οι πιο αντιπροσωπευτικές μορφές διατύπωσης της μομφής είναι οι ακόλουθες :

1) Η διατύπωση της αλήθειας χωρίς φειδώ

Υπάρχουν προϊστάμενοι που συνηθίζουν να ασκούν αυστηρή κριτική. Θεωρούν ότι οι υπάλληλοι δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται σύμφωνα με κανόνες πολιτικής και διπλωματίας, αλλά αντίθετα, πρέπει να τους ανακοινώνεται η έκβαση της εργασίας τους με άμεσο και ρεαλιστικό τρόπο. Πιστεύουν ότι οι υφιστάμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται πάντα με αυστηρότητα.

2) Η διατύπωση της αλήθειας με φειδώ

Σημειώνονται πολλές περιπτώσεις προϊσταμένων οι οποίοι προκειμένου να αποφύγουν ενδεχόμενες άσχημες αντιδράσεις των υφισταμένων, ασκούν μια συγκρατημένη και ήπια κριτική. Η μέθοδος αυτή έχει συχνά θετικά αποτελέσματα, αλλά απαιτεί από τον προϊστάμενο αντικειμενικότητα και εγκράτεια για να είναι επιτυχημένη.

Μερικοί πολύ ευγενικοί λαοί, όπως οι Κινέζοι και οι Γάλλοι, διατυπώνουν την μομφή με μια ευνοϊκή παρατήρηση συνοδευόμενη από κριτική, που στην ουσία ακυρώνει την πρώτη διαπίστωση. Αυτή η μέθοδος βρήκε μεγάλη απήχηση μεταξύ των ψυχολόγων της επιχειρήσεως και την συνιστούν έντονα. Το "χάπι" χρυσώνεται, καθώς τα κολακευτικά λόγια προδιαθέτουν τον υπάλληλο να δεχτεί την παρατήρηση αρκετά θετικά. Εν τούτοις η μέθοδος αυτή έχει και την αρνητική όψη που δεν πρέπει να αγνοείται. Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή σαν κανόνας, γιατί πολλές φορές υπονομεύει την αλήθεια. Οι υπάλληλοι πρέπει να αντιμετωπίζουν την αλήθεια και τις δυσάρεστες καταστάσεις, ώστε να αυξάνεται η ηθική τους αντίσταση. Είναι γεγονός όμως ότι η

μομφή μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για βελτίωση της εργασίας πολλών εργαζομένων, οι οποίοι συνειδητοποιούν τα λάθη τους μόνο όταν τους τα υποδείξουν.

3) Κεκαλυμμένη μέθοδος.

Αυτή η μέθοδος συνίσταται στο να μην αναφέρεται καθόλου το λάθος. Ο προϊστάμενος αποφεύγει την μομφή, δίνοντας μια δεύτερη εντολή στον υφιστάμενο, παρόμοια με αυτήν που του είχε δοθεί στην αρχή. Υποκρίνεται δηλαδή ότι δεν κατάλαβε πως η εργασία έγινε λανθασμένα και επαναλαμβάνει με ηρεμία την ίδια εντολή, ελπίζοντας έτσι ότι ο υπάλληλος θα αντιληφθεί μόνος του το σφάλμα που έκανε.

4) Η μέθοδος της έμμεσης μομφής

Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος αντί να κάνει την παρατήρηση άμεσα στον υπαίτιο του σφάλματος, αναφέρεται στην περίπτωση ενός άλλου υπαλλήλου που τιμωρήθηκε αυστηρά για παρόμοιο λάθος. Είναι κατάλληλη μέθοδος συνήθως για σφάλματα όχι αρκετά σημαντικά. Ο υπάλληλος πολλές φορές όμως εκλαμβάνει αυτήν την έμμεση μομφή σαν υπαινιγμό και ενοχλείται περισσότερο από το να γινόταν η παρατήρηση άμεσα σε αυτόν. Για το λόγο αυτό, η μέθοδος της έμμεσης μομφής πρέπει να εφαρμόζεται με πολλή λεπτότητα και διακριτικότητα, αλλιώς κινδυνεύει να προκαλέσει αντίθετο αποτέλεσμα απ' αυτό που επιδιώκεται.

Στην περίπτωση για παράδειγμα ενός έξυπνου υπαλλήλου, η μομφή θα πρέπει να διατυπωθεί άμεσα και με συντομία, ώστε γρήγορα να αποκατασταθεί η ισορροπία στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου. Είναι πολύ σημαντικό μετά από μια διαφωνία να επικρατεί όσο το δυνατόν ευνοϊκότερο κλίμα.

Επιπλέον, ο προϊστάμενος θα πρέπει να αποφεύγει τη διατύπωση παρατηρήσεων με τον ίδιο τρόπο, χρησιμοποιώντας συνεχώς τις ίδιες εκφράσεις, διότι η επανάληψη κουράζει και δημιουργεί δυσάρεστο κλίμα, οπότε δεν σημειώνεται καμία βελτίωση του αποτελέσματος.

4.3.4 Το ύφος της Μομφής

Η παρατήρηση είναι σωστό να γίνεται με ήπιο τρόπο και όχι με απότομο ή αυστηρό ύφος. Το έντονο ύφος προκαλεί δυσαρέσκεια και αντιπάθεια. Οπότε ένας προϊστάμενος πρέπει να διατυπώνει την μομφή με προσεγμένο ύφος, το οποίο όμως δεν διδάσκεται, αλλά αποκτάται με την εμπειρία. Ακόμα και οι πιο βαριές κουβέντες μπορούν να γίνουν αποδεκτές αν ο τόνος της φωνής είναι καλοσυνάτος.

Είναι τέχνη όμως το να μπορεί κανείς, χρησιμοποιώντας ανάλογα τον τόνο της φωνής του, να θέτει σε αρμονία το περιεχόμενο της μομφής. Οι υφιστάμενοι, όπως εξ' άλλου και όλοι οι άνθρωποι, ερμηνεύουν το αυστηρό ύφος σαν έκφραση εχθρικών συναισθημάτων. Υπάρχουν άτομα με καλές προθέσεις, που λόγω όμως της υπερκόπωσής τους, εκφράζονται με έντονο ύφος. Αντίθετα υπάρχουν και άτομα που εκφράζονται με ευχάριστο ύφος, παρόλο που οι πραγματικές τους διαθέσεις δεν είναι τόσο φιλικές. Οπότε είναι λάθος να κρίνεται κάποιος με μοναδικό κριτήριο το ύφος του.

Συμπερασματικά, είναι εύλογο ότι το λάθος προκαλεί τη δυσαρέσκεια του προϊσταμένου, που εκδηλώνεται συνήθως με ύφος αυστηρό και απότομο. Η πείρα

όμως, μας διδάσκει, ότι η μομφή που εκφράζεται με τέτοιο ύφος δεν επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο ήρεμος τόνος της φωνής, αντίθετα, δίνει την εντύπωση στον υπάλληλο, ότι η κριτική που του ασκείται είναι αντικειμενική και θετική.

4.3.5 Η χρονική στιγμή διατύπωσης της Μομφής

Ο προϊστάμενος, σχετικά με την χρονική στιγμή διατύπωσης των παρατηρήσεων του, οφείλει να ακολουθεί ορισμένους κανόνες :

1. Να αποφεύγει όσο το δυνατόν να απευθύνει μια κατηγορία σε έναν υπάλληλο ενώπιον τρίτων, ώστε να διαφυλάξει την αξιοπρέπεια του υπαλλήλου. Η παρουσία τρίτων επηρεάζει και τον προϊστάμενο, που κάνει την παρατήρηση, γιατί θέλει να αποδείξει την ανωτερότητα του, και τον υφιστάμενο που προσβάλλεται ενώπιον των συναδέλφων του. Ο πρώτος γίνεται επιθετικότερος, ενώ ο δεύτερος αναπτύσσει αμυντικούς μηχανισμούς, για να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Σε αυτή την περίπτωση οι υφιστάμενοι υποστηρίζουν τον υπάλληλο, γιατί είναι πιθανόν και οι ίδιοι κάποτε να βρεθούν στην ίδια θέση. Οπότε, δημιουργείται ένα κλίμα αλληλεγγύης μεταξύ των υφισταμένων και καλλιεργείται απέχθεια προς το πρόσωπο του προϊσταμένου.
2. Όσο είναι δυνατόν, η κατηγορία να μην διατυπώνεται τις πρώτες πρωινές ώρες. Αν συμβεί αυτό, ο υφιστάμενος ξεκινάει πολύ άσχημα την ημέρα του, χάνει την όρεξή του για εργασία, πέφτει η ψυχολογία και η απόδοσή του.
3. Οι παρατηρήσεις να μην διατυπώνονται είτε αμέσως πριν είτε αμέσως μετά το γεύμα. Πριν από το γεύμα το αίσθημα της πείνας προκαλεί εκνευρισμό τόσο στον προϊστάμενο όσο και στον υφιστάμενο.
4. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει ότι την Δευτέρα δεν είναι συνετό να διατυπώνει κατηγορίες, καθώς την συγκεκριμένη μέρα η διάθεση για εργασία είναι μειωμένη. Οπότε τόσο ο προϊστάμενος όσο και ο υφιστάμενος δεν είναι σε θέση να προβούν σε εποικοδομητική συζήτηση, σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων που έχουν παρουσιαστεί.
5. Είναι εύστοχο να μην διατυπώνεται η παρατήρηση αμέσως μετά την διαπίστωση του λάθους. Ο προϊστάμενος εκείνη την στιγμή είναι επηρεασμένος αρνητικά και δεν είναι σε θέση να κρίνει με αντικειμενικότητα.
6. Όταν πρόκειται για υπάλληλο που κάνει συνεχώς λάθη, καλό είναι να μην γίνεται παρατήρηση σε κάθε λάθος που διαπιστώνεται, αλλά να επιλεχθεί η κατάλληλη στιγμή, όπου θα διατυπωθεί μονάχα μία παρατήρηση για το σύνολο των σφαλμάτων.

Συμπερασματικά, ο προϊστάμενος ενώ κατέχει το δικαίωμα της μομφής, θα πρέπει να το ασκεί σύμφωνα με τους προαναφερόμενους κανόνες.

4.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΙΣ ΒΑΡΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Επικρατεί η αντίληψη ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να υφίσταται κριτική. Το κύρος του είναι αδιάβλητο. Αυτό όμως δεν είναι σεβαστό παντού, ιδιαίτερα σε πολλές δημοκρατικές χώρες όπου οι υπάλληλοι παίρνουν το θάρρος να κριτικάρουν τους προϊσταμένους της επιχείρησης. Ορισμένες φορές μάλιστα το κάνουν τόσο φανερά, όπου γίνεται γνωστό ακόμα και στον ίδιο τον προϊστάμενο. Σε τέτοιες περιπτώσεις η στάση που πρέπει να διατηρήσει ο προϊστάμενος, περιγράφεται ακολούθως

Κατά την πρώτη άποψη, το κύρος του προϊστάμενου θεωρείται αναμφισβήτητο. Οπότε, κάθε κριτική που αφορά τον ίδιο, αντί να γίνεται ευπρόσδεκτη, θεωρείται ως επιθετική ενέργεια προς το πρόσωπό του. Ο ίδιος αισθάνεται ότι είναι υπεράνω κριτικής και δεν αποδέχεται τέτοιου είδους συμπεριφορές, όσον αφορά την εργασία του

Σύμφωνα με την δεύτερη άποψη ο προϊστάμενος είναι πιο διαλλακτικός και αποδέχεται την κριτική που του ασκείται. Παραδέχεται ότι είναι φυσικό να πλανάται και ότι το λάθος του μπορεί να έχει γίνει αντιληπτό από το περιβάλλον του, χωρίς να θεωρεί ότι η κριτική θίγει την αξιοπρέπειά του. Δυστυχώς, όμως η στάση αυτή είναι σπάνια.

Γενικότερα οι εργαζόμενοι στη σημερινή εποχή έχουν ένα υψηλό διανοητικό επίπεδο και θέτουν ως αντικείμενο κριτικής κάθε πράξη. Ωστόσο δεν πρέπει να υπερβάλλουν, κατακρίνοντας κάθε ενέργεια του προϊσταμένου.

4.5 ΚΥΡΩΣΕΙΣ

Για κάθε λάθος που γίνεται δεν διατυπώνεται μόνο η μομφή, αλλά επέρχονται και οι ανάλογες κυρώσεις. Η κύρωση θεωρείται ένα είδος εκδήλωσης της δύναμης και εξουσίας που κατέχουν τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης προς τα κατώτερα. Σε όλες τις επιχειρήσεις η κύρωση λειτουργεί ταυτόχρονα ως η αιτία και το αποτέλεσμα της πειθαρχίας. Αν ο προϊστάμενος είναι επιεικής και αφήνει ατιμώρητα τα λάθη, η πειθαρχία θα χαλαρώσει σε σημείο να παρεμποδίσει σοβαρά την συνολική πορεία της επιχείρησης. Σκοπός της κύρωσης είναι να συμμορφώσει τον υπαίτιο, ώστε να μην επαναλάβει το ίδιο ή και παρόμοια λάθη. Προκειμένου να διατηρηθεί η πειθαρχία μέσα στην επιχείρηση, επιβάλλονται κυρώσεις ανάλογες με την σοβαρότητα του σφάλματος. Τα είδη των ποινών που μπορεί να σημειωθούν είναι τα ακόλουθα

- α) προφορικές συστάσεις
- β) γραπτές συστάσεις
- γ) χρηματικό πρόστιμο
- δ) διακοπή της εργασίας για μερικές ημέρες
- ε) υποβιβασμός
- στ) απόλυση

α) Προφορικές συστάσεις

Όταν οι υφιστάμενοι προβαίνουν σε κάποιο σφάλμα ή παραβαίνουν κάποιο κανόνα, ο προϊστάμενος διατυπώνει προφορικές συστάσεις, αφού πρώτα βεβαιωθεί ότι

ο υφιστάμενος είναι πραγματικά υπεύθυνος για το σφάλμα που παρατηρήθηκε. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να βοηθήσει στην άρση των αιτιών που προκάλεσαν το λάθος.

β) Γραπτές συστάσεις

Αποτελούν μια πιο τυπική μορφή κυρώσεων. Στην περίπτωση αυτή τα σφάλματα του υφισταμένου σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του και γνωστοποιούνται στον προϊστάμενο και το τμήμα προσωπικού.

γ) Χρηματικό πρόστιμο

Αποτελεί αυστηρότερη κύρωση από τις προαναφερόμενες. Μερικές φορές η επιβολή τέτοιας ποινής προκαλείται από την απληστία του εργοδότη. Ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο υπαίτιος έχει προκαλέσει σημαντική υλική ζημιά στην επιχείρηση, οπότε η επιβολή χρηματικού προστίμου είναι δίκαιη. Αν και η επιχείρηση μπορεί να καλύψει την ζημιά από το αποθεματικό της για έκτακτους κινδύνους, προτιμάει αυτή την λύση για την συμμόρφωση του υπεύθυνου και τον παραδειγματισμό των άλλων.

δ) Διακοπή της εργασίας

Ο προϊστάμενος χωρίς να στερεί από τον εργαζόμενο την θέση του, τον απομακρύνει από την εργασία του για μερικές μέρες, αλλά χωρίς να πληρώνεται. Η κύρωση αυτή μπορεί να συνετίσει τον εργαζόμενο, αλλά αντίθετα μπορεί και να του δημιουργήσει αρνητική διάθεση όταν επιστρέψει στην εργασία του.

ε) Υποβιβασμός

Μέσω της επιβολής αυτής της κύρωσης ο εργαζόμενος μεταθέτεται σε υποδεέστερο τμήμα, είτε λόγω κάποιου σφάλματος, είτε λόγω της ανικανότητάς του να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του. Στην πρώτη περίπτωση η συγκεκριμένη κύρωση αποτελεί ενέργεια που υποτιμητική για τον εργαζόμενο. Όταν επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη που κατέχουν υπεύθυνες διοικητικές θέσεις, μετατίθενται σε τμήματα όπου δεν υπάρχουν προοπτικές προαγωγής ή ζητείται η παραίτησή τους.

στ) Απόλυση

Αποτελεί την έσχατη μορφή κύρωσης που επιβάλλεται στην περίπτωση που οι προαναφερόμενες μέθοδοι έχουν αποτύχει ή όταν το σφάλμα του εργαζομένου είναι ανεπανόρθωτο ή ακόμα όταν πρόκειται για πολύ σοβαρό παράπτωμα όπως η κλοπή.

4.4.1 Γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν το σύστημα κυρώσεων

Οι κυρώσεις πρέπει να διατυπώνονται με κατάλληλο τρόπο, ώστε να μην διαταράζονται οι σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου. Η επιβολή μιας κύρωσης πολλές φορές μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην μετέπειτα συνεργασία τους. Η τιμωρία οφείλει να είναι «απρόσωπη». Ο προϊστάμενος λοιπόν πρέπει να καταστήσει σαφές στον υφιστάμενο, ότι η τιμωρία απευθύνεται στην πράξη του και όχι στο πρόσωπό του.

Έχοντας ως οδηγό την ανωτέρω πρόταση, οι κυρώσεις πρέπει να διέπονται από τις ακόλουθες γενικές αρχές :

1. Κατανόηση των απαιτήσεων της θέσης που κατέχει κάθε εργαζόμενος, καθώς και των κανονισμών της επιχείρησης. Κάθε υπάλληλος πρέπει να ενημερώνεται κατά την πρόσληψή του, σχετικά με την πολιτική της εταιρείας και των απαιτήσεων της θέσης του.
2. Οι κανονισμοί της επιχείρησης και οι απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης, πρέπει να κινούνται σε λογικά πλαίσια. Συχνά διανέμονται συγκεκριμένα ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους, όπου διατυπώνουν υπεύθυνα την γνώμη τους για την διαμόρφωση των κανονισμών και των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας.
3. Η επιχείρηση οφείλει να κοινοποιεί στους εργαζομένους ένα κατάλογο ενεργειών που θεωρούνται παραβάσεις, διακρίνοντάς τις σε ελαφρές, μέτριες και σοβαρές. Για παράδειγμα ελαφρές ή μέτριες χαρακτηρίζονται η ασυνεπής προσέλευση στο χώρο εργασίας ή η αδικαιολόγητη απουσία. Ενώ σοβαρές χαρακτηρίζονται για παράδειγμα η κλοπή ή η έντονη απειθαρχία. Σε κάθε παράβαση αντιστοιχούν συγκεκριμένες ποινές, οι οποίες θα πρέπει να ανακοινώνονται εξ' αρχής στους εργαζομένους.
4. Πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη διαδικασία επιβολής των κυρώσεων. Για παράδειγμα η κοινοποίηση προφορικών και γραπτών συστάσεων, βρίσκεται στην αρμοδιότητα του προϊστάμενου. Αντίθετα, όσον αφορά αυστηρότερες κυρώσεις, η κοινοποίηση είναι έργο ανώτερων στελεχών όπως για παράδειγμα ο γενικός διευθυντής.
5. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν βάσιμες αποδείξεις, πριν την επιβολή οποιασδήποτε κύρωσης.
6. Είναι αναγκαίο να επιβάλλεται η ποινή με άμεσο τρόπο. Αν μεσολαβήσει κάποιο χρονικό διάστημα ανάμεσα στο παράπτωμα και την επιβολή της τιμωρίας, ο εργαζόμενος αισθάνεται ανασφαλής και αδικημένος.
7. Ο προϊστάμενος οφείλει να χειρίζεται με ομοιομορφία την επιβολή των κυρώσεων. Στο ίδιο παράπτωμα πρέπει να αντιστοιχεί η ίδια ποινή για όλους, ανάλογα βέβαια με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιήθηκε η παράβαση. Για παράδειγμα για το ίδιο σφάλμα θα τιμωρηθεί πιο αυστηρά ένας εργαζόμενος που επανειλημμένα υποπίπτει σε αυτό, από κάποιον που έσφαλε για πρώτη φορά.

Η επιβολή των κυρώσεων πρέπει να διέπεται από κανόνες δίκαιους και αμερόληπτους, ώστε να καλλιεργείται η αυτοπειθαρχία στους εργαζομένους.

4.6 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ένας από τους βασικότερους σκοπούς κάθε προϊστάμενου είναι να επιτύχει από τους υπαλλήλους του όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος με τη σειρά του επιζητεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή του εργαζομένου θα επιφέρει βελτίωση στην απόδοση της εργασίας του και συνεπώς στην λειτουργία της επιχείρησης. Ορισμένες στρατηγικές που υιοθετεί η επιχείρηση για την επίτευξη αυτού του σκοπού, είναι οι ακόλουθες :

α) Ο μισθός

Η βασικότερη ικανοποίηση του εργαζομένου είναι η ανταμοιβή της εργασίας του. Είναι εύλογο να αποζητά απολαβές ανάλογες του μόχθου και της προσπάθειάς που καταβάλλει με την εργασία του. Ο μισθός αποτελεί κινητήρια δύναμη της απόδοσης του εργαζομένου. Η επιχείρηση μέσω της καταβολής επιπλέον ποσοστών ή δώρων στους εργαζομένους που βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους, τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν την προσπάθεια αυτή και ταυτόχρονα αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους υπόλοιπους να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που ενώ ο μισθός είναι σχετικά ικανοποιητικός, η απόδοση του υπαλλήλου στην εργασία είναι μέτρια. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει κάποιες τεχνικές, που θα υποκινήσουν το ενδιαφέρον του υπαλλήλου.

β) Επικράτηση θετικού κλίματος στον εργασιακό χώρο

Είναι εύλογο ότι όταν επικρατεί ευνοϊκό κλίμα στις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου, βελτιώνεται και η απόδοση στην εργασία. Αντίθετα η ένταση στις μεταξύ τους σχέσεις, αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα στην ομαλή πορεία της εργασίας. Η επιχείρηση δεν αρκεί να ανακαλύψει τρόπους εξάλειψης ενός πιθανού αρνητικού κλίματος, αλλά και μεθόδους ανάπτυξης και επικράτησης θετικού κλίματος.

γ) Αρμονική σχέση του εργαζομένου και της εργασίας του

Η επιχείρηση ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας, πρέπει να εξετάζει και να τοποθετεί τα κατάλληλα άτομα που θα ανταποκριθούν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση αυξάνεται, όχι μόνο το ενδιαφέρον του εργαζομένου για την εργασία του, αλλά και η απόδοσή του. Ωστόσο, επειδή δεν παρατηρείται συχνά το φαινόμενο αυτό, η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει μηχανισμούς, που θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για την εργασία του. Τέτοια κίνητρα, που θα τον ωθούσαν να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα σε συνθήκες εργασίας όχι και τόσο ευχάριστες γι' αυτόν, είναι για παράδειγμα η τοποθέτηση μιας επιστολής στον φάκελο πληρωμής του, που να περιέχει είτε έναν έπαινο, είτε ενθαρρυντικά λόγια, είτε γενικά μια συμβουλή.

δ) Να αυξηθεί η αυτοπεποίθηση του εργαζομένου

Ο προϊστάμενος πρέπει να ανακαλύψει τρόπους που να προτρέπουν τον υπάλληλο να έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες του και να τον πείσει ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερο στην εργασία του. Αυτό επιτυγχάνεται με ενθαρρυντικά λόγια και κολακείες, που τονίζουν τα θετικά σημεία της προσωπικότητάς του και τις ικανότητές του. Βέβαια αν η ενθάρρυνση αυτή φτάσει σε υπερβολικό σημείο, μπορεί να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει κύρος, ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και να αποδέχονται τις συμβουλές του ανεπιφύλακτα.

ε) Οι Έπαινοι

Γενικά ο άνθρωπος, για να επιβεβαιώσει την αξία του, επιζητάει την επιδοκιμασία και τους επαινούς. Η ικανοποίηση που αισθάνεται όταν επαινείται, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της εργασίας του και τη βελτίωση της απόδοσής του. Ο έπαινος επίσης συμβάλλει και στην εναρμόνιση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην

επιχείρηση. Οπότε ο προϊστάμενος δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να διστάζει να επαινεί τον εργαζόμενο για την καλή εκτέλεση της εργασίας του.

Τα άτομα που υποφέρουν από αισθήματα κατωτερότητας, έχουν περισσότερη ανάγκη από επαίνους για να υπερνικήσουν την ανασφάλειά τους και να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, ο προϊστάμενος κατά την έκφραση του επαίνου οφείλει να είναι εγκρατής, διότι σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος υπερεκτιμάει την αξία του και απαιτεί περισσότερα δικαιώματα, όπως αύξηση του μισθού του. Επίσης η ψευδής αυτή αντίληψη των ικανοτήτων του, τον καθιστούν ανήμπορο να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες που του παρουσιάζονται.

Διακρίνουμε δύο ειδών επαίνους: τον υποκειμενικό και τον αντικειμενικό. Ο υποκειμενικός χαρακτηρίζεται από τόνο θαυμασμού και κάνει χρήση του υπερθετικού, δίνοντας έτσι την εντύπωση κολακείας. Αναφέρεται στο πρόσωπο και όχι στην πράξη του εργαζομένου. Ο αντικειμενικός έπαινος, αντίθετα, υπογραμμίζει κατά τρόπο απρόσωπο την εργασία που έγινε. Ο αντικειμενικός έπαινος μπορεί να μην ανταποκρίνεται επακριβώς στα γεγονότα, ενώ ο αντικειμενικός είναι πάντα σύμφωνος με την πραγματικότητα.

Ωστόσο υπάρχουν προϊστάμενοι που δεν κάνουν επαίνους, όχι λόγω αντιπάθειας προς τους υφισταμένους τους, αλλά γιατί πιστεύουν ότι η επαγγελματική εργασία είναι καθήκον του υπαλλήλου και 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.

στ) Μέσω παραδειγματισμού

Στις μικρές επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός του προσωπικού είναι μικρός οι επαφές των εργαζομένων είναι άμεσες, οι προϊστάμενοι προσπαθούν να συμβουλευσουν ένα νέο υπάλληλο να αποφύγει τα λάθη του προκατόχου του. Αναφέροντας τα παραπτώματα του προκατόχου του και τις συνέπειες αυτών, καθιστούν στο νέο υπάλληλο σαφείς τις απαιτήσεις της θέσης του. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να προκαλέσει τη συνέτιση του υπαλλήλου στο προτεινόμενο ιδανικό πρότυπο, αλλά αντίθετα μπορεί να καλλιεργήσει το φόβο στον εργαζόμενο ότι είναι πιθανό να τύχει και ο ίδιος ανάλογης συμπεριφοράς στο μέλλον.

ζ) Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού

Η επιχείρηση που επιτρέπει στους υπαλλήλους της να κάνουν παρατηρήσεις και να εκθέτουν τις απόψεις τους στη διοίκηση, μπορεί να επωφεληθεί σημαντικά επιφέροντας βελτιώσεις στην απόδοσή της. Σε μερικές επιχειρήσεις ενθαρρύνεται η ανάπτυξη της πρωτοβουλίας του προσωπικού, μέσω της έμμεσης συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν ειδικά κουτιά "τα κουτιά προτάσεων" ή "κουτιά ιδεών", όπου οι εργαζόμενοι καταθέτουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους, σχετικά με την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Όσες προτάσεις χρησιμεύουν ουσιαστικά στην επιχείρηση, θα ανταμειφθούν καταλλήλως. Το σύστημα αυτό πρωτοεφαρμόσθηκε στην Αμερική κατά την διάρκεια του Α' Παγκοσμίου Πολέμου. Η General Electric Company το είχε εισάγει από το 1919. Σε μια περίοδο 20 ετών είχαν γίνει 380.000 προτάσεις από τις οποίες το 25% έγιναν αποδεκτές και αμείφθηκαν με ποσά που έφθαναν ακόμα και το ποσό των 250.000 δολαρίων.

Οι προτάσεις των εργατών πρέπει να ενθαρρύνονται σαν μέσο που δημιουργεί τη διάθεση για εργασία. Ο εργάτης αισθάνεται ότι αποτελεί απαραίτητο τροχό στον μηχανισμό της επιχείρησης, οπότε επιδεικνύει μεγαλύτερο ενδιαφέρον σχετικά με την απόδοση της εργασίας του. Οι προτάσεις όμως αυτές δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στα πλαίσια ανάπτυξης και μεγιστοποίησης του κέρδους της επιχείρησης. Το προσωπικό πρέπει να έχει το δικαίωμα να υποβάλει τα παράπονα του και να ασκεί κριτική, χωρίς επιφυλάξεις και ενδοιασμούς.

5. Η ΟΜΑΔΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μέχρι εδώ, είδαμε τις εργασιακές σχέσεις και τα λεπτά σημεία επαφής ατόμου προς άτομο. Ο εργαζόμενος όμως δεν αντιδρά μόνον σαν άτομο, αλλά και σαν μέλος μια ομάδας, της οποίας δέχεται την επίδραση, που πολλές φορές είναι τόσο ισχυρή, ώστε να χρωματίζει όλες του τις σκέψεις 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 αυθύπαρκτη μονάδα δράσεως, που πολλές φορές έχει τόση συνοχή, ώστε να δρα 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.

5.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο κύκλος ζωής μιας ομάδας αποτελείται από διάφορα στάδια:

- Διαμόρφωση
- Ένταση
- Σταθεροποίηση
- Απόδοση
- Διακοπή

Η ομάδα 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.

Σαν ομάδα ορίζεται η αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων ατόμων με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Για να υφίσταται μια ομάδα πρέπει να συνυπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Κοινή αντίληψη των ατόμων ότι αποτελούν μια κοινωνική μονάδα, δηλαδή ομάδα
- Κοινά κίνητρα
- Κοινός στόχος/σκοποί
- Οργάνωση
- Αλληλεξάρτηση

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 να αποτελέσουν ομάδα εργασίας, πρέπει να υπάρχει μια αναγκαία αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών και να πραγματοποιούν ένα κοινό αντικειμενικό σκοπό. Και να έχουν αποκτήσει συνείδηση αυτής της ιδιότητας 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.

Για να είναι όμως επιτυχημένη η λειτουργία μιας ομάδας θα πρέπει:

- Να μην κυριαρχεί ο ηγέτης αλλά τα μέλη της ομάδας να αποφασίζουν από κοινού
- Τα μέλη να έχουν όχι μόνο ατομική αλλά και συνολική ευθύνη
- Ο τελικός στόχος να αποτελεί συλλογικό παραδοτέο και όχι το σύνολο των ατομικών παραδοτέων
- Να μην υπάρχει αυστηρή ιεραρχία και να ενθαρρύνεται ο διάλογος

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 δραστηριότητα του. Η μεγαλύτερη απειλή για ένα μέλος είναι να εξοστρακισθεί από την ομάδα του. 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 αυθύπαρκτη δυναμική, τη "δυναμική της ομάδας". Με τον όρο "δυναμική της ομάδας" 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 ομάδας 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.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι 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 ομάδας, 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 ομάδας είναι τελείως διαφορετικά. Σκοπός μιας ομάδας μελέτης είναι ο ατομικός πνευματικός εμπλουτισμός κάθε μέλους. Ενώ σκοπός μιας ομάδας δράσεως είναι η παραγωγικότητα της ομάδας. Η διάκριση όμως αυτή δεν πρέπει να υπεραπλουστευτεί, γιατί είναι σπάνιες οι ομάδες που είναι καθαρά ομάδες μελέτης, ή καθαρά ομάδες δράσεως. Οι περισσότερες είναι και μελέτης και δράσεως.

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

5.2 ΣΚΟΠΟΣ

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

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

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

Μπορεί να συμβεί ορισμένες ομάδες να μην έχουν πια στο νου 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.

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 να επιτύχει τον προσωπικό του αντικειμενικό σκοπό.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργούνται ομάδες στο εσωτερικό της:

- Συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
- Παρέχουν υποστήριξη στα μέλη τους
- Προκαλούν αφοσίωση και δέσμευση
- Παρέχουν το αίσθημα του «ανήκειν»

- Προωθούν την επικοινωνία
- Παρέχουν την ευκαιρία μάθησης

5.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Όταν ορισμένα άτομα βρεθούν μαζί στον ίδιο τόπο αισθάνονται αμέσως την ανάγκη να εναρμονίσουν τις σχέσεις τους και να ρυθμίσουν τον τρόπο της δράσεως τους. Η τάση αυτή των ανθρώπων να δημιουργούν ομάδες εξηγείται από τις θεωρίες της κοινωνικής μάθησης, της κοινωνικής σύγκρισης και της κοινωνικής ανταλλαγής. Κάθε ομάδα έχει τη φυσική τάση να οργανώνεται. Η πρώτη απαίτηση της ομάδας είναι η απαίτηση να οργανώνει τις δραστηριότητες 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, η οργάνωση ονομάζεται επίσημη (τυπική), πράγμα που σημαίνει ότι καθορίστηκε εσκεμμένα και ορθολογικά. Στη δεύτερη περίπτωση, η οργάνωση λέγεται ανεπίσημη (άτυπη), οπότε εκφράζει μια υφισταμένη κατάσταση.

Μέσα σε μια επιχείρηση τα είδη των ομάδων με βάση την οργάνωση μπορεί να είναι οι εξής:

Επίσημες Ομάδες

- Λειτουργικές ομάδες: Μόνιμες ομάδες που δημιουργούνται από την επιχείρηση προς επίτευξη ορισμένων στόχων – απεριόριστος χρονικός ορίζοντας.
- Ομάδες Εργασίας: Προσωρινές ομάδες που εργάζονται προς επίτευξη συγκεκριμένων στόχων εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα.

Ανεπίσημες Ομάδες

- Ομάδες που δημιουργούνται από τα μέλη τους ανεπίσημα.

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

Μπορεί, βέβαια, η άτυπη οργάνωση ν'αντιτίθεται καμιά φορά προς την επίσημη, μπορεί όμως και ν' αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμα 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 ομάδας και να διατηρήσει την επίσημη, είναι απλοϊκός και επικίνδυνος τρόπος ενέργειας, γιατί μπορεί να καταλήξει σε καταστροφή κάθε οργανώσεως της ομάδας.

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας αποτελούν:

- Μέγεθος

- Δομή
- Κοινωνικοί κανόνες – Νόρμες
- Συνοχή

5.3.1 Δομή της Ομάδας

Η δομή είναι το χώρισμα των δραστηριοτήτων μέσα στην ομάδα. Πρέπει να είναι γνωστή η δομή κάθε ομάδας, για να τοποθετηθεί 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. Ποιος ασκεί τον έλεγχο, ποιος 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 ποιος συμπαθεί ποιόν, ποιος δεν συμπαθεί ποιόν, ποιος 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 ποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μια ή την άλλη δυνατότητα της ομάδας.

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

ε) Σε συνάρτηση προς τον διάφορο βαθμό αλληλεγγύης ή συναντήσεως κάθε μέλους έναντι της ομάδας, ποιος αντιπροσωπεύει την ομάδα, ποιος 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.

5.3.2 Κοινωνικοί κανόνες - Αλληλεπιδράσεις

Όπως και σε κάθε κοινωνική ομάδα έτσι και σε μια ομάδα που έχει διαμορφωθεί μέσα σε μια επιχείρηση ισχύουν κάποιοι κοινωνικοί κανόνες (νόρμες). Η νόρμα αποτελεί ένα μοντέλο ή στερεότυπο της κατάλληλης και αποδεκτής συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας. Οι νόρμες έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς προσδιορίζουν τα όρια μεταξύ της επιθυμητής και της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς όπως είναι π.χ. η σχέση με τον Διευθυντή. Κάθε ομάδα μπορεί να έχει διαφορετικές νόρμες. Ένα νέο μέλος στην ομάδα

μαθαίνει τις νόρμες σταδιακά και καθώς τις μαθαίνει συμμορφώνεται με αυτές, κοινωνικοποιείται και γίνεται μέρος της κουλτούρας της ομάδας.

Όμως η φύση της ομάδας δεν είναι στατική αλλά δυναμική και οι κανόνες αυτοί διαμορφώνονται βάση των αλληλεπιδράσεων των μελών της ομάδας. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας παράγονται από τον διπλό σκοπό που έχει η ομάδα και συνεπώς από τη διπλή της δραστηριότητα, δηλαδή:

α) Από τη δραστηριότητα που σχετίζεται με το έργο της ομάδας, για το οποίο συστάθηκε η ομάδα.

β) Από τη δραστηριότητα που σχηματίζεται με την επιβίωση της ομάδας 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 δυσχερειών που προέρχονται από τις αλληλεπιδράσεις.

Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί η συγκαλυμμένη ημερήσια διάταξη και να ληφθεί υπ' όψη μόνο η επίσημη, γιατί οι δραστηριότητες οι σχετικές με την επιβίωση της ομάδας, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το όλο έργο.

Μια ομάδα που περικλείει στους κόλπους της πολλές δυσχέριες συνεννοήσεως, 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 συναισθήματα του, επιδρά στα άλλα και παράλληλα δέχεται τις επιδράσεις των άλλων. Γι' αυτό θα πρέπει να δίνονται 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 συνομιλίας. 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 ποια 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.

5.3.3 Συνοχή

Η συνοχή ορίζεται από τον βαθμό ενότητας της ομάδας και τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της συμμορφώνονται με τις νόρμες της. Σε ομάδες με υψηλή συνοχή τα μέλη χρησιμοποιούν τη λέξη «εμείς» πιο συχνά από τη λέξη «εγώ». Η συνοχή μιας ομάδας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την παραγωγικότητά της. Η συνοχή μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την παραγωγικότητα ανάλογα με τις νόρμες της απόδοσης που έχει θέσει η ομάδα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συνοχή της ομάδας είναι:

- Το μέγεθός της
- Η ομοιογένεια μεταξύ των μελών
- Η μονιμότητα
- Η φύση των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας
- Το φυσικό περιβάλλον
- Οι πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης
- Εξωτερικές απειλές

Η συνοχή της ομάδας εξαρτάται επίσης 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 τα άλλα μέλη και να επηρεασθούν απ' αυτά,

- τόσο μεγαλύτερη αξία θα προσλαμβάνουν οι αντικειμενικοί σκοποί της ομάδας,
- τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παραγωγικότητα της ομάδας.

Η έλξη αναφέρεται στο άτομο, που αισθάνεται να έλκεται από την ομάδα, ενώ η αποδοχή αναφέρεται στην ομάδα, που δίνει στο άτομο το αίσθημα ότι είναι ή δεν είναι αποδεκτό.

Η επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί την αύξηση ή της μείωση της συνοχής της ομάδας ανάλογα με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι ενέργειες για την αύξηση της συνοχής της ομάδας μπορεί να είναι:

- Αύξηση της επαφής / συνεργασίας των μελών της ομάδας
- Μείωση του μεγέθους της ομάδας
- Διανομή ομαδικών και όχι ατομικών αμοιβών
- Φυσική απομόνωση από άλλες ομάδες
- Αύξηση του ανταγωνισμού με άλλες ομάδες

Για τη μείωση της συνοχής της ομάδας η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τις αντίθετες ενέργειες από τις προαναφερόμενες καθώς την εισαγωγή νέου κυριαρχικού μέλους.

5.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Πολλές φορές προκύπτουν προβλήματα οργάνωσης της ομάδας, προβλήματα λειτουργίας της ομάδας και γενικότερα προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

5.4.1 Προβλήματα Οργάνωσης

Τα προβλήματα στην οργάνωση της ομάδας μπορεί να προκύψουν μέσα από τα χαρακτηριστικά της:

1. Προβλήματα μεγέθους. Η εύρεση του κατάλληλου μεγέθους της ομάδας αποτελεί καθοριστικό ρόλο για την αποδοτική λειτουργία της. Σε περίπτωση μικρότερου μεγέθους από το βέλτιστο, οι υποχρεώσεις για τα μέλη θα είναι υπερβολικές και δεν θα είναι δυνατό να καλυφθούν αποτελεσματικά οι σκοποί της ομάδας. Σαν αποτέλεσμα τα μέλη θα δέχονται πίεση για επιπλέον εργασία. Από την άλλη μεριά ένα υπερβολικό μέγεθος θα προκαλεί δυσλειτουργία στην ομάδα αφού οι αρμοδιότητες θα αλληλοκαλύπτονται και τα άτομα μπορεί να νιώθουν ότι δεν μπορούν να εναρμονιστούν μεταξύ τους.
2. Εμπόδια στη δομή ρόλου. Το περιεχόμενο του ρόλου δεν ξετυλίγεται πάντοτε ομαλά. Προβλήματα μπορεί να προκύψουν λόγω:
 - Ασάφειας του ρόλου που ανατίθεται στο μέλος λόγω ασαφών οδηγιών και αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

- Σύγκρουση ρόλων όταν τα μηνύματα των ρόλων είναι αντιφατικά ή αποκλείει το ένα το άλλο. Η σύγκρουση των ρόλων μπορεί να προκαλέσει άγχος, χαμηλή απόδοση και υψηλό ποσοστό παραιτήσεων.
 - Υπερφόρτωση ρόλου όταν οι απαιτήσεις του ρόλου υπερβαίνουν τις δυνατότητες του υποψηφίου ποιοτικά ή ποσοτικά. Η υπερφόρτωση του ρόλου επηρεάζει δραστικά την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των μελών.
3. Προβλήματα κατά τη συμμόρφωση στους κανόνες. Μερικές φορές το άτομο δεν μπορεί να υιοθετήσει τους κανόνες που ισχύουν σε μία ομάδα είτε γιατί έχει ισχυρή ατομική προσωπικότητα είτε γιατί οι κανόνες είναι πολύ αυστηροί και είναι δύσκολο να ακολουθηθούν. Για τη κανονική λειτουργία της ομάδας θα πρέπει οι νόρμες που ισχύουν να είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη.
 4. Προβλήματα στη συνοχή. Πολλές φορές οι ομάδες αποτυγχάνουν στο σκοπό τους λόγω μη ύπαρξης ενότητας των μελών, με υπερίσχυση των ατομικών επιδιώξεων και ανταγωνισμό μεταξύ των μελών.

5.4.2 Προβλήματα Λειτουργίας

Κατά τη λειτουργία της ομάδας πολλές φορές δημιουργούνται φαινόμενα λόγω της δυναμικής της που μπορεί να προκαλέσουν αμφισβήτηση για την αποτελεσματικότητά της.

1. Πόλωση. Η τελική ομόφωνη απόφαση της ομάδας είναι πιο ακραία (συντηρητική ή ριψοκίνδυνη) προς την ίδια κατεύθυνση (πόλο), όπου ήδη έτεινε η ομάδα πριν συνέλθει. Οι λόγοι που μπορούν να δημιουργήσουν αυτό το φαινόμενο είναι η κανονιστική και πληροφοριακή επιρροή μέσα στην ομάδα.
2. Ομαδική Σκέψη. Η τάση των μελών ομάδων με υψηλή συνοχή να χάνουν την κριτική τους ικανότητα, επειδή προσπαθούν να αποφύγουν διαφωνίες, υπάρχει ισχυρός, κατευθυντικός ηγέτης ή δεν επεξεργάζονται εναλλακτικές λύσεις. Η ομάδα τότε υπερεκτιμά τον εαυτό της, ασκεί πιέσεις για ομοιομορφία και συναίνεση και χάνει σε ευρύτητα σκέψης.
3. Κοινωνική «Λούφα». Η τάση των ατόμων να προσπαθούν λιγότερο κατά την ομαδική εργασία σε σχέση με την ατομική εργασία. Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν ένα άτομο σε αυτή την συμπεριφορά μπορεί να είναι όταν αντιλαμβάνεται ότι τα υπόλοιπα μέλη δεν συνεισφέρουν στον ίδιο βαθμό και όταν πιστεύει ότι η ατομική συνεισφορά δεν είναι μετρήσιμη.

5.4.3 Προβλήματα Συνεργασίας

Από τη στιγμή που καλούνται άτομα να δημιουργήσουν μια ομάδα είναι φυσιολογικό να επέρχονται πολλές φορές προβλήματα στη συνεργασία μεταξύ τους λόγω διαφωνιών και ανταγωνισμού. Οι διαφωνίες μπορεί να προέλθουν είτε λόγω σύγκρουσης διαφορετικών προσωπικοτήτων είτε λόγω προβλημάτων στην οργάνωση

που προαναφέραμε, αλλά και λόγω προσωπικών προβλημάτων και άγχους από την εργασία. Ο ανταγωνισμός προέρχεται από την επιδίωξη προσωπικών συμφερόντων και έχει σαν αποτέλεσμα να καταλύεται η συνοχή της ομάδας.

5.4.4 Ψυχολογικοί μηχανισμοί άμυνας

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

1. Μηχανισμός αναπληρώσεως: Όταν το άτομο βρίσκεται σε μια μειονεκτική κατάσταση και δεν μπορεί να ικανοποιήσει μια του επιδίωξη, τότε προσπαθεί ν' αναπληρώσει την ανεπάρκεια του αυτή με το να αναπτύξει δραστηριότητα σ' 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 απογοητευμένο. 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 ειρωνείας, εκρήξεως, οργής, αρνητικής στάσεως, μνησικακίας, κλπ.
3. Μηχανισμός φυγής: Τα 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, τα άτομα αυτά συνήθως δεν συμμετέχουν σε μια ομάδα ή και να συμμετέχουν, αποτραβιούνται γιατί αισθάνονται κάποιο φόβο για την ανεπάρκεια 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 πως αυτό το ίδιο εκτιμά και αξιολογεί τον εαυτό του. Στην περίπτωση αυτή ένα κατάλληλο ηγετικό στέλεχος μπορεί να βοηθήσει πολύ τέτοια άτομα ή να αναπτύξουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητες τους (αλλά που δεν έχουν αξιοποιηθεί), ή να αναπληρώνουν 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 ευλογοφανή επιχειρήματα για να δικαιολογήσει την αποτυχία του.

5.5 ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

5.5.1 Προϋποθέσεις

Πριν προχωρήσουμε θα πρέπει να πούμε πως για να κινηθεί μια τέτοια διαδικασία θα πρέπει να υπάρχουν μερικές προϋποθέσεις δημοκρατικής οργανώσεως της ομάδας. 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 ευγένεια 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 σε αυτόν που παίρνει.
- Να ενθαρρυνθούν τα μέλη να συμμετέχουν και να εκφράζουν ιδέες.
- Και φυσικά να ασκηθούν να ακούν, να κατανοούν και 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 για τη διαδικασία και στη διαμόρφωση του κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος για την συζήτηση. Με το να μην επεμβαίνει στο περιεχόμενο των προτεινόμενων λύσεων είναι σε θέση να ακούει καλύτερα τι λένε τα μέλη της ομάδας εργασίας, πώς τα λένε, και ποιες 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.

5.5.2 Προσωπική επαφή

Για να λυθεί ένα πρόβλημα θα πρέπει κατ' αρχή ο συντονιστής να κάνει τα μέλη της ομάδας να 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 βρει 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, δηλαδή να ειπωθεί το ίδιο πράγμα με άλλα λόγια για να δούμε αν καταλάβαμε καλά.

Το πρώτο πράγμα λοιπόν είναι ν' αντιληφθεί ο συντονιστής το πρόβλημα όπως το αισθάνεται το μέλος και όχι όπως το εκφράζει λεκτικά. Και αν συμφωνήσουν πάνω σ' αυτό προχωρούν στο δεύτερο που είναι και η ανάλυση του προβλήματος και τέλος οι προτάσεις για τη λύση του.

Η διαδικασία για μια τέτοια αντιμετώπιση είναι :

- Ζητάει κατ' αρχή μερικά δεδομένα για τον εαυτό του. Αυτό προσανατολίζει στο να κατανοήσει καλύτερα το άτομο με το πρόβλημα .
- Αποφεύγει να κάνει ερμηνεία ή κριτική των συναισθημάτων του. Απλώς δέχεται ότι πράγματι γι' αυτόν είναι ένα πρόβλημα και ότι έτσι αισθάνεται.
- Μετά τον ρωτάει 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 προσπάθεια κατευθύνεται στο να κάνει το άτομο υπεύθυνο για τη λύση του προβλήματος του. Φροντίζει επίσης και η ευθύνη της λύσεως να είναι δική του. Γιατί υπάρχουν περιπτώσεις όπου ουσιαστικά το άτομο δεν επιθυμεί ή δεν είναι έτοιμο για μια λύση, για μια απόφαση.

Αφού διαπιστώσει ότι πράγματι επιθυμεί την βοήθεια του, το ρωτάει 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.

5.5.3 Διεξαγωγή συζήτησης

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, σε 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 μέλους της.

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

1. Για να την ενημερώσει σε μερικά θέματα
2. β) Για να γίνει μια ανταλλαγή απόψεων και να διερευνηθούν οι στάσεις και διαθέσεις της ομάδας - συζητούνται οι απόψεις και βολιδοσκοπούνται οι γνώμες.
3. Για να μελετηθεί από κοινού ένα πρόβλημα και να επιδιωχθεί η λύση του. Πρέπει να επισημάνουμε ότι για να επιτύχει η τεχνικής 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.

Για την εφαρμογή της τεχνικής της συζήτησης θα πρέπει ν' ακολουθηθούν τέσσερα στάδια:

- Προκαταρκτική μελέτη του προβλήματος από τον διευθύνοντα, τον συντονιστή της ομάδας
- Παρουσίαση του προβλήματος στην ομάδα
- Ομαδική συζήτηση του προβλήματος
- Επίλυση του προβλήματος από την ομάδα

5.6 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Για να μπορέσει ένα διευθυντικό στέλεχος να επιτύχει τη βελτίωση της ομαδικής απόδοσης υπάρχουν κάποια μέτρα που μπορεί να λάβει:

- Προσδιορισμό των στόχων απόδοσης που μπορούν να επιτευχθούν άμεσα για να οδηγήσουν σε γρήγορη επιτυχία αναπτύσσοντας το ηθικό των μελών.
- Διασφάλιση ότι τα μέλη διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους.
- Διαμόρφωση απαιτητικών αλλά ρεαλιστικών προτύπων απόδοσης και παροχή καθοδήγησης.
- Υπόδειξη στα μέλη για προσοχή στη σοβαρότητα / σημασία των στόχων της ομάδας.
- Διαμόρφωση σαφών κανόνων συμπεριφοράς.

- Υιοθέτηση παραδειγματικής συμπεριφοράς.
- Ενθάρρυνση της εκτεταμένης αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας τόσο μέσω κοινωνικών επαφών όσο και στα πλαίσια της εργασίας τους προκειμένου να έρθουν πιο κοντά.
- Παροχή συνεχώς τόσο συνολικά στην ομάδα όσο και ατομικά σε κάθε μέλος της θετική ανατροφοδότηση και ανταμοιβές.
- Πρόκληση τακτικά της ομάδας με νέα έργα ή προβλήματα προς επίλυση.

6. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η τεχνολογική εξέλιξη της σημερινής εποχής έχει επιφέρει αλλαγές στους μεθόδους διοίκησης, την οργάνωση και τον τρόπο που οι εργαζόμενοι απασχολούνται. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζουμε κάποιες βασικές σύγχρονες εξελίξεις.

6.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σήμερα, η ανάπτυξη ηλεκτρονικών μορφών ΤΠΕ ωθεί στα άκρα τις τάσεις οι οποίες είχαν ήδη εμφανισθεί με τη χρήση της τηλεφωνίας και του σιδηροδρόμου (καθώς και άλλων μηχανικών και ηλεκτρομηχανικών μορφών ΤΠΕ). Ως αποτέλεσμα αυτού, οι ηλεκτρονικές ΤΠΕ ασκούν θεαματική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται ο διοικητικός συντονισμός, τροποποιώντας έτσι τις οργανωτικές μορφές όπως αυτές είχαν κληρονομηθεί (Gurbaxani and Whang 1991· Malone et al, 1987). Για να εκτιμήσουμε τη φύση της επίδρασης αυτής, πρέπει προηγουμένως να κατανοήσουμε το χαρακτήρα των νέων μορφών ΤΠΕ. Οι ηλεκτρονικές ΤΠΕ έχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Fulk and DeSanctis, 1995).

Πρώτον, το ξεχωριστό χαρακτηριστικό των ηλεκτρονικών ΤΠΕ (που αποτελεί και μια ποιοτική διαφορά σε σχέση με τις προηγούμενες μη-ηλεκτρονικές μορφές ΤΠΕ) είναι η μετατροπή των υλικών αντικειμένων σε ψηφιοποιημένα σύμβολα τα οποία μπορούν να υποστούν επεξεργασία, να αποθηκευθούν, να ανακληθούν και να μεταδοθούν στιγμιαία (Zuboff, 1988).

Με τον τρόπο αυτό, ο κόσμος των υλικών αντικειμένων γίνεται κινητός και διαχειρίσιμος, και είναι εφικτή η δράση από απόσταση (Cooper, 1992? Kallinikos, 1996). Ο ψηφιακός κόσμος έχει τη δυνατότητα προσομοίωσης του υλικού κόσμου: πειράματα σκέψης, προσομοιώσεις, και εναλλακτικές "πραγματικότητες" μπορούν να υλοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν με μία ποικιλία τρόπων (Woolley, 1992).

Δεύτερον, η ταχύτητα και το πεδίο εφαρμογής των επικοινωνιών εμφανίζουν εκπληκτική αύξηση. Με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, για παράδειγμα, ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων σε ολόκληρη την υφήλιο μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους αμέσως και συγχρόνως.

Τρίτον, τα κόστη των επικοινωνιών έχουν μειωθεί σημαντικά, καθιστώντας έτσι τις τηλεπικοινωνίες διαθέσιμες σε μεγάλο αριθμό χρηστών. Για παράδειγμα, μια τηλεφωνική συνομιλία διάρκειας τριών λεπτών μεταξύ Λονδίνου και Νέας Υόρκης κοστίζει σήμερα 2 δολάρια ΗΠΑ, ενώ το 1930 κόστιζε 200 δολάρια ΗΠΑ σε σημερινές τιμές. Το κόστος επεξεργασίας πληροφοριών σήμερα είναι ένα εκατοστό του 1% του κόστους το 1970 (βλ. The Economist, "A Survey of the World Economy", 28/9/1996, σελ. 8 & 10). Η πτώση στο κόστος επικοινωνιών είναι πράγματι εντυπωσιακή. Τέταρτον, σημειώνεται μια απότομη αύξηση στο εύρος ζώνης των επικοινωνιών, γεγονός που επιτρέπει την εφαρμογή συναρπαστικών τεχνολογικών εξελίξεων στις επικοινωνίες πολυμέσων.

Πέμπτον, υπάρχει ένα απείρως διευρυνόμενο δυναμικό συνδεσιμότητας. Εκατομμύρια άνθρωποι μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους μέσω τοπικών και διεθνών δικτύων, από τα οποία το Internet αποτελεί το πλέον γνωστό παράδειγμα. Η ανάπτυξη του Διαδικτύου υπήρξε εκπληκτική. Από το 1988, το Διαδίκτυο διπλασιάζεται σε μέγεθος κάθε χρόνο. Σήμερα, έχει πάνω από 50 εκατομμύρια χρήστες σε ολόκληρο τον κόσμο. Μετά τη δημιουργία του WWW, έχει αυξηθεί κατά περίπου 20 φορές. Όπως παρατηρεί και ο Economist, "κανένα άλλο μέσο επικοινωνίας και καμία άλλη τεχνολογία καταναλωτικών ηλεκτρονικών προϊόντων δεν έχει αναπτυχθεί ποτέ άλλοτε τόσο ραγδαία - ούτε η συσκευή τηλεομοιοτυπίας, ούτε ακόμη και ο προσωπικός υπολογιστής. Με αυτό το ρυθμό, μέσα σε δύο χρόνια, ο αριθμός των πολιτών του κυβερνοχώρου θα υπολείπεται μόνον αυτού των πιο μεγάλων εθνών" (The Economist, "A Survey of the Internet", 1/7/95, σελ. 3).

Οι ηλεκτρονικές ΤΠΕ μεταβάλλουν αυτή καθαυτή την αντίληψή μας για τις επιχειρήσεις, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο οφείλει να διεξάγεται η διοίκησή τους. Ως αποτέλεσμα κυρίως (αν και όχι αποκλειστικώς) της επίδρασης των ηλεκτρονικών ΤΠΕ, οι επιχειρήσεις τείνουν να γίνονται λιτές και επίπεδες, να παίρνουν τη μορφή ιστού, να μην έχουν συγκεκριμένο σχήμα, να είναι μη-γραμμικές, "εικονικές" (virtual), ολοκληρωμένες και ευέλικτες. Επιπλέον, η φύση της οργανωσιακής εργασίας μεταβάλλεται δραστικά.

Η εργασία σήμερα τείνει να οργανώνεται με βάση επαγγελματικά πρότυπα, να είναι πιο αφηρημένη και διανοητική, ενώ παράλληλα οι εμπειρίες διαμεσολαμβάνονται, η αυτονομία των εργαζομένων βελτιώνεται, καθιερώνονται ποικίλοι τύποι εργασίας και οι σταδιοδρομίες γίνονται περισσότερο οριζόντιες. Ακόμη, οι εμπειρίες από την εργασία αλλάζουν επίσης. Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας γίνονται περισσότερο ισότιμες και η διοικητική νομιμότητα παύει να αντλείται από την εξουσία της εκάστοτε θέσης· η επικοινωνία είναι συστηματική, ο διάλογος και η πειθώ αποκτούν μεγαλύτερη σημασία και η συνεχής μάθηση βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης. Ασφαλώς οι μεταβολές που παρουσιάστηκαν εδώ δεν θα πρέπει να ερμηνευθούν με αιτιοκρατικούς όρους. Η έκταση των μεταβολών αυτών καθώς και η ακριβής μορφή τους διαμεσολαμβάνονται από ένα σημαντικό αριθμό παραγόντων που θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο εμπειρικής διερεύνησης.

Ωστόσο, τα όσα περιγράφηκαν συνιστούν τάσεις με σημαντική δυναμική, οι οποίες ωθούν τις επιχειρήσεις προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι θα υπάρξει σημαντική πίεση για μεταβολές στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης στη διοικητική επιστήμη. Σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις, οι Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business Schools) θα πρέπει να εκπαιδεύουν τους ανθρώπους στη διάγνωση τύπων (patterns), στην ανάπτυξη ερμηνευτικών ικανοτήτων, στη μάθηση σε συνεχή βάση, στη συνεργατική εργασία στο πλαίσιο ομάδων, στην ηγετική ικανότητα και την ικανότητα να αποτελούν πηγή έμπνευσης, στη σύναψη επαφών με τους άλλους, στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την καινοτομία, στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, καθώς και στην ικανότητα άνετης συμβίωσης με τις ενδημικές αλλαγές και τη χρόνια αβεβαιότητα.

Εφόσον η γνώση αναδεικνύεται στο σημαντικότερο οργανωσιακό πόρο, η αποτελεσματική διαχείριση της σταδιοδρομίας της γνώσης αυτής αποκτά εξαιρετική σημασία. Οι αποκαλούμενες "ήπιες δεξιότητες" (soft skills), οι οποίες για μεγάλο διάστημα θεωρούνταν "μη-επιστημονικές", θα αποκτήσουν τώρα νέα σημασία.

Η απούλοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία των πληροφοριών (Stehr, 1994), σε συνδυασμό με την "απο-παραδοσιακοποίηση" (detraditionalisation) που παρατηρείται στις κοινωνίες της ύστερης νεωτερικότητας (Heelas et al, 1996), δίνουν προτεραιότητα στις λεγόμενες "ήπιες" δεξιότητες (δηλαδή δεξιότητες που έχουν να κάνουν με την κατανόηση και την επιρροή της ανθρώπινης συμπεριφοράς). Ολοένα και περισσότερο, οι επιχειρήσεις δεν διοικούν πλέον εργατικό δυναμικό αλλά άτομα με γνώσεις, αμφιβολίες και γνώμη. Υπάρχει επομένως ανάγκη για νέες συμπεριφορές, νέους τύπους διοίκησης και νέους τρόπους σκέψης, την καινοτομία, στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, καθώς και στην ικανότητα άνετης συμβίωσης με τις ενδημικές αλλαγές και τη χρόνια αβεβαιότητα.

Εφόσον η γνώση αναδεικνύεται στο σημαντικότερο οργανωσιακό πόρο, η αποτελεσματική διαχείριση της σταδιοδρομίας της γνώσης αυτής αποκτά εξαιρετική σημασία. Οι αποκαλούμενες "ήπιες δεξιότητες" (soft skills), οι οποίες για μεγάλο διάστημα θεωρούνταν "μη-επιστημονικές", θα αποκτήσουν τώρα νέα σημασία.

6.2 ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

Σήμερα έχει πια αρχίσει μια τρίτη επανάσταση στην οργάνωση εργασίας. Η τηλεργασία. Όσο πάει και περισσότερο, εργαζόμενοι εργάζονται στο σπίτι τους και επικοινωνούν ηλεκτρονικά με την επιχείρηση που τους απασχολεί. Δουλειά στο σπίτι γινόταν λίγο-πολύ πάντοτε. Η ελβετική ωρολογοποιία οφείλει, σε πολύ σημαντικό βαθμό, την αρχική της ανάπτυξη, ήδη νωρίς τον περασμένο αιώνα, στους αγρότες και τις αγρότισσες που κατασκεύαζαν στο σπίτι, ο καθένας μόνο λίγα εξαρτήματα όταν δεν είχαν δουλειά στα κτήματα, κατά τη διάρκεια του χειμώνα, που στα βουνά του Ιούρα είναι βαρύς. Πιο πρόσφατα, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, οι Benetton άρχισαν την επιχείρησή-τους δίνοντας υλικά και πατρόν σε γυναίκες που έπλεκαν στη μηχανή που είχαν στο σπίτι.

Η τηλεργασία όμως δεν είναι απλώς «δουλειά στο σπίτι». Στην παραδοσιακή κατ' οίκον εργασία, ο εργαζόμενος επικοινωνούσε με την επιχείρηση σε, πρακτικώς, μόνο δύο περιπτώσεις: όταν αναλάμβανε να κατασκευάσει κάτι και όταν το παρέδιδε. Στη σημερινή τηλεργασία, αντίθετα, ο εργαζόμενος επικοινωνεί συνεχώς. Ένας μηχανικός π.χ. εκπονεί τα κατασκευαστικά σχέδια για ένα καινούργιο προϊόν και επικοινωνεί συνεχώς με συναδέλφους του της επιχείρησης που τον απασχολεί, με πελάτες που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν, με προμηθευτές υλικών και τεμαχίων που ενσωματώνονται σ' αυτό, με τα στελέχη της παραγωγής του εργοστασίου όπου θα παραχθεί και, βεβαίως, λαμβάνει όλη την τρέχουσα ενημέρωση που δίδεται στα στελέχη της επιχείρησης.

Το μόνο που διαφέρει η τηλεργασία από την κανονική απασχόληση είναι η έλλειψη της φυσικής συνάθροισης των εργαζομένων στον κοινό χώρο εργασίας. Όμως, αυτό το «μόνο» καταλήγει να είναι πάρα πολύ σημαντικό. Ο λόγος είναι πως ανακύπτει ξανά το πρόβλημα της επίβλεψης στην ολότητά-του. Ο Taylor το είχε απλοποιήσει εισάγοντας το κίνητρο της αμοιβής με βάση τον πρότυπο χρόνο των παραχθέντων τεμαχίων. Με τις αυτόνομες ομάδες - ή τα άλλα καινοτομικά συστήματα οργανώσεως εργασίας - αφ' ενός, δημιουργείται το ισχυρό κίνητρο της δόμησης της εργασίας και, αφ' ετέρου, η επίβλεψη διαχέεται στα μέλη της ομάδας. Και τα δύο συντείνουν σε μια πολύ αποτελεσματική επίβλεψη.

Αυτή η ανάγκη για καινούργιο τρόπο επιβλέψεως ή ελέγχου της εργασίας είναι που καθιστά την τηλεργασία πραγματική επανάσταση στην οργάνωση εργασίας. Το πρόβλημα δεν έχει ακόμη γίνει οξύ. Πρώτον, η τηλεργασία δεν έχει ακόμη διαδοθεί πολύ. Καθώς όμως το κόστος των επικοινωνιών εξανεμίζεται, μπορεί να αποτελέσει τον πιο διαδεδομένο τρόπο εργασίας. Δυνητικά, κάθε εργαζόμενος που, αφ' ενός, δεν κάνει άμεση επεξεργασία υλικού και, αφ' ετέρου, μπορεί να απασχολήσει ικανοποιητικά τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί, πολύ σύντομα θα μπορεί να τηλεργάζεται. Δεύτερον, η τηλεργασία χρησιμοποιείται ως τώρα για σχετικά απλές εργασίες, π.χ. πληκτρολογήσεις παραστατικών, τηλεφωνήματα σε υποψήφιους πελάτες, παροχή πληροφοριών ρουτίνας - για τέτοιου είδους εργασίες δεν είναι δύσκολο να ορισθούν πρότυπες αποδόσεις. Τρίτον, η τηλεργασία σήμερα εξακολουθεί να αποτελεί την εξαίρεση και, άρα, ακόμη και για πιο πολύπλοκες εργασίες υπάρχει κάποια «επικρατούσα συναντίληψη» για π.χ. πόσο χρόνο χρειάζεται ένας γραφίστας να κάνει το σχέδιο για το εξώφυλλο ενός καινούργιου βιβλίου.

Η τηλεργασία θα συμβαδίζει με μια πιο «επιχειρησιακή» σχέση εργαζομένων και επιχείρησης, με πιο εξατομικευμένη διαπραγμάτευση της σχέσης εργασίας. Οι δυσκολίες θα είναι πολλές και για τις δυο πλευρές, καθώς ούτε τα εργατικά σωματεία μπορούν να δίνουν εξειδικευμένη υποστήριξη σε κάθε εργαζόμενο ούτε οι υπηρεσίες προσωπικού σε κάθε προϊστάμενο. Από αυτά που ακούγονται ως τώρα, οι επιχειρήσεις, σε μεγάλο βαθμό λόγω αυτών ακριβώς των δυσκολιών, δεν εισάγουν πλήρη τηλεργασία παρά μόνο για δουλειά ρουτίνας. Για άλλες, πιο δημιουργικές εργασίες διατηρούν περιοδικές, π.χ. κάθε εβδομάδα, συγκεντρώσεις των εργαζομένων για αξιολόγηση της προόδου κάθε έργου και επίλυση προβλημάτων που χρειάζονται σκέψη από κοινού.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάγκη για μελέτη των ανθρώπινων εργασιακών σχέσεων ξεπήδησε από τα νέα δεδομένα της κοινωνίας και την τεχνολογική πρόοδο στην εργασία. Οι μελετητές του αντικειμένου αρχικά ενδιαφέρθηκαν να βελτιστοποιήσουν την παραγωγική διαδικασία μέσω της παράλληλης αυτοματοποίησης της εργασίας ώστε να συμβαδίζει με την παραγωγή. Όμως η ανάπτυξη των κοινωνικών επιστημών και το ενδιαφέρον γενικότερα για τον άνθρωπο έφερε την εξέλιξη στη μελέτη των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην εργασία καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου. Οι μελετητές προήλθαν από διάφορα επιστημονικά πεδία δίνοντας τη δική τους διάσταση και οπτική γωνία. Η πρόοδος της επιστήμης αλλά και η απαίτηση του απλού κόσμου που βίωσε τις σημαντικές αλλαγές στον 20 αιώνα έκανε επιταγή την ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων από τις κυβερνήσεις αλλά και από συλλογικά παγκόσμια όργανα.

Για να εξετάσουμε τον παράγοντα άνθρωπο μέσα στην εργασία αρχικά θέσαμε το πλαίσιο της ψυχολογίας του εργαζομένου. Αυτή επηρεάζεται όπως είναι φυσικό από την προσωπικότητά του, τα κίνητρα που τον οδήγησαν στην εργασία και τον κινητοποιούν στην υλοποίηση αυτή καθώς και στα κίνητρα συμπεριφοράς. Οι πέντε παράγοντες της προσωπικότητας που αρχίζουν να ξεχωρίζουν συστηματικά από διάφορες έρευνες είναι: εξωστρέφεια, ευσυνειδησία, νευρωτισμός, προσήνεια, και διανόηση ή δεκτικότητα στην εμπειρία. Κάθε άτομο μπορεί να έχει σε διαφορετικό βαθμό αυτούς τους παράγοντες. Τα κίνητρα για την εργασία διαχωρίζονται στα κίνητρα που απορρέουν από τις ανάγκες που θέλει να καλύψει κάθε άτομο, το πως επιθυμεί να του φέρεται η επιχείρηση που ανήκει και τους στόχους που έχει θέσει. Επίσης η ψυχολογία του επηρεάζεται από την εσωτερική δύναμη που οδηγεί το άτομο σε κάποια μορφή δράσης και αποτελούν τα κίνητρα συμπεριφοράς. Βάσει της ψυχολογίας ο άνθρωπος οδηγείται αρχικά από τα ένστικτά του και κατόπιν από τα «μαθήματα» συμπεριφοράς που έχει λάβει στο παρελθόν όπως αναφέρει η συμπεριφοριστική προσέγγιση. Άλλες εξηγήσεις για τα κίνητρα συμπεριφοράς δίνουν οι γνωστικές θεωρίες που αναφέρουν ότι το άτομο επηρεάζεται από το περιβάλλον και όπως το αντιλαμβάνεται. Οι παραπάνω θεωρίες παρόλο που φαίνονται αντιφατικές σε κάποιο βαθμό εξηγούν το πως το άτομο νιώθει μέσα στην επιχείρηση και πως θέλει να ενεργήσει. Κάθε μια συμπληρώνει την άλλη, βλέποντας από διαφορετική οπτική γωνία την ψυχολογία του ατόμου. Η μελέτη τους από τα εργασιακά στελέχη είναι απαραίτητα για να κατανοήσουν την συμπεριφορά των συναδέλφων, προϊσταμένων και υφισταμένων τους και μπορεί να συμβάλλουν στην καλύτερευση των εργασιακών σχέσεων. Ιδιαίτερη σημασία έχουν για τους προϊσταμένους σε συνάρτηση με τις αποφάσεις που πρέπει να πάρουν για την πρόσληψη νέων εργαζομένων και γενικά την τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση καθώς την συμπεριφορά τους για την επίτευξη αποτελέσματος.

Η εκδήλωση της συμπεριφοράς του ατόμου μέσα στην εργασία επηρεάζεται επίσης από τις στάσεις του. Αυτές με τις σειρά τους επηρεάζονται από την γενικότερη ψυχολογία του ατόμου αλλά και από τις πράξεις της διοίκησης, το περιεχόμενο της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον. Η πιο σημαντική στάση του εργαζομένου αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση που αποτελεί τη βάση για τις υπόλοιπες εκδοχές της στάσης του. Τα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν σημαντικά 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.

Ιδιαίτερα θέματα της συμπεριφοράς του ατόμου αποτελούν η αντίληψη του περιβάλλοντος και η εκδήλωση σύγκρουσης μέσα στην εργασία. Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει ότι κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά αυτά που συμβαίνουν γύρω του και διαμορφώνει τη γνώμη του βάσει αυτής της αντίληψης. Θα πρέπει να προσεχθεί λοιπόν το πως γίνεται η επικοινωνία με τον εργαζόμενο αλλά και να ληφθούν μέτρα για την αποφυγή αρνητικών διαστάσεων όπως ο στερεοτυπισμός και ο καταλογισμός ευθύνης, για την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας. Σημαντική εκδήλωση της συμπεριφοράς του ατόμου αποτελεί και η σύγκρουσή του με άλλα άτομα ακόμα και με την ηγεσία. Τυπικά συμπτώματα των συγκρούσεων είναι η επιφυλακτικότητα, η αμφιταλάντευση, η επιθετικότητα, η αδιαφορία, το άγχος και η αγωνία. Οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις αλλά και αρνητικές επιπτώσεις και αυτό εξαρτάται από την διαχείρισή τους.

Αρνητικούς παράγοντες στη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην εργασία αποτελούν το επαγγελματικό άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση και η ύπαρξη του κινδύνου. Το επαγγελματικό άγχος επηρεάζεται από τις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις απαιτήσεις του ρόλου ή προσδοκίες από αυτόν, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και τις εξωτερικές απαιτήσεις και συνθήκες. Παρόλο που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα του ατόμου, η ηγεσία μπορεί να ακολουθήσει κάποιες στρατηγικές για να απαλύνει τους εργαζόμενους από το υπερβάλλον άγχος όπως η μείωση ή τροποποίηση της αγχογόνου κατάστασης ή απομάκρυνση του ατόμου από αυτήν, προσαρμογή της εργασίας στο άτομο και ενδυνάμωση της ανθεκτικότητας του ατόμου ιδιαίτερα με την κοινωνική στήριξη. Με την επαγγελματική εξουθένωση το άτομο φτάνει στη συναισθηματική εξάντληση που οδηγεί σε αποπροσωπιοποίηση και χαμηλό αίσθημα αυτοεκτίμησης. Επηρεάζεται από το άγχος και τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του ίδιου του ατόμου και μπορεί να καταλήξει σε δυσαρέσκεια, απουσίες και παραίτηση. Το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να κινητοποιηθεί και εδώ με τα ίδια περίπου μέσα όπως για την αντιμετώπιση του επαγγελματικού άγχους. Ο κίνδυνος στην εργασία παρότι μπορεί να υποθεθεί αρχικά ότι επηρεάζεται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον και ιδιαίτερα από το περιβάλλον εργασίας, τελικά αποδεικνύεται ότι καθοριστική επίδραση επίσης έχει η ψυχολογία του ίδιου του ατόμου, τα χαρακτηριστικά του και πως αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο. Για τον περιορισμό αυτών η επιχείρηση δεν θα πρέπει να περιοριστεί μόνο στην παροχή

ασφαλούς περιβάλλοντος, στην καθοδήγηση και τον έλεγχο αλλά και στη βελτίωση της αντίληψης των κινδύνων του ατόμου και την προτροπή δημιουργίας ισχυρών ομάδων που θα μέσα στις οποίες θα προσέχει ο ένας τον άλλον.

Στα θέματα διοίκησης προσωπικού ο προϊστάμενος αλλά και ο υφιστάμενος θα πρέπει να προσέξει κάποια λεπτά σημεία που μπορεί να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια, αναποτελεσματικότητα και σύγκρουση μέσα στην επιχείρηση. Ο τρόπος που θα επικοινωνήσει ο προϊστάμενος την εντολή για μία δράση στον υφιστάμενο θα επιδράσει στην διάθεση για απείθεια ή πειθαρχία του υφισταμένου και σαν τελικό αποτέλεσμα θα έχει την εκτέλεση την μερική εκτέλεση ή μη της εντολής. Σαφώς επηρεάζεται από τον χαρακτήρα τόσο του προϊσταμένου για την μετάδοση και το περιεχόμενο της εντολής όσο και του υφισταμένου για το πως θα προσλάβει την εντολή. Ο προϊστάμενος μπορεί να ελέγξει την σε κάποιο βαθμό αυτή την διαδικασία δίνοντας σαφής, πειστικές οδηγίες με θετικό τόνο και στην κατάλληλη στιγμή.

Δύσκολα σημεία του πλαισίου διοίκησης των εργαζομένων αποτελούν ο έλεγχος, η μομφή και οι κυρώσεις που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας προϊστάμενος. Ο έλεγχος παρότι προσλαμβάνεται ως δυσάρεστος από την πλευρά των εργαζομένων είναι απαραίτητος για την ομαλή ροή των εργασιών. Ανάλογα με την έκβαση της εργασίας ο προϊστάμενος θα προβεί σε κρίσεις θετικής ή αρνητικής φύσεως. Όσο απαραίτητοι όμως είναι οι έπαινοι για τη συντήρηση υψηλά του ηθικού των εργαζομένων τόσο απαραίτητα είναι και η μομφή για να κατανοήσουν ότι έσφαλλαν, τους λόγους που τους οδήγησαν εκεί και η αποφυγή της επανάληψης της ίδιας συμπεριφοράς στο μέλλον. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του εργαζομένου ο προϊστάμενος θα αναγκαστεί να επισύρει κυρώσεις που η διαβάθμισή τους θα πρέπει να είναι ανάλογη της αιτίας τους. Οι κυρώσεις εκτός ότι αποτελούν ένα είδος τιμωρίας για τον εργαζόμενο για τη συμμόρφωσή του επιτελούν επίσης και ρόλο παραδειγματισμού προς τους άλλους. Όλες αυτές οι μορφές μετουσίωσης της διοίκησης θα πρέπει να εφαρμόζονται σε πλαίσιο δικαίου και σεβασμού για να μην προκαλούνται αντιδράσεις από την πλευρά των υφισταμένων.

Η ομάδα αποτελεί ιδιαίτερο σχήμα μέσα στην εργασία. Τα μέλη της αλληλοεπηρεάζονται και πολλές φορές αλληλοεξαρτώνται για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου. Τα σημεία κλειδιά για την δημιουργία και συνέχιση της ομάδας αποτελούν το μέγεθός της, η δομή της, οι νόρμες που ισχύουν εντός αυτής και η συνοχή των μελών της. Με την λειτουργία της μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα για τους σκοπούς μιας επιχείρησης αλλά η διαχείρισή της θα πρέπει να είναι ιδιαίτερη. Πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα εντός της, ως αποτέλεσμα της επίδρασης που έχει στα μέλη της και η διεύθυνση καλείται να συμβάλλει στην αποσυμφόρηση του αρνητικού κλίματος και στην επίλυση του περιβάλλοντος εφαρμόζοντας μεθόδους επίλυσης όπως η διενέργεια ομαδικής συζήτησης και η ατομική καθοδήγηση προς τη επίλυση από το ίδιο το άτομο.

Ο παράγοντας άνθρωπος στην εργασία ήδη έχει αρχίσει να επηρεάζεται από τις αλλαγές που επιφέρει η τεχνολογία μέσα στην επιχείρηση. Το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει και μαζί ο τρόπος επικοινωνίας. Αυτό θα έχει επιπτώσεις στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της εργασίας και στις σχέσεις των ατόμων μεταξύ τους.

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την ανάλυση του θέματος ο παράγοντας άνθρωπος στην εργασία που αναλύθηκε στο παρόν κείμενο καθώς και των συμπερασμάτων που μας οδήγησαν, απορρέουν κάποιες προτάσεις που θα ήταν σημαντικό να τις ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Οι προτάσεις αυτές στοχεύουν να επισημάνουν τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν μέσα στην εργασία καθώς και τους τρόπους επίλυσης αυτών με στόχο την ανάπτυξη καλού κλίματος συνεργασίας. Οι περισσότερες απευθύνονται στην ηγεσία που είναι επιφορτισμένη με το έργο της οργάνωσης και της διοίκησης αλλά μερικές μπορούν να εφαρμοστούν και από κατώτερης θέσης εργαζομένους.

1. Μελέτη των υπαρχόντων επιστημονικών θεωριών και παρακολούθηση των εξελίξεων που επιφέρονται στον τομέα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σαφώς θα πρέπει να είναι καταρτισμένα ήδη αλλά η επαφή με το αντικείμενο είναι σημαντικό να είναι συνεχόμενη. Και για όσους δεν έχουν γνώση του αντικειμένου πρέπει να τονίσουμε ότι είναι απαραίτητη από τη στιγμή που συνδιαλέγονται με άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η βοήθεια που θα τους προσφέρει θα είναι τόσο σε ατομικό επίπεδο σαν άνθρωποι αφού θα κατανοήσουν τις γενεσιουργικές αιτίες της ψυχολογίας και της συμπεριφοράς τους αλλά και σαν εργαζόμενοι για την απρόσκοπτη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Η σπουδή αυτή μπορεί να γίνει ξεχωριστά από τον καθένα αλλά και με πρωτοβουλία της επιχείρησης για το σύνολο των εργαζομένων ως μια σειρά σεμιναρίων.
2. Σεβασμός του συνανθρώπου, κατανόηση των αναγκών του και θετική διάθεση προς αυτόν τόσο από πλευρά ηγεσίας όσο και από τον απλό εργαζόμενο. Οι απλές αυτές έννοιες που θα πρέπει να διαποτίζουν την συμπεριφορά μας γενικά σαν άνθρωποι δεδομένου ότι είμαστε μέλη μιας κοινωνίας, πρέπει να γίνεται προσπάθεια να ισχύουν περισσότερο ακόμα μέσα στον εργασιακό χώρο αφού η επαφή μας με αυτόν επηρεάζει τόσο τη ζωή μας.
3. Προσπάθεια από την ανώτερο διοικητικό επίπεδο για να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση παρέχοντας κίνητρα και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Εξασφάλιση ευχάριστων και ασφαλών συνθηκών εργασίας ως βάση για την καλλιέργεια θετικού κλίματος μέσα στην εργασία και έπειτα δημιουργία του αισθήματος δικαιοσύνης, αξιοκρατίας, κοινωνικής αναγνώρισης, δίκαιης ανταμοιβής, παροχές ευκαιρίες ανάπτυξης του ατόμου όπως η εκπαίδευση, η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας, η εναλλαγή θέσεων και η αύξηση αυτονομίας και υπευθυνότητας. Επίσης η ένδειξη ενδιαφέροντος προς τον εργαζόμενο τόσο για την επίλυση των προβλημάτων του προσωπικών ή εργασιακών όσο για την ελάφρυνσή του δίνοντας τη δυνατότητα για ελαστικό ωράριο, μοίρασμα έργου, τηλεργασία.
4. Ενδελεχή μελέτη πριν την ανάθεση ρόλου για την καταλληλότητα του ατόμου βάσει χαρακτηριστικών της ψυχολογίας του και των ικανοτήτων ώστε να

«ταιριάζει» με το επίπεδο και το είδος ευθύνης της θέσης αλλά και τους συναδέλφους που θα την πλαισιώνουν ιδιαίτερα όταν αφορά ομάδα εργασίας. Γενικά όμως όταν η διοίκηση ή αν υπάρχει ανάλογο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποφασίζει για την πρόσληψη νέου εργαζομένου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και την εταιρική κουλτούρα για να καταφέρει να διαμορφώσει κάποια στιγμή ένα δεμένο περιβάλλον με σύμπνοια προς την ίδια κατεύθυνση που αποτελεί την φιλοσοφία της εταιρίας. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να διενεργούνται ψυχομετρικά τεστ και συνεντεύξεις με περισσότερα από ένα άτομα και ειδικότερα με τον υπεύθυνο προϊστάμενο που θα έχει διαμορφώσει μια εικόνα για τις ανάγκες της θέσης ή του έργου. Σε περίπτωση προϋπάρχοντος στελέχους και πάλι θα πρέπει να διενεργείται η ίδια διαδικασία με μερικές αλλαγές.

5. Κατάλληλη διαχείριση της σύγκρουσης και επίλυση των προβλημάτων άμεσα και με ειδικό συμβουλευτικό προσωπικό αν χρειάζεται. Η χρόνια ύπαρξη προβλημάτων επιφέρει δυσaréσκεια, αποξένωση και παράλυση στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα όταν υπάρχει αυτή η φιλοσοφία η διαχείριση της σύγκρουσης μπορεί να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα με τη γένεση ιδεών και το δέσιμο των εργαζομένων. Στις καθημερινές προστριβές ο προϊστάμενος ή ηγέτης ομάδας θα είναι υπεύθυνος για αυτές τις αρμοδιότητες και θα πρέπει να του έχουν δοθεί κατευθύνσεις από τη διοίκηση, αλλά σε περίπτωση σοβαρότερων περιπτώσεων ακόμα και ο προϊστάμενος μπορεί να χρειαστεί τη βοήθεια ή να είναι μέρος του προβλήματος ώστε να χρειάζονται συντονιστές της κατάστασης.
6. Ειδική εκπαίδευση των προϊσταμένων για τη διαχείριση της συμπεριφοράς τους προς τους υφισταμένους και του τρόπου διοίκησης αυτών. Παρόλο που ένας προϊστάμενος επιλέγεται με βάση και αυτές του τις ικανότητες, κρίνεται σκόπιμο να επιμελείται η επιχείρηση την εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε να διαποτίζονται με τις αρχές που επιθυμεί η εταιρία αλλά και να εξασφαλίζεται ίση αντιμετώπιση σε όλους τους εργαζομένους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barley, S. (1996) «The New World of Work» The British-North American Committee, London, 59pp.
- Cartwright S., Cooper C. (1997) «Managing workplace stress», Sage
- Castells, M. (1996) «The Rise of the Network Society», Blackwell.
- Jaffee David (2001) «Organization Theory: Tension and Change» McCraw-Hill International Edition
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991) «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» International Training
- Κάντας Α. (1998) «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία», Μέρος 1ο, Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α. (1998) «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία», Μέρος 2ο, Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας Α. (1998) «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία», Μέρος 3ο, Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α & Χατζή, Α. (1991) «Ψυχολογία της Εργασίας: Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης.» Ελληνικά Γράμματα
- Kompier M., Levi L (1995) «Το άγχος στην Εργασία: σας αφορά;», Ευρωπαϊκό ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασία ς, Λουξεμβούργο, Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
- Λαδόπουλος, Ι. (1982) «Θέματα διοίκησης προσωπικού» Management Professional Press
- Μαντάς Ν. (1992) «Διοίκηση Προσωπικού» Σύγχρονη Εκδοτική
- Ρόκας Ι. (1996) «Εισαγωγή στο δίκαιο των επιχειρήσεων» Το Οικονομικό
- Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» 3η έκδοση, Interbooks
- Wright R. & Noe R. (1996) «Management of Organizations». Irwin

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Παππάς Α. Ιωάννης «Στο κατώφλι της χιλιετίας: Αλλαγές στην εργασία», Plant Management, Τεύχος 158, Νοέμβριος 1999
- Robertson I. and Callinan M. «Personality and Work Behaviour» European Journal of Work and Organizational Psychology, 1998, 7 (3), 321-340
- Tsoukas, H. (1997) The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society, Futures, 29: 827-843.

