

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΘΕΜΑ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ  
ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ ΣΕ ΑΥΤΗ!

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Κα ΒΕΝΙΕΡΗ ΠΓΓΛΕΣΗ ΜΑΡΙΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΑΧΛΑΔΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

43

**ΘΕΜΑ: " Η Διοίκηση Των Επιχειρήσεων Και Η Συμβολή Της Γυναίκας Του Σήμερα Σε Αυτή! "**

**ΚΕΦ: 1**

- A. Οι ανθρώπινες σχέσεις
- B. Οι ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό χώρο
- Γ. Η αξία των ανθρωπίνων σχέσεων

**ΚΕΦ:2**

- A. Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο
- B. Η αρχή της παρακίνησης και τα είδη της
- B1. Η παραδοσιακή προσέγγιση
- B2. Εσωτερική Παρακίνηση
- B3. Προγράμματα εργασίας
- B4. Τοποθέτηση στόχων

**ΚΕΦ:3**

- A. Συναγωνισμός
- A1. Προσωπικές επιλογές και το μέλλον
- A2. Περισσότερο ελαστικές καριέρες
- B. Κατηγορίες εργαζομένων
- Γ. Η θεωρία της αναμονής

**ΚΕΦ:4**

- A. Πειθαρχία
- A1. Είδη πειθαρχίας
- A2. Ο ΚΟΚΚΙΝΟΣ ΚΑΝΟΝΑΣ
- A3. Βαθμός ανεκτικότητας ( Όρια )
- A4. Διαπροσωπικές Σχέσεις

**ΚΕΦ:5**

- A. Θέματα υγιεινής της εργασίας /Διάγραμμα
- A1. Έρευνα ανθρώπινου παράγοντα
- B. Πειθαρχία και ασφάλεια
- Γ. Ασθένειες εργαζομένων
- Δ. Υπερβολική θερμοκρασία ή θόρυβος
- E. Το τμήμα νοσηλείας και τα προβλήματα προσωπικού
- ΣΤ. Αλκοόλ και ναρκωτικά στον χώρο εργασίας
- Z. Συμπέρασμα

## ΚΕΦ:6

Μέθοδοι Καλύτερης Διοίκησης Προσωπικού

- α) Χρησιμοποιήστε την λογική σας
- β) Να μεταχειρίζεστε το προσωπικό σας ισότιμα
- γ) Σπρώξτε για τους ανθρώπους σας
- δ) Γίνεται απρόβλεπτοι- Γίνεται πρωτότυποι!
- ε) Συγχωρείτε τα λάθη
- στ) Να είστε θετικοί
- ζ) Επιτρέψτε στο προσωπικό σας να δημιουργηθεί
- η) Περιορίστε τις διακρίσεις
- θ) Κάντε το να γίνει!
- ι) Να γιορτάζετε τις επιτυχίες
  - ια) Προγραμματίστε μαζί με το προσωπικό σας
  - ιβ) Κρατήστε τις απαραίτητες αποστάσεις
  - ιγ) Να προσλαμβάνετε το καλύτερο προσωπικό
  - ιδ) Να πληρώνετε καλά
  - ιε) Να διαφωνείτε σωστά

## ΚΕΦ: 7

A) Πώς οι γυναίκες επηρεάζουν τους οργανισμούς: Στρατηγικές και Προσεγγίσεις

B) Μία υπόθεση επιρροής: κατάλληλα είδη, ακατάλληλα είδη και ανισχυρότητα

Γ) Θέματα ισχύος και εξάρτησης

Δ) Εξετάζοντας την κατάσταση της αδυναμίας

E) Είναι οι γυναίκες που επηρεάζουν διαφορετικές;

ΣΤ) Οργανωτικές στρατηγικές επιρροής / Διάγραμμα

Z) Συμπέρασμα: Περιορισμοί από πολιτικής πλευράς

H) Τελικό Διάγραμμα κεφαλαίου

## ΚΕΦ: 8

Η γυναίκα και η διοίκηση

Εισαγωγή

α) Εργαζόμενες γυναίκες παρελθόν και παρόν

β) Αλλάζοντας τους νόμους κ.α

γ) Κοινωνικές προσδοκίες των γυναικών

δ) Η επιλογή προσωπικού

ε) Απαιτήσεις προσόντων εργασίας

στ) Ισότιμη πληρωμή

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Personnel The Human Problems

2.80 Things You Must Do To Be A Great Boss!

3.The Integration Of Women In Managment

4.Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων

## ΚΕΦ: 1

### A) Οι Ανθρώπινες Σχέσεις

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της υπαρξής μας. Λόγω ότι αποτελούν μεγάλο μέρος της ζωής μας παίζουν καθοριστικό ρόλο στις κοινωνικές συναναστροφές μας, στις σχέσεις μας με το αντίθετο φύλλο, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στον χώρο εργασίας δηλαδή ΠΑΝΤΟΥ!

Οι ανθρώπινες σχέσεις προυποθέτουν εκούσια επικοινωνία αλλά και ακούσια είναι το μέσο συνύπαρξης με τα άλλα άτομα γεγονός που μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα θετικό για την προσωπική αλλά και κοινωνική υπόσταση μας με τους συνανθρώπους μας. Είτε χρησιμοποιούμε τον προφορικό λόγο, είτε διατυπώνοντας τις σκέψεις μας στο χαρτί ( γραπτό λόγο ), είτε διαμέσου των Μ.Μ.Ε. ( μονόδρομη επικοινωνία ) ραδιόφωνο, τηλεόραση αλλά και άλλων τεχνικών μέσων τηλέφωνο, κομπιούτερ ( αμφίδρομη επικοινωνία ) είτε κάνοντας μία απλή σκέψη, είτε μέσω της γλώσσας των ματιών και του σώματος είναι ο ΚΩΔΙΚΑΣ επικοινωνίας μας, ο συνδετικός μας κρίκος.

Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι εκείνες που μας οδηγούν στα πρόθυρα του παραδείσου που μας πλημμυρίζουν ευτυχία και που ξαφνικά σε μια απροειδοποίητη στιγμή μας ρίχνουν. Έτσι ξαφνικά... Είναι το Α και το Ω της ζωής, αφού ο άνθρωπος προκειμένου να επιβιώσει έχει ανάγκη συναναστροφής και επικοινωνίας αλλά και συνεργασίας με άλλους ανθρώπους.

Ανθρώπινες Σχέσεις: Σχέσεις Μεταξύ Μας!!!

### B) Οι Ανθρώπινες Σχέσεις Στον Εργασιακό Χώρο

Περίπου το 1920 εργαζόμενοι διαφόρων ειδικοτήτων και εργασιακών χώρων δημιούργησαν ομάδες αυτουπεράσπισης και εναντιώθηκαν στα ανώτερα στελέχη των υπηρεσιών τους. Η κύρια αιτία που συνέβη αυτό είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συνειδητοποίησαν πως τα ανώτερα στελέχη αδιαφορούσαν για τις προσωπικές ανάγκες τους για αναγνώριση και επιτυχία.

Λόγω αυτών των γεγονόντων άλλαξε και τροποποιήθηκε ο τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων παίρνοντας την σημερινή μορφή.

Βεβαίως θα πρέπει να τονιστεί πως τότε η περίφημη ομάδα "HAWTHORNE" συνέβαλε προς όφελος των εργαζομένων διότι πραγματοποίησαν αρκετά πειράματα πάνω στην συμπεριφορά του προσωπικού διαφόρων εταιριών. Από τα πειράματα αυτά προέκυψαν σημαντικές ανακαλύψεις οι οποίες με την σειρά τους έδωσαν διαφορετική ώθηση στις ανθρώπινες σχέσεις και κατά αυτό τον τρόπο τα

ανώτερα στελέχη, κάθε εταιρίας ανακάλυψαν νέες μεθόδους διοίκησης που έδωσαν άλλες προοπτικές στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν. Κάποια από τα βασικότερα προβλήματα που προέκυψαν ήταν τα ακόλουθα:

- 1) Η ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ που ένιωθαν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους μπροστά στο ενδεχόμενο να συμβεί ατύχημα καθώς και στον πιθανό τρόπο αντιμετώπισης του. Επομένως εκείνο το οποίο αναζητούσαν ήταν η ΑΣΦΑΛΕΙΑ σωματική και ψυχική.
- 2) Το συναίσθημα της ΚΑΤΩΤΕΡΟΤΗΤΑΣ και ΥΠΟΒΑΘΜΙΣΗΣ που ένιωσαν αρκετοί στον χώρο εργασίας τους είτε επειδή ήταν ιεραρχικά κατώτεροι, ή γιατί κάποιες φορές οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων δεν διέθεταν ίχνος εμπιστοσύνης και κατανόησης. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι προσδοκούσαν καλύτερη συμπεριφορά απέναντι τους, δηλαδή ΙΣΟΤΙΜΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ.

Για την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων διαμορφώθηκε ένα νέο σύστημα διοίκησης στα πλαίσια του οποίου καθιερώθηκαν διευθυντές που ήταν ικανοί να παρακινήσουν τους εργαζομένους ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες τους για ΑΣΦΑΛΕΙΑ και ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ. Αυτό πραγματοποιήθηκε με τα ακόλουθα:

- 1) Για το ζήτημα της ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ως προς την σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων παρέχονται αρκετά πλεονεκτήματα που προσφέρουν ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ από διάφορες ασθένειες με προγράμματα ΥΓΕΙΑΣ και ΤΜΗΜΑΤΑ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ στον εργασιακό χώρο. Επίσης κατασκευάζονται άνετοι χώροι εργασίας όπου δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην καθαριότητα προς όφελος των εργαζομένων. Για να αισθάνονται καλύτερα ψυχολογικά οι εργαζόμενοι δημιουργούνται προγράμματα αποφυγής εργατικών ατυχημάτων, προγράμματα ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ. Για τον καλύτερο ψυχισμό των εργαζομένων παράλληλα δημιουργούνται προγράμματα ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ και προγραμματίζεται κατά τέτοιο τρόπο η εργασία ώστε οι εργαζόμενοι να μην βρεθούν ξαφνικά μια μέρα στο σκαλοπάτι της ΑΝΕΡΓΙΑΣ αδυνατώντας να αντιμετωπίσουν της κακοτυχίες της ζωής.
- 2) Ως προς το ζήτημα της ΚΑΤΩΤΕΡΟΤΗΤΑΣ και ΥΠΟΒΑΘΜΙΣΗΣ άρχισε να εξασφαλίζεται η δίκαιη και ίση μεταχείριση στους εργαζομένους. Αυτό επιτεύχθηκε διότι τα ανώτερα στελέχη των εταιριών εκπαιδεύτηκαν κατά τρόπο ώστε πραγματικά να " ΑΚΟΥΝ " και να δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των εργαζομένων. Έτσι τους φέρονταν με σεβασμό και

αξιοπρέπεια. Κρίθηκε απαραίτητο επίσης να διακοπούν οι "ΑΥΣΤΗΡΟΙ" έλεγχοι εργασίας και στην θέση τους υιοθετήθηκε ένα πιο διακριτικό σύστημα έλεγχου της εργασίας. Τα ζητήματα εμπιστοσύνης που αποτελούσαν μεγάλο μέρος των προβλημάτων άρχισαν να εξαλείφονται, μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις ανώτερα στελέχη των εταιριών επέτρεψαν σε εργαζομένους να συμμετάσχουν στην επίλυση απόρρητων εργασιακών ζητημάτων δείχνοντας τους έτσι το απόλυτο της εμπιστοσύνης. Έτσι σιγά-σιγά άρχισαν να δημιουργούνται θεσμοί- ΘΕΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. Τα διοικητικά στελέχη κατανοούσαν απόλυτα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων και εκείνοι έδιναν τον καλύτερο τους εαυτό στα πλαίσια της εργασίας τους. Έτσι μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων δημιουργήθηκαν ιδιαίτερα αποδοτικές ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ που συντελούσαν στην διαμόρφωση καλής ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικότερα σε ότι αφορούσε την εργασία τους.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες όπου διακρίνονται οι Ανθρώπινες Σχέσεις στον εργασιακό χώρο:

- 1) **Η Ομαδοποίηση** : Όπου αποτελεί μία σιωπηλή συμφωνία μεταξύ ομάδων εργαζομένων και της διοίκησης αυτών, όπου στην περίπτωση που η διοίκηση αντιμετωπίζει ορθά και δίκαια τους εργαζομένους εκείνοι θα παράγουν σκληρότερη εργασία από πίστη και ευγνωμοσύνη. Στην αντίθετη περίπτωση αυτού το αποτέλεσμα θα είναι μοιραίο,
- 2) **Η Διοίκηση Υγιεινής**: Στην μέθοδο αυτή παρέχονται άριστες συνθήκες εργασίας, κλίμα συνεργατικότητας και άψογο εργασιακό περιβάλλον. Αποτέλεσμα αυτού είναι πως οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι και έτσι εξασφαλίζεται η σκληρότερη και παραγωγικότερη εργασία.

### **Γ) Η Αξία Των Ανθρώπινων Σχέσεων**

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, αποτελούν παράγοντα ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο; Και αν ναι τι ακριβώς επηρεάζει και πως;

Αυτά τα ζητήματα θα εξεταστούν παρακάτω:

Ο όρος "Εργασιακές Σχέσεις" αποτελεί τις ( Ανθρώπινες Σχέσεις ) μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Όταν λοιπόν σε μία επιχείρηση υπάρχει μεταξύ των μελών αλληλοσεβασμός, ανεκτικότητα κ.α. τότε στο χώρο εργασίας επικρατεί αρμονία και επίπτωση τούτου οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι. Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα τα οποία προσφέρονται

μέσω των προγραμμάτων εργασίας τα οποία στιγματίζουν θετικά την φήμη των εταιριών που τα ακολουθούν με αποτέλεσμα να προσελκύονται καλύτερης ποιότητας εργαζόμενοι.

Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η διαμόρφωση καλύτερων εργασιακών χώρων, μα και οι συνθήκες υγιεινής όπου με την σειρά τους προσφέρουν αίσθηση " ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ " στους εργαζομένους, και αυτό βοηθά να μειωθεί η ένταση μεταξύ τους και να ανέβει η παραγωγικότητα.

Σε διάφορες ειδικότητες βρίσκονται εργαζόμενοι όπου κατέχουν μονότονες εργασίες. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν να επιβραβεύονται και να στηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη ανεξαιρέτως την θέση και την προσωπικότητα κάθε εργαζομένου. Κατά αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν πως έχουν πετύχει κάποιο σημαντικό στόχο της επιχείρησης και καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Συμπερασματικά λοιπόν από τα παραπάνω φαίνεται πόσο σημαντικό είναι μέσα σ' ένα εργασιακό περιβάλλον να υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις. Μα και στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν πρέπει να προωθούνται προς όφελος της εταιρίας, διότι έτσι εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή παραγωγή!



## ΚΕΦ:2

### Α) Η Παρακίνηση Στον Εργασιακό Χώρο

Σ' έναν εργασιακό χώρο είναι αρκετά τα στοιχεία παρακίνησης τα οποία λειτουργώντας προς όφελος της εταιρίας προωθούν τους εργαζόμενους να παράγουν την μέγιστη, αποδοτικότερη εργασία και ως αποτέλεσμα αυτού το καλύτερο, ποιοτικό προϊόν, όπως επίσης τα ίδια στοιχεία παρακίνησης μπορούν να λειτουργήσουν εις βάρος της εταιρίας παρεκτρέποντας τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να μειωθεί η αποδοτική εργασία και κατά συνέπεια η ποιότητα του προϊόντος .

Διάφορες σχετικές έρευνες έχουν αποδείξει πως τα στοιχεία παρακίνησης κατατάσσονται ανάλογα με την λειτουργία τους σε δύο βασικές κατηγορίες:

α) " Ικανοποιητές " που είναι τα ακόλουθα: τα στοιχεία παρακίνησης δημιουργούν στον εργαζόμενο αίσθηση ηθικής δικαίωσης αλλά και ευχαρίστηση λόγω της ολοκλήρωσης της εργασίας με επιτυχία, η αναγνώριση του εργαζόμενου από τους ανωτέρους και συναδέλφους επειδή πέτυχε τον στόχο του και ύστερα από αυτό η επιβράβευση, η προαγωγή σε ανώτερη θέση η οποία δίδεται σ' έναν εργαζόμενο κάτω από διάφορες συνθήκες και που κυρίως αποτελεί τρόπο επιβράβευσης μα και απόκτημα αρκετών χρόνων σκληρής εργασίας, οι καλές εργασιακές σχέσεις και ιδίως μεταξύ διοικητικών στελεχών και προσωπικού που προτρέπουν και τις δύο ομάδες να λειτουργούν καλύτερα μέσα στον εργασιακό χώρο σ' ένα κλίμα ευδαιμονίας και ηρεμίας.

Τα παραπάνω στοιχεία προκαλούν στους εργαζόμενους συναίσθημα ικανοποίησης και έτσι τους δημιουργούν την αίσθηση ότι κατέχουν πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας τους, με αποτέλεσμα να καταβάλουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια στο να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους ικανοποιώντας ταυτόχρονα τους στόχους της εταιρίας.

β) " Δυσφορείς " που είναι τα ακόλουθα: οι κακές εργασιακές σχέσεις και ιδίως μεταξύ διοικητικών στελεχών και προσωπικού στα πλαίσια των οποίων δεν κατορθώνεται και από τις δύο ομάδες να λειτουργήσουν αρμονικά και ορθά μέσα στον εργασιακό χώρο με αποτέλεσμα την δημιουργία διάφορων προβλημάτων και παροξυσμών που οδηγούν στην μείωση της παραγωγής, η έλλειψη των απαραίτητων μέσων εργασίας και πιο συγκεκριμένα των κατάλληλων μηχανημάτων με συνέπεια και πάλι την μείωση της παραγωγής, διότι οι εργαζόμενοι ακόμη κι' αν έχουν την καλύτερη διάθεση αδυνατούν έτσι να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους, η έλλειψη μέτρων ασφαλείας η οποία

δημιουργεί στους εργαζόμενους συναισθήματα ανασφάλειας και φόβου όπου τους καθιστά όχι ιδιαίτερα αποδοτικούς στον εργασιακό χώρο, η άδικη πολιτική διοίκησης των εργαζόμενων που μπορεί να περιλαμβάνει ευνοϊκότερη μεταχείριση μερικών απ' αυτούς με συνέπεια κάποιοι εργαζόμενοι μέσα στο ανάλογο κλίμα να δημιουργούν διαξιφισμούς, άλλοι να δυσφορούν κι' άλλοι να παραιτούνται, οι άσχημες εργασιακές συνθήκες όπως υπερβολική θερμοκρασία ή θόρυβος, η έλλειψη εξοπλισμού ή επαρκούς φωτισμού, η έλλειψη διαλειμμάτων κατά την διάρκεια της εργασίας κ.α. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν ένα άσχημο κλίμα εργασίας και την δυσαρέσκεια των εργαζόμενων. Επίσης στους Δυσφορείς περιλαμβάνεται η τήρηση ορισμένων νόμων που αφορούν τις αμοιβές των εργαζόμενων, την ασφάλεια τους και γενικά την συμπεριφορά της εργοδοσίας απέναντι τους.

... Εν' σχέση με τα παραπάνω ο μισθός λειτουργεί αμφίδρομα με δύο προοπτικές :

α) Ως παράγοντας ικανοποίησης: Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος θεωρεί πως ανταμείβεται δικαίως για την εργασία που προσφέρει και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μέγιστη απόδοση του.

β) Ως παράγοντας μη-ικανοποίησης : Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος θεωρεί πως δεν ανταμείβεται δικαία για την εργασία που προσφέρει. Ο μισθός ως παράγοντας αποτελεί βιοποριστική ανάγκη και για το λόγο αυτό, όταν είναι λιγότερος από τον προσδοκώμενο από μέρους του εργαζόμενου δεν θα αποτελέσει ερέθισμα στο να προσφέρει ο εργαζόμενος λιγότερη εργασία από εκείνη που απαιτεί η εργοδοσία, αλλά αφορμή να προσφέρει ποιοτικά χαμηλότερη εργασία, όπως επίσης και λόγο να μην εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες που του δίνονται.

Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί από την παρακάτω συνέντευξη:

ΕΡΩΤ: Πώς σου φαίνεται η δουλειά σου;

ΑΠΑΝΤ: Έχω μία καλή δουλειά.

ΕΡΩΤ: Τι την κάνει τόσο ( καλή ) την δουλειά σου;

ΑΠΑΝΤ: Ίσως με παρεξηγήσατε... Δεν είπα ότι έχω μία ΚΑΛΗ δουλειά αλλά μία ΕΝΤΑΞΕΙ δουλειά. Μια δουλειά η οποία πιστεύω ότι ανταποκρίνεται στα προσόντα που διαθέτω.

Ο διευθυντής μου με αφήνει μόνο μου αρκετές φορές και μου παρέχει ΚΑΛΟ ΜΙΣΘΟ. Αλλά δεν θα μπορούσα ποτέ να πω, πως έχω μια υπέροχη δουλειά!

## **B) Η Αρχή Της Παρακίνησης Και Τα Είδη Της**

Παρακίνηση είναι το σύνολο των κινήτρων που προσφέρει ο εργοδότης στον εργαζόμενο ώστε να αποδώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα της σημερινής, συνεχώς εξελισσόμενης κοινωνίας είναι το πώς θα παρακινηθούν οι άνθρωποι στον εργασιακό χώρο ώστε να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εργασία με αποτέλεσμα την παραγωγή του πιο ποιοτικού προϊόντος.

Η επίλυση του προβλήματος αυτού δεν είναι εύκολη, διότι στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι αποκομίζουν ελάχιστη ικανοποίηση από την εργασία τους, καθώς η επίτευξη των εργασιακών τους στόχων τους δίνει λιγοστή αίσθηση χαράς κι' αίσθηση δημιουργίας.

Η δημιουργία του ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί το "κλειδί" επικοινωνίας με τους εργαζόμενους. Αυτοί ανακαλύπτοντας τις προσωπικές και εγωιστικές ανάγκες τους επιχειρούν την ικανοποίηση τους ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνουν και τους στόχους της εταιρίας.

Οι επιχειρήσεις δείχνοντας ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους επιδιώκουν να γνωρίσουν τις ανάγκες τους και να τους παράσχουν τα απαραίτητα μέσα για να τις ικανοποιήσουν. Έτσι οι εργαζόμενοι θα νιώσουν ασφάλεια και σιγουριά σχετικά με την εργασία τους.

Εν' αντιθέσει με τα παραπάνω υπάρχουν περιπτώσεις ανθρώπων που εργάζονται καθαρά και μόνο για βιοποριστικούς σκοπούς, και κατά κάποιο τρόπο αγνοούν τις ανάγκες που έχουν για αναγνώριση ή επίτευξη κάποιου σημαντικού στόχου. Ως αποτέλεσμα τούτου προκύπτει πως οι εργασίες τους κατατούν ανιαρές και αποκτούν χαρακτήρα βιοποριστικού μέσου.

Επίσης είναι αρκετές οι επιχειρήσεις εκείνες που αγνοούν τις ανάγκες των εργαζόμενων και τις προσωπικές τους απόψεις σχετικά με την καθεαυτού εργασία τους και το εργασιακό τους περιβάλλον. Το μόνο στο οποίο δίνουν προτεραιότητα είναι η τήρηση κάποιων κανονισμών τους οποίους στην πλειοψηφία τους οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν τους "συναντούν" ποτέ!

Πως είναι δυνατόν λοιπόν να δοθεί στους εργαζόμενους αυτούς κίνητρο προς εργασία;

Για την επίλυση των προβλημάτων αυτών, δημιουργήθηκαν οι εξής τύποι παρακίνησης:

## **B1) Η Παραδοσιακή Προσέγγιση:**

Η Παραδοσιακή Προσέγγιση είναι μία μέθοδο παρακίνησης στην οποία δίδεται έμφαση στην ανάγκη του εργαζομένου για εργασία. Έχει ως βασικό σκελετό της, την Επιστημονική Διοίκηση και στηρίζεται στην Ιεραρχική Δύναμη μα και στις Οικονομικές Περικοπές.

Στην Επιστημονική Διοίκηση η εργασία τελείται σε μικρά τμήματα καθώς και τονίζεται με ιδιαίτερη λεπτομέρεια από τα Ανώτερα Στελέχη προς το προσωπικό το πώς " Ακριβώς " πρέπει να γίνει η εργασία.

Αυτό συμβαίνει διότι στην μέθοδο αυτή παίρνεται ως δεδομένο πως σε κανέναν άνθρωπο δεν αποτελεί πηγή ευχαρίστησης η εργασία και για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι θα επιχειρήσουν να εργαστούν το λιγότερο δυνατό!

Συνέπεια όλων αυτών είναι πως τα Διοικητικά Στελέχη δεν δείχνουν ίχνος εμπιστοσύνης προς το προσωπικό.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την μέθοδο της Παραδοσιακής Προσέγγισης κοιτούν να προσλάβουν προσωπικό το οποίο θα είναι πρόθυμο να δεχτεί και να ακολουθήσει τα προγράμματα της επιχείρησης χωρίς να εκφέρει προσωπική άποψη για αυτά. Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν ενδιαφέρον για την εργασία τους διότι δεν έχουν οι ίδιοι την δυνατότητα να συμβάλουν στην οργάνωση της εργασίας τους.

Η μέθοδος αυτή ήταν πιο αποδεκτή την εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης κατά την οποία οι άνθρωποι βίωναν άθλιες συνθήκες ζωής και η ανάγκη επιβίωσης ήταν μεγάλη, εξασφάλιζαν την επιβίωση τους μέσω της εργασίας και τους δίνονταν η δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις βιοποριστικές ανάγκες τους.

Συμπερασματικά λοιπόν φαίνεται πως η μέθοδος της Παραδοσιακής Προσέγγισης αυτή την εποχή πλέον ασκεί λιγότερη επιρροή ως παράγοντας παρακίνησης.

Αυτό συμβαίνει για τρεις κυρίως αιτίες:

α) Η ποιότητα ζωής έχει πλέον αλλάξει. Σήμερα οι άνθρωποι δεν αναζητούν να ικανοποιήσουν μόνο τις Βιοποριστικές τους ανάγκες μέσω της εργασίας τους μα και τις Εγωιστικές και Κοινωνικές ανάγκες τους που αποτελούν μεγάλο τομέα της ζωής τους.

Οι Εγωιστικές ανάγκες είναι το φάσμα των προσωπικών επιλογών του τρόπου ζωής ενός ατόμου. Αναλυτικότερα είναι το που επιλέγει να ζει ( μονοκατοικία- διαμέρισμα), το πώς επιλέγει να ζει (συχνές εξόδους μα και αποδράσεις από την καθημερινότητα) ή το να προτιμά έναν απλούστερο τρόπο ζωής.

Οι Κοινωνικές ανάγκες κυριαρχούν στην ζωή ενός ατόμου διότι ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιβιώσει μόνος, χρειάζεται την συντροφιά

ομοίων του. Ο άνθρωπος αποτελεί μέρος του κοινωνικού συνόλου. Ο κοινωνικός περίγυρος ενός ατόμου είναι η οικογένεια του, ο/ η σύντροφος του, οι φίλοι, οι συνάδελφοι` σε κάθε μία από αυτές τις ομάδες ατόμων αφιερώνει διαφορετικής ποιότητας στιγμές που για τον ίδιο είναι ζωτικές.

Επίσης τώρα πια επιχειρείται να μειώνονται οι ώρες εργασίας που κουράζουν τους εργαζόμενους και επιπλέον είναι απαραίτητος ο χρόνος ξεκούρασης από αυτήν ( ΔΙΑΚΟΠΕΣ ). Ακόμη η εργασία γίνεται σε πιο αργούς μα σταθερούς ρυθμούς, και περιορίζεται στο ελάχιστο η εποπτεία του προσωπικού από τα Ανώτερα Στελέχη και αυτό διότι προκαλείται αμηχανία στους εργαζομένους.

β) Πριν 70- 80 χρόνια ο τρόπος και η ποιότητα ζωής ήταν διαφορετικά. Στα παιδιά διδάσκονταν από την οικογένεια τους μα και από το σχολείο να σέβονται τους μεγαλύτερους και ανωτέρους τους. Με την νοοτροπία αυτή τα παιδιά εξελίσσονταν σε ώριμους ανθρώπους στους οποίους δεν ήταν δύσκολο να προσαρμοστούν στην πειθαρχία της εργασίας.

Σήμερα όμως με την εξέλιξη της κοινωνίας έχουν αλλάξει οι αντιλήψεις για το πώς πρέπει να ανατρέφονται τα παιδιά. Το περιβάλλον ενθαρρύνει τα παιδιά να είναι ελεύθερα, να έχουν προσωπική άποψη και να την εκφέρουν. Η κουλτούρα των νέων σήμερα δίνει έμφαση στην Προσωπική Ελευθερία Λόγου και Άποψης. Σαν αποτέλεσμα αυτού ένας νέος εργαζόμενος αντιμετωπίζει δυσκολία στο να αποδεχτεί την Αυτοκρατική Διοίκηση (Autocratic Leadership).

γ) Κατά την Παραδοσιακή Προσέγγιση ο εργαζόμενος πρέπει να ακολουθεί κατά γράμμα αυτά που του αναθέτονται από την επιχείρηση, διαφορετικά υπάρχει περίπτωση να χάσει την εργασία του και αν προκαλέσει ζημιά κατά την εκτέλεση της εργασίας του ίσως να υπάρξει κύρωση με οικονομική κράτηση προκειμένου να καλύψει την ζημιά που προκάλεσε. Επίσης υπάρχει η φιλοσοφία στην μέθοδο αυτή να απαιτείται από τον εργαζόμενο να προσφέρει περισσότερα από όσα μπορεί εντός του χρόνου εργασίας του, διότι έτσι εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση από αυτόν.

### **Δυσκολίες Στην Μέθοδο Της Εφαρμογής Της Παραδοσιακής Προσέγγισης:**

Η κυριότερη δυσλειτουργία της Παραδοσιακής Προσέγγισης είναι το γεγονός ότι δίνεται ιδιαίτερη προτεραιότητα στην Ιεραρχία και η χρήση μέσω αυτής της απειλής Άμεσης ή Έμμεσης.

Όταν μιλούμε για Άμεση απειλή εννοούμε τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η διοίκηση της επιχείρησης απειλεί τον εργαζόμενο με απόλυση κάνοντας κάτι τέτοιο και για παραδειγματισμό των υπόλοιπων εργαζομένων και τονίζοντας το 'Προς γνώση και συμμόρφωση'.

Όταν μιλούμε για Έμμεση απειλή εννοούμε τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η διοίκηση απειλεί τον εργαζόμενο με Οικονομικές Περικοπές ή με Υποβιβασμό σε εργασιακή θέση μειονεκτικότερη έτσι ώστε ο εργαζόμενος να καταλάβει το λάθος του και να προσπαθήσει ακόμη περισσότερο.

Η μέθοδος αυτή αγνοεί ένα βασικό γεγονός: Πως οι εργαζόμενοι δεν είναι μηχανήματα που μπορούν να προγραμματιστούν και να λειτουργήσουν ανάλογα, αλλά συχνά και κάτω από διαφορετικές συνθήκες μπορούν να αντιδράσουν με ποικίλους τρόπους τους οποίους δεν υποψιάζονταν οι ανώτεροι τους.

Η Παραδοσιακή Προσέγγιση συνεπάγεται πιέσεις στον εργαζόμενο. Οι πιέσεις αυτές που δημιουργούν φόβο στους εργαζομένους που επιχειρούν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια τόσο ώστε να μην χάσουν την εργασία τους. Το μειονέκτημα εδώ είναι πως όταν οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε υπερβολική πίεση δημιουργείται νευρική κατάσταση μέσα στον εργασιακό χώρο, αυτό φυσικά επηρεάζει την εργασία και κάτι τέτοιο έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγή.

Όλα τα παραπάνω με τον έναν ή τον άλλο τρόπο προκαλούν αντιδράσεις από μέρους των εργαζομένων. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να είναι είτε Ατομικές είτε Ομαδικές. Διότι οι εργαζόμενοι προκειμένου να προστατευτούν δημιουργούν Σωματεία. Ακόμη όμως και σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν Σωματεία δημιουργούν Ομάδες και αντιδρούν ΟΜΑΔΙΚΑ. Παρομοίως και τα Διοικητικά Στελέχη δημιουργούν ομάδες ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν άλλα τμήματα της επιχείρησης ή φυσικά τους ακόμη ανώτερους τους!

Τα παραπάνω έρχονται να επισφραγίσουν οι εξής δηλώσεις από εργαζομένους και διοικητικό προσωπικό μίας επιχείρησης:

ΕΡΓΑΖ: "Στο κατάστημα μας υπάρχει ένας αφανής πόλεμος νεύρων. Από την στιγμή που η διοίκηση δεν φέρεται σε μας με σεβασμό και αξιοπρέπεια για το έργο που προσφέρουμε, εμείς για ποιο λόγο να την σεβαστούμε;"

ΔΙΟΙΚ: "Χρειάζεται να επιτηρούμε τους εργαζομένους πολύ προσεκτικά προκειμένου να εργαστούν σωστά!"

Στην συγκεκριμένη περίπτωση ξοδεύεται πολύ ενέργεια και από τις δύο πλευρές χωρίς αυτό να δίνει κάποια ουσιαστική λύση στα προβλήματα που υπάρχουν. Αντιθέτως έτσι ίσως προκύψουν ακόμα περισσότερα, διότι η τακτική αυτή δημιουργεί ένα κλίμα έντασης και αντιπαράθεσης. Αποτέλεσμα αυτού είναι να υπάρχει νευρική κατάσταση, έτσι προκαλούνται βεβιασμένες αντιδράσεις όπως απολύσεις εργαζομένων

ουσιαστικά χωρίς λόγο ή ομαδικές παραιτήσεις εργαζομένων προκειμένου να αποδείξουν το "δίκιο" τους κ.α.

### **Οι Επιπτώσεις Της Εφαρμογής Της Παραδοσιακής Προσέγγισης:**

Μία από τις σοβαρότερες επιπτώσεις της εφαρμογής της Παραδοσιακής Προσέγγισης είναι η νευρική κατάσταση που δημιουργείται στον εργασιακό χώρο και όχι μόνο, διότι η επόμενη αντίδραση μετά την νευρική κατάσταση είναι η εκδήλωση επιθετικότητας η οποία εκφράζεται κάτω από διαφορετικές συνθήκες μα και με ποικίλους τρόπους.

Διότι όταν οι εργαζόμενοι είναι νευρικοί είναι αδύνατον να πάρουν σοβαρές αποφάσεις μα και να δράσουν σωστά και λογικά, οπότε όλα αυτά τους επηρεάζουν την αυτοεκτίμηση τους και τους κάνουν να αντιδρούν με διάφορους τρόπους και σε ανύποπτες χρονικές στιγμές.

Είναι αρκετές οι στιγμές που τα Διοικητικά Στελέχη των εταιριών δεν "προσμένουν" κάποιες αντιδράσεις των εργαζομένων και μη γνωρίζοντας πώς να τις αντιμετωπίσουν μειώνεται η απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια η παραγωγή.

Η επιθετικότητα αυτή δεν εκφράζεται μόνο στο χώρο εργασίας μα και στο προσωπικό περιβάλλον του κάθε εργαζομένου. Είναι πολύ πιθανόν να υπάρξουν ξεσπάσματα σε ανθρώπους που δεν έχουν καμία ευθύνη για τα προβλήματα της εργασίας όπως φίλοι, συγγενείς κ.α.

Η εκδήλωση επιθετικότητας από μέρος των εργαζομένων πολλές φορές προκαλεί προβλήματα υγείας όπως η υψηλή αρτηριακή πίεση, το στομαχικό έλκος κ.α. Όμως υπάρχει μία κατηγορία ατόμων που για αρκετό χρονικό διάστημα υπομένουν αδιαμαρτύρητα διάφορες παράλογες καταστάσεις στο χώρο εργασίας όπως ξαφνικά μια μέρα ξεσπούν χωρίς καμία προειδοποίηση...

Έτσι δημιουργούνται Παθήσεις νευρολογικής φύσεως ή ψυχολογικά προβλήματα όπως το Άγχος, η Κατάθλιψη, οι Κρίσεις Πανικού, η Σχιζοφρένεια κ.α. Τα περισσότερα από αυτά προκαλούνται όταν υπάρχει υπόβαθρο (όπως η κληρονομικότητα) μα όχι πάντα.

Ο ψυχισμός του ανθρώπου παίζει καθοριστικό ρόλο στο πώς αντεπεξέρχεται στα προβλήματα της ζωής ένα από τα οποία είναι τα διλήμματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο, όπου όταν ένας εργαζόμενος δεν είναι ευτυχής λόγω της προσωπικής του ζωής ή είναι ψυχικά ασθενής είναι αδύνατον να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του. Συνήθως τα ψυχολογικά προβλήματα καταβάλουν ανθρώπους που είναι αδύναμοι και πράοι χαρακτήρες.

Καθώς οι εργαζόμενοι υπομένουν την εφαρμογή της Παραδοσιακής Προσέγγισης επειδή έχουν ανάγκη να εργαστούν η συνεχής "αφανής" πίεση που ασκείται από αυτή άμεσα ή έμμεσα μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρή μείωση της αποδοτικότητας της εργασίας.

Μέσα στο κλίμα αυτό ίσως υπάρξουν ομαδικές παραιτήσεις, απεργίες, στάσεις εργασίας, φυλετικές διακρίσεις, διαξιφισμοί κ.α. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως όταν μειώνεται η παραγωγή είναι σε έξαρση όλα τα παραπάνω διότι οι εργαζόμενοι δεν απασχολούνται με αυτό που θα έπρεπε με αποτέλεσμα να έχουν αρκετό "ελεύθερο" χρόνο για άλλες σκέψεις και αφορμές για πράξεις που κάτω από διαφορετικές συνθήκες δεν θα επιχειρούσαν.

Προς αποφυγή της δημιουργίας των παραπάνω οι υπεύθυνοι κάθε επιχείρησης είναι υποχρεωμένοι να βρουν μεθόδους συνεχούς απασχόλησης του προσωπικού, και όταν προκύπτει ένα σοβαρό πρόβλημα προς δικό τους συμφέρον επιβάλλεται να συμβάλουν στην επίλυση του, και όχι να το αγνοήσουν προσποιούμενοι πως είναι ανύπαρκτο και πως θα εξαφανιστεί μόνο του, αρκεί η επιχείρηση να αποδίδει με τον επιθυμητό για αυτούς ρυθμό... Πρέπει λοιπόν να λαμβάνονται ειδικά μέτρα πρόληψης αυτών των προβλημάτων και να ακολουθείται μία σωστή, προγραμματισμένη πολιτική, διαφορετικά εκείνο που θα μειώνεται ορατά και ανεξέλεγκτα είναι η ΠΑΡΑΓΩΓΗ.

## Η Αξιολόγηση Της Παραδοσιακής Προσέγγισης

Η μέθοδος της Παραδοσιακής Προσέγγισης είναι μέχρι ενός σημείου αποδεκτή από τους εργαζομένους. Φυσικά και αυτή όπως όλες οι υπόλοιπες μέθοδοι παρακίνησης έχει κάποια όρια, για τα οποία μιλούμε στην συνέχεια:

- 1) Προδιαθέτει το προσωπικό να παράγει τόση εργασία, όση χρειάζεται για να μην απολυθεί. Αυτό δεν ισχύει στις περιπτώσεις που ένας υπάλληλος έχει προοπτικές να εξελιχθεί και να αναβαθμιστεί σε ανώτερη θέση.
- 2) Με αυτή την μέθοδο δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος πράξεων εντός του οποίου οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποδώσουν το λιγότερο δυνατό, συγκεκριμένα αποδίδουν τόσο ώστε να μην χάσουν την εργασία τους και αυτό λειτουργεί ως πρόκληση για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων οι οποίες με ποινές και άλλα παρόμοια μέτρα προσπαθούν να εξαναγκάσουν τους εργαζομένους να αποδώσουν περισσότερο. Βέβαια όλα αυτά προκαλούνται από τους περιορισμούς που επιβάλλονται στο προσωπικό το οποίο με την σειρά του ξεσπάει...
- 3) Σε σχέση με όλα τα παραπάνω οι εργαζόμενοι παρακινούνται να "δένονται" μαζί για "αυτοπροστασία". Αποτέλεσμα αυτής



της παρακίνησης είναι η δημιουργία σωματείων των εργαζομένων.

- 4) Η μέθοδος της Παραδοσιακής Προσέγγισης κατά την εφαρμογή της προκαλεί νευρικότητα και εκδήλωση επιθετικότητας και κατά συνέπεια σειρές από διάφορες αντιδράσεις που θέτουν σε κίνδυνο την παραγωγή της κάθε εταιρίας.

Για τους παραπάνω λόγους γίνεται αντιληπτό πως κατά την χρήση της Παραδοσιακής Προσέγγισης πρέπει κανείς να είναι επιφυλακτικός. Η μέθοδος αυτή εφαρμοζόταν παλαιότερα που οι επιχειρήσεις είχαν να αντιμετωπίσουν "άλλο" υλικό ατόμων...

Όμως ακόμη και σήμερα χρησιμοποιείται, βέβαια με κάποιες επιφυλάξεις και ιδιαίτερη προσοχή.

## **B2) Εσωτερική Παρακίνηση**

Στη μέθοδο της Εσωτερικής Παρακίνησης δημιουργείται παρακίνηση μέσα από το ίδιο περιβάλλον της εργασίας. Ως βασικοί "παρακινητές" χρησιμοποιούνται τα εξής:

α) Το άψογο εργασιακό περιβάλλον, που προϋποθέτει την ύπαρξη άνετων χώρων εργασίας για το προσωπικό, καθώς και ειδικών χώρων παραμονής κατά τα διαλείμματα ή τις ώρες ξεκούρασης. Επίσης η διάθεση στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων μέσων για την εργασία τους και η ύπαρξη των αναγκαίων μέτρων προστασίας και ασφάλειας.

Με όλα τα παραπάνω είναι ευνόητο πως οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους μέσα στο χώρο που είναι κατασκευασμένος ειδικά γι' αυτούς!

β) Οι καλές εργασιακές σχέσεις: Είναι αρκετά σημαντικό να τονίζεται στο προσωπικό πως η άποψη τους "ακούγεται", όπως επίσης και τα προβλήματα τους, έτσι συνειδητοποιούν πως όλοι προσπαθούν για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Εξάλλου οι εργαζόμενοι έχουν δημιουργικές δυνατότητες η εκμετάλλευση των οποίων στις κατάλληλες περιστάσεις μπορεί να τροφοδοτήσει τα ανώτερα στελέχη με αξιόλογες ιδέες, για τους στόχους της επιχείρησης.

γ) Η αντικειμενική εργασία: Η εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι επιβάλλεται να μην εξαντλεί τα όρια αντοχής τους. Οπότε κατά αυτόν τον τρόπο θα έχουν την θέληση να την συνεχίσουν. Το προσωπικό όλων των ειδικοτήτων και θέσεων δεν πρέπει να ξεπερνά τις οχτώ ώρες εργασίας ημερησίως, και μέσα στην εβδομάδα χρειάζεται να μην εργάζονται τουλάχιστον μία μέρα. Και κατά την διάρκεια του έτους

δικαιωματικά τους δίδεται χρονική περίοδος αποχής από την εργασία την οποία μπορούν να εκμεταλλευτούν για να ασχοληθούν με προσωπικά τους θέματα. Εδώ μιλάμε για διακοπές .

δ) Η έμφαση στο είδος παρακίνησης: Συχνά δίνεται βάρος στις οικονομικές απολαβές οι οποίες ναι μεν αποτελούν παράγοντα παρακίνησης αλλά από ένα σημείο και πέρα δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τον εργαζόμενο ο οποίος έχει ανάγκη αναγνώρισης και ηθικής ανταμοιβής.

Έτσι η επιχείρηση μπορεί να "κερδίσει" το προσωπικό της, προωθώντας το και επιβραβεύοντας το!

### **Σύγκριση Της Εσωτερικής Παρακίνησης Με Τις Ανθρώπινες Σχέσεις:**

Η μέθοδος της Εσωτερικής Παρακίνησης διαφέρει αρκετά από αυτή των Ανθρώπινων Σχέσεων, και οι δύο είναι εξίσου αποτελεσματικές μα διαφέρουν στον τρόπο παρακίνησης και αντιμετώπισης των εργαζομένων.

Οι βασικές διαφορές τους είναι οι ακόλουθες:

#### **1) Στον τομέα των Αποδοχών:**

α) Στην μέθοδο των Ανθρώπινων Σχέσεων οι αποδοχές των εργαζομένων είναι τόσο χαμηλές ώστε αυτοί τείνουν να έχουν την μικρότερη δυνατή απόδοση.

β) Αντιθέτως στην μέθοδο της Εσωτερικής Παρακίνησης οι εργαζόμενοι αποκτούν ικανοποίηση από την καθεαυτού εργασία και οι αποδοχές τους αποτελούν ανταμοιβή για την εργασία που προσέφεραν ευχάριστα.

#### **2) Στον τομέα της Εργασίας:**

α) Στην μέθοδο των Ανθρώπινων Σχέσεων η μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί στην αποδοτικότερη εργασία.

β) Στην μέθοδο της Εσωτερικής Παρακίνησης η αποδοτικότερη εργασία προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση.

### **Πώς Διαμορφώνει Η Μέθοδος Της Εσωτερικής Παρακίνησης Τους Παρακάτω Τομείς Στον Εργασιακό Χώρο:**

- **Αναδιοργάνωση Εργασίας:** Η ικανοποίηση που παίρνει ένας εργαζόμενος από την εργασία που προσφέρει μπορεί να μεγιστοποιηθεί από την αναδιοργάνωση και ιδιαίτερος από την αναβάθμιση της.
- **Ομαδοποίηση Της Εργασίας:** Όταν στην επιχείρηση δημιουργούνται εργασιακές ομάδες, οι συμμετέχοντες σε αυτές

απορροφώνται πολύ από την εργασία τους και έτσι η παραγωγικότητα ανεβαίνει. Η ομαδοποίηση χρησιμοποιείται ως μέσω παρακίνησης και κατά την διάρκεια της επιτρέπεται στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στην επίλυση σοβαρών προβλημάτων της επιχείρησης.

- **Γενικός Έλεγχος:** Είναι αρκετά σημαντικός ο τρόπος που γίνεται ο έλεγχος στον εργασιακό χώρο. Καλό είναι να γίνεται διακριτικά κατά αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να πάρουν πρωτοβουλίες δείχνοντας εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Επίσης έτσι τα ανώτερα στελέχη προσφέρουν χέρι βοήθειας εκεί που χρειάζεται διότι ο έλεγχος που κάνουν δεν είναι ορατός και οι εργαζόμενοι τους πλησιάζουν ευκολότερα.
- **Δέσμευση Για Ανώτερους Στόχους:** Αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται προκειμένου να αντιμετωπιστούν κρίσιμες στιγμές στον εργασιακό χώρο. Εδώ οι εργαζόμενοι θέτουν τα προσωπικά τους συμφέροντα στους ανώτερους στόχους της επιχείρησης με κοινό σκοπό την επιτυχία. Έτσι επιτυγχάνεται η ικανοποίηση και των εγωκεντρικών στόχων τους.
- **Ανοιχτό Σύστημα Καριέρας:** Στο παρελθόν οι ευκαιρίες για προαγωγή καθορίζονταν αποκλειστικά και μόνο από την Διοίκηση. Τώρα πλέον αρκετές επιχειρήσεις παροτρύνουν τους εργαζόμενους να επιλέξουν το είδος της καριέρας που θα ήθελαν και να ειδικεύονται επάνω σ' αυτό.

## Τα Όρια Της Μεθόδου Της Εσωτερικής Παρακίνησης

Η μέθοδος της Εσωτερικής Παρακίνησης όπως άλλωστε και οι υπόλοιπες τεχνικές παρακίνησης, εάν εφαρμοστεί δεν οδηγεί στην λύση όλων των εργασιακών προβλημάτων. Αν και λόγω σχετικών ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στις τεχνικές παρακίνησης, οι ερευνητές δείχνουν αισιόδοξοι για την μέθοδο της Εσωτερικής Παρακίνησης.

Η μέθοδος της Εσωτερικής Παρακίνησης προκειμένου να λειτουργήσει σε μία επιχείρηση έχει υψηλό κόστος, όμως θα πρέπει να μην λαμβάνεται υπόψη το γεγονός αυτό διότι τα κέρδη που προκύπτουν από την χρήση αυτής της μεθόδου είναι υψηλά. Ο κύριος λόγος που το κόστος της εφαρμογής της τεχνικής αυτής είναι υψηλό συνίσταται στην απαίτηση σπατάλης χρόνου και ενέργειας τεχνολογικά και αντικειμενικά εντός της διαδικασίας των εργασιών της επιχείρησης.

Αυτό συμβαίνει διότι αρκετές φορές προκειμένου να λειτουργήσει σωστά το "πρόγραμμα" χρειάζεται να γίνει αντικατάσταση αρκετών εργαζομένων και ιδιαίτερα ανώτερων στελεχών που πιστεύουν στην

Αυτοκρατική Μορφή Διοίκησης. Τη θέση τους παίρνουν άλλα άτομα που έχουν ειδικευτεί σε σύγχρονους τρόπους διοίκησης. Η διαδικασία αυτή είναι ακριβή και αυτό διότι δεν είναι εύκολο σε μικρό χρονικό διάστημα να αντικατασταθούν αρκετά άτομα χωρίς αυτό να φθείρει την επιχείρηση οικονομικά.

Παρά το κόστος της η τεχνική της Εσωτερικής Παρακίνησης χρησιμοποιείται αρκετά, και αυτό γιατί οι μέθοδο των Ανθρώπινων Σχέσεων και της Παραδοσιακής Προσέγγισης δεν έχουν τα εκθαμβωτικά αποτελέσματά της παρά παρακινούν ελάχιστα τους εργαζομένους να αποδώσουν και έτσι τους οδηγούν να εργαστούν μόνο όσο είναι απαραίτητο χωρίς ζήλο και ενθουσιασμό. Αρκετές φορές όμως μια τέτοια αποδοτικότητα της εργασίας είναι ικανοποιητική για κάποιες επιχειρήσεις που αδιαφορούν για καλύτερη απόδοση. Το μόνο μέλημα τους είναι να βγει η προκαθορισμένη παραγωγή. Σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να υπάρξουν εργαζόμενοι που επιθυμούν να δώσουν στην εργασία τον καλύτερο τους εαυτό και να αποδώσουν υψηλά παρά τις επιδιώξεις της επιχείρησης τότε οι εργαζόμενοι αυτοί μένουν ανικανοποίητοι γιατί δεν τους επιτρέπεται να αποδώσουν όσο θέλουν.

Εν αντιθέσει με τα παραπάνω αρκετοί είναι οι άνθρωποι που δίνουν βάρος σε άλλα πράγματα εκτός της εργασίας τους και έτσι η πρόκληση που τους γίνεται μέσω της μεθόδου της Εσωτερικής Παρακίνησης τους αφήνει αδιάφορους.

Μάλιστα εάν είναι αγχώδεις προσωπικότητες λόγω εμπειριών της παιδικής τους ηλικίας ή εξαιτίας της γενικότερης κουλτούρας τους μπορεί να τους προκαλέσει και άγχος και λόγω αυτού να μην αντιδρούν καλά στην εφαρμογή της μεθόδου της Εσωτερικής Παρακίνησης και η "στάση" τους απέναντι σε αυτή να μην αλλάξει σε σύντομο χρονικό διάστημα, όμως βεβαίως θα πρέπει να μάθουν να προσαρμόζονται στις νέες τεχνικές, ώστε έτσι να γίνουν πιο δυνατοί και ανεξάρτητοι στο περιβάλλον της εργασίας τους.

Είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της Εσωτερικής Παρακίνησης σε εργασίες ρουτίνας επειδή οι εργαζόμενοι κατά την εφαρμογή της δεν έχουν ελευθερία κινήσεων, έτσι εκνευρίζονται και τα παρατούν.

Η μέθοδος της Εσωτερικής Παρακίνησης έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν η φύση της εργασίας επιτρέπει στον εργαζόμενο να απολαμβάνει την αυτονομία των κινήσεων του και έτσι αποδέχεται τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι η ίδια η εργασία γίνεται το επίκεντρο της ζωής του.

Σε κάθε περίπτωση η φιλοσοφία της μεθόδου της Εσωτερικής Παρακίνησης είναι δελεαστική! Τονίζει πως οι ανάγκες μιας επιχείρησης και οι ανάγκες ενός ανθρώπου μπορούν να βαδίσουν παράλληλα έτσι ώστε ότι είναι καλό για το ένα να είναι εξίσου καλό και για το άλλο!

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΕ ΤΡΕΙΣ ΤΥΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ:**

	<b>ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b>	<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b>
<b>Α) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ</b>	Όταν μία εργασία προσφέρει μόνο οικονομική άνεση στον εργαζόμενο, προκειμένου εκείνος να επιβιώσει δεν τον ενθουσιάζει και σαφέστατα δεν τον παρακινεί! Έτσι δεν του δίνεται η δυνατότητα να αυτοπραγματοποιήσει διότι ότι κάνει θεωρείται λάθος από τα Ανώτερα Στελέχη...	Οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται σε ασφαλείς, άνετο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης επιθυμούν την συνεργασία με <u>αντικειμενικά</u> Ανώτερα Στελέχη. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα εργαστούν σκληρότερα για τους σκοπούς της επιχείρησης.	Οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν εργασία που έχει νόημα για αυτούς, έτσι ώστε να μπορούν να αυτοκατευθυνθούν και να αυτοσυγκρατώνται <u>χωρίς</u> επίβλεψη ανωτέρων. Κατά αυτόν τον τρόπο οι ίδιοι προγραμματίζουν και εκτελούν αυτά που πρέπει να κάνουν!
<b>Β) ΑΜΟΙΒΕΣ-ΕΠΑΙΝΟΙ</b>	Δίνονται ιδιαίτερες πληρωμές και ανταμοιβές αλλά αυτό παίρνει μέρος πάντα εκτός εργασίας, κι' αυτό ώστε να μην υπάρχουν διαξιφισμοί-αντιζηλιές κ.α	Ο εργοδότης επαινεί τον εργαζόμενο για την εξαιρετη εργασία που εκτέλεσε, και του προσφέρει σε ανταπόδοση ένα άνετο περιβάλλον εργασίας. Επίσης ο εργαζόμενος αμείβεται δικαίως και του παρέχεται διατροφή εντός του εργασιακού χώρου.	Επιτυχία στην εκτέλεση εργασίας αμείβεται, όμως απαιτείται η τήρηση των κανονισμών της επιχείρησης. Επίσης δίνεται η ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση και δυνατότητα μεγαλοουγίας.
<b>Γ) ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΥ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΟΥ Ν ΠΩΣ ΟΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΝ</b>	Καλοστημένο σύστημα πληρωμής, απλές εργασίες, ξεκάθαρες εντολές, επίβλεψη των εργαζομένων από πολύ κοντά.	Δίκαιες πολιτικές διοίκησης της εταιρίας. Πλεονεκτήματα διατροφής εντός του εργασιακού χώρου, συμπάρσταση ανωτέρων προς το προσωπικό, διοίκηση που γνωρίζει πότε και γιατί πρέπει να ακούει. Επίσης ενθαρρύνεται η δημιουργία εργασιακών ομάδων.	Θέση στόχων της επιχείρησης, το προσωπικό έχει αυτονομία των κινήσεων του. Χρήση της γενικής επίβλεψης που δεν γίνεται αντιληπτή ώστε να προκαλεί αμηχανία στους εργαζομένους. Ανοικτή πολιτική για το σύστημα καριέρας.
<b>Δ) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ</b>	Προσφέρονται μόνο Σωματικές Ικανοποιήσεις.	Ασφάλειας και Κοινωνικές.	Εγωιστικές.
<b>Ε) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	Ανερχόμενες εργασίες που προκαλούν ενδιαφέρον, κι' αυτό διότι συνήθως δεν είναι ικανοποιητικές.	Η ικανοποίηση προκαλεί παραγωγικότητα.	Η παραγωγικότητα μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση.
<b>ΣΤ) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ</b>	Η Διοίκηση γνωρίζει καλύτερα..	Συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση μικρών προβλημάτων της επιχείρησης, ώστε έτσι νιώθουν πως συμβάλουν και εξυψώνεται το ηθικό τους.	Συμμετοχή των εργαζομένων σε σημαντικά ζητήματα της επιχείρησης, όπου η ίδια κερδίζει από αυτό: Χρήσιμες προτεινόμενες ιδέες, που ίσως εκμεταλλευτεί στο μέλλον!

### B3) Προγράμματα Εργασίας

Οι εργοδότες άρχισαν να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους περίπου το 1920. Αυτό συνέβη σχεδόν την ίδια χρονική περίοδο που ξεκίνησαν να δημιουργούνται τα σωματεία των εργαζομένων.

Ο τρόπος εκδήλωσης του ενδιαφέροντος αυτού από μέρους της εργοδοσίας ήταν τα προγράμματα 'Νέων Εργασιακών Σχέσεων' που περιλάμβαναν την κατασκευή χώρων ξεκούρασης του προσωπικού, προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων κ.α. Κάποια από τα προγράμματα αυτά σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να συμβάλουν να αλλάξει η ποιότητα της προσωπικής ζωής των εργαζομένων, άλλα συνέβαλαν να μεγιστοποιηθεί η απόδοση τους στην εργασία. Παρά την ύπαρξη αυτών των προγραμμάτων δεν υπάρχουν αρκετές αποδείξεις που να δείχνουν ξεκάθαρα ότι παρακινούσαν τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους. Οι ψυχολόγοι υποστηρίζουν πώς τα προγράμματα είχαν αποτύχει στο στόχο τους, επειδή οι εργαζόμενοι δεν απέδιδαν όσο ανέμεναν τα Διοικητικά Στελέχη, τα οποία νόμιζαν ότι αυτοί θα εργάζονταν αποδοτικότερα απ' ότι συνήθως λόγω ευγνωμοσύνης απέναντι στην εργοδοσία για τις υψηλές αμοιβές τους.

Αυτό συνέβαινε για τους παρακάτω λόγους:

- 1) Τα προγράμματα αυτά ίσως προκαλούσαν αντί για εκδηλώσεις ευγνωμοσύνης αντίθετες αντιδράσεις. Αυτό συνέβαινε γιατί δίνονταν αμοιβές στους εργαζομένους που στην ουσία δεν είχαν κερδίσει (δουλέψει) ! Και κατά αυτόν τον τρόπο εκείνοι δεν εκτιμούσαν όσα τους δίνονταν.
- 2) Εφόσον οι αμοιβές αυτές δίνονταν μακροχρόνια στους εργαζόμενους τις θεωρούσαν πλέον δεδομένες.
- 3) Κατά πλειοψηφία οι αμοιβές δίνονταν σχεδόν σε όλο το προσωπικό. Αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να αποδίδει τόση εργασία όση χρειάζεται ώστε να μην απολυθεί.
- 4) Οι εργαζόμενοι δεν έπαψαν να θεωρούν την εργασία ως ένα είδος αγγαρείας που εκτελείται για να κερδίσουν κάποια αμοιβή. Η καθεαυτού εργασία δεν τους έδινε την ικανοποίηση ότι παράγουν ή δημιουργούν κάτι.

#### **B4) Τοποθέτηση Στόχων**

Οι προοπτικές μίας εργασίας μπορούν να αλλάξουν ιδιαίτερα όταν αυτή είναι ποιοτική και προσφέρει ικανοποίηση, η οποία οδηγεί στην ποιοτική παραγωγικότητα.

Αρκετές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι μία από τις πιο αποδοτικές μεθόδους για την αύξηση παραγωγής είναι το να τίθονται στόχοι.

Διάφοροι ψυχολόγοι έχουν ερευνήσει εάν η μέθοδος αυτή αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής απέδειξαν πως οι εργαζόμενοι παράγουν περισσότερο όταν τίθονται ορισμένοι στόχοι που πρέπει να επιτύχουν, παρά όταν απλά τους αναφέρεται από την Διοίκηση να εργαστούν όσο καλύτερα μπορούν. Επίσης έχει παρατηρηθεί πως όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι τόσο περισσότερο προσπαθούν οι εργαζόμενοι να τους πετύχουν.

Προκειμένου όμως ένας στόχος να επηρεάσει τον εργαζόμενο πρέπει να γίνει αποδεκτός από αυτόν. Διότι, οι στόχοι οι οποίοι δεν επηρεάζουν δεν παρακινούν.

Τι προσδιορίζει την αποδοχή του στόχου;

α) Πρέπει να είναι αντικειμενικός και όχι ακατόρθωτος.

β) Οι εργαζόμενοι αποδέχονται ευκολότερα έναν στόχο που έχουν πραγματοποιήσει και στο παρελθόν με επιτυχία.

γ) Είναι καλό να εμπιστεύονται απεριόριστα τον άνθρωπο που τους έθεσε το στόχο.

#### **Ορισμένα Προβλήματα Που Προκύπτουν Θέτοντας Στόχους:**

Οι στόχοι πραγματοποιούνται όταν είναι συγκεκριμένοι και εύκολοι στην πράξη. Ένας ασήμαντος στόχος είναι αόριστος και εάν δοθεί έμφαση σ' αυτόν ίσως παραμεληθεί κάποιος άλλος εξίσου σημαντικός στόχος.

Οι Ατομικοί Στόχοι αποθαρρύνουν την Ομαδική Εργασία, και οι Ομαδικοί Στόχοι αποθαρρύνουν την Ατομική Πρωτοβουλία.

Όταν τεθεί ένας στόχος χρειάζεται να δίνεται έμφαση σ' αυτόν, σε αντίθετη περίπτωση αγνοείται. Αντιθέτως όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε στόχους που δεν έχουν γίνει αποδεκτοί από τους εργαζόμενους μπορεί να προκληθεί νευρικότητα αλλά και απόρριψη των στόχων.

Για τους λόγους αυτούς η θέση στόχων είναι μία από τις κρισιμότερες ευθύνες της Διοίκησης Προσωπικού.

## ΚΕΦ: 3

### Α)Συναγωνισμός

Ο Συναγωνισμός είναι μία διαφορετική μορφή παρακίνησης που έναντι της εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι ανταμείβει με Προαγωγές και Οικονομικά Bonus. Η πιθανότητα να αποκτηθεί ένα από τα δύο δίνει έναν στόχο στους εργαζόμενους και υψώνει το ηθικό τους. Μάλιστα η συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια της επιτυχίας του στόχου δείχνει πως θα επιθυμούσαν ένα από τα παραπάνω "βραβεία" και τελικά κατορθώνοντας την επιτυχία του στόχου αυτού νιώθουν μια ολοκλήρωση και κοινωνική αναγνώριση.

Σε εργασίες που χρησιμοποιείται η μέθοδος του Συναγωνισμού χρειάζεται λιγότερος έλεγχος εργασίας διότι ο συναγωνισμός δημιουργεί παρακίνηση και έτσι ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να πετύχει το καλύτερο δυνατό μέρος του.

Η μέθοδος αυτή δεν φέρνει ιδιαίτερη επιτυχία σε προσωπικό εργοστασίων, διότι εκεί αμείβονται ανάλογα με την προϋπηρεσία και το είδος της εργασίας που προσφέρουν.

Ο συναγωνισμός προκαλεί επιρροή ανάμεσα σε ομάδες εργαζομένων, διότι αυξάνεται η εργασία και ταυτόχρονα η παραγωγή. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι νιώθουν καλά να ανήκουν σε μία ομάδα που συμμετάσχουν σ' ένα παιχνίδι που τους προσφέρεται η νίκη.

Ενώ σε ατομικό επίπεδο είναι περισσότερο αποδεκτός από τα ανώτερα επίπεδα εργαζομένων που κατέχουν ήδη σημαντικές θέσεις.

Όπως όλες οι μέθοδοι παρακίνησης έτσι και ο συναγωνισμός έχει κάποια όρια όπου είναι τα εξής:

- 1) Σε μια ομάδα εργαζομένων δεν δείχνουν όλοι το ίδιο ενδιαφέρον για την αύξηση της παραγωγής και της ανταμοιβής που προέρχεται από αυτή. Σημαντικό ρόλο έχει η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου και ο βαθμός προσαρμογής που κατέχει.
- 2) Ορισμένοι εργαζόμενοι λόγω ηθικών αξιών που έχουν δεν μπορούν να αποδεχτούν τον συναγωνισμό προκειμένου να πάρουν την θέση κάποιου συναδέλφου τους. Και έτσι δεν θέλουν να έχουν συμμετοχή σ' αυτόν.
- 3) Αρκετοί εργαζόμενοι νιώθουν ήδη ικανοποίηση με την παρούσα εργασία τους και την αμοιβή αυτής, και έτσι δεν θα ήθελαν να πιεστούν άλλο για να κερδίσουν μια νέα προαγωγή.
- 4) Ένα ποσοστό εργαζομένων ενδιαφέρονται περισσότερο για την αναγνώριση της εργασίας που ήδη προσφέρουν παρά για οικονομικά bonus και προαγωγές.



- 5) Ο συναγωνισμός μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων είναι θετικός και προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα, ενώ ο συναγωνισμός μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να αποδειχτεί επικίνδυνος και κατά συνέπεια να προκαλέσει αντιπαραθέσεις μεταξύ των τμημάτων και μείωση της παραγωγής.

### **A1) Προσωπικές Επιλογές Και το Μέλλον**

Τα τελευταία χρόνια οι Πολιτικές Διοίκησης έχουν τροποποιηθεί προς όφελος των εργαζομένων. Επίσης οι διάφορες διακρίσεις που βασιζόνταν στο φύλλο, θρήσκευμα κ.α. πλέον δεν υπάρχουν.

Σε μία επιχείρηση το τμήμα προσωπικού παίζει καθοριστικό ρόλο και ο προσωπάρχης αναλαμβάνει το ρόλο του συμβούλου και σταθεροποιητή καταστάσεων. Ακολουθεί κάποιες τακτικές και εξομαλύνει καταστάσεις, χρησιμοποιώντας βέβαια αντικειμενικά κριτήρια. Εκείνος καθορίζει το ποιος και πότε θα προσληφθεί ή θα απολυθεί και για ποιους λόγους, το ποιος θα πάρει προαγωγή ή bonus, ποιος θα πληρωθεί για ημέρες απουσίας κ.α.. Όλα αυτά γίνονται προς συμφέρον της επιχείρησης ώστε τα περισσότερα προσωπικά ζητήματα να λύνονται στην αίθουσα προσωπικών συνεδριάσεων και όχι στα δικαστήρια.

### **A2) Περισσότερο Ελαστικές Καριέρες**

Είναι κάτι που επιθυμεί ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μία απλή, τριών σταδίων εργασία: Εκπαίδευση- Καριέρα- Συνταξιοδότηση.

Οι ανάγκες των επιχειρήσεων τροποποίησαν και τις ανάγκες των εργαζομένων για μία διαφορετική καριέρα που είχε την εξής εξέλιξη:

Εκπαίδευση- Καριέρα 1 – Εκπαίδευση για καριέρα 2- Προαγωγή- Καριέρα 2- Μερική Συνταξιοδότηση- Καριέρα 3 με βάση 1+2 – Πλήρης Συνταξιοδότηση.

Οι άνθρωποι σήμερα κάνουν πιο υγιεινό τρόπο ζωής και έτσι έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Έτσι έχουν τουλάχιστον πενήντα χρόνια ενεργής παραγωγής στην εργασία-ες τους. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι αλλάζουν κατεύθυνση καριέρας έστω μία φορά προκειμένου να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους.

Οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και όταν εμφανιστεί μία "ευκαιρία" προαγωγής όταν δεν την εγκρίνουν την απορρίπτουν είτε γιατί δεν θέλουν γεωγραφικά να αλλάξουν θέση, είτε γιατί δεν θέλουν νέες ευθύνες ή ο καθένας για προσωπικούς του λόγους.

Υπάρχουν πολλά άτομα που θα ήθελαν λιγότερο πολύπλοκες εργασίες. Ορισμένοι θα ήθελαν να ανταλλάξουν την αυτονομία που

έχουν με κύρος. Άλλοι θα ήθελαν πιο ελαστικό ωράριο ή τετράωρη εργασία και άλλοι σχετικά πρόωρη συνταξιοδότηση. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προσαρμόσουν τις ανάγκες τους με αυτές των εργαζομένων προκειμένου μην χάσουν πολύτιμους συνεργάτες και υποψήφιο προσωπικό. Μάλιστα δημιουργήθηκαν θέσεις τετράωρης απασχόλησης, ειδικές συνθήκες εργασίας για άτομα με οικογενειακά βάρη επίσης νέοι χώροι εργασίας για την συμμετοχή ατόμων με ειδικές ανάγκες κ.α.

Οι λόγοι για τους οποίους έγιναν όλα αυτά είναι διότι ο πληθωρισμός έχει μειωθεί αρκετά, τώρα υπάρχουν πρόωρες συνταξιοδοτήσεις κ.α.

## **B) Κατηγορίες Εργαζομένων**

Οι Εργαζόμενοι Γραμμής: Εδώ η παραγωγικότητα καθορίζεται από την ταχύτητα της γραμμής. Έτσι είναι δύσκολο να υπάρξουν οικονομικές ανταμοιβές έναντι της υψηλής παραγωγής διότι όλοι οι μισθοί είναι ισότιμοι και οι προαγωγές καθορίζονται από την αρχαιότητα των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το ανώτερο στέλεχος μπορεί να συγχαρεί τον υπάλληλο για την προσπάθεια του ( κοινωνική ανταμοιβή ) αλλά ο ίδιος ( ο υπάλληλος ) ίσως να μην το θεωρήσει ιδιαίτερα σημαντικό, τουλάχιστον όχι τόσο ώστε να τον παρακινήσει να προσπαθήσει περισσότερο.

Οι εργασίες του είδους αυτού είναι ανιαρές και επιτρέπουν ελάχιστη ικανοποίηση των Προσωπικών και Εγωιστικών αναγκών.

Το είδος αυτής της εργασίας προσφέρει ελάχιστη παρακίνηση. Όσο όμως η Διοίκηση προσφέρει στους εργαζόμενους έναν από τους απαραίτητους μα και πιο σημαντικούς Παράγοντες Υγιεινής δηλαδή το να τους δίνεται χρόνος να ανακτήσουν τις δυνάμεις τους ( Ρεπό- Άδειες ) τότε και εκείνοι νιώθουν πως πρέπει να καταβάλουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό εργασίας το οποίο θα αντεπεξέρχεται στην παραγωγή της γραμμής, χωρίς να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα των προϊόντων.

Οι Εργαζόμενοι Ποσότητας: Εδώ οι προσπάθειες των εργαζομένων οδηγούν σε υψηλή παραγωγή και αυτή στην συνέχεια αποφέρει οικονομικές ανταμοιβές. Οι παράγοντες παρακίνησης για την ποσότητα εργασίας που παράγεται μπορούν να μειωθούν από άλλους παράγοντες. Μερικοί απ' αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

α) Οι εργαζόμενοι ίσως πιστέψουν πως αν αυξήσουν την παραγωγή τους τότε η αξία των προϊόντων ανά ποσότητα θα μειωθεί και ως συνέπεια τούτου να μειωθούν και οι συνολικές αμοιβές εργασίας τους.

β) Με την αύξηση της προσωπικής παραγωγής του ο εργαζόμενος ίσως παραβιάσει τα "όρια" της εργασιακής ομάδας του και πιθανόν να στιγματιστεί απ' αυτό.

Εργαζόμενοι Χωρίς Προνόμια: Υπάρχουν άνθρωποι που έχουν μεγαλώσει και επιβιώσει κάτω από δύσκολες συνθήκες και κάθε οικείο τους πρόσωπο από προσωπική εμπειρία τους μεταφέρει πώς: Η σκληρή-καταπονητική εργασία δεν έχει καλές (δίκαιες) ανταμοιβές, και οι σκληρές προσπάθειες δεν ανταμείβονται. Αυτή η συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων δεν παρακινείται εύκολα, εκτός των περιπτώσεων που αλλάζουν οι προσδοκίες των ατόμων αυτών.

Διευθυντές: Εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους Γραμμής, στην περίπτωση του διευθυντή υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του πόσο σκληρά εργάζεται και της απόδοσης του διότι εδώ η καλή απόδοση Ανταμείβεται με προαγωγές, αύξηση μισθού και bonus εργασίας!

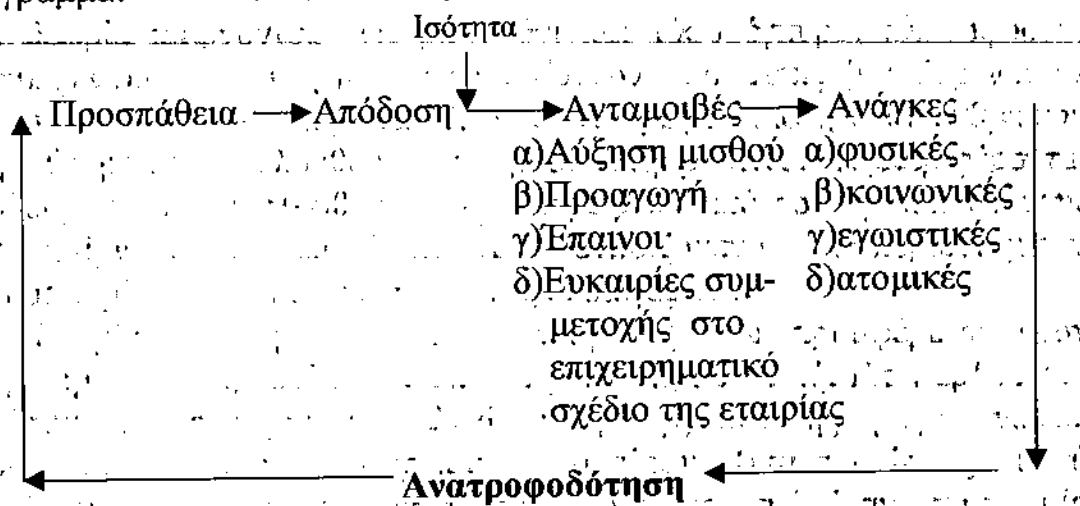
Η επιρροή που ασκεί μία επιχείρηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες εκτός του Διευθυντή. Διότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι διευθυντές αμείβονται με υπερβολικά ποσά για την εργασία που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει σ' αυτές τις περιπτώσεις διότι ο βασικός παρακινητής των "διευθυντών" αυτών είναι ο ΕΓΩΙΣΜΟΣ, μα... και το συναίσθημα του κατορθώματος όπου έχοντας πάρει προσωπικές αποφάσεις οι οποίες οδηγούν στην βελτιωμένη απόδοση όπου ο κάθε διευθυντής το εκμεταλλεύεται και δοκιμάζει τις προσωπικές μεθόδους του!

### Γ) Η Θεωρία Της Αναμονής:

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παράγουν, μονάχα όταν αναμένεται πως από την παραγωγικότητα που θα προσφέρουν θα αποκτήσουν κάποιο στόχο που πρόσμεναν καιρό.

Αναλυτικότερα η αυξημένη προσπάθεια οδηγεί στην αυξημένη απόδοση και η αύξηση της απόδοσης προσφέρει επιβράβευση μέσω της οποίας ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων. Η ικανοποίηση αυτή αποδεικνύει στους εργαζόμενους πως η εργασία που πρόσφεραν άξιζε τον κόπο και το χρόνο που της αφιερώθηκε.

Οι σχέσεις Προσπάθειας- Ικανοποίησης αναλύονται στο παρακάτω διάγραμμα:



#### Ανάλυση Του Διαγράμματος Της Θεωρίας Της Αναμονής:

- 1) Ξεκινώντας από την προσπάθεια αναγνωρίζεται πως η αύξηση της προσφέρει καλύτερη απόδοση.
- 2) Από την ΑΠΟΔΟΣΗ προσμένετε εκ' μέρους των εργαζομένων κάποιο είδος βραβείου (ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ), τα είδη των οποίων παρουσιάζονται στον πίνακα.
- 3) Η ανταμοιβή η οποία προσφέρεται πρέπει να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες κάθε εργαζόμενου οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τον ίδιο! Βεβαίως όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα την προσωπικότητα κάθε εργαζόμενου.
- 4) Η ικανοποίηση που αποκτήθηκε από την προσπάθεια του εργαζόμενου, θα πρέπει να είναι τόση ώστε ο ίδιος να μην δυσανασχετήσει και θεωρήσει πως έχασε αδικώς τον χρόνο του.
- 5) Τέλος χρειάζεται η Ανατροφοδότηση, διότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται, εάν θεωρήσουν πως οι προσπάθειες τους άξιζαν

τον κόπο. Η ψυχολογική πλευρά της θεωρίας αυτής υποστηρίζει πως η παρακίνηση αυξάνεται περισσότερο όταν η ανταμοιβή επέρχεται άμεσα!

### **Κριτικές Της Θεωρίας Της Αναμονής:**

Η Θεωρία Της Αναμονής έχει κριθεί με τα ακόλουθα:

-Η έρευνα που γίνεται προς όφελος της θεωρίας είναι αρκετά δύσκολη κάποιες φορές, διότι οι καταστάσεις και τα μεγέθη που πρέπει να μελετηθούν και εξεταστούν ποικίλουν.

-Η θεωρία παίρνοντας ως βάση όχι και τόσο έγκυρες πληροφορίες, συμπεραίνει πως οι εργαζόμενοι παίρνουν αποφάσεις βασισμένοι σε προσεκτικούς υπολογισμούς. Όμως στην πραγματικότητα οι άνθρωποι, μη- εξαιρετέος ακολουθούν μία προσωπική ρουτίνα, συμπεριφέρονται αυθόρμητα, παρακολουθούν και αντιγράφουν από το περιβάλλον τους και παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενοι σε περιορισμένες πληροφορίες μα και στις προσωπικές επιλογές τους.

-Η θεωρία υποστηρίζει πως η ανταμοιβή που προσφέρεται στον εργαζόμενο και προκαλεί ικανοποίηση είναι προσθετική. Για παράδειγμα εφόσον ένας εργαζόμενος τελειώσει την εργασία της ημέρας νιώθει συναισθήματα ολοκλήρωσης και ικανοποίησης (ικανοποιώντας κατά αυτό τον τρόπο και τις εγωιστικές του ανάγκες), ενώ όταν αποκτά μία Οικονομική Ανταμοιβή ικανοποιεί μία γκάμα αναγκών του (Ατομικές- Προσωπικές) κ.α. Έτσι λοιπόν ο εργαζόμενος προσθέτει όλα αυτά τα είδη ικανοποίησης που προσκομίζει από την εργασία του και νιώθει ολοκληρωμένος.

Συμπερασματικά όμως αυτό υιοθετήθηκε λανθασμένα διότι πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν πως μειώνεται η ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος από την εργασία που καταβάλει, όταν του προσφέρονται επιπλέον ανταμοιβές, ιδιαίτερος όταν και αυτές θεωρούνται δεδομένες!

## ΚΕΦ: 4

### Α) Πειθαρχία

Εισαγωγή: Όταν αποτυγχάνουν όλες οι υπόλοιπες μέθοδοι Διοίκησης τότε χρειάζεται να μπει σε εφαρμογή η ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ. Υποθέστε πως έχετε ξεκαθαρίσει σ' έναν υπάλληλο ποιές είναι οι υποχρεώσεις του, έχετε ακούσει τα προβλήματα του, του έχετε υποδείξει πώς και κατά ποίο τρόπο εργάζεται καλύτερα, έχετε παρακολουθήσει την απόδοση του και του έχετε επισημάνει τα λάθη του και παρ' όλες αυτές τις προσπάθειες σας να τον βοηθήσετε, ο ίδιος αδυνατεί να τηρήσει τις στρατηγικές της επιχείρησης! Τι συμβαίνει σε μια τέτοια περίπτωση; Η απάντηση στο πρόβλημα αυτό είναι η χρησιμοποίηση της ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ!

Αλλά είναι δυνατόν η πειθαρχία να συμβαδίσει με την Γενική Επίβλεψη μίας επιχείρησης χωρίς να γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτή; Πιστεύεται πως ΝΑΙ.

Η καλύτερη μορφή πειθαρχίας είναι αυτή της Αυτοπειθαρχίας, δηλαδή είναι αυτή όπου κάθε άνθρωπος πράττει ανάλογα ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στους κανόνες του παιχνιδιού.

Εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν συνειδητοποιήσει το τι ακριβώς ζητείται απ' αυτούς, τότε μπορούν να πράξουν σωστά. Επίσης όταν θεωρούν πως οι κανονισμοί της εταιρίας είναι λογικοί και πραγματοποιήσιμοι, τότε θα τους τηρήσουν χωρίς αμφιβολία. Αυτό δείχνει πως τους σέβονται και για το λόγο αυτό τους τηρούν και όχι από το φόβο μήπως τους επιβληθεί κάποια τιμωρία αλλά διότι θέλουν να κάνουν τα πράγματα σωστά. Όπως π.χ. να προσέρχονται στην εργασία τους την ώρα που πρέπει, να χτυπούν τις κάρτες τους κατά την Είσοδο-Έξοδο από την επιχείρηση, να ακολουθούν τις σαφείς οδηγίες των προϊστάμενων τους προς αποφυγή διαφωνιών κ.α.

Όλα τα παραπάνω εκλαμβάνονται ως λογικοί κανονισμοί και καταστάσεις σ' ένα εργασιακό περιβάλλον.

#### Α1) Είδη Πειθαρχίας:

Ας υποθέσουμε πως η χρησιμοποίηση της πειθαρχίας είναι απαραίτητη και χρειάζεται να προσδιοριστεί το είδος μα και το μέσο που θα χρησιμοποιηθούν χάριν αυτής.

Είναι αρκετές οι εταιρίες εκείνες που εφαρμόζουν σήμερα την Προοδευτική ή Διορθωτική Πειθαρχία και κάνοντας χρήση αυτών δύσκολα κάποιος υπάλληλος απολύεται, διότι οι εφαρμοστές αυτής της πειθαρχίας πιστεύουν πως πάντοτε πρέπει να δίνεται δεύτερη ευκαιρία εκτός των περιπτώσεων που συμβεί κάτι ανεπανόρθωτο. Τακτικά οι

εργοδότες στέλνουν προειδοποιήσεις στους εργαζομένους προς αποφυγή προβλημάτων στο μέλλον. Εάν χρειαστεί να γίνει μία απόλυση οι εργοδότες ζητούν αποδείξεις από τους εργαζόμενους που πιστοποιούν πως εκείνοι (οι εργοδότες) είχαν προσπαθήσει να αποφευχθεί το γεγονός όμως παρόλα αυτά ο εργαζόμενος συνέχιζε να παραβιάζει τους κανονισμούς. Έτσι η κατάληξη ήταν μοιραία...

Τα είδη των "ποιμών" που χρησιμοποιούνται στην Προοδευτική-Διορθωτική Πειθαρχία είναι τα ακόλουθα:

**α) Προφορικές Προειδοποιήσεις:** Είναι μία τακτική διόρθωσης όπου ο εργαζόμενος ή έχει αποτύχει να ακολουθήσει κάποια τακτική της εταιρίας του, ή παραβιάζοντας ένα κανονισμό προειδοποιείται προφορικά από τον εργοδότη του, ο οποίος εν συνεχεία προσπαθεί με ποικίλους τρόπους να τον βοηθήσει ώστε να μην ξανακάνει το ίδιο λάθος στο μέλλον.

**β) Γραπτές Προειδοποιήσεις:** Είναι το πρώτο επίσημο στάδιο της Προοδευτικής Πειθαρχίας. Δεν διαφέρουν ιδιαίτερα από τις Προφορικές Προειδοποιήσεις όμως χρησιμεύουν διότι τραβούν την προσοχή των "παραβατών" εργαζομένων, όπως επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως αποδεικτικά στοιχεία σε περίπτωση απόλυσης ώστε να τονιστεί πως: Ο εργαζόμενος είχε προειδοποιηθεί!

**γ) Προσωρινή Απαλλαγή Καθηκόντων:** Οι απαλλαγές αυτού του είδους διαρκούν από ελάχιστες ημέρες έως δύο- τρεις εβδομάδες. Στις περιπτώσεις αυτές ο εργαζόμενος απαλλάσσεται προσωρινά των καθηκόντων του για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η "ποινή" και μάλιστα άνευ αμοιβής!

Όμως όπως είναι γνωστό όπου Ποινή-Αντίποινα, και τα Αντίποινα στην περίπτωση αυτή προέρχονται από τους εργαζόμενους και κάποια από αυτά είναι τα ακόλουθα:

α) Εφόσον επιστρέψουν στο εργασιακό χώρο είναι πιθανό να έχουν άσχημη προδιάθεση διότι "τιμωρήθηκαν"...

β) Υπάρχει πιθανότητα να επιστρέψουν πιο Ανυπάκουοι απ' ότι ήταν πριν το περιστατικό αυτό κ.α.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω υπάρχει μία άλλη ομάδα ατόμων που με αυτό τον τρόπο συνειδητοποιούν το λάθος τους και φροντίζουν να επανορθώσουν γι' αυτό.

Αρκετές επιχειρήσεις όμως αποφεύγουν να χρησιμοποιήσουν αυτό το στάδιο της πειθαρχίας διότι είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν εκπαιδευμένα άτομα για την αναπλήρωση των "προσωρινών" θέσεων.

**δ) Απόλυση Εργαζομένων:** Είναι η Ανώτατη Ποινή που χρησιμοποιείται ελάχιστα και μόνο σε μεμονωμένες περιστάσεις, διότι η αντικατάσταση ενός εργαζομένου με κάποιον άλλον είναι πολυδάπανη και χρονοβόρα.

Επίσης οι επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την τακτική των απολύσεων προτρέπει τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν ενεργά στα σωματεία και να παίρνουν μέρος στις πράξεις αυτών!

## A2) Ο Κόκκινος Κανόνας:

Όταν η εργοδοσία κάποιας επιχείρησης αναγκάζεται να κάνει χρήση πειθαρχίας στο προσωπικό της, έρχεται σε ηθικό δίλημμα. Διότι κατά αυτό τον τρόπο πώς οι εργαζόμενοι να δουν στο "πρόσωπο" της εργοδοσίας, πηγή βοήθειας και υποστήριξης προς αυτούς; Εφόσον η ίδια η πειθαρχία είναι από την φύση της επίπονη! Είναι δυνατή η χρησιμοποίηση της πειθαρχίας από την εργοδοσία χωρίς γενική αντίσταση εκ' μέρους των εργαζομένων;

Στην αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων δίνει εναλλακτικές λύσεις ο Κόκκινος Κανόνας, ο οποίος επεξηγεί την διαφορά μεταξύ του ελάχιστου ( κρύου ) και μέγιστου ( κόκκινο ) σημείο της πειθαρχίας.

Κατά την χρήση του κόκκινου κανόνα η πειθαρχία είναι Άμεση και έχει προηγηθεί Προειδοποίηση. Αντιλαμβάνεται ως ένα κόκκινο μάτι μίας κουζίνας, όπου όταν καείς νευριάζεις με τον εαυτό σου και ορισμένες φορές και με την κουζίνα. Λόγο ότι καίγεσαι αντιλαμβάνεσαι γρήγορα το λάθος σου από τα εξής χαρακτηριστικά:

- 1) Το κάψιμο είναι Άμεσο. Δεν υπάρχει αμφιβολία για την αιτία του!
- 2) Υπήρχε προειδοποίηση, το μάτι ήταν ΚΟΚΚΙΝΟ και ήξερες πως θα καείς εάν το αγγίξεις... Είναι δεδομένο, όποιος αγγίζει το μάτι ΚΑΙΓΕΤΑΙ!
- 3) Η πειθαρχία σ' αυτή την περίπτωση είναι απρόσωπη. Το μάτι καιει κάποιον διότι το άγγιξε και όχι για το ποιος- α είναι... Η πειθαρχία χρησιμοποιείται ως "τιμωρία" για την πράξη που εκτέλεσε, έχει δηλαδή αντίκτυπο στην πράξη όχι στον άνθρωπο.

Γενικότερα υπάρχει αντίσταση στην πειθαρχία από μέρους των εργαζομένων, αλλά όταν χρησιμοποιείται αυτομάτως μετά από κάποια "απαγορευμένη" πράξη μειώνεται σταδιακά και η αντίσταση διότι αντιλαμβάνονται τα λάθη τους.

Ο Κόκκινος Κανόνας εφαρμόζεται στην πράξη με τις εξής μεθόδους:

**α) Άμεση Εφαρμογή Πειθαρχίας:** Μόλις γίνει αντιληπτή κάποια παράβαση των κανονισμών η Διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να εφαρμόσει την διαδικασία της πειθαρχίας. Είναι καλό κατά την διαδικασία της πράξης να επικρατεί ηρεμία και ιδίως εκ' μέρους της Διεύθυνσης, διαφορετικά τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα επιθυμητά.



Η πειθαρχία χρειάζεται να εφαρμοστεί άμεσα, σε διαφορετική περίπτωση ο εργαζόμενος θα έχει την εντύπωση πώς οι "λάθος" πράξεις του δεν έχουν γίνει αντιληπτές και όταν τελικά του δοθούν "ποινές" γι' αυτές κατόπιν εορτής θα θεωρήσει πώς ο εργοδότης έχει αρνητική στάση απέναντι στον ίδιο και όχι στις πράξεις του. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο εργαζόμενος να νιώθει ανασφαλείς διότι πάντα θα αναρωτιέται τι του "ετοιμάζει" ο εργοδότης του.

Ο εργαζόμενος που έχει παραβεί κανονισμούς της επιχείρησης που ασχολείται δεν πρέπει να κρίνεται βεβιασμένα προκειμένου να βγαίνουν λάθος συμπεράσματα χωρίς να έχει προηγηθεί πλήρης παρακολούθηση και έλεγχος των πράξεων του. Αρκετές φορές για να διευκολυνθούν κάποια πράγματα οι επιχειρήσεις θέτουν τον εργαζόμενο σε προσωρινή απαλλαγή των καθηκόντων του, ώστε να ερευνηθούν όλες οι πλευρές των πραγμάτων. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν τα σημάδια της ενοχής είναι εμφανή μα ακόμη δεν έχει καθοριστεί το εύρος της ζημιάς και τι ποινή θα δοθεί.

**β) Προειδοποίηση Προ Της Πράξεως:** Κατά την χρησιμοποίηση της πειθαρχίας όταν δοθεί κάποια ποινή χωρίς αντίσταση σ' αυτή, αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι την θεωρούν δίκαια. Μια πράξη όμως που δεν κατατάσσεται στην κατηγορία των "Απαγορευμένων" και δοθεί ποινή για την εκτέλεση της, καθετί παρά δίκαια θεωρείται.

Αυτό σημαίνει πώς:

- 1) Χρειάζεται να υπάρχει ξεκάθαρη προειδοποίηση για το ποιες πράξεις θεωρούνται λάθος και πως εαν ασκηθούν θα υπάρξουν επιπτώσεις.
- 2) Πρέπει να είναι γνωστό το μέγεθος της πειθαρχίας που θα ασκηθεί για κάθε πράξη π.χ. Εάν υπάρχει μία απαγόρευση για το κάπνισμα σε συγκεκριμένο χώρο λόγω κινδύνου της ίδιας της ζωής του εργαζόμενου όσο και των συναδέλφων του, εάν κάποιος παραβεί τον κανονισμό αυτό θα απολυθεί!

Ας υποθέσουμε πως σε μία επιχείρηση κάποιος κανονισμός έχει τοιχοκολληθεί για αρκετό διάστημα μα η εργοδοσία δεν έχει ασκήσει πειθαρχία για την παράβαση αυτού. Είναι ξεκάθαρο πως κανένας εργαζόμενος της επιχείρησης αυτής δεν περιμένει να εφαρμοστεί ο κανονισμός αυτός στο μέλλον. Εάν όμως η εργοδοσία ξαφνικά κάποια στιγμή αποδώσει ποινές σ' έναν εργαζόμενο που δεν τον εφαρμόσει, ο ίδιος θα αναρωτηθεί: Γιατί μόνο εγώ;

Η άσκηση της πειθαρχίας χωρίς προειδοποίηση ή εάν η προειδοποίηση αυτής είναι στην ουσία ανύπαρκτη, παραβιάζει την ιδεολογία των εργαζομένων για δίκαιη μεταχείριση. Και όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν κάτι τέτοιο τις απώλειες χρεώνεται η επιχείρηση.

Αυτό σημαίνει πως όταν διαμορφωθεί ένας κανονισμός δεν μπορεί να τροποποιηθεί; Φυσικά και μπορεί, αλλά εφόσον συμφωνηθεί κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει γνωστή η τροποποίηση αυτή σε όλους τους εργαζόμενους.

Για να λειτουργήσει σωστά μία επιχείρηση πρέπει να υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ εργοδοσίας- προσωπικού, όπου η εργοδοσία έχει υποχρέωση να τονίσει στο προσωπικό της ποίοι είναι οι κανονισμοί της επιχείρησης που απασχολούνται και τι ακριβώς θα συμβεί στην περίπτωση που για κάποιους λόγους δεν τηρηθούν.

Κάποια προγράμματα επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα εξής:

- Η Διεύθυνση σε συνεργασία με τον Προσωπάρχη εξηγούν αναλυτικά όλους τους κανονισμούς στους νεοπροσληφθέντες.
- Βγαίνουν ανακοινώσεις στους πίνακες προσωπικού με τους νέους κανονισμούς και μοιράζονται φυλλάδια στο προσωπικό.
- Όταν τροποποιηθεί κάποιος κανονισμός η Διεύθυνση καλεί Γενική Συνέλευση για την γνωστοποίηση του, ή φροντίζει να ενημερώνει κάθε υπάλληλο χωριστά.
- Εάν κάποιος κανονισμός παραβιαστεί η Διεύθυνση εκδίδει μία ανεπίσημη προειδοποίηση.

Την γραπτή έκδοση κάποιου νέου κανονισμού πρέπει επίσης να συνοδεύει και προφορική επικοινωνία με το προσωπικό διότι έτσι γίνεται η αναλυτικότερη επεξήγηση του και γιατί ακριβώς είναι απαραίτητος. Κατά αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητός και αποδεκτός από το προσωπικό γιατί έτσι τον βλέπουν λογικό.

Εάν κάποιος εργαζόμενος παραβιάσει έναν κανονισμό γιατί δεν το έχει καταλάβει, το όλο λάθος ανήκει αποκλειστικά στην Διοίκηση. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που πρέπει να υπάρχει σωστή επικοινωνία στις επιχειρήσεις...

### **A3) Βαθμός Ανεκτικότητας ( Όρια ) :**

Ο Βαθμός Ανεκτικότητας στην μέθοδο της πειθαρχίας εφαρμόζεται για την τοποθέτηση των ορίων ανεκτικότητας της επιχείρησης. Εάν δεν γίνει γνωστοποίηση των ορίων αυτών οι εργαζόμενοι ίσως αγνοήσουν όλους τους κανονισμούς ή μπορεί να μπερδευτούν για το τι πραγματικά ζητείται από αυτούς.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν τα όρια της επιτρεπτής συμπεριφοράς στον εργασιακό τους χώρο. Τα όρια αυτά γνωστοποιούν την ελάχιστη και μέγιστη πειθαρχία που ασκείται για διάφορες περιπτώσεις. Εάν η πειθαρχία που ασκείται είναι μικρότερη ή μεγαλύτερη από αυτή που αναμένουν οι εργαζόμενοι για την παράβαση κάποιου κανονισμού, τότε η επιχείρηση έχει αποτύχει τον σκοπό των ορίων.

Εάν μία ποινή είναι μικρότερη από αυτή που λογικά περιμένουν οι εργαζόμενοι για την παράβαση ενός κανονισμού, θα είναι πολύ δύσκολο στο μέλλον να ανεχτούν μία μεγαλύτερη ποινή για την παράβαση του ίδιου κανονισμού.

Όταν δεν γίνεται κατανοητό γιατί τιμωρείται μία συγκεκριμένη πράξη και σε ποιο βαθμό ανήκει η ποινή αυτής, τότε η πολιτική της επιχείρησης στον τομέα των ορίων ανεκτικότητας είναι ασαφής, και χρειάζεται να ξεκαθαριστεί.

#### **A4) Διαπροσωπικές Σχέσεις:**

Η σωστή Διεύθυνση μιας επιχείρησης πρέπει να ενθαρρύνει το προσωπικό της να εκφράζεται ελεύθερα, και να τους δείχνει ξεκάθαρα πως εκείνοι (η Διεύθυνση) και αυτοί (το Προσωπικό) είναι μία ομάδα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ:** Η εφαρμογή της πειθαρχίας μπορεί να διακινδυνεύει αυτή την σχέση; Ίσως... Διότι είναι δύσκολο κατά την εφαρμογή της πειθαρχίας να μην δημιουργηθούν συναισθήματα απόρριψης και θυμού εκ' μέρους του προσωπικού. Όμως αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον καλό χειρισμό της Διεύθυνσης, εκτελώντας την πράξη πειθαρχίας όσο πιο απρόσωπα δυνατόν. Έτσι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αντιπαράθεσης.

#### **Η Αντιμετώπιση Της Διεύθυνσης:**

Όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα στην επιχείρηση πρώτα το αντιλαμβάνεστε όπως το βλέπετε εσείς (Διεύθυνση), έπειτα ζητήστε την άποψη του υπαλλήλου που προκάλεσε το πρόβλημα αυτό (θελημένα ή μη) και την άποψη του για την επίλυση αυτού. Ρωτήστε ΠΩΣ έγινε και όχι ΓΙΑΤΙ, και δώστε του κάθε ευκαιρία να απολογηθεί.

Μην αναζητάτε την δικαιολογία του υπαλλήλου αλλά την πραγματική αιτία που παραβίασε τον κανονισμό και ποιος ο λόγος-οι για αυτό. Μετά αναρωτηθείτε: Μήπως δεν είχε την σωστή καθοδήγηση για την εκτέλεση της εργασίας του; Μήπως οι "παρακινητές" που χρησιμοποιήθηκαν να του τραβήξουν το ενδιαφέρον απέτυχαν τον σκοπό τους; Μήπως είχε προσωπικά προβλήματα που προήλθαν από το περιβάλλον του (οικογένεια- σύντροφος);

Όλα τα παραπάνω είναι γεγονότα τα οποία πρέπει να λάβει κανείς υπόψη του, πριν κάνει χρήση της μεθόδου της πειθαρχίας.

Προκειμένου να βγει ένα συμπέρασμα, αρκετές φορές είναι χρήσιμη μία συνέντευξη με τον υπάλληλο που θα σας φανερώσει τα αναγκαία "στοιχεία" που χρειάζεστε. Αλλά κι' αν δεν αρκεί μόνο η συνέντευξη με τον συγκεκριμένο υπάλληλο, ίσως διαλευκανθούν τα γεγονότα καλύτερα εάν μιλήσετε με όλο το προσωπικό της επιχείρησης για το ζήτημα που έχει προκύψει. Όπως και να έχουν τα πράγματα αποφύγετε να πάρετε μία απόφαση έως ότου έχετε μία ξεκάθαρη εικόνα

των γεγονότων, αλλά να πάρετε την απόφαση αυτή: Το συντομότερο δυνατό!

Εάν καταλήξετε στο συμπέρασμα πως είναι απαραίτητη η εφαρμογή της πειθαρχίας, καλό είναι να γίνει όσο πιο απρόσωπα δυνατόν.

Έχοντας χρεωθεί κάποια πειθαρχική ποινή ένας υπάλληλος είναι πιθανό να δημιουργηθεί κλίμα αποφυγής (Διευθυντή ή Προσωπάρχη-Υπαλλήλου) και αντιστρόφως. Πιθανόν να αλλάξει η στάση τους ή και η συμπεριφορά τους κατά τρόπους που είναι εμφανή στους υπολοίπους. Επίσης υπάρχει η πιθανότητα να καταστραφεί η καλή σχέση εργοδότη-υπαλλήλου, εάν όμως η συμπεριφορά απέναντι στον υπάλληλο παραμείνει ίδια όπως πάντοτε, το ίδιο και ο τρόπος μεταχείρισης του, τότε εκείνος θα καταλάβει σαφέστατα πως αυτό το οποίο δεν εκτιμήθηκε ήταν η πράξη που έκανε και όχι ο ίδιος ως άτομο.

Όσο απλά κι' αν αντιλαμβάνονται τα παραπάνω, η εφαρμογή της πράξης τους είναι δύσκολη και αυτό διότι και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (Διεύθυνση- Υπάλληλος) είναι συγχυσμένα γι' αυτό που συνέβη. Είναι ευκολονόητο να καταλάβουμε γιατί νιώθει απέχθεια το άτομο στο οποίο ασκήθηκε η ποινή (υπάλληλος), αλλά και το άτομο που την έθεσε (διεύθυνση) νιώθει εξίσου άσχημα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότεροι άνθρωποι νιώθουν ενοχή όταν πληγώνουν άλλους ανθρώπους, και ας θεωρείται η πράξη τους αυτή δικαιολογημένη. Η Διεύθυνση προκειμένου να προστατέψει τον εαυτό της από την ενοχή υψώνει ένα τείχος και προβάλλει θυμό, αυτό συμβαίνει διότι κάποιες φορές φοβάται την αντίδραση του υπαλλήλου και τον αντιμετωπίζει κρύα και θυμωμένα. Έτσι όμως λανθασμένα του προβάλλει πως η ποινή του δόθηκε γι' αυτό που είναι, και όχι για την πράξη που έκανε...

Στις περιπτώσεις που χρειάζεται άσκηση της πειθαρχίας πρέπει κανείς να λειτουργεί πρώτα με βάση την λογική ώστε η συμπεριφορά του να είναι αντικειμενική εφαρμόζοντας την . Έτσι δεν θα έχει συναισθήματα ενοχής ή θυμού και θα είναι δυνατόν να συνεχίσει η εργασιακή σχέση ( Διεύθυνσης- Προσωπικού ) κάτω από τις καλύτερες δυνατές συνθήκες.

## ΚΕΦ: 5

### Α) Θέματα Υγιεινής Της Εργασίας

Εισαγωγή: Πριν κάποια χρόνια στα θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας των εργασιακών χώρων, δεν δίνονταν ιδιαίτερη προσοχή, με αποτέλεσμα οι χώροι εργασίας να αποτελούν εστίες μικροβίων και να έχουν βρόμικη όψη.

Σήμερα όλα αυτά αποτελούν παρελθόν, οι συνθήκες εργασίας διαφοροποιήθηκαν και συμβαδίζουν παράλληλα με τις πλέον σύγχρονες συνθήκες διαβίωσης. Όλοι οι χώροι που αποτελούν πηγή εργασίας, Ιδιωτικής ή Δημόσιας προέλευσης ανακαινίζουν διαρκώς τους χώρους εργασίας του προσωπικού μα και τις αποθήκες των οποιαδήποτε μορφής εμπορευμάτων τους και προμηθεύουν στο δυναμικό τους Μηχανήματα Ασφαλείας. Παράλληλα όσον αφορά τα ζητήματα Υγιεινής λαμβάνονται νέα μέτρα όπως απολυμάνσεις των χώρων εργασίας. Επίσης για το ζήτημα του σωστού εξαερισμού πλέον απαιτείται η ύπαρξη Φυσικού ή Τεχνητού Αερισμού.

Για την ρύθμιση της ασφάλειας του προσωπικού οργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα Εκπαιδευτικά Σεμινάρια που αναλύουν μέσω θεωρητικής παρουσίασης αλλά και καθαρά πρακτικών ασκήσεων τους κανόνες ασφαλείας για την προστασία των εργαζόμενων.

Αν και όλα αυτά τα νέα μέτρα είναι σαφώς πιο λειτουργικά από τα ανύπαρκτα του παρελθόντος, δυστυχώς εξακολουθούν και γίνονται εργατικά ατυχήματα.

Σήμερα η Υγεία και η Ασφάλεια του εργαζόμενου είναι αναγκαίες και αποτελούν ένα από τα πιο πολύπλοκα ζητήματα των εταιριών.

Τα εργατικά ατυχήματα κατατάσσονται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες, που είναι οι ακόλουθες:

- α) Στα ατυχήματα που συμβαίνουν κατά την διάρκεια της εργασίας
- β) Στις ασθένειες που προέρχονται από τον χώρο εργασίας
- γ) Σε τυχαία απρόβλεπτα περιστατικά

### Ανασκόπηση Του Προβλήματος:

Περίπου το 1960 έγινε πιστευτό πώς βρέθηκαν λύσεις στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων σε όλους τους τομείς. Όμως μεταξύ του διαστήματος 1926-1956, η συχνότητα των ατυχημάτων μειώθηκε κατά 50%, μα έως το 1970 τα ατυχήματα συνέβαιναν κατά 27% πιο συχνά απ' ότι την προηγούμενη δεκαετία. Επίσης ανακαλύφθηκε πως ο καρκίνος των πνευμόνων, τα στομαχικά έλκη και άλλα είδη ασθενειών συνδέονται άμεσα με Βιομηχανικές Εργασίες, όπως επίσης και με την επεξεργασία μεταλλευμάτων και κάρβουνου.

Τις παραπάνω ανακαλύψεις έρχονται να επισφραγίσουν οι ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν στις Η.Π.Α. το 1970.

#### ΕΤΗΣΙΩΣ:

- 5.000.000 εργαζόμενοι τραυματίζονται στην Ιδιωτική Βιομηχανία
- 2.000.000 εργαζόμενοι μένουν ανάπηροι από εργατικό ατύχημα
- 14.000 θάνατοι προέρχονται από εργατικά ατυχήματα
- 100.000 θάνατοι προέρχονται από ασθένειες που προήλθαν από το εργασιακό περιβάλλον του εργαζόμενου
- 9.000.000\$ ξοδεύονται προς αντιμετώπιση των ατυχημάτων και ασθενειών που προέκυψαν κατά την εκτέλεση εργασίας των εργαζομένων

Όσο υπερβολικά και αν φαίνονται τα παραπάνω ποσά, είναι αληθινά! Οι εταιρίες κάθε μορφής και είδους πληρώνουν ετησίως υψηλά ποσά στις ασφαλιστικές εταιρίες για την κάλυψη των εργατικών ατυχημάτων και ασθενειών. Οι εργαζόμενοι από την δική τους πλευρά φοβούμενοι τα ατυχήματα μειώνουν την παραγωγή και αυτό αποτελεί φθορά στην εταιρία, μα και όταν προκύπτουν ατυχήματα το κόστος της εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων είναι υψηλό.

#### **Ποίες είναι οι αιτίες που προκύπτουν Προβλήματα Υγείας και Ασφάλειας στον εργασιακό χώρο:**

Σημαντικό ρόλο έχει το είδος της βιομηχανίας δηλαδή η ειδικότητα την οποία φέρει. Εάν ανήκει στην κατηγορία των εταιριών ή των εργοστασίων. Παράλληλα το μέγεθος της επιχείρησης συμβάλει στις αυξομειώσεις των εργατικών ατυχημάτων. Όσο μικρότερη είναι η δυναμικότητα μιας επιχείρησης τόσο πιο ευάλωτα εκτίθεται στην πιθανότητα ατυχήματος.

Στατιστικές που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στα εργατικά ατυχήματα δείχνουν πως: Μεγαλύτερες εταιρίες που ανήκουν στον ίδιο κλάδο με μικρότερες έχουν πιο χαμηλά ποσοστά εργατικών ατυχημάτων διότι εξασφαλίζουν όλα τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας που για διάφορες αιτίες οι μικρότερες εταιρίες δεν έδωσαν προτεραιότητα σ' αυτά. Εμφανή είναι τα σημάδια όπου η εφαρμογή των μέτρων ασφαλείας αντανακλά πάνω σ' αυτές.

Τα προβλήματα ασφαλείας μπορούν να προκληθούν τόσο από εμφανής, όσο και από μη- εμφανής αιτίες. Ορισμένες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

**α) Το Είδος Της Βιομηχανίας:** Ανάλογα με το είδος της βιομηχανίας ορισμένες εργασίες θεωρούνται πιο επικίνδυνες από άλλες. Εξαρτωμένου του μεγέθους μιας εταιρίας οι πιθανότητες τραυματισμού

ενός υπαλλήλου είναι από 5 έως 10 φορές μεγαλύτερος σε εργοστάσια όπου εκτελούνται κατασκευές οικοδομών, παρά σε εργασία γραφείου. Η επεξεργασία ορυκτών μεταλλευμάτων είναι 5 φορές πιο επικίνδυνη εργασία από εκείνη που εκτελείται σε γραφεία. Ενώ στην χημική βιομηχανία το ποσοστό ατυχημάτων είναι χαμηλό σε αντίθεση με το υψηλό ποσοστό των ασθενειών που προκύπτουν από το χώρο εργασίας αυτών.

**β) Πολιτική Και Συμπεριφορά Των Διοικήσεων:** Η πολιτική τακτική την οποία ακολουθεί μία Διοίκηση για την ρύθμιση της σωστής και ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, κάνει την διαφορά. Η συμπεριφορά που έχει η Διεύθυνση απέναντι στους υπαλλήλους είναι η βασική αιτία για την ανάπτυξη μιας σωστής σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Και με την ύπαρξη αυτής της σχέσης όταν τίθεται σε κίνδυνο η επιχείρηση τότε Διεύθυνση και Προσωπικό βρίσκονται σε στενή συνεργασία και ανακαλύπτουν μαζί τις πιο λογικές λύσεις προς την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης.

**γ) Τεχνολογία:** Προς όφελος της επιχείρησης συνεισφέρει η τεχνολογία και τα μέσα εκείνης που χρησιμοποιούνται σήμερα σε όλους τους Βιομηχανικούς Κλάδους παγκοσμίως. Όμως η τεχνολογία δεν φέρει πάντοτε θετικά αποτελέσματα, διότι οι βιομηχανίες χρησιμοποιούν για την παρασκευή των προϊόντων τους μηχανήματα υψηλών ταχυτήτων, laser διαφόρων ειδών μα και ραδιενεργές ακτίνες. Επίσης μία μεγάλη ποικιλία από οργανικά χημικά και πλαστικά παίρνουν θέση σε αρκετές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα όλα αυτά έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον ανθρώπινο οργανισμό.

**δ) Η Συμπεριφορά Των Εργαζομένων:** Ανεξάρτητα από το είδος της ασφάλειας που παρέχει μία εταιρία στο προσωπικό της η συμπεριφορά των ίδιων των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει ατυχήματα κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Μάλιστα αυτό συμβαίνει τόσο συχνά όπου αρκετές φορές κανείς δεν μπορεί να διευκρινίσει εάν το ατύχημα προήλθε από Ανθρώπινο ή Τεχνολογικό παράγοντα. Για την εξομάλυνση αυτών των καταστάσεων είναι σημαντικό να υπενθυμίζεται στο προσωπικό η σημασία των Καλών Εργασιακών Σχέσεων και της Συνεργατικότητας.

Πίνακας Εργατικών Ατυχημάτων και Ασθενειών που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α το 1975 για τις Βιομηχανίες:

Εργατικά Ατυχήματα: Ποσοστά που συνέβησαν σε 100 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης:

Βιομηχανικός κλάδος	Συνολικές περιπτώσεις	Περιπτώσεις χαμένων ημερών εργασίας
Ιδιωτικός κλάδος	8,8	3,2
Ορυχεία	10,9	5,6
Οικοδομικές κατασκευές	15,7	5,4
Δημόσιες μεταφορές	9,2	4,6
Πωλήσεις	7,2	2,6

### **A1) Έρευνα ανθρώπινου παράγοντα:**

Η ανάλυση της ψυχολογίας του εργαζομένου δεν είναι απλό ζήτημα. Τα μέτρα ασφαλείας τα οποία μειώνουν τις πιθανότητες κινδύνου, ίσως ανεβάσουν τον αριθμό των ατυχημάτων ενθαρρύνοντας έμμεσα τους εργαζόμενους να εκτελέσουν την εργασία τους λιγότερο προσεχτικά. Προφανώς η αίσθηση κινδύνου κάνει τους ανθρώπους πιο προσεχτικούς.

Αυτή η έμφαση που δίνεται στα μέτρα ασφαλείας η οποία τελειοποιεί τα μηχανικά εργαλεία ίσως αποδείξει πως ένα ανθρώπινο λάθος είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας ατυχήματος.

Είναι δύσκολο να διαχωριστούν αυτά τα δύο. Τα μηχανήματα είναι ασφαλή με την προϋπόθεση πως οι άνθρωποι οι οποίοι τα χειρίζονται είναι καλή γνώστες αυτών. Βέβαια το να είναι κανείς καλός γνώστης του αντικειμένου εργασίας του απαιτεί σωστή εκπαίδευση και αρκετά χρόνια εμπειρίας.

Αν και οι μέθοδοι ασφαλείας είναι αρκετά πειστικές, υπάρχει λόγος που πιστεύεται πως η κύρια αιτία πρόκλησης εργατικών ατυχημάτων είναι η σχέση μεταξύ του εργαζόμενου και του περίγυρου εργασίας του. Απλοποιώντας αυτό ακόμα περισσότερο μπορούμε να πούμε πως τα ατυχήματα οφείλονται σε φτωχές εργασιακές συνθήκες.

Για να μειωθούν οι φτωχές εργασιακές συνθήκες δημιουργήθηκαν τμήματα ασφαλείας που καθόριζαν και ταυτόχρονα επιτηρούσαν τους κανονισμούς των εταιριών, ανέλυναν τις αιτίες ατυχημάτων και ανέπτυξαν εκπαιδευτικά προγράμματα ασφαλείας. Η προσέγγιση αυτή έκανε τις εταιρείες να οραματίζονται το θέμα της ασφάλειας ως ευθύνη γραμμής έτσι ώστε κάθε υπεύθυνος να χειρίζεται το δικό του τμήμα παρακινώντας έτσι τους εργαζόμενους να αποδεχτούν περισσότερες ευθύνες και να αναζητούν επιπλέον εκπαίδευση στον τομέα τους.

Η ασφάλεια κατατάσσεται στις ακόλουθες μεθόδους :

**α) Της Αποφυγής**

**β) Η Μέθοδος Της Επιλογής**

**γ) Η Μέθοδος Προσέγγισης Προσωπικού**

**δ) Η Μέθοδος Της Γραμμής**

Αναλυτικότερα . . .



## α) Της Αποφυγής :

Σ' αυτή την μέθοδο πιστεύεται πως τα ατυχήματα μπορούν να αποφευχθούν κατασκευάζοντας μια ασφαλή μονάδα εργασίας απαλλαγμένη από πιθανούς παράγοντες πρόκλησης αυτών.

Βασίζεται στην μείωση τεχνολογικών προβλημάτων , όπου ανανεώνονται και επιδιορθώνονται τα μηχανήματα και εργαλεία εργασίας. Αυτή η τεχνική είναι ιδιαίτερα παραγωγική. Μάλιστα έχει αναγνωρισθεί πως τα τελευταία πενήντα χρόνια υπάρχει μείωση των ατυχημάτων λόγω αυτής , που ακολουθεί τις παρακάτω στρατηγικές:

Τα γραφεία κατασκευάζονται με στρογγυλές γωνίες, τοποθετούνται καθρέπτες στις κοφτές στροφές τοποθετούνται προειδοποιητικές πινακίδες , βελτιώνεται ο φωτισμός των εταιριών. Επίσης δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην θέρμανση και τον εξαερισμό.

## β) Η Μέθοδος Της Επιλογής:

Εδώ τα ατυχήματα μπορούν να αποφευχθούν εάν οι εταιρίες δεν προσλαμβάνουν στο δυναμικό τους, εργαζόμενους που τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους ή της σωματικής τους κατάστασης δείχνουν πως υπάρχει προδιάθεση για πρόκληση ατυχήματος.

Έως τώρα έχει δοθεί έμφαση στις ανασφαλείς καταστάσεις. Για να έχουμε μία πιο σφαιρική εικόνα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι ανασφαλείς πράξεις , τις οποίες προκαλούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και συνεισφέρουν κι' αυτές στο πρόβλημα της ασφάλειας.

Εάν παρατηρήσουμε μία ομάδα εργαζομένων οι οποίοι εκτελούν την ίδια εργασία στον ίδιο χώρο, θα ανακαλύψουμε πως ορισμένοι από αυτούς έχουν περισσότερα ατυχήματα από άλλους. Είναι πιστευτό πως οι άνθρωποι οι οποίοι τείνουν να έχουν ατυχήματα πάνω από το μέσο όρο σε μία συγκεκριμένη περίοδο θα συνεχίσουν να έχουν το ίδιο ποσοστό ατυχημάτων και σε άλλες χρονικές στιγμές. Όλοι γνωρίζουμε ανθρώπους οι οποίοι πάντοτε σκοντάφτουν πάνω σε κάτι, ή διαρκώς ρίχνουν πράγματα κάτω. Στοιχεία όπως αυτά έδωσαν τροφή σε κάποιους επιστήμονες να ερευνήσουν το φαινόμενο αυτό και να προσπαθήσουν να διακρίνουν ποια Φυσικά ή Ψυχολογικά χαρακτηριστικά κάνουν τους ανθρώπους ευπαθή στα ατυχήματα.

Όπως κάποιες ασθένειες σαν το έλκος στομάχου ή η υψηλή αρτηριακή πίεση που εν' μέρει μπορεί να οφείλονται και σε ψυχολογικούς παράγοντες, έτσι το ίδιο ισχύει και για τα ατυχήματα. Οι άνθρωποι απορροφούνται τόσο από τα προβλήματα τους ώστε να ξεχνούν τα μέτρα ασφαλείας, ή υποσυνείδητα θέλουν να τραυματιστούν ώστε να αυτοτιμωρηθούν, ή ίσως θέλουν να αποφύγουν μία δυσμενή κατάσταση.

Άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται επιτακτικά ή πολύ σκληρά έχουν το υψηλότερο ποσοστό ατυχημάτων. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε εργαζόμενους που δεν δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην εργασία τους, και σε κάποια ανύποπτη χρονική στιγμή γίνεται ένα εργατικό ατύχημα και οι εργαζόμενοι πανικοβάλλονται αντί να προσπαθήσουν να προσαρμοστούν ομαλά στην κατάσταση. Πολλοί διαφωνούν για το κατά πόσο διακρίνονται οι άνθρωποι οι οποίοι είναι ευπαθής στα ατυχήματα.

Οι ειδικοί πιστεύουν πως η ευπάθεια στα ατυχήματα δεν είναι χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου. Οι αιτίες που συμβαίνουν αυτά ποικίλουν ανάλογα με την χρονική περίοδο και τις συνθήκες εργασίας. Ατυχήματα συμβαίνουν πιο συχνά στους νεοπροσληφθέντες διότι μόλις μαθαίνουν την εργασία τους, επίσης κάποιοι προσαρμόζονται δυσκολότερα σε καταστάσεις από άλλους. Ορισμένοι άνθρωποι που είναι ευπαθής στα ατυχήματα ίσως ξαφνικά πάψουν να έχουν την ευπάθεια αυτή.

Η ευπάθεια στα ατυχήματα και οι συνθήκες εργασίας είναι μόνο δύο από τις πολλές αιτίες που συμβαίνουν αυτά. Το άμεσο περιβάλλον, η στάση αντιμετώπισης των συναδέλφων και η γενικότερη συμπεριφορά τους, η ανεπαρκής επίβλεψη μα και η τεχνολογία αποτελούν εξίσου αφορμές πρόκλησης ατυχημάτων.

Τα τμήματα Διεύθυνσης των επιχειρήσεων συνειδητοποιούν πια, πως το τμήμα προσωπικού και το τμήμα ασφάλειας δεν επαρκούν ώστε να ελαχιστοποιήσουν τα ατυχήματα σε τελείως ανύπαρκτο βαθμό...

### **γ) Η Μέθοδος Προσέγγισης Του Προσωπικού ( Τμήμα Ασφαλείας ) :**

Ο Διοικητής Ασφαλείας είναι μέλος του προσωπικού ο οποίος δίνει λόγο στον Προσωπάρχη ή στην Διεύθυνση της επιχείρησης, όμως σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι ο μοναδικός υπεύθυνος αυτής για τα θέματα ασφαλείας.

Στα καθήκοντα του περιλαμβάνεται η προώθηση της εκπαιδευτικής ασφάλειας ( όπως προειδοποιητικές πινακίδες και συνελεύσεις με κυρίως θέμα την ασφάλεια ), η ανάλυση των αιτιών πρόκλησης ατυχημάτων, η προετοιμασία φακέλων στατιστικών αναλύσεων των ατυχημάτων και βεβαίως η εξασφάλιση πως η εταιρία περιλαμβάνει στο δυναμικό της υλικά ασφαλείας όπως εξαρτήματα, μηχανήματα, εργαλεία κ.τ.λ. Αλλά αυτές οι δραστηριότητες είναι μόνο υποδειγματικές μπροστά στα κύρια καθήκοντα του Διοικητή Ασφαλείας τα οποία κυρίως αφορούν την Οργάνωση και Διοίκηση του Προγράμματος Ασφαλείας.

### **Ειδικά Προγράμματα:**

Τα περισσότερα προγράμματα ασφαλείας περιλαμβάνουν ειδικές αφίσες, διαφημιστικά σπότ, σλόγκαν κ.α.

Τα παραπάνω επαρκούν για να μεταβιβαστούν σωστά οι γνώσεις των κανονισμών ασφαλείας στους εργαζομένους; Προς απάντηση της ερώτησης αυτής στρέφεται κανείς στις απόψεις των ψυχολόγων που έχουν διαπιστώσει μέσα από τις μελέτες τους πως η στάση και η συμπεριφορά των ανθρώπων ( εργαζομένων ) μπορούν να τροποποιηθούν. Σε γενικές γραμμές πιστεύεται πως τα προγράμματα βοηθούν να κατανοηθούν σωστά οι κανονισμοί ασφαλείας αλλά αντιθέτως δεν βοηθούν ιδιαίτερα στον τρόπο σκέψης των ανθρώπων ( εργαζομένων ) την στιγμή του κινδύνου.

Πολλές εταιρίες ισχυρίζονται πως οι εργαζόμενοι κατά τακτά χρονικά διαστήματα λαμβάνουν μέρος σε συνελεύσεις ασφαλείας, που έχουν οργανωθεί από το τμήμα ασφαλείας αυτών. Αυτές οι συνελεύσεις είναι ιδιαίτερα πολύτιμες εφόσον παρακινούν την ομαδική συζήτηση για τα προβλήματα της επιχείρησης. Κατά σύνηθες περιπτώσεις οι συμμετάσχοντες σε αυτά κάθονται και ακούν χωρίς ιδιαίτερη συμμετοχή διότι στις περισσότερες περιπτώσεις ακούν και βλέπουν τα ίδια πράγματα συνεχώς, οπότε... δεν παρακινούνται...

Παρόλα αυτά τα τμήματα Διεύθυνσης των εταιριών προσδοκούν πως η ομαδική πίεση και το ανταγωνιστικό πνεύμα θα συμβάλουν σημαντικά στην μείωση των ατυχημάτων, αρκετοί Διοικητές Ασφαλείας διοργανώνουν διαγωνισμούς μεταξύ των τμημάτων των εταιριών, όπου αρκετές φορές χορηγούνται στα καλύτερα τμήματα επιβραβεύσεις και δώρα!

### **Στατιστικές Αναλύσεις Και Φάκελοι Ατυχημάτων:**

Όταν προκύπτει κάποιο ατύχημα ο Διοικητής Ασφαλείας είναι υποχρεωμένος από τον νόμο μα και από την Διεύθυνση, να συμπληρώσει μία αναφορά στην οποία καταγράφονται η ώρα, ο τόπος και η αιτία του ατυχήματος μα και την επέκταση της ζημιάς που προκλήθηκε, επίσης είναι αναγκαίο να κάνει μία προσωπική αξιολόγηση για το τι μέτρα χρειάζεται να ληφθούν ώστε κάτι παρόμοιο να μην ξανασυμβεί στο μέλλον. Ορισμένες από τις αναφορές αυτές είναι τόσο αναλυτικές και πολύπλοκες ώστε οι Διοικητές Ασφαλείας πιστεύουν πως είναι ένα είδος τιμωρίας διότι ( επέτρεψαν ) να συμβεί το ατύχημα!

Όμως οι αναφορές αυτές εξυπηρετούν τους εξής σκοπούς:

- 1) Είναι χρήσιμες εάν τεθεί ζήτημα νομιμότητας
- 2) Δίνουν έμφαση στις περιοχές ( τμήματα ) που χρειάζονται περισσότερη προσοχή και επίβλεψη από τον Διοικητή Ασφαλείας

3) Μέσω αυτών οι Διευθύνσεις των εταιριών βγάζουν κάποια συμπεράσματα για τις αιτίες των ατυχημάτων και προμηθεύουν τα "αδύναμα" τμήματα με Διορθωτικά Μέτρα Ασφαλείας.

Είναι υπευθυνότητα του Τμήματος Ασφαλείας να επανεξετάσει και να κατατάξει τις αναφορές σε κατηγορίες. Ορισμένες φορές το Πρόγραμμα Ασφαλείας γενικεύει το "Ποιος το έκανε", και ο Διοικητής Ασφαλείας προσπαθεί να κατατάξει κάθε ατύχημα στην κατάλληλη κατηγορία.

Στο Τμήμα Ασφαλείας όπως και σε άλλους τομείς, οι στατιστικές αναφορές μπορεί να είναι αρκετά κατατοπιστικές ή ταυτόχρονα μπορούν να οδηγήσουν σε λάθος συμπεράσματα, εξαρτάται το πώς και πού χρησιμοποιούνται. Οι στατιστικές δίνουν έμφαση στο παρελθόν. Οι Διευθύνσεις των επιχειρήσεων όπου κατέχουν μία εμπειρία, γνωρίζουν πως πάντοτε υπάρχουν νέα προβλήματα που για την επίλυση τους χρησιμοποιούνται οι Στατιστικές Πληροφορίες.

Η Διεύθυνση αναγνωρίζει το γεγονός πως τα ατυχήματα δημιουργούν για την ίδια πολλαπλά έξοδα. Η ίδια είναι πολύ φορτωμένη ώστε να ασχοληθεί με τέτοιας φύσεως προβλήματα, και έτσι προσλαμβάνει ένα αρμόδιο άτομο ( Διοικητή Ασφαλείας ) το οποίο είναι ικανό να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτού του είδους. Κατά αυτό τον τρόπο η Διεύθυνση θεωρεί πως " Λύθηκε το πρόβλημα..."

Ο Διοικητής Ασφαλείας έχει πολλαπλούς ρόλους:

Συμβουλευτής και ψυχολόγος, ειδικός και στις ανθρώπινες σχέσεις μα και στους χώρους και τα μηχανήματα μίας επιχείρησης είναι ένας άνθρωπος που συνεισφέρει στην καλύτερη δυνατή λειτουργία μίας επιχείρησης.

Εάν ο Διοικητής Ασφαλείας παρατηρήσει πως κάποιος εργαζόμενος δεν εργάζεται σωστά και μεθοδικά δεν του κάνει παρατήρηση ούτε τον αναφέρει στην Διεύθυνση, αλλά προσπαθεί να το επιλύσει με τον ίδιο. Μέσω του διαλόγου προσπαθούν και οι δύο ( Διοικητής Ασφαλείας- Εργαζόμενος ) να ανακαλύψουν ερεθίσματα που θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο να εκτελεί την εργασία του προσεχτικότερα και κατά συνέπεια ασφαλέστερα.

Ακόμη ο Διοικητής Ασφαλείας θεωρεί εξίσου σημαντικό να συμμετάσχει και η Διεύθυνση στις συνελεύσεις των σωματείων των εργαζομένων όπου εκεί θα πραγματοποιείται διάλογος με κάθε εργαζόμενο χωριστά.

#### **δ) Η Μέθοδος Της Γραμμής:**

Η ασφάλεια και η παραγωγικότητα αποτελούν προβλήματα γραμμής της Διεύθυνσης, τα οποία αφορούν την συνεργασία μεταξύ

ομάδων εργαζομένων και την δημιουργία παρακίνησης αυτών μα και την επιβολή στόχων.

### **Ομαδικοί Παράγοντες:**

Αν και ορισμένοι άνθρωποι είναι πιο ευπαθείς στα ατυχήματα από άλλους, η ασφάλεια στις ομάδες εργαζομένων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά αυτών μα και την γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι ορατό πως όταν υπάρχει σωστή συμπεριφορά μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων, είναι μία από τις πιο σημαντικές αιτίες για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το Πρόγραμμα Ασφαλείας.

Αυτό είναι εν' μέρει αληθές, διότι αν οι κανονισμοί ασφαλείας κάνουν την εργασία των εργαζομένων δυσκολότερη ή δυσάρεστη, τότε ίσως εκείνοι ( οι εργαζόμενοι ) τους αντιληφθούν ως περιορισμό της ελευθερίας τους μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Εάν η Διεύθυνση καταφέρει να πείσει την ομάδα εργαζομένων να συμμετάσχουν στο Πρόγραμμα Ασφαλείας, σημαίνει πως οι Κανονισμοί Ασφαλείας έχουν γίνει αποδεκτοί. Έτσι η ίδια ομάδα εργαζομένων ίσως τιμωρήσει τον όμοιο της εάν επιχειρήσει να κάνει παράβαση κάποιου κανονισμού ή εάν δεν χρησιμοποιήσει τα εργαλεία ασφαλείας κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Οι ομαδικές συνελεύσεις προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες στην Διεύθυνση ή στο Τμήμα Ασφαλείας να αποτρέψουν αιτίες ατυχημάτων λαμβάνοντας υπόψη τους τις απόψεις των εργαζομένων. Εξάλλου εκείνοι είναι που κατέχουν την εργασία τους καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο! Επίσης οι Κανονισμοί Ασφαλείας είναι πιο πιθανόν να τηρηθούν εάν εκείνοι που πρέπει να τους τηρήσουν έχουν και άποψη να τους ορίσουν!

### **Επίβλεψη:**

Στο ζήτημα της ασφάλειας, η συμπεριφορά των εργαζομένων αντανακλάται από την συμπεριφορά της Διεύθυνσης. Για τον Διοικητή Ασφαλείας ο οποίος λειτουργεί κάτω από την πίεση της συνεχώς εξελισσόμενης βιομηχανίας, η μάξιμουμ παραγωγή και η μέγιστη ασφάλεια δεν μπορούν να συμβαδίσουν. Εάν η Διεύθυνση θεωρεί προτέρημα της την Ασφάλεια, πρέπει να γνωρίζει πως θα πληρώσει το πιθανό τίμημα στην χαμηλότερη παραγωγή. Είναι πολύ πιθανό η Διεύθυνση να αναφέρεται διαρκώς στην ασφάλεια και να τονίζει συνεχώς την ζωτική της σημασία, όμως όλα αυτά να τηρούνται στα πλαίσια της θεωρίας, διότι η ίδια η Διεύθυνση είναι πιθανό να " παραβλέπει " μία επικίνδυνη κατάσταση ( για λίγες μέρες μόνο )... ώστε να μην πέσει έξω η προβλεπόμενη παραγωγή. Το αποτέλεσμα αυτού, είναι πως και οι εργαζόμενοι θα τηρήσουν μόνο την θεωρητική πλευρά της ασφάλειας...

Επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν τους καλύτερους φακέλους ασφαλείας χρησιμοποιούν τις αναφορές ατυχημάτων ως μία στατιστική αναφορά προς την κρίση του Διοικητή Ασφαλείας και των ικανοτήτων του. Αυτό όμως είναι πολύ πιθανό να προωθήσει τα Τμήματα Ασφαλείας να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στο πώς θα φαίνονται καλοί. Και έχοντας ως αφορμή αυτό ίσως επιχειρήσουν να πείσουν τραυματισμένους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στην εργασία τους ώστε η επιχείρηση να μην χρεωθεί "Χαμένο χρόνο ατυχημάτων"...

Ποιες είναι οι πράξεις που θα μπορούσαν να ακολουθούν οι Διευθύνσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να τηρούν την Ασφάλεια;

Παρακάτω αναφέρονται:

- 1) Να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι. Να μην τους αναφέρεται μόνο να εργαστούν με ασφάλεια, τονίστε και αν χρειαστεί υπενθυμίστε τους πιθανές αιτίες ατυχημάτων. Επίσης βοηθήστε τους να δημιουργήσουν εργασιακές συνήθειες που θα τους κρατήσουν μακριά από τον κίνδυνο.
- 2) Ξεκαθαρίστε πως: Η υψηλή παραγωγή είναι ένας στόχος, μα η σωστή εργασία πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να μην παίρνονται ρίσκα.
- 3) Ακούστε προσεχτικά και λάβετε υπόψη σας εκείνα τα οποία σας αναφέρουν οι εργαζόμενοι. Ορισμένες από τις καλύτερες ιδέες ασφαλείας προέρχονται από προτάσεις εργαζομένων.
- 4) Να ενθαρρύνετε την Διορθωτική Πειθαρχία. Σε τακτά χρονικά διαστήματα να υπενθυμίζετε στους εργαζόμενους πως όταν δεν εργάζονται με ασφάλεια, θα υπάρξουν κυρώσεις. Επίσης όταν βλέπετε πως αποτυγχάνουν οι άλλες μέθοδοι εφαρμόστε αυτή της τιμωρίας.
- 5) Κάντε καθημερινή σας συνήθεια, τον έλεγχο των επικίνδυνων καταστάσεων. Ταυτόχρονα παρατηρήστε την πιθανόν επικίνδυνη συμπεριφορά των εργαζομένων.

### **Εκπαίδευση Και Παρακίνηση:**

Αρκετός χρόνος μα και ενέργεια αφιερώνεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στο πώς θα αντιμετωπίσουν καταστάσεις κινδύνου. Συνεχώς κατασκευάζονται σχέδια ασφαλείας που εφαρμόζονται και στην πράξη ως ασκήσεις στο προσωπικό. Το αποτέλεσμα αυτού; Μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα να γίνονται αυτόματα ή από συνήθεια. Τέτοια προγράμματα ασφαλείας δεν συνεισφέρουν στην ουσιαστική λύση των εκτάκτων προβλημάτων που εμφανίζονται απρόσμενα. Για τα περιστατικά αυτά χρειάζεται να βρεθούν νέες δυνατές λύσεις, όπου θα προσφέρουν άμεση επέμβαση και δραστηριότητα την στιγμή του κινδύνου.

## **B) Πειθαρχία Και Ασφάλεια:**

Η πειθαρχία δεν πρέπει να χρησιμοποιείται στην Θεωρητική Εκπαίδευση. Όσο αφορά την ασφάλεια δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα εξαρτήματα- μηχανήματα εργασίας που είναι πιθανόν να κάνουν την καθημερινή εργασία δυσκολότερη, όπως και η ένδυση ασφαλείας των εργαζομένων ορισμένες φορές είναι ανυπόφορη ιδιαίτερα σε βαριές εργασίες όπου οι στολές κάνουν τους εργαζόμενους να δυσανασχετούν ( ιδίως το καλοκαίρι ) και να μην θέλουν να τις χρησιμοποιήσουν. Μάλιστα ορισμένοι εργαζόμενοι αν και γνωρίζουν τους κινδύνους εξακολουθούν και δεν τηρούν κάποιους κανονισμούς ασφαλείας όπως π.χ. Όταν ένας εργαζόμενος ασχολείται με την θερμοκόλληση και κατά την διάρκεια της εργασίας του δεν φοράει την προστατευτική του μάσκα!

Σε αυτές τις περιπτώσεις η Διεύθυνση πρέπει να εφαρμόσει την Προοδευτική Πειθαρχία, η οποία χρησιμοποιείται σε κάθε παράβαση κανονισμών. Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος που παραβίασε τον κανονισμό ασφαλείας να προστατευθεί από τον ίδιο του τον εαυτό, όπου με την βοήθεια της προοδευτικής πειθαρχίας θα πάρει το μάθημα του όπως εξίσου σημαντικό είναι να προστατευτούν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις ανασφαλείς καταστάσεις προκειμένου να αποφύγουν έναν Διοικητή Ασφαλείας. Ορισμένοι μάλιστα χρησιμοποιούν το ζήτημα της ασφαλείας ως πρόφαση προς αποφυγή κάποιας εργασίας, όμως πρέπει να δίνεται και εδώ προσοχή διότι μέσα από τις πιθανές προφάσεις μπορεί να υπάρχει αληθινή αιτία ατυχήματος...

Πιστεύεται πως όταν υπάρχει " Άμεσος Κίνδυνος " ο εργαζόμενος θα αρνηθεί να εκτελέσει την εργασία του. Αλλά ποιος είναι ο " Άμεσος Κίνδυνος ", και ποιος αποφασίζει ότι υπάρχει και κάτω από ποιες προϋποθέσεις;

Κανένας κανονισμός ασφαλείας δεν μπορεί να δώσει απάντηση σε αυτή την ερώτηση. Ο Προσωπάρχης της επιχείρησης πρέπει να συμβουλευθεί τους Διοικητές Ασφαλείας να συζητούν με τους εργαζομένους για τους φόβους τους, μα και τις διαφωνίες τους έτσι ώστε τα μικρά ανούσια προβλήματα να μην μετατραπούν με την πάροδο του χρόνου σε άλυτες διαφωνίες. Μα το πιο σημαντικό είναι πως το τμήμα προσωπικού πρέπει να δημιουργήσει οργανωτικές μεθόδους ώστε όλοι να συμμετάσχουν στην επίλυση των προβλημάτων ασφαλείας της επιχείρησης, διότι η Διεύθυνση δεν μπορεί μόνη της να ανακαλύψει λύσεις για τα ζητήματα αυτά, ιδιαιτέρως όταν η ατμόσφαιρα είναι ηλεκτρισμένη και ο εργασιακός χώρος θυμίζει αρένα όπου γίνεται πάλη για το ποιος θα είναι νικητής και ποιος ο ηττημένος.

### Γ) Ασθένειες Εργαζομένων:

Σοβαρά προβλήματα υγείας μπορούν να προκύψουν από κακές εργασιακές συνθήκες οι οποίες έχουν αργή μα σταθερή εξέλιξη...

Την άποψη πως οι εξελισσόμενες επιχειρήσεις είναι υγιής τοποθεσίες για εργασία έρχονται να αλλάξουν μια σειρά ερευνών, οι οποίες δείχνουν έναν μεγάλο αριθμό από μακροχρόνιες ασθένειες οι οποίες προέρχονται από το εργασιακό περιβάλλον. Σχεδόν καθημερινά έρχονται στην επιφάνεια νέα είδη ασθενειών που συνδέονται άμεσα με την εργασία.

Οι περισσότερες από τις ασθένειες αυτές προέρχονται από την έκθεση ή επαφή με:

- α) Διάφορα είδη Οργανικών Χημικών ή Καυσίμων ( τα οποία χρησιμοποιούνται κυρίως σε εργοστάσια μετάλλου και προκαλούν δηλητηρίαση )
- β) Αιωρούμενα είδη σκόνης και αερίων όπως αυτή του Διοξειδίου του Άνθρακα ( Κάρβουνου ), η οποία προκαλεί διάφορα είδη ασθενειών μα και καρκίνου!
- γ) Ραδιενέργεια η οποία προκαλεί καταρράκτες στους οφθαλμούς και καρκίνο...
- δ) Ο υπερβολικός θόρυβος που μπορεί να προκαλέσει κώφωση.

Αν και λιγότερο δραματικά από τα ατυχήματα των οποίων τα αποτελέσματα επέρχονται άμεσα, υπάρχουν κρυφοί κίνδυνοι υγείας που μπορούν να προκαλέσουν εξίσου σημαντικές και μόνιμες ανικανότητες.

Αρκετές φορές η Διεύθυνση μιας επιχείρησης θεωρεί πως προσφέρει στους εργαζόμενους της ασφαλείς συνθήκες εργασίας, ενώ στην πραγματικότητα εκείνοι εκτίθενται σε απειλές οι οποίες δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές όπως π.χ. οι ακτίνες και η ραδιενέργεια.

### Ο Πολλαπλασιασμός Των Προβλημάτων:

Η εξελισσόμενη βιομηχανία πολλαπλασιάζει τις πιθανές πηγές προβλημάτων υγείας. Κάθε χρόνο εκατοντάδες νέες χημικές συνθέσεις ανακαλύπτονται. Όλο και περισσότερο οι εταιρίες χρησιμοποιούν ακτίνες λέιζερ και άλλα υψηλής ενέργειας ηλεκτρονικά μηχανήματα καθώς επίσης και οργανικές συνθέσεις. Σε πλειοψηφία είναι δύσκολο να διαπιστωθεί με την δοκιμή ο βαθμός ασφαλείας τους. Σε ορισμένα εργοστάσια οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν πάνω από 5.000 διαφορετικά χημικά εκ' των οποίων μόνο το 10% έχουν εγκριθεί για την ασφάλεια τους. Τουλάχιστον 8.000 από τις συνθέσεις που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό κόσμο μπορεί να είναι τοξικά...



## **Δ) Υπερβολική Θερμοκρασία ή Θόρυβος:**

Η ανθρώπινη υγεία μπορεί να κινδυνέψει από την έκθεση σε υψηλή θερμοκρασία, ιδιαιτέρως όταν αυτή συνδυάζεται με υγρασία οπού τότε επιβαρύνεται πολύ η καρδιά. Παρομοίως και ο δυνατός θόρυβος ( άνω των 80 ντεσιμπέλ ), δημιουργεί στρες. Γιατροί μετά από μακροχρόνιες έρευνες ανακάλυψαν πως υπάρχουν επιρροές από την μακροχρόνια έκθεση σε υψηλά επίπεδα θορύβου και δονήσεων. Οι έρευνες αυτές αποδεικνύουν πως η συνεχής έκθεση σε θόρυβο προκαλεί αύξηση των καρδιακών παλμών και κατά συνέπεια της επίδρωσης... Έτσι βρίσκει εύφορο έδαφος το στρες το οποίο είναι επιβλαβές για τον ανθρώπινο οργανισμό.

## **Ο Χρόνος Πριν Γίνουν Εμφανή Τα Συμπτώματα:**

Η έκθεση των εργαζομένων σε διάφορους παράγοντες μπορούν να αποδειχτούν επικίνδυνα, όμως αυτό ίσως να μην είναι εμφανές έως πολλά χρόνια μετά. Αυτή η περίοδος καθυστέρησης των συμπτωμάτων καθιστά πολύπλοκη την προσπάθεια της Διεύθυνσης να αναγνωρίσει και κατά συνέπεια να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτού του είδους.

Μία κλασική τέτοια περίπτωση αφορά τους εργαζόμενους οι οποίοι απασχολούνται σε εργοστάσια που παράγουν δείκτες αλουμινίου για ρολόγια. Προτού γίνουν γνωστοί οι κίνδυνοι για τα ραδιενεργή υλικά των δεικτών οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούσαν βούρτσες για να βάψουν τους δείκτες, και προκειμένου να κρατήσουν την μύτη της βούρτσας κοφτή πολλές φορές την έγλυφαν...

Πολλά χρόνια αργότερα ανακάλυψαν πως είχαν σοβαρά συμπτώματα καρκίνου, όπως καρκίνο των πνευμόνων καθώς και ασθένειες αίματος.

Ορισμένες μορφές καρκίνου εξελίσσονται αργά...

Καθώς τα χρόνια περνούν, για τον εργαζόμενο είναι δύσκολο να ανατρέξει στο παρελθόν και να ανακαλύψει πως η συγκεκριμένη εργασία ήταν επιβλαβείς για τον οργανισμό του. Κι' αυτό γιατί πιθανότατα έως τότε θα έχει περάσει από διάφορα είδη εργασιών. Ίσως και να έχει συνταξιοδοτηθεί, και έτσι είναι δύσκολο να βρεθεί η πραγματική αιτία της ασθένειας.

Επίσης όλοι οι εργαζόμενοι δεν εκτίθενται το ίδιο σε επιβλαβείς παράγοντες, και... όλοι οι οργανισμοί δεν αντιδρούν το ίδιο στα ίδια πράγματα έτσι ώστε ορισμένοι επικίνδυνοι παράγοντες να βρεθούν και εν' συνεχεία να απορριφθούν.

Οι παραπάνω καταστάσεις χαρακτηρίζονται ως Χρονικές Βόμβες οι οποίες μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα... **ΑΝΑΤΙΝΑΖΟΝΤΑΙ!**

### **Η Δυσκολία Να Απομονωθεί Το Πρόβλημα:**

Σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, ένα επικίνδυνο μηχάνημα μπορεί να εντοπιστεί και να διορθωθεί εν' αντιθέσει με τα προβλήματα τα οποία προέρχονται από χημικά που απλώνονται χωρίς συγκράτηση π.χ. Η σκόνη ασβεστίου η οποία εισβάλλει στα ρούχα, στα τρόφιμα, στα μαλλιά των ανθρώπων και γενικότερα σε οτιδήποτε βρίσκεται στην ίδια περιοχή με τον τόπο κατασκευής της.

Για να περιοριστεί ένα χημικό το οποίο αποδεδειγμένα θεωρείται επικίνδυνο και να περιοριστούν οι συνέπειες αυτού, ίσως χρειαστεί τα μηχανήματα, πατώματα, τοίχοι ακόμη και ο υπόλοιπος εξοπλισμός της επιχείρησης να απολυμανθούν ή και να καυτηριαστούν! Βέβαια η πράξη αυτή είναι τρομερά πολυδάπανη και είναι αδύνατον για το λόγο αυτό να εφαρμόζεται πάντοτε. Για το λόγο αυτό μία υπεύθυνη επιχείρηση πρέπει πρότινος να γνωρίζει καλά ποιες ουσίες είναι επικίνδυνες από την φύση τους και ποιες γίνονται επικίνδυνες με την Βιομηχανική Επεξεργασία.

### **Ε) Το Τμήμα Νοσηλείας Και Τα Προβλήματα Προσωπικού:**

Προς την ταχύτατη και δραστική αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων υγείας του προσωπικού των επιχειρήσεων, υπάρχει επιβολή από τον νόμο να εγκαθίστανται σε αυτές Τμήμα Νοσηλείας. Οι μικρότερες επιχειρήσεις ίσως να έχουν μία μόνο νοσηλεύτρια ή κάποια συμφωνία μ' ένα ιδιώτη γιατρό ( Παθολόγο ), αντιθέτως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιβάλλεται να έχουν Τμήμα Νοσηλείας που οι ευθύνες του είναι οι ακόλουθες:

- 1) Πριν να γίνει πρόσληψη κάποιου εργαζομένου, πρέπει να πραγματοποιείται μία φυσική εξέταση αυτού. Τα αποτελέσματα της εξέτασης αυτής θα δίνουν μία γενική εικόνα της φυσικής του κατάστασης.
- 2) Άμεση περίθαλψη των πιθανών τραυμάτων των εργαζομένων και των ασθενειών τους, τα οποία προκύπτουν κατά την διάρκεια της εργασίας τους.
- 3) Εξέταση εργαζομένων μετά κάποια ασθένεια ώστε να διαπιστωθεί εάν είναι σε θέση μετά την ίαση αυτής να εργαστούν.
- 4) Αξιολόγηση πιθανόν αναπηριών εργαζομένων, και για το κατά πόσο αυτές εμποδίζουν στην εκτέλεση συγκεκριμένων ειδών εργασιών.
- 5) Αποστολή εργαζομένων με σοβαρές ασθένειες ή ατυχήματα στο αρμόδιο Νοσηλευτικό Ίδρυμα της περιοχής.
- 6) Αναλυτικές Εξετάσεις διαφόρων ειδών ( Αιματολογικές/ Βιοχημικές/ Μικροβιολογικές ) κ.α. , σε εργαζόμενους που πιθανόν έχουν εκτεθεί σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας.

Αν και τα παραπάνω ίσως δίνουν την εντύπωση πως είναι ζητήματα ρουτίνας, σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργούνται διλήμματα μεταξύ του Τμήματος Νοσηλείας, του εργαζόμενου και του Προσωπάρχη. Η ευθύνη του γιατρού προς τον ασθενή είναι ξεκάθαρη: Ο γιατρός κατέχει την απόλυτη εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στο ζήτημα της υγείας του, όπου και του παρέχει την καλύτερη δυνατή θεραπεία.

Ο γιατρός εξυπηρετεί τα συμφέροντα του ασθενή, όμως στην βιομηχανία ο γιατρός προσλαμβάνεται από την επιχείρηση και όχι από τον ασθενή... Λόγο του γεγονότος αυτού ίσως δημιουργηθούν αντιφάσεις και διαξιφισμοί.

### **Στ) Αλκοόλ Και Ναρκωτικά Στον Χώρο Εργασίας:**

Έως τώρα έχουμε ασχοληθεί μόνο με συνθήκες εργασίας οι οποίες δημιουργούν προβλήματα υγείας στους εργαζόμενους, αλλά υπάρχουν επίσης προβλήματα τα οποία τα δημιουργεί ο ίδιος ο εργαζόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον.

Η υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ και η χρήση ναρκωτικών ουσιών αποτελούν εξίσου σημαντικά προβλήματα υγείας τα οποία είναι δύσκολα να θεραπευτούν, και εκτός των άλλων η χρήση τους μπορεί να προκαλέσει και προβλήματα ασφαλείας στο εργασιακό τους περιβάλλον. Εργαζόμενοι που βρίσκονται κάτω από την επιρροή αλκοόλ ή ναρκωτικών ουσιών προκαλούν προβλήματα στους συναδέλφους τους μα και στον ίδιο τους τον εαυτό.

Επίσης εάν το πρόβλημα αυτό γίνει αντιληπτό από τον νόμο πιθανόν να υπάρξουν κυρώσεις, διότι μία επιχείρηση ίσως θεωρηθεί υπεύθυνη σε περίπτωση που μέσα σ' αυτή παραβιάζονται οι νόμοι του κράτους όπως π.χ. κατανάλωση αλκοόλ, χρήση ναρκωτικών ουσιών κ.α.

Πέρα από τα διάφορα προβλήματα που προκαλεί η εξάρτηση από τις ουσίες αυτές ( Υγείας, Ασφάλειας, Νομικά ), η χρήση τους δημιουργεί ανήμπορους εργαζόμενους , διότι η χρήση αυτών αυξάνουν τις εντάσεις, τα ατυχήματα, τις ασθένειες. Μάλιστα έχει διαπιστωθεί από έρευνες πως οι αλκοολικοί εργαζόμενοι κοστίζουν στους εργοδότες τους 25% επιπλέον του μισθού τους.

Συνήθως στις περιπτώσεις αυτές οι εργαζόμενοι προσπαθούν να κρύψουν το πρόβλημα εξάρτησης τους. Φέρνουν προφάσεις για τις απουσίες τους και πάντοτε έχουν μία δικαιολογία για τα πρησμένα μάτια, τα τρεμάμενα χέρια και την ξαφνική αλλαγή της διάθεσης τους. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ύποπτοι για εξάρτηση ουσιών, ίσως φέρουν αντίσταση στην υποβολή εξέτασης από ειδικό ώστε να διαπιστωθεί το πρόβλημα τους, μάλιστα η αντίσταση αυτή ίσως φτάσει σε τέτοιο βαθμό ώστε να χρειαστεί η παρέμβαση του νόμου προκειμένου να πραγματοποιηθεί η εξέταση.

Τα προβλήματα του είδους αυτού λύνονται καλύτερα αφότου ο εργαζόμενος ( αναρρώσει ), και όχι με την άσκηση πειθαρχίας ώστε να υποβληθεί σε κάποια ποινή ή τιμωρία. Μάλιστα εάν ο εργαζόμενος δεν απολυθεί και τον αφήσουν να αναρρώσει δίνοντας του μία δεύτερη ευκαιρία, πιθανότατα να συνεχιστεί η συνεργασία του με την επιχείρηση και στο μέλλον.

Τα προγράμματα ανάρρωσης μπορούν να θεωρηθούν και ως προγράμματα συμμόρφωσης και αυτό διότι έτσι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως είναι απαραίτητο να συμμετάσχει στο πρόγραμμα αυτό, γιατί διαφορετικά ίσως απολυθεί σε βάρος της φτώχης του συνεισφοράς στην επιχείρηση ή σε βάρος των απουσιών που έκανε από αυτή.

Παράδοξος δύο στους τρεις εργαζόμενους θέλουν να κάνουν την θεραπεία διότι τους ενθαρρύνει και το προσωπικό τους περιβάλλον δείχνοντας την συμπαράσταση του μέσω της αγάπης και κατανόησης που προσφέρουν απλόχερα.

Επίσης δίνεται έμφαση και στην Διεύθυνση και αυτό γιατί εκείνοι είναι φορτισμένοι με τεράστιες ευθύνες. Σε αυτούς συνήθως δίνεται αγγολυτική θεραπεία η οποία περιλαμβάνει πρόγραμμα γυμναστικής, απώλεια βάρους, κούρα ομορφιάς σε ειδικά ινστιτούτα ( αυτό κυρίως για τις γυναίκες ), μα και διακοπές ανανέωσης και ξεκούρασης.

Στο προσεχές μέλλον τα Προγράμματα Υγείας θα προστατεύουν και θα ανανεώνουν την φυσική και ψυχική κατάσταση των εργαζομένων μα και των ανωτέρων τους.

## **Z) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ:**

Η Ασφάλεια και η Υγεία των εργαζομένων κοστίζουν, όμως δίνοντας έμφαση μόνο στον οικονομικό παράγοντα δεν μπορεί να τα εξασφαλίσει κανείς στο προσωπικό του. Οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν στο ιστορικό τους μικρό ποσοστό ατυχημάτων, είναι πρόθυμες να πληρώσουν για την ασφάλεια των εργαζομένων τους την συμμετοχή αυτής ( της επιχείρησης ) σε Επιμορφωτικά Προγράμματα Ασφαλείας, όπως επίσης να κάνουν ανανέωση των Τεχνολογικών Μηχανημάτων τους και να πραγματοποιούν έρευνες προς απόδοση χρήσιμων στοιχείων.

Όλα αυτά γίνονται προς αποφυγή των επικίνδυνων συνθηκών εργασίας που αποτελούν πηγή ατυχημάτων. Αν το γεγονός αυτό αληθεύει για τα εργατικά ατυχήματα γίνεται ακόμη πιο πιστευτό με τις ασθένειες που αποκτώνται κάτω από ορισμένα είδη εργασίας ή εργασιακών συνθηκών. Δυστυχώς οι ασθένειες που προέρχονται από ακατάλληλες συνθήκες εργασίας δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές, έτσι είναι εύκολο να μπερδέψει κανείς τα συμπτώματα τους με αυτές μιας απλής ίωσης-κρυολογήματος. Προς δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας οι

επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει τεράστια υπευθυνότητα και πραγματοποιούν έρευνες προς όφελος της. Έτσι έχουν την δυνατότητα πλέον να αντεπεξέλθουν ταχέως σε νέες πληροφορίες οι οποίες προέρχονται από νόμιμες κρατικές έρευνες. Σε κάθε τέτοια περίπτωση τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών προτείνουν στις επιχειρήσεις πολυέξοδες τροποποιήσεις υλικών μα και εξαρτημάτων.

Όμως όσες έρευνες κι αν πραγματοποιηθούν δεν είναι δυνατόν να ανακαλύψουν όλες τις πιθανές επικίνδυνες συνθήκες εργασίας και αυτό διότι δημιουργούνται διαρκώς νέα πρότυπα εργασίας όπου η χρήση τους μακροχρόνια θα αποτελέσει και εκείνη πρόβλημα προς επίλυση.

Όταν προκύπτουν προβλήματα στον εργασιακό χώρο και εντοπίζονται από την Διεύθυνση εκείνη διαθέτει μία ποικιλία από Τεχνολογικές Λύσεις ανάλογα των περιστάσεων οι οποίες έχουν διαφορετικές τιμές σε αντιστοιχία. Είναι ευνόητο πως εκείνες οι οποίες έχουν το χαμηλότερο κόστος προσφέρουν τον ελάχιστο βαθμό προστασίας. Πιθανόν να υπάρχουν οικονομικά όρια τα οποία εντοπίζουν έως πού είναι δυνατόν και κατά πόσο να περιοριστεί ο βαθμός του ρίσκου, ώστε να είναι υποφερτός.

### ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ

- Χαμηλό Κόστος ----- Εκπαιδευτικά Προγράμματα σε Διεύθυνση και Προσωπικό με κυρίως θέμα την αποφυγή της συνεχής έκθεσης αυτών σε επιβλαβείς καταστάσεις.
- Μέτριο Κόστος ----- Αλλαγή στάσης εργαζομένων που γίνεται εμφανής για το λόγο ότι απαιτούν να τους χορηγηθούν προστατευτικά ενδύματα και εργαλεία.
- Υψηλό Κόστος ----- Αλλαγή στην δομή του εργασιακού χώρου ( μηχανήματα, εξαρτήματα ) κ.τ.λ.
- Ανώτερο Κόστος ----- Ριζική αλλαγή της τεχνολογίας της επιχείρησης.

Πόσο είμαστε πρόθυμοι να πληρώσουμε; Προφανώς δεν υπάρχουν εύκολες και οριστικές απαντήσεις σε μία τέτοια ΠΟΛΥΤΙΜΗ ερώτηση...

## ΚΕΦ: 6

### Μέθοδοι Καλύτερης Διοίκησης Προσωπικού

#### α) Χρησιμοποιήστε την λογική σας

Το πρόβλημα που έχουν αρκετές επιχειρήσεις σήμερα, είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης προς το προσωπικό τους για να χρησιμοποιήσουν την λογική τους. Έτσι για την επίλυση πολλών βασικών πραγμάτων χρησιμοποιούν πολλές αυστηρές διαδικασίες, αυτό όμως είναι κάτι που πρέπει πλέον να αγνοείται στα πλαίσια της Διοίκησης Προσωπικού. Αντί αυτού οι επιχειρήσεις πρέπει να στηρίζονται στον " NOY " της Διεύθυνσης και του Προσωπικού τους. Όμως δίνοντας υπερβολική έμφαση στην προσέγγιση αυτή δημιουργείται ένα πρόβλημα: Οι άνθρωποι οι οποίοι αποτελούν την Διεύθυνση των επιχειρήσεων αυτών ξεφεύγουν της πορείας της λογικής τους και ξεχνούν να την χρησιμοποιήσουν εκεί που πραγματικά χρειάζεται. Αυτό συμβαίνει διότι ακολουθούν διαδικασίες που στην ουσία εξαναγκάζονται να τις χρησιμοποιήσουν. " Αναγκάζονται " να δημιουργούν εργασιακές ομάδες όπου στο μέλλον η επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι ανύπαρκτη και έτσι η ομάδα αποτυγχάνει τον σκοπό της. Σε άλλες περιπτώσεις οι ομάδες αυτές χρειάζεται να κάνουν " Αξιολόγηση " των Συστημάτων Διοίκησης και στην πορεία βέβαια αδυνατούν να αντεπεξέλθουν στο καθήκον τους αυτό διότι δεν μπορούν να εκτιμήσουν με αντικειμενικά κριτήρια τις καταστάσεις. Αυτό συνέβαινε διότι άλλοτε η απόδοση αυτών που έπρεπε να αξιολογήσουν ήταν αποδεκτή, και άλλοτε όχι... Θα έλεγε κανείς πως οι Διευθυντές σήμερα φοβούνται να χρησιμοποιήσουν την ανθρώπινη ευαισθησία τους στην διοίκηση προσωπικού... Ίσως να έκαναν χρήση της εάν αυτή ήταν συνιστώμενη από την ίδια την επιχείρηση ως " πρόγραμμα " της!

Είναι κοινή λογική το να πει κανείς " Σε ευχαριστώ για την άψογη εργασία που προσέφερες!" Δεν χρειάζεται κάποιο "σύστημα" γι αυτό. Δυστυχώς όμως στην πλειοψηφία τους οι Διευθυντές επιχειρήσεων αμελούν να πουν αυτό το Ευχαριστώ την κατάλληλη στιγμή και έτσι περνούν άριστα την εικόνα πως κάνουν χρήση του τυπικού απαραίτητου κατά αυτούς λόγου.

Μας διδάσκουν την κοινή λογική από την παιδική μας ηλικία. Μαθαίνουμε πως πρέπει να περάσουμε ένα δρόμο. Μαθαίνουμε να μην απευθυνόμαστε σε ξένους. Μαθαίνουμε να είμαστε σεμνοί και ευγενικοί και να λέμε ευχαριστώ στην καλή θεία που μας έφερε δώρο. Μαθαίνουμε πως πρέπει να συνεισφέρουμε στο σπίτι μας, να μην αγγίζουμε καυτά τηγάνια και κατσαρόλες. Μαθαίνουμε ότι πρέπει να μοιραζόμαστε τα

παιχνίδια μας και να μην παίζουμε στην αυλή του γείτονα. Μα κυρίως μας μαθαίνουν να σεβόμαστε και μας δείχνουν εμπιστοσύνη.

Ελάχιστες οικογένειες, πιθανόν καμία θα έγραφαν τα παραπάνω σε βιβλίο "Οικογενειακών Κανονισμών", μάλιστα η ιδέα και μόνο θα θεωρούνταν γελοία. Όμως το πραγματικά γελοίο είναι το γεγονός πως αρκετές επιχειρήσεις διατυπώνουν αυτά τα πράγματα της κοινής λογικής σε βιβλία κανονισμών και ακολουθούν την διαδικασία που αυτά υποδεικνύουν.

Οι πιο ηλικιωμένοι Διευθυντές φαίνεται πως έχουν έναν αδικαιολόγητο φόβο πως τα υπόλοιπα Ανώτερα Στελέχη και το Προσωπικό δεν θα κάνουν το πρόπον, δεν θα πουν ευχαριστώ, δεν θα βοηθήσουν ο ένας τον άλλον, δεν θα επικοινωνούν, δεν θα παίζουν εκ του ασφαλούς, και γενικά πολλά δεν....

Η αλήθεια είναι με κάποια αμφιβολία, πως η άσκηση της καλής διοίκησης προσωπικού είναι βασισμένη στην κοινή λογική (όπως το να "ακούς" πραγματικά τους προβληματισμούς του προσωπικού, το να λες ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ εκεί που πρέπει την ώρα που πρέπει) κ.α. Είναι εμφανές όμως πως η κοινή λογική αλλάζει κατά περιόδους μορφή ανάλογα των περιστάσεων... Όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι κοινή λογική το να μην καπνίζει κανείς, να μην τρωει πολύ, να μην πίνει πολύ αλκοόλ, να κάνει την καθημερινή του γυμναστική κ.α. Όμως ελάχιστοι είναι εκείνοι που χρησιμοποιούν την κοινή λογική τους ώστε να ακολουθήσει ο καθένας τους δικούς του κανονισμούς και να ορίσει τα δικά του όρια.

Όλοι διαθέτουμε κοινή λογική για το τι είναι σωστό και πρόπον να κάνουμε. Η βασική αρχή που ακολουθεί η Διοίκηση Προσωπικού δεν είναι άλλη πέρα από αυτή της κοινής λογικής. Βασικά είναι απλές ιδέες και ευκολονόητες. Το δύσκολο είναι η πράξη αυτών, και αυτή είναι η πρόκληση.

Η πρακτική των παραπάνω δεν πρέπει να μετατραπεί σε διαδικασία, όπου η αρχή αυτής δεν είναι ξεκάθαρη, διότι αυτό εκθέτει σε κίνδυνο την επιχείρηση. Η λύση του προβλήματος αυτού είναι να βεβαιωθεί κανείς πως όλοι έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί τις βασικές αυτές αρχές της Διοίκησης Προσωπικού της επιχείρησης που απασχολούνται. Το βασικό μέλημα της Διεύθυνσης είναι αυτό, δηλαδή να καταλάβει το προσωπικό, τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Τότε είναι η κατάλληλη στιγμή που το Προσωπικό θα "προκαλεί" διαρκώς τον εαυτό του, πράττοντας τις αρχές αυτές και κατά την διάρκεια των πράξεων τους θα μαθαίνουν από τα λάθη τους, θα αναζητούν διαρκώς τον τρόπο βελτίωσης τους και έτσι θα ανανεώνεται διαρκώς η κοινή τους λογική. Τα προγράμματα και οι διαδικασίες δεν έχουν την δυνατότητα να τους προσφέρουν όλα αυτά!

**Δεν το γνωρίζουμε όλοι; Είναι κοινή λογική!**

**ΔΙΗΓΗΣΗ:** Όταν ήμουν σπίτι μου, θυμήθηκα μία πρόσφατη επίσκεψη μου στις Η.Π.Α σ' ένα μεγάλο πάρκο αναψυχής το οποίο είχε το ίδιο στυλ με κάποιο στο Λονδίνο που διέθετε λεωφορεία ανοιχτού τύπου τα οποία σε περιέφεραν γύρω από την λίμνη και έκαναν στάση κατά την διάρκεια του γύρου αυτού σε διάφορα αξιοθέατα. Σπουδάζοντας λοιπόν στο Λονδίνο έκανα την ευχάριστη αυτή διαδρομή αρκετές φορές, και έλπιζα λοιπόν πως θα ήταν το ίδιο και σ' αυτό της Αμερικής. Όμως ήταν διαφορετικά...

Προτού καν ξεκινήσει το λεωφορείο πέρασε ένας ελεγκτής να βεβαιωθεί πως όλοι οι επιβάτες είναι καθιστοί, έπειτα πέρασε κατά όλο το μήκος του λεωφορείου από την εξωτερική πλευρά μία αλυσίδα, διότι έτσι ήταν βέβαιο πως δεν θα πέσει κανείς. Έπειτα έγινε μία ανακοίνωση ασφαλείας που διευκρίνιζε να μην σηκωθεί κανείς επιβάτης όρθιος έως να σταματήσει τελείως το λεωφορείο. Μετά το λεωφορείο ξεκίνησε επιτέλους, διασχίζοντας το πάρκο με πέντε μίλια την ώρα. Τελειώνοντας την διαδρομή εγώ και η οικογένεια μου αποφασίσαμε να δοκιμάσουμε ένα από τα παιχνίδια. Ήταν ένας κυλιόμενος διάδρομος που περνούσε μέσα από το δάσος. Ενώ πατήσαμε στον διάδρομο έγινε μία ανακοίνωση ασφαλείας που τόνιζε να κρατιόνται οι επιβάτες από την χειρολαβή, και να μην τρέχουν!!! Λίγο πριν την έξοδο αυτού, έγινε πάλι μία ανακοίνωση που διευκρίνιζε ότι φτάναμε στην έξοδο, και να προσέχουμε κατά την κατάβαση. Διαρκώς αναρωτιόμουν λοιπόν " Γιατί αυτοί οι άνθρωποι τα τονίζουν όλα αυτά; Είναι κοινή λογική! "

Είναι πιθανό να ξεχάσει κανείς να χρησιμοποιήσει την κοινή του λογική και αυτό διότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται να του υπογραμμίζει διαρκώς τι και πως πρέπει να κάνει κάτι. Όμως το καλύτερο είναι ο καθένας να αναγνωρίζει την δική του πλευρά και να την εφαρμόζει για να δει τα δικά του αποτελέσματα. Με άλλα λόγια πρέπει να είσαι ο εαυτός σου και όχι αυτός που σου υποδεικνύει ο εργοδότης σου να είσαι. Για το λόγο αυτό ακόμα και οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις αποδεικνύονται λάθος στην πορεία. Και αυτό διότι θέλουν το προσωπικό τους να έχει συγκεκριμένο τρόπο σκέψης ( αυτό που εγκρίνουν εκείνοι ), και όχι να λειτουργούν κατά τον τρόπο τον δικό τους. Εκείνο που δεν γνωρίζουν οι επιχειρήσεις αυτές, είναι πως οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους όταν τους είναι επιτρεπτό να πράξουν όπως νομίζουν οι ίδιοι ( δηλαδή να είναι ο εαυτός τους ), χρησιμοποιούν την δική τους κοινή λογική και εκμεταλλεύονται τις προκλήσεις που τους δίνονται οδηγώντας έτσι τον εαυτό τους στον δρόμο της επιτυχίας. Δεν υπάρχει τίποτα μαγικό για να γίνει κανείς επιτυχημένος, όμως δεν υπάρχουν ειδικά προγράμματα και διαδικασίες γι' αυτό!



**ΑΡΧΗ:** Η μέθοδος της Διοίκησης Προσωπικού έχει ως βάση την Κοινή Λογική.

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Πρέπει να προκαλείς τον εαυτό σου διαρκώς για να ανακαλύψεις την δική σου Κοινή Λογική!

### **β) Να μεταχειρίζεστε το προσωπικό σας ισότιμα**

Τρεις ευκαιρίες δίνονται όταν αναγνωρίζουμε τον άλλον γι' αυτό που είναι

Υπάρχει ο κίνδυνος πως κάποιοι Διευθυντές " ξεχνούν " πως το προσωπικό τους αποτελείται από ανθρώπους, ανθρώπους με συναισθήματα... Το μόνο που βλέπουν είναι μία ταμπέλα ( Γραμματέας, Λογιστής, Καθαρίστρια ), με την οποία έχουν συνδέσει κάθε ένα υπάλληλο τους στερεοτυπικά. Συμπεριφέρονται λοιπόν ανάλογα με την ταμπέλα και όχι ανάλογα τον άνθρωπο, διότι περιμένουν ότι αυτός/ η που εκπροσωπεί την ταμπέλα αυτή να αντιδράσει με συγκεκριμένο τρόπο (αναλόγως την ταμπέλα που αντιπροσωπεύει)! Όμως η συγκεκριμένη αντιμετώπιση δημιουργεί διαξιφισμούς και τεράστια προβλήματα.

Αν αφαιρέσει κανείς το Στάτους και την Θέση, θα καταλάβει αμέσως πως υπάρχουν αρκετές βασικές ομοιότητες μεταξύ μας. Όλοι έχουμε αισθήματα. Όλοι έχουμε απόψεις! Όλοι διαθέτουμε λίγο περισσότερη εξυπνάδα απ' όσο οι άλλοι θεωρούν πως έχουμε...

Τα στοιχεία εκείνα που μας διαφοροποιούν είναι τα ρούχα μας, η γλώσσα μα και η προφορά μας, το παρελθόν μας και τα πιστεύω μας. Κανένα από αυτά δεν πρέπει να μας σημαδεύει ώστε να έχουμε διαφορετική μεταχείριση καλύτερη ή χειρότερη.

Όλοι γνωρίζουμε πως ένα ποσοστό ηλικιωμένων ανθρώπων αρνούνται να κάνουν διάλογο με νέους λόγο της μεταξύ τους χρονολογικής διαφοράς, διότι οι ηλικιωμένοι συμπεριφέρονται στους νεότερους σαν να μην γνωρίζουν τίποτα... Αυτοί είναι δικαιολογημένοι...

Όμως το να συμπεριφέρεσαι καλά για τα " μάτια ", το να κοιτάς απ' υψηλού τους άλλους ( υπερόπτης ), το να είσαι υπερβολικά περήφανος και να διακρίνεις τον άλλον λόγο θέσης αποτελούν σημάδια πως αντιπροσωπεύεις έναν λάθος και " κακό " Διευθυντή.

Το να φερόμαστε σωστά- ανθρώπινα στο προσωπικό μας, είναι θέμα σεβασμού. Όλοι έχουμε μία αξία που αξιολογείται και αναγνωρίζεται. Η πιο άσχημη εμπειρία που μπορεί να έχει κανείς στον εργασιακό χώρο, είναι να νιώσει πως δεν αξιολογήθηκε σωστά, όπως του άξιζε.. Η εμπειρία αυτή μπορεί να είναι αποτέλεσμα του χρώματος του δέρματος του, της φυσικής του κατάστασης ( ανάπηρος, ηλικιωμένος ) κ.α., ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται αναλόγως της μόρφωσης του μα

και της θέσης την οποία κατέχει στην επιχείρηση ( Λογιστής, Τεχνικός, Κλητήρας ) κ.α.

Αρκετοί είναι κάποιοι Διευθυντές οι οποίοι όχι εσκεμμένα, αδιαφορούν εαν "ρίχνουν" κάποια μέλη του προσωπικού τους. Όπου στην συνέχεια εκείνοι ( προσωπικό ) , νιώθουν την απόρριψη προς το άτομο τους και απογοητεύονται. Επίσης ένα άλλο λάθος που κάνουν ορισμένοι Διευθυντές, είναι πως δεν ακούν πραγματικά τα προβλήματα του προσωπικού τους ή την αξία αυτών που έχουν να τους πουν. Το αποτέλεσμα αυτού είναι πως το προσωπικό μένει με την εντύπωση πως είναι χαμηλότερης στάθμης, δηλαδή άνισοι προς τους υπολοίπους.

Το να προσεγγίζουμε το προσωπικό μας με ανθρώπινα συναισθήματα σημαίνει πως δείχνουμε πραγματικό ενδιαφέρον για εκείνους χωρίς διακρίσεις και χωρίς να βγάζουμε λάθος συμπεράσματα διότι κάποιος έχει μία " ταμπέλα " της προτίμησης μας. Έτσι γινόμαστε άδικοι...

Η μορφή της συμπεριφοράς μας έρχεται από το υποσυνείδητο μας, χωρίς να γνωρίζουμε τι εικόνα περνάμε στους άλλους που αντικρίζουμε, ούτε τι επιρροή ασκούμε σ' αυτούς. Πολλές φορές επικοινωνούμε με κάποιον έχοντας συγκεκριμένη προδιάθεση. Πηγαίνοντας να μιλήσουμε στον Διευθυντή, ξεχνούμε να πούμε καλημέρα στον πορτιέρη, στην συνέχεια περνάμε μπροστά από τους κλητήρες της επιχείρησης και δεν τους βλέπουμε καν! Μόνο όταν τους έχουμε ανάγκη τους θυμόμαστε! Η ανοίγουμε την πόρτα στον Διευθυντή και όχι στον υπάλληλο- συνάδελφο μας! Αυτομάτως τείνουμε να πιστεύουμε πως κάποιος θα φερθεί ανάλογα με το περιμένουμε εμείς να φερθεί, λόγο της ( χ ) εικόνας που έχουμε σχηματίσει γι' αυτόν. Και όταν τελικά φέρεται όπως περιμέναμε λέμε: Να καλά το ήξερα πως θα το πει αυτό! Όμως όταν τα πράγματα δεν γίνονται όπως περιμέναμε λέμε "Γιατί; "!

Συχνά ακούμε: " Φέρσου σε κάποιον όπως θα ήθελες να σου φερθεί! " Ανέλυσε λοιπόν πως σου αρέσει να σου φέρονται, ποια είναι κατά την γνώμη σου η σωστή συμπεριφορά, ποιος ο σεβασμός που θέλεις να σου δείχνουν, αν και κατά πόσο θέλεις να είναι ειλικρινής κανείς μαζί σου, αν θέλεις να σου φέρονται φιλικά- ζεστά και στην συνέχεια δοκίμασε να συμπεριφέρεσαι σε όλους έτσι κατά τον ίδιο τρόπο, όποιοι και να είναι.

Το ότι είσαι Διευθυντής δεν αποτελεί καμία διαφορά. Ως ανθρώπινα όντα το προσωπικό της επιχείρησης σου πρέπει να είναι ίσο με σένα. Πρέπει να έχουν όλοι τα ίδια προνόμια, και όλοι να έχουν την ίδια μεταχείριση. Η καλοσύνη που δείχνεις στον κάθε ένα από αυτούς δεν πρέπει να ποικίλει ανάλογα την θέση του.

## **Ίση Μεταχείριση:**

Σημαίνει ίδια συμπεριφορά ανεξαιρέτως από:

- Στάτους
- Είδος Εργασίας
- Θρήσκευμα
- Χωριό ή Πόλη Γεννήσεως
- Χρώμα Δέρματος
- Φύλλο
- Εμφάνιση
- Φήμη
- Είτε σου δίνουν, είτε τους δίνεις αναφορά
- Σωματική Κατάσταση- Υγεία
- Ικανότητα
- Προφορά
- Στάση απέναντι σου
- Ηλικία

Το να φερόμαστε καλά στο προσωπικό μας σημαίνει πως απαγορεύουμε στον εαυτό μας να βγάζει λάθος βεβιασμένα συμπεράσματα, τα οποία προέρχονται κυρίως από εικασίες. Το να τους κρίνουμε ναι, αλλά όχι να τους κατακρίνουμε διότι δεν συμπεριφέρονται ή ζουν ομοίως με μας. Ο δικός μας τρόπος ζωής μπορεί να είναι τέλειος για μας, αλλά εμείς δεν μπορούμε να κρίνουμε πως είναι ο καλύτερος και για κάποιους άλλους. Δεν υπάρχει καλός ή κακός τρόπος να ζει κανείς, το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να κρίνουμε τι είναι καλύτερο για τον εαυτό μας και να αφήσουμε τους άλλους να αποφασίσουν για τον εαυτό τους. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να σεβαστούμε.

**ΑΡΧΗ:** Ίσες Ευκαιρίες  
Ίση Μεταχείριση

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Ξεχάστε ποίος είναι ο καθένας ανάλογα με την κοινωνική του θέση.

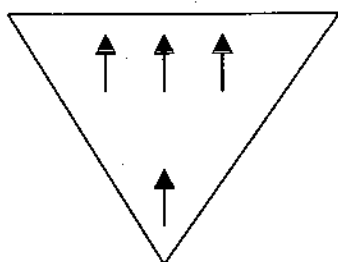
Μην συμπεριφέρεστε διαφορετικά στους ανθρώπους λόγω οικονομικής κατάστασης, θρησκείας, φυλής κ.α.

Να φέρεστε σε όλους το ίδιο!

### γ) Σπρώξτε για τους ανθρώπους σας

Το προσωπικό σας δεν θα πάει ποτέ προς την κατεύθυνση που εσείς επιθυμείτε, εκτός αν τους υποδείξετε το δρόμο...

Δώστε στο προσωπικό σας την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση. Δώστε τους καινούργιες εμπειρίες. Προσπαθήστε εκεί που πρέπει (μόνο εσείς γνωρίζετε το πού) να αυξήσετε τον μισθό τους. Παρέχετε τους το καλύτερο δυνατόν εργασιακό περιβάλλον. Να είστε με το μέρος τους όταν τους επιτίθονται. Προάγεται τα κατορθώματά τους. Μα πάνω απ' όλα να είστε με το μέρος και τα πιστεύω τους!



Κι' αν έχετε αντίθετη άποψη με όλα τα παραπάνω, ποτέ μην στραφείτε ενάντια στο προσωπικό σας. Ίσως να διαφωνήσετε, ίσως περιστασιακά νιώσετε αντιπάθεια ο ένας για τον άλλον (Διεύθυνση/ Προσωπικό), αλλά ποτέ μην στραφείτε ενάντια στο προσωπικό σας.

Όλη η ιστορία της Διοίκησης Προσωπικού μιλά με υπονοούμενα για την σχέση μεταξύ των "εμείς και αυτοί", όπου η Διεύθυνση πάντοτε διέφερε από τους εργαζόμενους και κατείχε κυρίαρχη θέση. Το μάθημα εδώ είναι πως τέτοιου είδους διαφορές δημιουργούν κλίμα δυσπιστίας και μεγάλη έλλειψη ηρεμίας στον εργασιακό χώρο.

Ως Διευθυντές είστε απαραίτητα και σημαντικά μέλη της ομάδας στην οποία ανήκετε και είστε υπεύθυνος γι' αυτή. Δεν πρέπει ποτέ να νομίζετε πως είστε διαφορετικοί ή χωριστοί από την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα. Μην νιώθετε φόβο στην ιδέα πως ίσως κάποια στιγμή χαρακτηριστείτε πράοι και ήρεμοι, ή πως είστε με το "δικό" τους μέρος και ενάντια στο "δικό" σας ως μέλος της Διεύθυνσης. Σε κάθε είδους επιχείρηση όλοι θα έπρεπε να είναι στο ίδιο μέρος. Αυτό σημαίνει ότι εσείς πρέπει να είστε με το μέρος των ανθρώπων που φέρνουν τα απίθανα αποτελέσματα στην επιχείρηση, δηλαδή το προσωπικό!

Αυτό σημαίνει πως πρέπει να προσπαθήσετε πολύ να δημιουργήσετε μία κατάσταση στην οποία το προσωπικό σας θα έχει τις κατάλληλες συνθήκες να παράγει τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει πως τους εξασφαλίζεται τα προσωπικά τους συμφέροντα. Το

προσωπικό παρακινείται όταν συνειδητοποιεί , πως η Διεύθυνση τους προσπαθεί να δημιουργήσει ευκαιρίες εκμετάλλευσης για την καριέρα τους, πως επιχειρεί να τους παρέχει τις καλύτερες συνθήκες εργασίας μα κυρίως όταν τους προσφέρει συναρπαστικές προκλήσεις!

Όταν το προσωπικό ασυνείδητα νιώθει πως προσπαθείτε γι' αυτούς, θα σπρώξουν κι' εκείνοι για σας. Θα σας παράγουν αυτό το ελάχιστο παραπάνω όταν χρειάζεται, θα σας κατανοήσουν, θα προσπαθήσουν λίγο περισσότερο. Δεν θα ζητήσουν τίποτα σε ανταπόδοση διότι θα γνωρίζουν ότι πάντοτε εσείς προσπαθείτε για ότι καλύτερο γι' αυτούς.

Απόψε αναλογιστείτε το τι έχετε προσφάτως κάνει για το προσωπικό σας. Κατά ποιο τρόπο τους έχετε βοηθήσει- στηρίξει;

**1 ΑΡΧΗ:** Δικαιοσύνη. Αυτοί για τους οποίους προσπαθείτε, θα προσπαθήσουν και για σας.

**2 ΑΡΧΗ:** Μάθετε ποίες είναι οι απαραίτητες ανάγκες του προσωπικού σας και προσπαθήστε να τις καλύψετε.

#### **δ) Γίνεται Απρόβλεπτοι – Γίνεται Πρωτότυποι!**

Δεν πρέπει ποτέ να δοκιμάσετε κάτι διαφορετικά απ' ότι συνήθως απλά για να ξεφύγετε απ' την καθημερινή ρουτίνα. Παρόλα αυτά όμως δοκιμάζοντας κάτι διαφορετικά είναι ο μοναδικός τρόπος να κάνετε πρόοδο.

Άνθρωποι οι οποίοι ακολουθούν το προβλεπόμενο, απλά πάνε με την ροή των πραγμάτων. Δηλαδή κάνουν τα πάντα το ίδιο. Εκτός του αναμφισβήτητου γεγονότος πως αυτό είναι πολύ βαρετό, δεν αποτελεί και τρόπο συναγωνισμού. Ο συναγωνισμός συμβάλει στο γίνονται τα πράγματα καλύτερα- και αυτό σημαίνει να γίνονται ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ!

Λένε πως το προβλεπόμενο έχει την θέση του ανάμεσα στις νόρμες πολιτισμένης συμπεριφοράς, όπως επίσης και μέσα στον εργασιακό χώρο. Και αυτό γίνεται ορατό από το πόσο συνδεόμαστε με τους συναδέλφους για παράδειγμα μέσα από εργασιακές και συνεργατικές συζητήσεις που λαμβάνουν μέρος στο χώρο εργασίας. Όμως η προβλεπόμενη συμπεριφορά τηρείται όταν εμείς οι ίδιοι δεν επιθυμούμε να αλλάξουμε την προβλεπόμενη τακτική μας.

Όμως ο κόσμος της επιχείρησης είναι πλασμένος για αλλαγές όπου μέσα από αυτές επιτυγχάνουμε την μοναδικότητα στα μάτια των πελατών μας. Δεν υπάρχει άλλη πιο αποτελεσματική, εναλλακτική λύση από την απρόβλεπτη συμπεριφορά η οποία προκαλεί αλλαγή και δημιουργεί μοναδικότητα.

Ένας συνηθισμένος < προβλεπόμενος > τρόπος αντιμετώπισης δεν έχει την δυνατότητα να το εξασφαλίσει αυτό. Γι' αυτό να είστε ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΙ-ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΟΙ! Να έχετε προσδοκίες. Καταπλήξτε τους πελάτες σας με την τακτική σας! Μα πάνω απ' όλα διοικήστε το προσωπικό σας με νέες και δημιουργικές ιδέες!

#### - Πρακτική Εφαρμογή -

- Αφήστε το προσωπικό σας να ορίσει τον μισθό του
- Βάλτε το προσωπικό σας να εκπαιδεύσει τους πελάτες σας
- Προτρέψτε τους πελάτες να εκπαιδεύσουν το προσωπικό σας και να τους υποδείξουν τα λάθη τους
- Να έχετε ελαστικό ωράριο εργασίας ( χωρίς κάρτα εισόδου-εξόδου ) για το προσωπικό...
- Να είστε απόλυτα ανοιχτοί και ειλικρινείς με τους πελάτες σας
- Να είστε απόλυτα ανοιχτοί και ειλικρινείς με το προσωπικό σας
- Μην βάζετε πολύ γραφική εργασία στο προσωπικό σας
- Επιβραβεύστε τυχόν λάθη και αποτυχίες, εφόσον έχουν κατανοηθεί και γίνει ηθικό δίδαγμα ώστε να μην επαναληφθούν
- Κάντε κάτι πρωτότυπο με το προσωπικό σας όπως εξωτερική εργασία στην ύπαιθρο
- Καταπλήξτε τους πελάτες σας με κάτι νέο και πρωτότυπο π.χ Διοργάνωση φιλανθρωπικής συναυλίας στον χώρο σας κ.α.
- Παροτρύνετε τους πελάτες σας να συμβάλουν έτσι ώστε να σας βοηθήσουν προς την ανακάλυψη νέων προϊόντων
- Τοποθετείστε έναν πίνακα παραπόνων προσωπικού στο γραφείο \_ σας ( ώστε έτσι θα αναγνωρίζετε τους προβληματισμούς τους )
- Κάθε εξάμηνο φτιάξτε ένα χρονοδιάγραμμα κατορθωμάτων του προσωπικού σας, όπου εκείνοι θα αποκτούν πόντους και θα επιβραβεύονται για τις προσπάθειες τους με ( ταξίδια, προσωπικά δώρα, ημέρες αδείας με πληρωμή ) κ.α.
- Βεβαιωθείτε πως τουλάχιστον μία φορά το χρόνο κάθε μέλος του προσωπικού σας εκφέρει κάποια ιδέα για την παραγωγή της επιχείρησης και φροντίστε να την προωθήσετε

Δημιουργήστε ένα τέτοιο κλίμα στο χώρο εργασίας όπου θα είναι εμφανής η επιβράβευση της δημιουργικότητας του προσωπικού. Δώστε μεγάλη προσοχή στις ιδέες του προσωπικού σας. Ποτέ μην απορρίπτεται κάτι άνευ αιτίας και δοκιμής. Προσπαθήστε να πειραματιστείτε με τις νέες αυτές ιδέες.

Επίσης και η δική σας συμπεριφορά πρέπει να είναι ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΗ. Οι εργαζόμενοι λατρεύουν τα "Χρωματιστά Διοικητικά Στελέχη", οι οποίοι έχουν την τάση να ξεφεύγουν από το συνηθισμένο βαρετό και μουντό τρόπο διοίκησης. Δυστυχώς όμως αρκετοί Διευθυντές/τριες είναι βαρετοί, διότι έχουν υιοθετήσει τον τύπο του γκρι κουστουμιού και της συνηθισμένης στερεοτυπικής έκφρασης.

### **-Αποτέλεσμα Εφαρμοσμένης Πρακτικής -**

Περίπου 3.000 άνθρωποι συμμετείχαν σ' ένα ετήσιο συνέδριο. Από αυτούς οι 2.000 ήταν άντρες που φορούσαν κουστούμια και γραβάτες...

Υπήρχε μία αξιοσημείωτη εξαίρεση! Ήταν ο κεντρικός ομιλητής της βραδιάς αυτής! Δεν φορούσε γραβάτα και στο μέσο της συζήτησης έβγαλε το σακάκι του δίνοντας έτσι το καλό παράδειγμα στο κοινό του.

Επίσης κατά την διάρκεια της ομιλίας του χρησιμοποιούσε κοινή-απλή λυτή γλώσσα, κάτι το οποίο δεν συνηθίζεται σε τέτοιου είδους ομιλίες.

Προσθέστε χρώμα στις ζωές του προσωπικού σας, ακολουθώντας την καθημερινή ρουτίνα σας – με μία άνευ ρουτίνα τακτική! Γίνεται; ΒΕΒΑΙΩΣ! Μακρύνετε τα μαλλιά σας ή κόψτε τα! Δείξτε φωτογραφίες της οικογένειάς σας στο προσωπικό σας! Τοποθετείστε στο γραφείο σας ένα βάζο με λουλούδια!

Απλά κάντε κάτι διαφορετικό! Σε αντίθετη περίπτωση όλα μα όλα καταντούν τόσο βαρετά. Θα δείτε πως και οι πελάτες σας, θα σας το αναγνωρίσουν.

### **ΑΡΧΗ: Μη- Προβλεπόμενη Τακτική**

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Ανακαλύψτε και συναγωνιστείτε όλες τις προβλεπόμενες τακτικές! Μπορείτε να κάνετε κάτι διαφορετικά μα και καλύτερα; ΚΑΙ ΒΕΒΑΙΑ!

### **ε) Συγχωρείτε τα λάθη**

Τα λάθη είναι απαραίτητα, διότι μας οδηγούν στον δρόμο της επιτυχίας...

Τα μικρά παιδιά πέφτοντας κάτω μαθαίνουν να περπατούν, μαθαίνουν να μιλούν αφού πρώτα εκφράζονται λάθος. Καθ' οδόν στο μονοπάτι της επιτυχίας βρίσκονται διασκορπισμένα λάθη. Μάλιστα δεν υπάρχει δρόμος που οδηγεί σ' αυτή χωρίς να γίνονται λάθη.

Ένας από τους μύθους της σύγχρονης Διοίκησης είναι πως μπορεί να δημιουργήσει κανείς το τέλειο "μοντέλο" εργαζομένου για την "ιδανική" θέση. Τα Διοικητικά Στελέχη των επιχειρήσεων ξοδεύουν πολύτιμο χρόνο προσπαθώντας να παλέψουν και να λύσουν ένα συγκεκριμένο ζήτημα, επιχειρώντας έτσι την καθυστέρηση της επίλυσης του. Κατά αυτό τον τρόπο προσεγγίζουν το προσωπικό και τους υποδεικνύουν μία Γραμμή Καθοδήγησης επίλυσης του ζητήματος αυτού η οποία κατά αυτούς είναι χρήσιμη στην επιχείρηση. Αναπόφευκτα όμως αυτή η γραμμή είναι ανούσια και ωμή. Δεν μπορείς να δημιουργήσεις ένα αλάνθαστο μοντέλο εργαζομένου, για να επιλύει τα ζητήματα της Διοίκησης!

Ένας άλλος μύθος είναι πως οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν και να εξελιχτούν μη κάνοντας λάθη. Κάποιοι νομίζουν πως μπορείς να βάλεις μία ομάδα ατόμων μέσα σε μία αίθουσα διδασκαλίας στην οποία θα απορροφούν γνώσεις και μεθόδους που μετέπειτα θα χειρίζονται τέλεια!

Στις πιο "παραδοσιακές" επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι φοβούνται μήπως πράξουν λάθος. Συμπεριφέρονται όπως οι σκύλοι με την ουρά στα σκέλια. Έχουν την αλάνθαστη εικόνα πως εάν συμβεί κάποιο λάθος θα τιμωρηθούν, διότι οι Διευθυντές τους ως μανιώδεις κυνηγοί αναζητούν αβοήθητα θύματα που τα 'χουν κάνει θάλασσα για να τους υποτάξουν!

Αναπόφευκτα οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν πως κάποιος "άλλος" έπραξε λάθος. "Δεν ήμουν εγώ"...

Το να αποφεύγουμε να κάνουμε λάθος γίνεται τρόπος ζωής στον χώρο εργασίας. Είναι όμως εξίσου σημαντικό, όπως το να αποφύγουμε να πάρουμε αποφάσεις ή να δραστηριοποιηθούμε. Κατά τον ίδιο τρόπο μπορούμε να αποφύγουμε την πρωτοβουλία ή την επιμονή για κάποια άποψη μας...

Η πρόοδος γίνεται κάνοντας τα πράγματα άσχημα για αρχή, όπου μαθαίνοντας από την εμπειρία μας έχουμε ως αποτέλεσμα την καλύτερευση τους. Χωρίς τον Orville και Wilbur Wright που το 1900 με την εύθραυστη Kitty Hawk τους έπεσαν, δεν θα είχαμε σήμερα το Jumbo Jet! Η μεγαλύτερη πτήση τους διήρκεσε 59 δευτερόλεπτα και κάλυψε 852 πόδια έκτασης γης!

Ένα λάθος είναι μία χρυσή ευκαιρία μάθησης. Μην το στερήσετε ποτέ αυτό από τον εαυτό σας το πανεπιστήμιο της ζωής. Ποτέ μην καλύπτετε- κρύβετε την αλήθεια. Να παραδέχεστε πάντα τα λάθη σας και να μαθαίνετε από αυτά. Βέβαια αυτό ισχύει εάν μπορείτε να τα αντιληφτείτε, διότι πολλοί δεν μπορούν. Γι' αυτό χρειάζεστε άλλους ανθρώπους γύρω σας, να σας προσφέρουν την βοήθεια τους ώστε να αντιληφτείτε τα λάθη σας και τέλος να μάθετε απ' αυτά. Αυτό όμως προϋποθέτει μία αμοιβαία εμπιστοσύνη και θετική στάση βοήθειας. Εάν εκθέσεις ένα λάθος με την πρόθεση να τιμωρήσεις ή να πονέσεις



κάποιον, θα αποτύχεις. Ο άνθρωπος αυτός θα κουμπωθεί και θα αμυνθεί, και φυσικά δεν θα παραδεχτεί το λάθος του.

Ο χρυσός κανόνας στον χειρισμό των λαθών είναι ποτέ να μην στοχεύουμε να τιμωρήσουμε, αλλά πάντοτε ο σκοπός μας να είναι η παροχή βοήθειας. Η πλειοψηφία των ανθρώπων παραδέχεται πως δεν είναι τέλειοι και εκφράζουν την επιθυμία να μάθουν κατά ποίους τρόπους θα γίνουν καλύτεροι, αλλά όχι με αντίτιμο τα λάθη και οι αδυναμίες τους να ανταποδίδονται με τιμωρία.

### **“Όταν κάποιος δεν μαθαίνει από τα λάθη του”**

Ένας Αμερικανός Διευθυντής είπε κάποτε τις εξής κουβέντες σοφίας:

“Η αντιμετώπιση μου προς τα λάθη είναι απλή. Το προσωπικό μου επιτρέπεται να κάνει το ίδιο λάθος δύο φορές. Την τρίτη φορά που κάνουν αυτό το λάθος απολύονται!

Την πρώτη φορά θεωρώ πως συνέβη από έλλειψη εμπειρίας, έλλειψη εκπαίδευσης. Όμως είναι καλό που ο εργαζόμενος προσπάθησε και απέτυχε. Περιμένω από εκείνον να είναι ειλικρινείς και να παραδεχτεί το λάθος του. Το συζητάμε και συμφωνούμε πως θα προσέξει ώστε να μην ξανασυμβεί.

Εάν συμβεί το ίδιο λάθος για δεύτερη φορά στον εργαζόμενο, προβληματίζομαι. Έχουμε μία πιο σοβαρή συζήτηση αυτή την φορά. Του υποδεικνύω πως δεν είναι δυνατόν να ρισκάρει την επιχείρηση ξανακάνοντας το λάθος αυτό. Έτσι συμφωνούμε να μπει σε πρόγραμμα νέας εκπαίδευσης ώστε να μπορέσει να εξελιχθεί.

Εάν το ίδιο λάθος συμβεί τρίτη φορά, απολύω τον συγκεκριμένο εργαζόμενο.”

Λέγοντας όλα αυτά δεν ενθαρρύνει κανείς το προσωπικό του να κάνει λάθη! Αυτό που χρειάζεται να κάνετε είναι να ενθαρρύνετε το προσωπικό σας να ρισκάρει, να εκφέρει την άποψη του, να πάρει πρωτοβουλίες, να πάρει αποφάσεις. Επίσης πρέπει να τους ενθαρρύνετε να αντιμετωπίζουν τα λάθη τους. Ορισμένες φορές οι κανονισμοί είναι λάθος και χρειάζεται να διορθωθούν. Στην περίπτωση αυτή ο κανονισμός είναι το λάθος, και όχι ότι τον παραβιάζει κανείς!

Το πώς χειρίζεστε τα λάθη είναι μία αντανάκλαση της ίδιας της συμπεριφοράς σας προς το προσωπικό σας, τα όρια της κατανόησης και ευαισθησίας σας. Όσο λιγότερο ανέχεστε τα λάθη του προσωπικού σας, τόσο λιγότερο άνθρωπος δείχνετε στα μάτια τους. Όμως υπάρχει ένα όριο στην ανεκτικότητα. Η κοινή λογική υπαγορεύει πως πρέπει να τραβήξετε μία γραμμή μεταξύ της μικρής ή προσωρινής ζημιάς και της μεγάλης ζημιάς που ίσως στιγματίσει την επιχείρησή σας: Επιτρέπεται σ’ ένα μικρό παιδί να πέσει κάτω μέσα στην ασφάλεια του σπιτιού του, όμως

όχι να κάνει το ίδιο στις όχθες ενός ποταμού. Το πρόβλημα όμως είναι πως αρκετοί Διευθυντές βλέπουν τα μικρά λάθη ως καταστροφικά.

Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν θέλουν να κάνουν λάθη και είναι πρόθυμοι να μάθουν από αυτά, ώστε στο μέλλον να μην ξανασυμβούν. Γιατί να τους προσβάλετε όταν ήδη έχουν πάρει το μάθημα τους; Κοιτάξτε προσεχτικά τον εαυτό σας και προσπαθήστε να περιορίσετε κάθε πρόθεση σας για να τιμωρήσετε το προσωπικό σας ( Άμεσα ή Έμμεσα ) που τελικά αποτυγχάνει. Πειθαρχήστε τον εαυτό σας και καθίστε μαζί τους με φιλική- θετική διάθεση, και συζητήστε για το πώς τα πράγματα θα γίνουν καλύτερα την επόμενη φορά.

**ΑΡΧΗ:** Τα λάθη είναι απαραίτητο μέρος της μάθησης.

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Ποτέ μην τιμωρείτε ένα λάθος, πάντα να μαθαίνετε απ' αυτό.

**στ) Να είστε θετικοί**

Ένα θετικό αποτέλεσμα προϋποθέτει ένα θετικό τρόπο σκέψης..

Υπάρχει ένα κλισέ για το μισοάδειο δοχείο που συγκεκριμένα συσχετίζεται σε όποιον προσπαθεί να διοικήσει σωστά. Δεν είναι μόνο το πώς βλέπεις την ζωή αλλά επίσης το πώς βλέπεις την κατάσταση στον χώρο εργασίας. Απειλές, Αποτυχίες, Εμμονές και οι Παρεμβάσεις άλλων ανθρώπων αποτελούν ευκαιρίες.

Η αμφιβολία αποτελεί κοινό γεγονός σήμερα. Μάλιστα οι Άγγλοι παίρνουν την αρχηγία στο να δηλώνουν προβλήματα. Στους ανθρώπους αρέσει να μουρμουράνε. Χαίρονται όταν στο γραφείο τους αντικρίζουν την ανικανότητα των συναδέλφων τους. Επίσης απογοητεύονται και εκπλήσσονται με τις αποφάσεις των πολιτικών κ.α. Θα ήταν όλα τόσο πιο απλά εάν άκουγαν την συμβουλή μας, εάν έκαναν τα πράγματα όπως κρίνουμε εμείς πως πρέπει να γίνουν. Εμείς αποκτούμε μέσα σε πέντε δευτερόλεπτα την γνώση για ένα θέμα και γινόμαστε ειδικοί, κατέχουμε καλύτερα το ζήτημα από τους ανθρώπους που έχουν μελετήσει για αυτό όλη τους την ζωή.

Αφού η αμφιβολία έχει τα θετικά της χαρακτηριστικά, μέσα σ' αυτή τίποτα δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένο. Όλα αμφισβητούνται και προκαλούνται και οι άνθρωποι έχουν την δική τους γνώμη για τις αποφάσεις τους. Δεν υπάρχει τίποτα κακό στο να μας εξετάζουν προσεχτικά άνθρωποι υψηλού κύρους (Διοικητικά Στελέχη, Προσωπάρχες ) κ.α., μάλιστα αυτό ίσως βγάλει τον καλύτερο μας εαυτό.

Όμως επίσης μπορεί να υπάρχει κάτι παράξενο και στους ανθρώπους που είναι διαρκώς θετικοί. Στο τέλος ίσως αποδειχτούν ψεύτικοι. Είναι σαν να έχουν μία θετική αυτόματη αντίδραση και σε οποιαδήποτε περίπτωση λένε πάντα "Ναι αυτό είναι απίθανο", όταν όλοι γνωρίζουν καλά πως δεν είναι έτσι. ..

Ένας αντικειμενικός Διευθυντής θα ανακαλύψει την θετική πλευρά σε κάθε περίπτωση, θα κοιτάζει για τα θετικά στοιχεία σε κάθε εργαζόμενο. Όταν έχει αμφιβολίες ο Διευθυντής αυτός θα δράσει θετικά ενάντια στο αρνητικό συναίσθημα. Αυτό δεν σημαίνει πως το αρνητικό ύφος και τα αρνητικά στοιχεία ξεχνιούνται. Διότι εάν συνέβαινε κάτι τέτοιο θα εκθέτονταν η επιχείρηση σε κίνδυνο. Το θετικό πλησίασμα είναι να αναγνωρίσει το αρνητικό και να το μετατρέψει σε θετικό. Είναι για να αναγνωρίζει πότε υπάρχει το μισοάδειο δοχείο και στην συνέχεια να το γεμίζει, και όχι να παινεύεται για το πόσο απίθανο είναι το μισοάδειο δοχείο. Είναι να είμαστε ειλικρινείς με τον Γιάννη για τα όρια του και όχι να τον παραπλανούμε λέγοντας του πως "Αυτό που έκανες ήταν απίθανο!", ενώ στην ουσία ήταν ότι χειρότερο!

#### **Να είστε θετικοί για τα ακόλουθα:**

- Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής σας
- Το προσωπικό και τους συναδέλφους σας
- Το αφεντικό σας
- Την επιχείρησή σας
- Τους ανταγωνιστές σας
- Τους πελάτες σας
- Τους προμηθευτές σας
- Τις ευκαιρίες που σας δίνονται
- Αλλαγές στον εργασιακό χώρο
- Νέες πρωτοβουλίες
- Ιδέες άλλων ανθρώπων ( οικογένεια, φίλοι ) κ.α.
- Λάθη ( μαθαίνετε από αυτά )
- Αποτυχία ( χρησιμοποιήστε την ως σανίδα προς την επιτυχία ) !
- Τον εαυτό σας ως άνθρωπο

**ΑΡΧΗ:** Η πρόοδος συμβαίνει όταν είμαστε **ΘΕΤΙΚΟΙ!** Υπάρχει κίνδυνος όταν κάνουμε αρνητικές σκέψεις, προτάσεις και πράξεις.

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Να δηλώνετε πως έχετε κάποιο πρόβλημα μόνο όταν μπορείτε να κάνετε κάτι γι' αυτό. Αγνοείτε προβλήματα για τα οποία δεν μπορείτε να κάνετε τίποτα.

## ζ) Επιτρέψτε στο προσωπικό σας να δημιουργηθεί

Δεν μπορείτε να "δημιουργήσετε" το προσωπικό σας εκείνοι Αυτοδημιουργούνται

Το μόνο που μπορείτε να κάνετε είναι να παρέχετε στο προσωπικό σας μία μεγάλη γκάμα ευκαιριών που εάν εκείνοι τις εκμεταλλευτούν σωστά θα τους βοηθήσουν να δημιουργηθούν. Εδώ αναφέρουμε κάποια παραδείγματα.

Ενθαρρύνοντας το προσωπικό σας να δημιουργηθεί, έμμεσα βοηθάτε και την επιχείρησή σας να κάνει το ίδιο. Η εμπειρία της μάθησης παρακινεί, και οι πελάτες σας ωφελούνται από την εξωτερικευμένη αυτή ενέργεια η οποία προέρχεται απ' αυτούς που αδημονούν να βελτιώσουν και να ευρύνουν τις γνώσεις τους. Άνθρωποι οι οποίοι έχουν πάψει να μαθαίνουν είναι σαν να μην υπάρχουν, και υπάρχουν αρκετοί του είδους αυτού και οι πελάτες... το γνωρίζουν!

Εσείς ως σωστός εργοδότης, πρέπει να αφιερώσετε μία τεράστια ποσότητα χρόνου μα και ενέργειας, αναζητώντας πηγές οι οποίες θα προσφέρουν στο προσωπικό σας δυνατότητες εξέλιξης. Αυτή είναι μία έρευνα χωρίς τέλος, όμως και οι ευκαιρίες που δίνονται στο προσωπικό σας είναι ατελείωτες.

Ένα από τα πρώτα πράγματα που έμαθα στο Mars το 1960 ως Διευθυντής Παραγωγής ήταν πως οι καλύτεροι εργοδότες προάγουν το προσωπικό τους σε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Ενώ οι χειρότεροι εργοδότες προσκολλούν "επάνω" στο προσωπικό τους και ισχυρίζονται πως είναι αναντικατάστατοι, φοβούμενοι πως αν τους αφήσουν θα πάθει ζημιά η επιχείρηση. Οι καλοί εργοδότες νιώθουν υπερήφανοι που βλέπουν το προσωπικό τους να εξελίσσεται και να βαδίζει προς μεγαλύτερες προκλήσεις, είτε αυτές είναι μέσα στην επιχείρηση ή αλλού. Μάλιστα πάντοτε ενθαρρύνουν το προσωπικό τους να αναλαμβάνει νέες ευθύνες και στην συνέχεια να επεκτείνονται μέσα από αυτές!

### Ευκαιρίες Εξέλιξης:

- Αλλαγή εργασίας όταν χρειάζεται
- Ειλικρίνεια
- Ταξίδια
- Αυξημένες Ευθύνες
- Υπευθυνότητα για σχέδια "κλειδιά" της επιχείρησης
- Αναλαμβάνοντας τις εργασίες της Διεύθυνσης όταν απουσιάζει

- Επισκέψεις σε προοδευτικές επιχειρήσεις
- Συναντώντας προοδευτικούς ανθρώπους
- Μελέτη για το πώς θα κάνουμε κάτι, και κάνοντας το καλύτερα
- Μελετώντας βιβλία που διεγείρουν το νου
- Σχετική Μόρφωση (Ι.Ε.Κ., Τ.Ε.Ι., Α.Ε.Ι.) κ.τ.λ.
- Παρακολούθηση Σεμιναρίων
- Η εμπειρία μας παρέχει γνώση
- Το να διδάξουμε- βοηθήσουμε έναν συνάδελφο
- Ουσιώδεις Εκπαίδευση
- Έμπνευση
- Προσωπική Επέκταση ( βάζοντας στον εαυτό μας ακόμη δυσκολότερους στόχους )
- Εργασίες Μετακίνησης
- Εκθέτοντας τον εαυτό μας σε νέο- διαφορετικό τρόπο σκέψης
- Γράφοντας Αναφορές Εργασίας ( έτσι συγκεντρώνεται το μυαλό στην εργασία )
- Κάνοντας Παρουσιάσεις ( πρέπει να γνωρίζεις ακριβώς σε τι αναφέρεσαι... )
- Ενθαρρύνοντας την επιθυμία μας για μάθηση και εξέλιξη

Υπάρχει ένας μύθος γύρω απ' την εκπαίδευση και την εξέλιξη, πως αν αφεθούν ανεξέλεγκτα σε λάθος πρόσωπα, μπορεί να κεντροποιηθούν τα τμήματα Προσωπικού και Εκπαίδευσης όπου έτσι αυτά τα λάθος άτομα, αποκτούν τον έλεγχο αυτών κρατώντας το ταμείο εκπαίδευσης όπου παριστάνουν πως πρωτοτυπούν λέγοντας πως έχουν ανακαλύψει Πρωτότυπες Προοδευτικές Τεχνικές προς την βελτίωση της επιχείρησης. Αν οι άνθρωποι οι οποίοι τα πραγματοποιούν όλα αυτά, πρέπει να χουν οποιοδήποτε ρόλο αυτός είναι πως παρέχουν ένα " ρεζερβουάρ " δυνατοτήτων εκπαίδευσης και εξέλιξης προς εκμετάλλευση του προσωπικού της επιχείρησης. Το χρηματικό ποσό για την παρακολούθηση των τμημάτων εκπαίδευσης πρέπει να είναι στο χαμηλότερο δυνατόν επίπεδο. Το δε προσωπικό που είναι ικανό να εξασφαλίσει αποτελέσματα στην επιχείρηση, πρέπει να επιμορφώνεται δωρεάν διότι έτσι εξασφαλίζονται οι ευκαιρίες που τους δίνονται να μετατρέπονται σε αποτελέσματα προς όφελος εκείνης. Ο ρόλος του " κέντρου " εκπαίδευσης και εξέλιξης είναι να στεγιάσει, και να δείξει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση του προσωπικού, και όχι να κοντρολάρει τις δραστηριότητες αυτών.

Η πρόκληση σας λοιπόν για σήμερα είναι να καθίσετε κάτω και να αναλογιστείτε, τι συνειδητές προσπάθειες έχετε κάνει τους τελευταίους μήνες για να παρέχετε στο προσωπικό σας ευκαιρίες προς την εξέλιξη. Μάλιστα, αν είστε όντως υπέροχος εργοδότης θα δείτε πως το προσωπικό

σας θα έρθει μόνο του να ζητήσει την συμπαράσταση σας για ευκαιρίες που θέλουν να αρπάξουν. Κι' αν εσείς είστε πραγματικά υπέροχος εργοδότης, δεν θα έχετε καν πόρτα να χτυπήσουν και θα σας κάνουν απαραίτητο μέρος της απόφασης τους!

Σε πλειοψηφία τους οι καλοί- ειλικρινείς εργοδότες πραγματικά χαίρονται όταν το προσωπικό τους εξελίσσεται. Ενθουσιάζονται από την πρόοδο τους. Η εκπαίδευση αρκετές φορές υποτιμάται. Μα... είναι κάτι που δεν πρέπει να τελειώνει μετά το πανεπιστήμιο.

Καθίστε κάτω με το προσωπικό σας και κάντε την εξής ερώτηση: "Τι έχουμε μάθει όλοι τους τελευταίους μήνες; Κατά ποιο τρόπο έχουμε εξελιχθεί; Ποια είναι τα μαθήματα που πήραμε για το μέλλον; Τι επιπρόσθετο έχουμε μάθει για τον εαυτό μας;"

Ένα από τα πράγματα που κάνω εγώ, είναι να κρατώ ημερολόγιο. Αυτό μου δίνει την δυνατότητα να κάνω μία ανασκόπηση της ημέρας, μαθαίνοντας καινούργια, χρήσιμα πράγματα και έτσι ανακαλύπτω τρόπους με τους οποίους την επόμενη φορά θα τα κάνω καλύτερα. Γιατί να μην χρησιμοποιήσετε και εσείς κάτι ανάλογο, και μέσα από τις δικές σας εμπειρίες να ανακαλύψετε προόδους;

Η μάθηση είναι απαραίτητη στην ζωή, και οι ευκαιρίες γι' αυτή υπάρχουν μπροστά μας κάθε μέρα! Κι' αναζητώντας τις ευκαιρίες αυτές μπαίνουμε στην διαδικασία της εξέλιξης. Μέσα από την δική μας μάθηση ωφελείτε και η επιχείρηση της οποίας είμαστε μέλος.

**ΑΡΧΗ:** Για να εξελιχθεί η επιχείρηση σας, πρέπει να αφήσετε το προσωπικό σας να εξελιχθεί.

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Καθίστε κάτω τμηματικά με τους συναδέλφους σας, κι' ανασκοπήστε τι ευκαιρίες εξέλιξης έχουν εκμεταλλευτεί προσφάτως.

Συμφωνείστε για μελλοντικές ευκαιρίες, επιβεβαιώστε τους πως υπάρχουν ευκαιρίες προς εκμετάλλευση και στην συνέχεια ενθαρρύνετε κάθε έναν απ' αυτούς προσωπικά να τις αρπάξει!

## η) Περιορίστε τις διακρίσεις

Η διάκριση δημιουργεί διαχωρισμούς! Να είστε σωστοί και να μεταχειρίζεστε όλους το ίδιο.

Ελάχιστοι από μας παραδεχόμαστε πως κάνουμε διακρίσεις, το κρατάμε μυστικό ο καθένας μας με τον τρόπο του. Ενώ στέλνουμε σήματα σ' αυτούς που συμπαθούμε, μα και σ' αυτούς που δεν...

Η ζωή θα ήταν τρομερά μονότονη εάν άρεσε σε όλους ο ίδιος τύπος ανθρώπου- έτσι θα ψάχναμε όλοι τον ίδιο σύντροφο για γάμο!

Επομένως η συναρπαστική πραγματικότητα είναι πως όλοι είμαστε διαφορετικοί, και στον καθένα μας αρέσουν άνθρωποι διαφορετικών τύπων. Για τον κοινωνικό μας περίγυρο το γεγονός αυτό είναι περίφημο, όμως στον κόσμο της Διοίκησης μπορεί να αποδειχτεί απίστευτα επικίνδυνο.

Οι άνθρωποι αντιδρούν στους διαχωρισμούς, οι οποίοι δύσκολα κρύβονται:

Οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται αμέσως ποιόν "πηγαίνει" ο εργοδότης και ποιόν όχι. Μάλιστα γύρω από αρκετούς εργοδότες δημιουργούνται φήμες πως ανοίγονται και συζητούν τους προβληματισμούς τους την μία μέρα με κάποιον που "πηγαίνουν", και την επομένη δεν μπαίνουν στον κόπο να πούνε στο ίδιο αυτό άτομο ούτε μία "Καλημέρα"!

Κατά την προσπάθεια να περιοριστούν οι διαχωρισμοί παρουσιάζονται στον κάθε εργοδότη δύο αντίθετες αρχές. Η πρώτη είναι, να είναι αντικειμενικός και δίκαιος και να μην κάνει διαχωρισμούς της επιλογής του στο προσωπικό. Αντιθέτως η δεύτερη αρχή τονίζει πως ο εργοδότης είναι και άνθρωπος και πως συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι περισσότεροι από εμάς δρούμε ανάλογα τα θέλω μας, και με αυτά που εγκρίνουμε και με αυτά που δεν.

Παρόλα αυτά οι δύο αντίθετες αρχές μπορούν να έρθουν σε αρμονία όταν κανείς πραγματικά συγκεντρωθεί στο τι του αρέσει σε κάθε μέλος της εργασιακής ομάδας του, χωρίς να χρειάζεται να θίξει τα δεσμά της σωστής συμπεριφοράς. Μην συγκεντρώνεστε στο τι δεν σας αρέσει σ' έναν άνθρωπο. Προσπαθήστε να ανακαλύψετε τα καλά στοιχεία των ατόμων του περίγυρου σας, και χρησιμοποιήστε αυτά ως βάση για την δημιουργία μίας σχέσης μαζί τους. Επιβεβαιωθείτε πως αφιερώνεται το ίδιο ποσό χρόνου μα και την ίδια εμπιστοσύνη σε όλους. Επίσης φροντίστε οι επιβραβεύσεις άμεσες ή έμμεσες να χορηγούνται σε όλους που πραγματικά το αξίζουν. Θυμηθείτε πως: Ένα μικρό κομπλιμέντο μπορεί να είναι μία αποτελεσματική επιβράβευση.

## **Διηγήσεις δύο εργαζομένων από διαφορετικές επιχειρήσεις**

### **ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ 1:**

" Το πρόβλημα με την Ομάδα Διοίκησης είναι... πως δεν είναι ομάδα! Υπάρχουν δύο ομάδες μέσα σ' αυτή. Η πρώτη αποτελείται από δύο- τρεις άντρες που πηγαίνουν για μπύρες με τον εργοδότη την ώρα του διαλείμματος. Τους αρέσει ο μικρός αυτός χώρος "τους" όπου ευκαιρούν να συζητούν τα επαγγελματικά τους, και να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις. Το υπόλοιπο προσωπικό παραμελείται, και αδιαφορούν για την παρουσία του. Στην πλειοψηφία τους οι γυναίκες και

δύο- τρεις απ' τους άντρες της "ομάδας", δεν βρίσκουν ευχαρίστηση στην κατανάλωση αλκοόλ κατά την διάρκεια του διαλείμματος τους. Έτσι καταλαβαίνουν πως είναι οι "απ' έξω", διότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον εργασιακό τους περίγυρο και δεν έχουν "θέση" στις σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης. "

## **ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ 2:**

" Έχουμε την ίδια τυπική περίπτωση στο γραφείο μας. Ο εργοδότης μας είναι φανατικός καπνιστής, παρόλα αυτά εμείς εργαζόμαστε σ' ένα κτίριο προς χρήση των μη- καπνιστών, το οποίο διαθέτει δωμάτια καπνιστών για το διάλειμμα μας. Ο εργοδότης μας πηγαίνει καθημερινά στο δωμάτιο καπνιστών περίπου στις 10:45 π.μ. , για ξεκούραση και δουλειά ταυτόχρονα! Τον ακολουθούν πάντοτε δύο- τρεις συγκεκριμένοι εργαζόμενοι που πάνε εκεί να πιάσουν "κουβεντούλα". Οι "υπόλοιποι" νιώθουμε απ' έξω. Μόνο εάν είμαστε προετοιμασμένοι να περάσουμε μέσα από ένα σύννεφο καπνού, θα αντικρίσουμε τον εργοδότη μας. Διότι δεν μας καλεί σε συσκέψεις και δεν μπαίνει στον κόπο να ενημερώσει για το τι συμβαίνει στην επιχείρηση. Μοιάζει σαν να έχουμε Μαφία Καπνιστών εδώ! "

Στην προσπάθεια σας να περιορίσετε τους διαχωρισμούς πρέπει να είστε πολύ προσεκτικοί στο ζήτημα της Σεξουαλικής Έλξης. Ορισμένοι εργοδότες παρασύρονται απ' αυτήν και "λοξοδρομούν", επιλέγοντας νέα μέλη για την εργασιακή τους ομάδα... Ενώ άλλοι οι οποίοι δίνουν το καλό παράδειγμα αγνοούν την ίσως υπάρχουσα σεξουαλική έλξη, από φόβο πως τα κίνητρα τους ίσως διαστρεβλωθούν όταν υπάρχει καθημερινή επαφή. Είναι ένας κλάδος γεμάτος δυσκολίες όπου οι περισσότεροι εργοδότες ανεξαιρέτου φύλου, πρέπει να περιορίζονται όταν αντικρίζουν στον εργασιακό τους χώρο, άτομα που τους ελκύουν.

### **Στο "μέρος" του εργοδότη:**

" Δεν τα πηγαίνω πολύ καλά με τον εργοδότη μου, δεν γνωρίζω το γιατί μα δεν αισθανόμαστε άνετα ο ένας με την παρουσία του άλλου. Ενώ μία συνάδελφος μου, έχει βρει το κουμπί του, τον κάνει να γελά. Εγώ δεν το κάνω αυτό. Μια μέρα ήρθε κάτω να δει την συνάδελφο μου η οποία εκείνη την στιγμή κουβέντιαζε μαζί μου. Διέκοψε καθόλου ευγενικά την συζήτηση μας, και άρχισαν "δική" τους! Ούτε μία φορά κατά την διάρκεια της κουβέντας τους, αντιλήφθηκε την παρουσία μου ο εργοδότης μου. Αδιαφόρησε για μένα παντελώς... Δεν είπε ούτε "Χαίρεται" και φυσικά δεν ζήτησε συγγνώμη που διέκοψε την "δική" μας κουβέντα.



Εκείνη είναι πάντα στο γραφείο μαζί του. Επί ώρες κάθε βδομάδα! Οι υπόλοιποι δεν τον βλέπουμε ποτέ. Νομίζω πως της έχει αδυναμία... Για να μην πω, πως θεωρώ ότι κάτι άλλο συμβαίνει... ”

Δεν υπάρχει εύκολη απάντηση στην διαδικασία του περιορισμού των διαχωρίσεων, εκτός ότι πρέπει κανείς να προκαλεί τον εαυτό του με τις σκέψεις του, τα κίνητρα του και την συμπεριφορά του. Όλα αυτά θα πρέπει να επιβεβαιώνουν πως οι προσωπικές επιλογές τους δεν γίνονται εις’ βάρος των άλλων.

**ΑΡΧΗ:** Δικαιοσύνη, Ισότητα και Αντικειμενικότητα στον τρόπο που μεταχειρίζεστε τους άλλους γύρω σας.

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Διαρκώς να προκαλείται τον εαυτό σας για την συμπεριφορά σας προς τους άλλους.

Πάντα να αναρωτιέστε “Δείχνω ιδιαίτερη προτίμηση σε κάποιον;” Μόνο αν μπορείτε να το παραδεχτείτε ανοιχτά να πείτε ΝΑΙ! Διαφορετικά η απάντησή σας πρέπει πάντα να είναι όχι!!!

### θ) Κάντε το να γίνει

Η ικανότητα που έχει κάποιος να αντιστρέφει δύσκολα προβλήματα σε εύκολες λύσεις!

Σήμερα ένα από τα πιο φλέγων ζητήματα της μοντέρνας διοίκησης είναι η συζήτηση. Πραγματοποιούνται πολλές συσκέψεις- συνεδριάσεις, και τα Διοικητικά Στελέχη υποδεικνύουν στις Εργασιακές Ομάδες ή και σε κάθε μέλος χωριστά τον σωστό χειρισμό της εργασίας τους. Φαίνεται πως όλοι πρέπει να ασχολούνται με όλα. Το αποτέλεσμα είναι προφανές... Δεν γίνεται ποτέ τίποτα! Εδώ είναι δύσκολο να πάρουν δύο άνθρωποι μία κοινή απόφαση, φανταστείτε λοιπόν για 10 ή 20 να κάνουν το ίδιο. Το να προσπαθήσει κανείς να αποσπάσει μία απόφαση από 20 άτομα είναι πολύ πιο δύσκολο από το να κάνει το ίδιο με 2. Και φυσικά είναι πολύ πιο δύσκολο να κάνεις δύο άτομα να πάρουν μία απόφαση, παρά να προσπαθήσεις να πείσεις έναν. Οι σωστοί εργοδότες προσπερνούν τις “σάλτσες”, και ξεδιαλύνουν προβλήματα που άλλοι θεωρούν βουνά. Παίρνουν αποφάσεις για τα δύσκολα ζητήματα, ανεξαιρέτως το τι διαφωνίες έχουν δημιουργηθεί γύρω από αυτά.

Για να προσπαθήσει κανείς να κάνει κάτι να γίνει, πρέπει να πετάξει την λογική, την ανάλυση και τις διαφωνίες έξω απ’ το παράθυρο. Πρέπει να τολμά και να ρισκάρει, ακολουθώντας το ένστικτο του. Ορισμένες φορές ένα πρόβλημα μπορεί να ταλαιπωρεί κάποιον για

αρκετό καιρό, ενώ η λύση του προβλήματος αυτού να είναι ξεκάθαρη στο μυαλό του. Όμως μπορεί να γνωρίζει πως ίσως πολλοί να μην συμφωνούν στη λύση αυτή, και για το λόγο αυτό να καθυστερεί να πάρει μία απόφαση. Οι σωστοί εργοδότες δηλώνουν τους λόγους για τους οποίους παίρνουν μία απόφαση, και στην συνέχεια την πραγματοποιούν. Παίρνουν ρίσκο γνωρίζοντας πως δεν μπορούν να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα όλοι την ίδια στιγμή. Παίρνουν ρίσκο κι' ας γνωρίζουν πως ίσως είναι λάθος. Διότι η αναποφασιστικότητα για την λύση ενός προβλήματος είναι χειρότερη από το να προσπαθήσει κανείς να το λύσει και να αποτύχει.

Ως εργοδότης θα πρέπει να έχετε την ικανότητα να διορθώνεται τα προβλήματα, την ικανότητα να... κάνετε τα πράγματα να γίνουν! Κοιτάξτε το προσωπικό της επιχείρησής σας. Θα γνωρίζετε τουλάχιστον έναν εργαζόμενο που ξέρετε ότι μπορείτε να στηριχτείτε σ' αυτόν, όπου δεν παραπονιέται ποτέ ανεξαρτήτως πόσο δύσκολη μπορεί να είναι η εργασία που του αναθέτετε. Εσείς ξέρετε σε ποιόν αναφερόμαστε! Ως εργοδότης θα πρέπει να έχετε την ικανότητα να κάνετε όλα αυτά, μα και περισσότερα...

### Φύσηξε η λογική...

“ Κατά την διάρκεια του χειμώνα οι αποθηκάριοι της επιχείρησης αναγκάζονταν να εργάζονται σε χαμηλές έως παγωμένες θερμοκρασίες, φορτώνοντας εμπόρευμα σε φορτηγά. Για δύο ολόκληρα χρόνια έκαναν παράπονα στην Διεύθυνση για την έλλειψη θέρμανσης, και η απάντηση εκείνης ήταν πάντα “ Καλά θα δούμε τι θα κάνουμε...”

Μια μέρα λοιπόν πέρσι τον χειμώνα στις 2:00 π.μ. η θερμοκρασία έπεσε στους - 10 βαθμούς Κελσίου. Με πρόσωπα και χέρια παγωμένα, οι αποθηκάριοι κοινά αποφάσισαν πως ανέχτηκαν αρκετές υποσχέσεις... Έτσι έκαναν στάση εργασίας στους διαδρόμους των W.C. της επιχείρησης ( όπου ήταν οι μόνοι χώροι που είχαν θέρμανση ) !

Μέσα σε μία ώρα η Διεύθυνση κατόρθωσε να φέρει απ' το πουθενά ισχυρές θερμάστρες. Έτσι οι αποθηκάριοι επέστρεψαν πάλι στην δουλειά τους. Εάν συνεχίζονταν η απεργία, η επιχείρηση θα πλήρωνε υψηλά πρόστιμα για την αναστολή της αποστολής των εμπορευμάτων της...

“ Γιατί ”, ρώτησε ένας αποθηκάριος “ χρειάζεται μία στάση εργασίας προκειμένου να πραγματοποιείται κάτι εδώ;!!! ”

Το μοτίβο σας ως εργοδότης πρέπει να είναι “ Αφήστε το σε μένα, θα το κοιτάξω εγώ! ” Τίποτα δεν πρέπει να είναι πολύ δύσκολο για σας. Εκτός εάν προσπαθείτε να κατακτήσετε το φεγγάρι ( πράγμα απίθανο ), όλα τα υπόλοιπα προβλήματα έχουν την λύση τους. Το να σκεφτείτε

κάποιο πρόβλημα ΝΑΙ, είναι κάτι που χρειάζεται αλλά όχι για πολύ διότι ποτέ δεν θα καταφέρετε να συμφωνήσουν όλοι. Γι' αυτό πάρτε εσείς μία απόφαση και.. βάλτε την σε εφαρμογή! Εξάλλου δεν μπορείτε να τους ικανοποιήσετε όλους!

**ΑΡΧΗ:** Οι εργοδότες πρέπει να παίρνουν ρίσκο ακόμη και για τις πιο δύσκολες αποφάσεις, ώστε έτσι κάνουν τα πράγματα να γίνουν. Και γίνονται σωστά!

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Όταν είστε αναποφάσιτος για το τι πρέπει να κάνετε ( συμβαίνει σε όλους ) και έχετε πολλές διαφορετικές απόψεις, ακολουθείστε το ένστικτο σας και πάρτε μία απόφαση βασισμένη σε αυτή.

### ι) Να γιορτάζετε τις επιτυχίες

Είναι πολύ καλύτερο να μοιράζεστε την επιτυχία από το να την κρατάτε για τον εαυτό σας.

Ο χρόνος που περνάτε στον εργασιακό χώρο σας πρέπει να είναι ευχάριστος αν όχι διασκεδαστικός. Επίσης πρέπει να σας ενθουσιάζουν τα ευχάριστα γεγονότα είτε αυτά προέρχονται από το οικογενειακό ή εργασιακό περιβάλλον. Σε πλειοψηφία τους οι άνθρωποι όταν κατορθώνουν κάτι που επιθυμούν καιρό, νιώθουν καλά με τον εαυτό τους έστω κι' αν αυτό συμβαίνει περιστασιακά. Γιατί λοιπόν να μην νιώθουμε την εμπειρία αυτή πιο συχνά; Είναι στο χέρι μας...

Καμία επιχείρηση δεν διανοείται να μείνει στάσιμη σήμερα, πρέπει να επιτυγχάνεται πρόοδος σε όλες τις παραμέτρους, κι' αυτό διότι υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Επομένως υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες να γιορτάσει κανείς την επιτυχία. Ψάξτε γι' αυτές και θα τις βρείτε. Μην σας φέρνει σε δύσκολη θέση το γεγονός πως ίσως χρειαστεί να καλέσετε όλο το προσωπικό για να κάνετε παρουσίαση κάποιου βραβείου σ' έναν απ' αυτούς, που ξέρετε πως έχει προσπαθήσει και συνεισφέρει πολύ στην επίτευξη κάποιου σημαντικού γεγονότος. Ή ίσως χρειαστεί να βγάλετε όλη την εργασιακή ομάδα για φαγητό προκειμένου να τους επιβραβεύσετε όταν έχουν επιτυχώς εργαστεί για την επίλυση κάποιου γεγονότος.

Οι ευκαιρίες για να γιορτάσετε επιτυχίες είναι ατελείωτες, και δεν πρέπει να μένουν μόνο σε εκείνες του εργασιακού χώρου. Αξίζει επίσης να γιορτάσετε πράγματα που έχουν συμβεί στο σπίτι όπως γενέθλια, επετείους, βαφτίσια κ.α.

Είναι πολύ σημαντικό ο εορτασμός της επιτυχίας να μην μένει μόνο στο προφορικό μέρος, πρέπει πραγματικά εκεί που αξίζει να πραγματοποιείται. Δεν υπάρχει λόγος να κάνετε τεράστια έξοδα. Αυτό που θα αποδεχτεί άριστα το προσωπικό σας, είναι πως έχετε αναγνωρίσει την προσπάθεια τους, την έχετε αξιολογήσει και έχετε κάνει κάτι γι' αυτήν. Οι προσπάθειες σας θα γίνουν παρακινήσεις για το προσωπικό σας και θα τους προωθήσουν για ακόμη μεγαλύτερες επιτυχίες.

## ΓΙΟΡΤΕΣ:

Οι περιστάσεις που αναγράφονται αριστερά μπορούν να συνδυαστούν με κάποιο είδος γιορτής που αναγράφεται δεξιά.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Περνάει κάποιος επαγγελματικές εξετάσεις</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Επαινετικός Λόγος Εργοδότη</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Κερδίζει ένα συμβόλαιο</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Διασκέδαση σε κλαμπ</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Νέο μωρό στην οικογένεια</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Σαμπάνια μετά την δουλειά</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Γενέθλια και Επέτειοι</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Κάρτες και Τούρτες</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Τέλος μίας άριστης χρονιάς</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Δείπνο με το προσωπικό</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Προαγωγή</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Παρουσίαση Βραβείου</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Γραπτό Κομπλιμέντο από πελάτη</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ταξίδι τμήματος στο Παρίσι</i></li> </ul>

Επίσης όσον αφορά τον εορτασμό θα πρέπει κανείς να χρησιμοποιεί την κοινή λογική του. Το να γιορτάζεται κάτι πολύ συχνά υποτιμά την συγκεκριμένη διαδικασία και την καταντά ρουτίνα. Το προσωπικό θα την αναμένει κι' αυτό είναι επικίνδυνο. Ο εορτασμός δεν

πρέπει ποτέ να αποτελεί διαδικασία ρουτίνας. Πρέπει να είναι αυθόρμητος και σχεδόν χωρίς προγραμματισμό.

Μην στηρίζετε μόνο στις δικές σας ιδέες για να γιορτάσετε κάτι. Εάν κάποιος συνάδελφος ή προσωπικό έχει καταφέρει κάτι σπουδαίο, τότε καλέστε τους συναδέλφους του να προτείνουν εκείνοι έστω μία ιδέα για την αναγνώριση της επιτυχίας.

Τα " επίσημα " βραβεία φέρνουν τα Ανώτερα Στελέχη σε τέτοια θέση ώστε να νιώθουν υποχρεωμένοι να διοργανώνουν μηνιαίως ή τριμηνιαίως μία παρουσίαση βραβείων γιατί πρέπει, ανεξάρτητα εάν έχει πραγματικά συμβεί κάτι που να αξίζει την επιβράβευση αυτή. Το ρίσκο εδώ είναι πως " τραβούν " κάποιον υπάλληλο που πιθανόν έχει ξεφύγει από την χορήγηση βραβείου περίπου τα τελευταία πέντε χρόνια. Έτσι γιατί ΠΡΕΠΕΙ.

Τα κλειδιά είναι ο ΑΥΘΟΡΜΗΤΙΣΜΟΣ και η ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ πως γιορτάζεται ένα ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ κατορθώμα.

Επομένως αναζητήστε τα κατορθώματα. Και μόλις τα ανακαλύψετε σκεφτείτε έναν πρωτότυπο τρόπο να τα γιορτάσετε. Όσο περισσότερο γιορτάζετε, τόσα πιο πολλά θα επιτυγχάνεται!

**ΑΡΧΗ:** Γνήσια αναγνώριση της επιτυχίας.

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Βεβαιωθείτε πως γνωρίζετε πότε το προσωπικό σας είναι επιτυχής για κάτι, και βεβαιωθείτε πως εσείς βρίσκειται τρόπους να επιβραβεύεται τις επιτυχίες τους.

### **ια) Προγραμματίστε μαζί με το προσωπικό σας**

Για να φτάσετε από το Α στο Β πρέπει να σας ακολουθήσει και το προσωπικό σας. Είναι όμως κρίσιμη η απόφαση για το εάν πρέπει να τους συσχετίσετε στον προγραμματισμό για το πώς θα φτάσετε εκεί...

Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για οποιοδήποτε Διοικητικό Στέλεχος. Διότι πολλοί επιτρέπουν στον εαυτό τους να μπουκν σε μία ρουτίνα και απλά να αντιδρούν στα γεγονότα και στις απαιτήσεις των εργοδοτών τους. Φαίνεται πως δεν έχουν μία ξεκάθαρη εικόνα για το προς τα ποια κατεύθυνση θέλουν να οδηγήσουν το τμήμα τους- προσωπικό τους. Με άλλα λόγια δεν έχουν αίσθηση της αιτίας των πραγμάτων και της κατεύθυνσης που πρέπει να πάρουν.

Ένας σωστός εργοδότης πρέπει να γνωρίζει προς τα ποια κατεύθυνση αυτός- η θέλει να πάει. Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για να εντοπιστεί ποια είναι η καλύτερη μέθοδος για να φτάσει κανείς στον στόχο του. Παράλληλα είναι απαραίτητο να έχει

γνώση των πραγμάτων και του προσωπικού του- ης, ιδιαιτέρως εφόσον οι ίδιοι χρειάζονται την συμπαράσταση τους για να πετύχουν τους στόχους τους.

Όταν ένας εργοδότης είναι υπεύθυνος τοποθετεί κάποια όρια στον ίδιο μα και στο προσωπικό του, για το πώς θα πετύχουν κάποιους στόχους. Ο προγραμματισμός των στόχων αυτών προσδιορίζει τι ακριβώς και πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα έως τα επόμενα δύο- τρία χρόνια.

Χωρίς συγκεκριμένα προγράμματα οι εργοδότες χάνουν τον προσανατολισμό τους και μαζί μ' αυτούς και το προσωπικό τους. Για αυτό η σημασία ενός προγράμματος είναι ζωτική για την επιτυχία οποιουδήποτε τμήματος της επιχείρησης ή και ολόκληρης της επιχείρησης, διότι ξεκαθαρίζει κατά ποιόν τρόπο θα φτάσουν στην κορυφή.

Η διαδικασία του προγράμματος δεν είναι πολύπλοκη όπως την θεωρούν πολλοί εργοδότες. Είναι βασισμένη στην απάντηση απλών λογικών ερωτήσεων σχετικά με την ανάπτυξη της επιχείρησης. Προκειμένου να γίνεται πιστευτός οποιοσδήποτε προγραμματισμός πρέπει να διευκρινίζεται το εύρος της επιχείρησης. Δηλαδή πρέπει να είναι γνωστές οι μονάδες παραγωγής, η εργασία παραγωγής του τμήματος ή της επιχείρησης και το κόστος αυτών. Πολλά Διοικητικά Στελέχη αντιμετωπίζουν πρόβλημα διότι δεν γνωρίζουν ακριβώς το κόστος παραγωγής. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε κεντρικά τμήματα. Εκτός τούτου αρκετές φορές δεν γνωρίζουν ούτε το ακριβές ποσό εξαγωγής των εμπορευμάτων τους! Έχοντας αποτύχει σε όλα αυτά είναι δύσκολο να εξηγήσει κανείς το λόγο ύπαρξης των επιχειρήσεων αυτών, διότι δεν υπάρχει ένα μέτρο που να διευκρινίζει το τι αξία προστίθεται στην επιχείρηση. Γι' αυτό σήμερα αρκετές επιχειρήσεις διασπώνται σε μικρότερες αυτόνομες μονάδες οι οποίες ανταλλάσσουν εμπόρευμα εσωτερικά ( μεταξύ τους ).

Για να ξεκινήσει κάποιος εργοδότης την διαδικασία προγραμματισμού καλό είναι να πάει ένα ταξίδι αναψυχής με το προσωπικό του έστω για ελάχιστες μέρες σ' ένα ευχάριστο ξενοδοχείο, όπου εκεί θα τους δοθεί η δυνατότητα να κάνουν μία ανασκόπηση των προηγούμενων χρόνων, να οραματιστούν ποίους στόχους θέλουν να πετύχουν στο άμεσο μέλλον και πώς θα τους πετύχουν. Για κάποια είδη επιχειρήσεων όπως τα ξενοδοχεία, χρειάζεται να γίνεται προγραμματισμός για τα επόμενα πέντε χρόνια τουλάχιστον! Ενώ σε άλλες περιπτώσεις ένα- δύο χρόνια προγράμματος αρκούν. Αυτό συμβαίνει διότι ο κόσμος αλλάζει δραματικά και πάντα συμβαίνουν απρόοπτα αναπάντεχα γεγονότα, τα οποία μπορούν να μπλοκάρουν τα σχέδια σας και να χρειαστεί να τα προσαρμόσετε ξανά και ξανά!

## Ο Προγραμματισμός:

- 1) Σε ποια κατηγορία ανήκει η επιχείρησή μας;
- 2) Τι προϊόντα ή υπηρεσίες προσφέρουμε;
- 3) Ποιο είναι το ρεκόρ πωλήσεων μας;
- 4) Ποιοί είναι οι πελάτες μας ( Εσωτερικού/ Εξωτερικού ) ;
- 5) Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας;
- 6) Τι είναι αυτό που κάνει την επιχείρησή μας να ξεχωρίζει;
- 7) Ας οραματιστούμε την μελλοντική μας επιτυχία στους παρακάτω τομείς: την πελατεία, την αγορά, το προϊόν, οι υπηρεσίες, η επιχείρηση, το προσωπικό, τα συστήματα λειτουργίας, ο οικονομικός τομέας κ.α. ;
- 8) Ποιοί είναι οι βασικοί μας στόχοι για το μέλλον;
- 9) Διαχωρισμός των στόχων αυτών ανάλογα με: τις μονάδες/ τμήματα παραγωγής, την μετοχή αγοράς, τις πωλήσεις κ.α.
- 10) Υπολογισμός του κόστους για την επιτυχία των μελλοντικών μας στόχων.
- 11) Τι βήματα πρέπει να γίνουν τον επόμενο χρόνο για την επιτυχία των στόχων;
- 12) Πού και σε τι χρειάζεται να δράσουμε άμεσα;

Έχοντας περάσει λοιπόν κάποιες μέρες "αναψυχής", προγραμματίζοντας τους μελλοντικούς σας στόχους και τι βήματα πρέπει να κάνετε προκειμένου να τους πετύχετε, όταν προσγειωθείτε στην "βάση" σας πρέπει να κατασκευάσετε με το προσωπικό σας ένα διάγραμμα του κοινού σας σχεδίου. Είναι πολύ σημαντικό πώς το πρώτο αυτό σχέδιο θα δοκιμαστεί σε σημείο καταστροφής! Κάθε λέξη μα και κάθε σχέδιο του διαγράμματος αυτού θα πρέπει να είναι άξιο να αντεπεξέλθει σε οποιαδήποτε πρόκληση!

Το προσωπικό σας έχοντας συμβάλει στην διαδικασία παραγωγής του σχεδίου της επιχείρησης, νιώθει έμπιστο και έτσι εξασφαλίζεται η αφοσίωση τους. Έτσι το σχέδιο σας θα αποκτήσει ένα ακόμη "αόρατο" χέρι... Αυτό του προσωπικού σας, που θα είναι εκεί όποτε τους χρειαστείτε. Μα ακόμη συσχετίζοντας το προσωπικό σας με τα σχέδια σας είναι βέβαιο πως μαζί θα δημιουργήσετε ένα πολύ καλύτερο σχέδιο εργασίας, παρά εάν εσείς επιχειρούσατε να το φτιάξετε μόνος σας.

Πάντοτε είναι σοφό όταν παρουσιάζετε το σχέδιο σας (τμήματος ή και γενικά της επιχείρησης), να σας συνοδεύει το προσωπικό σας το οποίο με τον τρόπο του θα σας στηρίξει και θα αντεπεξέρχεται σε ερωτήσεις που τυχόν σας κωλύουν.

Αντικειμενικά ένα τελειωμένο διάγραμμα σχεδίου πρέπει να έχει μία υψηλής ποιότητας παρουσίαση, η οποία θα συνοδεύεται από αναλυτικά ενημερωτικά έγγραφα τα οποία μοιράζονται στους

συμμετάσχοντες της παρουσίασης αυτής. Αυτό θα σας κάνει να νιώσετε υπερηφάνεια κι' εσείς και η ομάδα σας ( προσωπικό σας), επίσης θα σας κατοχυρώσει να πάρετε έγκριση σχεδίου.

Θυμηθείτε πως το σχέδιο αυτό "ασφαλίζει" κατά κάποιο τρόπο τις μελλοντικές σας εργασίες, επιτυχίες και επίσης το μέλλον σας ως τμήμα ή επιχείρηση...

**ΑΡΧΗ:** Ο καλύτερος τρόπος για να φτάσει κανείς από το Α έως το Β είναι να έχει σχέδιο για το πώς θα φτάσει εκεί!

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Εργαστείτε σε συνεργασία με το προσωπικό σας ώστε να τους διευκρινίσετε προς τα ποια κατεύθυνση θέλετε να πάτε και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να φτάσετε εκεί.

### **ιβ) Κρατήστε τις απαραίτητες αποστάσεις**

Ποτέ πολύ κοντά μα... και ποτέ πολύ μακριά!

Σε πολύ δύσκολη θέση μπορεί να έρθει κανείς στο εργασιακό του περιβάλλον διαχωρίζοντας και τραβώντας μία γραμμή μεταξύ των ανθρώπων που συμπαθεί κι' αυτών που δεν... Τα πράγματα είναι πολύ χειρότερα όταν αυτός ο συγκεκριμένος άνθρωπος είναι ο εργοδότης! Το πρόβλημα της διάκρισης έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, μα εδώ το ζήτημα είναι πόσο κοντά πρέπει να έρθεις με το προσωπικό είτε εάν σου είναι συμπαθείς είτε όχι. Εάν μείνεις πολύ μακριά απ' αυτούς θα σε χαρακτηρίσουν απόμακρο, μα κι' αν έρθεις πολύ κοντά τους θα σου πάρουν τον αέρα και θα χάσουν κάθε ίχνος σεβασμού απέναντι σου.

Επίσης σε προηγούμενο κεφάλαιο έχει αναφερθεί πόσο σημαντικό είναι να δείχνει κανείς ενδιαφέρον για το προσωπικό του. Η ερώτηση εδώ είναι το όριο που πρέπει να σταματά το ενδιαφέρον αυτό. Κάθε άνθρωπος που γνωρίζουμε έχει μία αόρατη γραμμή που δεν πρέπει να περάσουμε. Αυτή είναι μία γραμμή της ιδιωτικής τους ζωής, των απόκρυφων σκέψεων και συναισθημάτων τους όπου κανείς δεν είναι διατεθειμένος να τα αποκαλύψει παρά μόνο στα έμπιστα πρόσωπα τους. Είναι περίεργο να είναι ο εργοδότης αυτό το έμπιστο πρόσωπο, μα κι' αν βρίσκεται στην θέση αυτή είναι αμφισβητήσιμο το κατά πόσο θα έπρεπε να είναι. Μονάχα εάν διαθέτει κανείς τις επαγγελματικές τεχνικές ενός ψυχολόγου μπορεί να έρθει πιο κοντά με το προσωπικό του, διαφορετικά είναι μεγάλο το ρίσκο να δεθεί συναισθηματικά με κάποιον υπάλληλο του- της που προσπαθεί να βοηθήσει. Οι κίνδυνοι είναι εμφανής. Ναι πρέπει να προσφέρετε την βοήθεια σας εκεί που χρειάζεται αλλά να γνωρίζετε πως υπάρχει μία γραμμή την οποία δεν πρέπει να περάσετε.



Οι συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ κάποιου εργοδότη- τριας και ενός μέλους του προσωπικού μπορεί να είναι καταστροφική. Αντικειμενικά αυτού του είδους οι σχέσεις πρέπει να αποφεύγονται, μα κι' αν προκύψουν θα πρέπει να πάρουν θέση εκτός εργασιακού χώρου. Διότι εάν γίνουν εμφανείς στον χώρο εργασίας θα δημιουργήσουν διαχωρισμούς και θα έχουν αρνητική επίδραση σε όλο το υπόλοιπο προσωπικό.

Πλησιάζουμε τους ανθρώπους που συμπαθούμε, όπως εξίσου κι' εκείνοι εμάς. Ξοδεύουμε περισσότερο χρόνο μαζί τους και μαθαίνουμε αρκετά γι' αυτούς, ενώ κάνουμε το αντίθετο με αυτούς που δεν συμπαθούμε. Αυτή η διαδικασία μάθησης μας φέρνει πιο κοντά, και χωρίς να το καταλάβουμε υπάρχει ένα αόρατο δέσιμο μεταξύ μας όπου ο ένας γνωρίζει τα απόκρυφα συναισθήματα του άλλου.

Μάθετε να αναγνωρίζετε τα σήματα κινδύνου. Μάθετε να κάνετε πίσω όταν καταλαβαίνετε πως θέλετε να περάσετε περισσότερο χρόνο μ' ένα μέλος του προσωπικού σας. Μην προσπαθείτε να πείσετε τον εαυτό σας πως η επιθυμία αυτή είναι καθαρά για επαγγελματικούς λόγους ή για άλλους αντικειμενικούς λόγους, διότι δεν είναι έτσι...

Ενώ θα πλησιάζετε το άτομο αυτό σκεφτείτε καλά τις συνέπειες της πράξης σας. Γιατί μόλις περάσετε την γραμμή τα πράγματα ίσως βγουν εκτός ελέγχου. Και ως εργοδότης/ τρια πρέπει να έχετε τον έλεγχο, ιδιαιτέρως του εαυτού σας.

Το να έρθετε πολύ κοντά σε ανθρώπους του εργασιακού σας περιβάλλοντος εγκυμονεί κι' άλλους κινδύνους. Οι προσωπικές εξομολογήσεις ίσως διαρρεύσουν κι' αυτό θα έχει αντίκτυπο σε εσάς. Επίσης εάν περάσετε το προσωπικό σας όριο, οι υπάλληλοι σας θα μείνουν με την εντύπωση πως είστε με το μέρος τους... Θα έρθετε σε τρομερά δύσκολη θέση όταν πρέπει να αποφασιστεί κάτι εξαιρετικά σημαντικό για την επιχείρηση... Θα νιώθουν προδομένοι εάν η απόφαση είναι ενάντια στα δικά τους πιστεύω, και θα σας το ανακοινώσουν ως εξής: " Προδίδεις εμένα το φίλο σου; "

Το να είναι κανείς σωστός εργοδότης δεν σημαίνει πως παίρνει μέρος σε διαγωνισμό συμπάθειας! Από καιρό σε καιρό πρέπει να παίρνονται κάποιες αποφάσεις που ίσως να μην τους ικανοποιούν όλους. Εάν είστε κοντινός φίλος σε κάποιον που θα επηρεάσει αρνητικά η απόφαση αυτή, θα είναι δυσκολότερο να την πάρετε.

Δεν πρέπει να δημιουργείται φιλίες με ανθρώπους που διοικείται, ή με ανθρώπους που σας διοικούν! Τέτοιες φιλίες αποδεικνύονται επικίνδυνες, όπου χάνεται η αντικειμενικότητα και μπερδεύονται τα συναισθήματα.

Όταν πηγαίνετε στο γιατρό για ένα πολύ προσωπικό σας ζήτημα υγείας, περιμένετε από τον γιατρό να σας εξετάσει και να παρακολουθήσει μόνο την αρρώστια σας. Και ως επαγγελματίας ο

γιατρός αυτός δεν θα δείξει προσωπικό ενδιαφέρον για εσάς ως άτομο. Έτσι και εσείς ως εργοδότης πρέπει να είστε εξίσου επαγγελματίας και να παραμείνετε πάντα αντικειμενικός στην μεταχείριση του προσωπικού σας. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να συμπεριφέρεστε ως άνθρωπος εκφράζοντας την προσωπική σας άποψη κι' έχοντας απρόσωπα μη-προσωπικά αισθήματα, αλλά εάν υπάρχει η πιθανότητα πως οι εκφράσεις αυτές θα διαστρεβλωθούν, ή θεωρηθεί πως ξεπερνάτε τα όρια σας, τότε πρέπει να οπισθοχωρήσετε.

Όλα έχουν να κάνουν με την ευαισθησία και την εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού- εργοδότη και αντίστροφα στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης πρέπει κανείς να γνωρίζει κανείς τα προσωπικά του κίνητρα και να είναι ειλικρινείς με τον εαυτό του. Ως εργοδότης/ τρια πρέπει να είσαι εγωιστής σε κάποιο βαθμό και να καταπιέσεις τις δικές σου προσωπικές επιθυμίες που συσχετίζονται με το "δέσιμο" του προσωπικού σας. Είναι μία θυσία που πρέπει να κάνετε.

Κατά επίπτωση πρέπει να είστε προσεχτικός με τους ανθρώπους του εργασιακού σας περιβάλλοντος που συμπαθείτε πολύ, όπως επίσης πρέπει να αναρωτηθείτε για τα δικά σας κίνητρα. Ακολουθήστε το δύσκολο μονοπάτι και αποφύγετε προσωπική επαφή με τους ανθρώπους αυτούς. Μην δημιουργείτε ευκαιρίες ώστε να έρχεστε πιο συχνά σε επαφή μαζί τους απ' ότι άλλους και να προσέχετε και τις δικές σας προσεγγίσεις. Όταν πρόκειται για Αγάπη ή Πόλεμο όλοι είμαστε καλοί στα σχέδια μας!

Όμως στον εργασιακό χώρο ως εργοδότης/ τρια δεν συσχετίζεστε με την Αγάπη ή τον Πόλεμο...

### **Σκάνδαλο και κουτσομπολιά**

Οι άνθρωποι αγαπούν τα σκάνδαλα και τα κουτσομπολιά τα δημιουργούν.

Κάθε προσωπική σχέση που επιτρέπεται να συμβεί στο εργασιακό περιβάλλον, σύντομα θα γίνει κέντρο κουτσομπολιού και σκάνδαλο. Θα είναι διασκεδαστικό για όλους να την συζητούν, μα όχι για εσάς...

Τα κουτσομπολιά θα σας βλάψουν. Ο σεβασμός που σας είχε το προσωπικό σας θα εξαφανιστεί. Μα πάνω απ' όλα είναι πως θα καταστρέψει τους στόχους που έχετε πληρωθεί να πετύχετε.

**ΑΡΧΗ:** Η κοντινή προσωπική επαφή με ανθρώπους του εργασιακού σας περιβάλλοντος, μπορεί να αποδειχτεί καταστροφική!

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Όταν αντιμετωπίζετε και βοηθάτε στην επίλυση προσωπικών προβλημάτων αυτών του εργασιακού σας περιβάλλοντος αναρωτηθείτε: "Μήπως παραβιάζω την γραμμή;" !!!

### ιγ) Να προσλαμβάνετε το καλύτερο προσωπικό

Βρείτε το καλύτερο, κρατήστε το καλύτερο, γίνετε ότι καλύτερο!

Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν με την πρώτη δυσκολία. Αυτό συμβαίνει διότι δεν σκέφτονται διπλά! Πάντα διαλέγουν τον εύκολο δρόμο, διότι τα πράγματα γίνονται ταχύτερα έτσι και φοβούνται πως αν πράξουν διαφορετικά θα καθυστερήσουν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους.

Για να είσαι επιτυχημένος εργοδότης χρειάζεται να επενδύσεις πολύ, ώστε να προσλάβεις το καλύτερο και πιο κατάλληλο για σένα προσωπικό. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό, αναζητώντας ξοδεύεις μία τεράστια ποσότητα χρόνου μα και ενέργειας. Τα οφέλη όμως που θα προκύψουν απ' αυτά είναι καταπληκτικά. Και για να θέσουμε διαφορετικά το ζήτημα, δεν υπάρχει κανένας εύκολος δρόμος για την διαδικασία ανανέωσης προσωπικού της επιχείρησής μας, διότι εάν βιαστείς το μόνο που θα καταφέρεις είναι να προσλάβεις λάθος άτομα.

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης του υποψήφιου προσωπικού γιατί τελευταία έχουν ανακαλυφθεί αρκετές "μοντέρνες τεχνικές", όπως το ψυχομετρικό τεστ, η γραφολογία, τα κέντρα αξιολογήσεως και άλλα παρόμοια. Τα πρώτα αποτελέσματα των ερευνών αυτών σε αρκετές περιπτώσεις ξεγελούν! Το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να ρίξετε μία ματιά γύρω σας και προσέξτε πόσες επιχειρήσεις έχουν καταρρεύσει! Κι' όλες χρησιμοποίησαν τις τελευταίες επιστημονικές τεχνικές για να προσλάβουν αυτούς που θεώρησαν πρώτης κλάσης προσωπικό...

Η ανανέωση προσωπικού εγκυμονεί πολλούς κινδύνους για μία επιχείρηση. Οποιοδήποτε προσλάβεις μπορεί να αποτελέσει ρίσκο για την επιχείρηση, όμως πρέπει να πάρεις το ρίσκο αυτό. Δεν μπορείς να το παίζεις "εκ' του ασφαλούς" μόνο και να προσλαμβάνεις μονάχα ήσυχα και ασφαλή κατά σε άτομα τα οποία δεν διαθέτουν φαντασία για την διοίκηση της σύγχρονης επιχείρησής σήμερα! Διότι έτσι κάποια στιγμή θα βγείτε εκτός ανταγωνισμού...

Το καλύτερο δυνατόν που μπορείτε να κάνετε είναι να ξοδέψετε όσο περισσότερο χρόνο μπορείτε με κάθε υποψήφιο χωριστά, προσπαθήστε να διακρίνετε τι είδους άνθρωπος είναι, σε τι τα καταφέρνει καλύτερα και τι τον παρακινεί. Οι ικανότητες είναι εύκολο να δημιουργηθούν, και οι γνώσεις εύκολα αποκτώνται. Αυτό που δεν αλλάζει εύκολα είναι ο χαρακτήρας κάποιου. Γι' αυτό να αναζητάτε

ανθρώπους με θετική συμπεριφορά και με λαμπρή προσωπικότητα. Άτομα τα οποία μπορούν να προσαρμοστούν μ' εσάς και τους συναδέλφους- προσωπικό σας. Επίσης ένα άλλο συν στον χαρακτήρα κάποιου είναι η ειλικρίνεια και το θάρρος, γι' αυτό να τα αναζητάτε. Η εμπειρία σίγουρα είναι θετική, αλλά εκείνο που πρωτεύει είναι η επιθυμία για επιτυχία. Κι' αυτό είναι κάτι που διακρίνετε ξεκάθαρα απ' τον τρόπο που οι υποψήφιοι παρουσιάζουν τον εαυτό τους στην συνέντευξη.

Μην επαναπαύεστε με την πρώτη συνέντευξη, διότι όπως αναφέρθηκε παραπάνω η πρώτη εντύπωση μπορεί να ξεγελάσει. Κοιτάξτε την λίστα των ελάχιστων (προνομιούχων) υποψηφίων, και καλέστε τους μια μέρα στην επιχείρηση. Δείξτε τους όλους τους χώρους αυτής και παρατηρήστε το επίπεδο ενδιαφέροντος τους. Κάντε τους αρκετές ερωτήσεις. Προτρέψτε τους να σας διηγηθούν τα κατορθώματα τους από τυχόν προηγούμενες εργασίες. Στο τέλος της ημέρας αυτής θα γνωρίζετε ποιος είναι ο κατάλληλος υποψήφιος για την θέση που θέλετε να καλύψετε.

Επίσης, μην βασίζεστε μονάχα στην δική σας κριτική! Όσο περισσότεροι του εργασιακού σας περιβάλλοντος συμμετάσχουν στην απόφαση αυτή, τόσο το καλύτερο. Πείστε τους συναδέλφους ή τον εργοδότη σας (εάν είστε προσωπάρχης), να βγάλετε τους υποψηφίους για γεύμα και συζητήστε μαζί τους. Ο υποψήφιος που θα επιλεγθεί πρέπει να πείσει όλους τους παραβρισκόμενους από την επιχείρηση, πως είναι ο κατάλληλος για την θέση. Γι' αυτό ακούστε προσεχτικά τις συμβουλές μα και τις απόψεις του προσωπικού σας, των συναδέλφων σας μα και του εργοδότη για κάθε υποψήφιο.

### **Ότι καλύτερο για την θέση:**

- Βεβαιωθείτε πως έχετε γίνει σαφής 100% για το τι εννοείτε "ότι καλύτερο"
- Χρησιμοποιήστε τα καλύτερα μέλη του προσωπικού σας ώστε να σας βοηθήσουν να κάνετε ανανέωση προσωπικού ( διότι εκείνοι πραγματικά καταλαβαίνουν τι χρειάζεστε )!
- Προσπαθήστε να βρείτε τους καλύτερους υποψηφίους της αγοράς
- Κινηθείτε γρήγορα
- Επιβεβαιωθείτε πως το "πακέτο αναμονής" σας, είναι το καλύτερο
- Κάντε τον νέο υπάλληλο να νιώσει ευπρόσδεκτος
- Να παρέχετε την καλύτερη εκπαίδευση

- Δώστε την ευκαιρία στον νεοπροσληφθέντα να εφαρμόσει τις γνώσεις και τα ταλέντα του
- Κάντε πάντα ότι καλύτερο μπορείτε

Οι πιο προοδευτικές επιχειρήσεις επιτρέπουν στο προσωπικό τους, να επιλέξουν οι ίδιοι τον νέο τους συνάδελφο. Αυτό είναι αρκετά λογικό, διότι εκείνοι ( το προσωπικό ) θα συνεργάζονται μαζί του/ της. Αφήστε λοιπόν το προσωπικό σας να κάνει την επιλογή του και λάβετε σοβαρά υπ' όψιν σας την άποψη τους. Διότι εάν κάνετε διαφορετικά θα παρουσιαστεί ρήξη στην αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης σας ( Διεύθυνσης- Προσωπικού ) ...

Παρόλα αυτά όμως η τελική επιλογή, πρέπει να είναι δική σας. Δεν πρέπει ποτέ να επιτρέπετε σε άλλους να πάρουν αποφάσεις για σας, διότι εσείς είστε υπεύθυνοι για το ποιος/ α θα εργάζεται για σας. Ίσως το προσωπικό σας να σας βοηθήσει να αποφασίσετε αλλά στο τέλος η επιλογή είναι δική σας.

Ανακαλύπτοντας το καλύτερο προσωπικό για να συμμετάσχει στην εργασιακή σας ομάδα, είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσετε στην καριέρα σας. Κάντε την σωστή επιλογή προσωπικού και θα έχετε ελάχιστα προβλήματα μακροχρόνια. Η καλύτερη εργασιακή ομάδα κάνει τα πράγματα συγκριτικά, εύκολα για σας, μα και για τους πελάτες σας. Γιατί να παρουσιάσετε στους πελάτες σας κάτι διαφορετικό απ' ότι καλύτερο μπορείτε; Το δευτερεύον καλό το βλέπει παντού κανείς τριγύρω του, που απλά εξυπηρετούν πελάτες, δηλαδή προσωπικό το οποίο δεν χαμογελά, δεν παίρνει πρωτοβουλίες και γενικώς δεν έχουν ιδέα των πραγμάτων.

Με άλλα λόγια για να προσφέρετε στους πελάτες σας ότι καλύτερο, πρέπει να τους εξυπηρετεί το καλύτερο δυνατόν προσωπικό σας!

**ΑΡΧΗ:** Το καλύτερο προσωπικό, φέρνει καλύτερα αποτελέσματα.

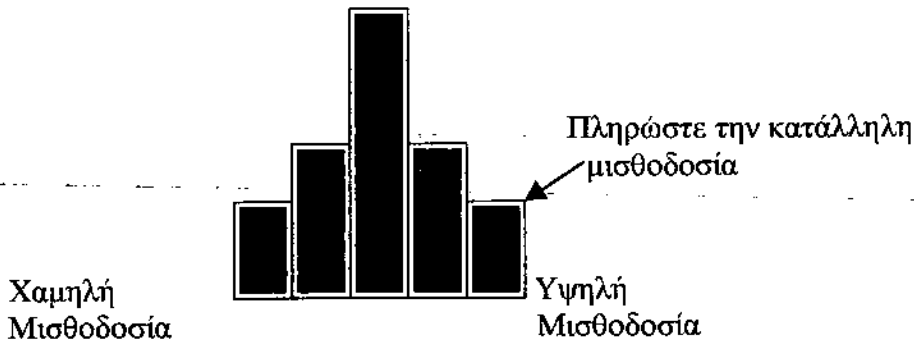
**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Αφιερώστε πολύ από τον χρόνο σας, για την επιλογή ανανέωσης προσωπικού σας.

- Βεβαιωθείτε πως κατέχετε καλά την έννοια του "καλύτερου".
- Ποτέ μην βιάζεστε από ανάγκη, να προσλάβετε προσωπικό!
- Ζητήστε από το ήδη υπάρχων προσωπικό σας, να σας βοηθήσει στην επιλογή αυτή, και ακούστε προσεχτικά τις συμβουλές και απόψεις τους.

### ιδ) Να πληρώνετε καλά

Για να λάβετε τα καλύτερα αποτελέσματα, πρέπει να έχετε στο δυναμικό σας το καλύτερο προσωπικό. Και προκειμένου να έχετε το καλύτερο προσωπικό πρέπει να πληρώνετε καλά.

Υπάρχει μια λογική στην παραπάνω δήλωση. Είναι η ίδια όπως αυτή σ' ένα κλισέ: " Αν πληρώσεις φιστίκια θα πάρεις πιθήκους! " Πάλι όμως στον εργασιακό χώρο είναι κοινή λογική!



Πάρα πολλοί εργοδότες αδυνατούν να δουν το αποτέλεσμα αυτής της λογικής, ώστε να έχουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Το μόνο που βλέπουν είναι έξοδα που πρέπει να μειωθούν για να αυξηθούν τα έσοδα. Το προσωπικό κατ' αυτούς είναι έξοδο, επομένως η άσχημη λογική τους είναι να κρατήσουν το ύψος των μισθών στο χαμηλότερο δυνατόν όριο.

Να και μία λογική δήλωση: " Στην επιχείρησή μας, αυτό που έχει την μεγαλύτερη αξία είναι το προσωπικό μας. Πρέπει κανείς να επενδύει σ' αυτό ώστε να έχει κέρδη. Η αξία ( προσωπικό ) πρέπει να διατηρείτε ψηλά διότι έτσι βελτιώνετε και αυξάνεται. "

Στον εργασιακό χώρο, οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να νιώθουν ότι έχουν αξία. Ασχέτως το πώς τους επαινείτε για να δείξετε την εκτίμηση σας, ασχέτως το πόσο καλή εκπαίδευση τους παρέχετε, εκείνοι ( προσωπικό ), θα σας κρίνουν από το πόσο καλά τους πληρώνετε. Και η αξία αυτή θα είναι ζωτικής σημασίας... Διότι θα ψάξουν στην "αγορά εργασίας" και θα κάνουν συγκρίσεις. Όσο φιλότιμοι και να είναι δεν μπορούν να θυσιάσουν για σας και να αμελήσουν τις προσωπικές και ζωτικές ανάγκες τους όπως π.χ το γραμμάτιο του σπιτιού τους! Η φιλανθρωπία, η πίστη και η καλή πρόθεση δεν πρέπει ποτέ να εκμεταλλεύονται εις' βάρος του εργαζόμενου και του μισθού του φυσικά!

Το κλειδί είναι να βεβαιωθείτε πως το προσωπικό σας δεν αφιερώνει την πολύτιμη ενέργεια του για το τίποτα. Ιδεολογικά θέλετε το προσωπικό σας να ξεχάσει το θέμα της πληρωμής, και να συγκεντρωθεί στο πως θα παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα. Οι καλύτεροι εργοδότες

κοιτούν ένα βήμα μπροστά, και κάνουν αυξήσεις μισθών προτού ζητηθούν. Επίσης παίρνουν την πρωτοβουλία να ψάξουν οι ίδιοι την αγορά εργασίας, ώστε να είναι βέβαιοι πως προσφέρουν αν όχι τον καλύτερο έναν απ' τους καλύτερους μισθούς.

Είναι προφανές πως εάν το προσωπικό αρχίζει να νιώθει μειονεκτικά για τον μισθό του, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα πως οι καλύτεροι απ' αυτούς θα φύγουν προκειμένου να πληρώνονται καλύτερα κάπου αλλού. Όμως μην απατάστε, μπορεί να πληρώνετε καλά και πάλι τα πράγματα να είναι λάθος. Διότι δεν μπορεί να "σερβίρετε" λεφτά, μπροστά στο προσωπικό σας για να σας προσφέρουν αυτό το "κάτι" παραπάνω! Αυτή δεν είναι καλή τακτική. Γιατί εσείς ίσως υποθέσετε πως το προσωπικό σας θα προσφέρει το καλύτερο που μπορεί ( έως εκεί που αντέχει ), και πως θα προσφέρουν ακόμη περισσότερο εάν τους πληρώσετε... Όμως υπάρχουν αρκετές αποδείξεις που δείχνουν πως αυτό το είδος παρακίνησης δεν λειτουργεί! Επομένως γιατί να επιχειρήσετε να το χρησιμοποιήσετε;!!!

Το ύψος των μισθών που πληρώνετε, θα πρέπει να είναι σχετικό μ' αυτό της αγοράς εργασίας. Διότι ζούμε σ' ένα ταπεινό μα τόσο βίαιο κόσμο όπου ο Συναγωνισμός είναι το όνομα του "παιχνιδιού". Ο συναγωνισμός φοβίζει, διότι πολύτιμες πηγές μεταφέρουν πρώτης τάξεως ειδήσεις. Ο πραγματικός Συναγωνισμός είναι να έχει κανείς το καλύτερο δυνατόν προσωπικό στο δυναμικό του, και να έχει την εσωτερική δύναμη να το επιβραβεύει δικαίως από τις οικονομικές επιτυχίες της επιχείρησης όπου γεγονός είναι πως: Οι ίδιοι συνέβαλαν να πραγματοποιηθούν!

Όταν πληρώνετε καλά, μάθετε να πληρώνετε σωστά! Μην εξασφαλίζετε ατομικά φιλοδώρηματα ή bonus μόνο στο προσωπικό της προτίμησης σας. Κρατήστε τα πράγματα σωστά, αλλά να πληρώνετε τον υψηλότερο μισθό που μπορείτε. Διότι εάν γίνουν πολύπλοκα τα πράγματα θα δημιουργήσετε αντιπαραθέσεις.

Η ιδανική πρακτική για σας ως εργοδότης, είναι να έχετε κοινή ιδιοκτησία της επιχείρησης με το προσωπικό σας! Ναι με το προσωπικό σας! Κατά αυτόν τον τρόπο οι ίδιοι θα φροντίσουν να βγάλουν μία δίκαιη ισότιμη μερίδα των κερδών της επιχείρησης για την δική τους συνεισφορά.

Ποτέ να μην πείτε πως δεν μπορείτε να πληρώνετε καλά! Διότι ισχύει το αντίθετο: Δεν σας παίρνει να μην πληρώνετε καλά!!!

**ΑΡΧΗ:** Η πληρωμή είναι μία αντανάκλαση από το πώς αξιολογείτε το προσωπικό σας.

Η "επιπλέον" πληρωμή όπως τα bonus, στο προσωπικό της ιδιαίτερης προτίμησης σας είναι διαχωριστική και άδικη!

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Εξετάστε την αγορά εργασίας και βεβαιωθείτε πως η μισθοδοσία του προσωπικού σας, ανήκει στα υψηλότερα όρια.

Να παίρνετε πάντα πρωτοβουλία για την αύξηση μισθού. Μην περιμένετε απ' το προσωπικό σας, να σας την ζητήσει.

### **ιε) Να διαφωνείτε σωστά**

Διαφωνήστε με τον εργοδότη σας, διαφωνήστε με το προσωπικό σας, διαφωνήστε με τους συναδέλφους σας! Αλλά... Κάντε το σωστά!

Κάνουμε τεράστιο καλό όταν διαφωνούμε, και έχουμε μεγάλες απώλειες όταν δεν...

Εάν η διαφωνία πραγματοποιείται θετικά και όχι σε προσωπικό επίπεδο, είναι πιθανόν να βγει αλήθεια μέσω αυτής και από την αλήθεια ξεπηδούν λύσεις κοινής λογικής. Επίσης η διαφωνία έχει το πλεονέκτημα, να μας κατευθύνει και να μας κάνει να βλέπουμε κάποιες καταστάσεις μα και ανθρώπους γι' αυτό που πραγματικά είναι.

Η διαφωνία έχει την ικανότητα να μετατρέπει τα λόγια σε πρόκληση. Και... δεν είμαστε όλοι υπεράνω αυτής! Η διαφωνία θα βελτιώσει εμάς και τους "αντιπάλους" μας. Μας βοηθά να μάθουμε περισσότερο για τον εαυτό μας, μα και για τους συναδέλφους μας. Μας βοηθά να εξετάσουμε τα πιστεύω, τις αξίες και τις απόψεις μας.

Η αποφυγή της διαφωνίας οδηγεί σε δόγμα. Έτσι οι άνθρωποι πιστεύουν μόνο στις δικές τους απόψεις, και νομίζουν πως πάντοτε και για όλα έχουν δίκιο. Το αποτέλεσμα αυτού; Είναι η αποξένωση-απομόνωση! Κι' έτσι οι άνθρωποι αποφεύγουν να αναφέρουν συγκεκριμένα ζητήματα, από φόβο μήπως απορριφθούν. Όμως οι άνθρωποι που δεν διαφωνούν, "κλείνουν" το μυαλό τους στην προοπτική μεγαλύτερης σοφίας.

Η αποφυγή της διαφωνίας είναι σύννηθες φαινόμενο στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, όπου η διαφοροποίηση από το Status λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν...

Οι καλύτεροι εργοδότες είναι προετοιμασμένοι να διαφωνήσουν για την άποψη τους με οποιονδήποτε, ανεξαιρέτου κύρους και θέσης. Είναι προετοιμασμένοι να δεχτούν οποιαδήποτε πρόκληση, και ακόμη περισσότερο χαίρονται να προκαλούν τους άλλους. Το κλειδί εδώ είναι, ποτέ να μην γίνει προσωπική η διαφωνία, και ποτέ να μην εναντιωνόμαστε με τους άλλους γιατί έχουν αντίθετες ή ακαλλιέργητες απόψεις.

Μόλις σταματήσετε να διαφωνείτε με τους άλλους γύρω σας, θα αρχίσετε να χάνετε επαφή με την πραγματικότητα. Το μυαλό σας θα αρχίζει να κλείνει, και θα ερμηνεύετε την ζωή όπως θέλετε εσείς, και όχι όπως είναι στην πραγματικότητα. Θα αποτύχετε να καταλάβετε γιατί οι



άλλοι άνθρωποι συμπεριφέρονται μ' ένα αντίθετο τρόπο από τα δικά σας πιστεύω κι' αξίες. Θα κλειστείτε στον εαυτό σας και θα παράγετε δικό σας δόγμα.

Ενώ η διαφωνία πρέπει πάντα να είναι ευπρόσδεκτη (όσο γίνεται), πρέπει παρόλα αυτά κανείς να δείχνει ενδιαφέρον για τον τρόπο που γίνεται. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν πρέπει ποτέ από οποιαδήποτε πλευρά να θίγεται κάτι προσωπικό. Με άλλα λόγια πρέπει να αποφεύγετε να εισβάλλετε στην διαφωνία τα αρνητικά σας συναισθήματα. Αντιθέτως θετικά συναισθήματα όπως το πάθος και ο ενθουσιασμός μπορούν να εξαπλωθούν στην ηλεκτρισμένη ατμόσφαιρα, και να φέρουν τους συναδέλφους σας με το μέρος σας. Αλλά τα αρνητικά συναισθήματα όπως ο θυμός και ο εκνευρισμός το μόνο που μπορούν να πετύχουν είναι να σας αποξενώσουν από τους άλλους. Μία διαφωνία είναι καλό να μένει στο λεκτικό επίπεδο. Βασικό είναι το πώς θα ερευνηθούν και λυθούν οι αντίθετες απόψεις, έτσι ώστε όλοι συλλογικά να έρθουν σε μία συμφωνία.

Οι καλοί εργοδότες καλωσορίζουν την διαφωνία, μάλιστα την λατρεύουν! Και το προσωπικό τους θα την καλοδεχτεί, διότι θα γνωρίζουν που πατάνε για το επιθυμητό τελικό τους αποτέλεσμα.

Η πρόκληση για σας τους εργοδότες, είναι να γενικεύετε τις διαφωνίες και παράλληλα να ανακαλύπτετε και να επιλύετε αυτές που χρειάζονται άμεση επέμβαση. Κατά τα άλλα, αφήστε το προσωπικό σας να διαφωνήσει είτε για το εάν θέλουν νέες στολές εργασίας, είτε για το κατά πόσο συμφωνούν να έχουν ταυτότητες εργασίας, είτε για το εάν θέλουν να στολίσουν τον εργασιακό τους χώρο με φυτά...κ.α. Εσείς παρουσιάστε τους τις δικές σας απόψεις και αφήστε τους να διαφωνήσουν μαζί σας για οτιδήποτε...

Το να διαφωνείτε όμως με το προσωπικό σας, δεν σημαίνει απαραίτητως πως θα τους επιτρέψετε να βγάλουν τα δικά τους συμπεράσματα. Ορισμένες φορές ίσως να έχετε ήδη πάρει τις αποφάσεις σας, και τότε θα χρειαστεί να διαφωνήσετε εσείς με το προσωπικό σας. Και η μόνη ευκαιρία που θα έχουν τότε είναι να προσπαθήσουν να σας πείσουν πως υπάρχουν καλύτερες λύσεις που δεν είναι τόσο πολυδάπανες ή που δεν φθείρουν τόσο την επιχείρηση κ.α.

Η διαδικασία της διαφωνίας θα σας πείσει να θέσετε τα γεγονότα σας σωστά, ώστε να γνωρίζετε που πατάτε και τι ακριβώς μιλάτε. Επίσης θα σας κάνει να αναγνωρίσετε ποιο τελικά είναι το προσωπικό σας και τι χρειάζεται. Επίσης θα σας πείσει να δηλώσετε ξεκάθαρα τις συνθήκες των αποφάσεων σας.

Ένα από τα πολύτιμα αποτελέσματα της διαφωνίας είναι πως στο τέλος ο ένας από τους δύο, ή η μία πλευρά αλλάζει γνώμη. Μην σας φοβίζει η ιδέα να το κάνετε κι' εσείς ως εργοδότης, διότι κι' εσείς είστε άνθρωπος και δικαιούστε να αλλάξετε άποψη για κάτι εάν σας πείσουν.

Όμως εάν το κάνετε αυτό πολύ τακτικά το προσωπικό σας θα συμπεράνει πως δεν έχετε καθόλου δική σας άποψη. Όπως κάνετε με τα περισσότερα πράγματα στην ζωή, και εδώ πρέπει να βρείτε μία ισορροπία.

Απολαύστε την διαφωνία. Πάντοτε να γελάτε ή να χαμογελάτε όταν διαφωνείτε με κάποιον ή αντιθέτως όταν κάποιος διαφωνεί μ' εσάς. Εάν υπάρχει κίνδυνος η διαφωνία να πάρει διαστάσεις, πείτε ένα αστείο ή χαμογελάστε. Αυτό μπορεί να ηρεμήσει τα πράγματα γρήγορα, και καθώς θα ηρεμούν διευκρινίστε πως δεν θέλατε να θίξετε κάτι προσωπικό.

Μην φοβάστε την διαφωνία, ενθαρρύνετε την. Ο καλύτερος δρόμος προς την συμφωνία είναι η διαφωνία!

**ΑΡΧΗ:** Η διαφωνία είναι ο καλύτερος τρόπος για να δει κανείς τι εναλλακτικές λύσεις έχει.

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ:** Όποτε απαιτείται να βγει μία απόφαση για ένα δύσκολο θέμα, φωνάζτε το προσωπικό σας και ενθαρρύνετε τους να διαφωνήσετε γι' αυτό! Έτσι θα καταλήξετε κάπου πιο γρήγορα!

## ΚΕΦ: 7

### **A) Πως οι γυναίκες επηρεάζουν τους οργανισμούς : Στρατηγικές και προσεγγίσεις.**

Το Κεφάλαιο 7 ασχολείται με το θέμα του γένους , για το πώς οι γυναίκες επηρεάζουν άλλους στη δουλειά. Παρέχεται μια ανάλυση υπόθεσης που περιγράφει το δίλημμα μιας εργοδότης για το πώς να επηρεάσει την γραμματέα της. Μετά, αναλύεται η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που χρησιμοποιεί σε αντίθεση με αυτές που δεν έχει σκεφτεί. Τέλος , εξετάζονται οι αρχές της εξαρτημένης και της αμοιβαίας δύναμης, περιλαμβάνοντας σχετικές οργανωτικές στρατηγικές επιρροής. Προτείνουμε διάφορους παράγοντες προς σκέψη για την επιλογή στρατηγικών επιρροής για συγκεκριμένες καταστάσεις.

### **Το Γένος Και Η Πολιτική Προοπτική**

Πολλές από τις πρώιμες έρευνες και τα γραπτά σχετικά με τις γυναίκες διευθυντές συμερίζονταν την θεμελιώδη πρόταση ότι οι γυναίκες , λόγω της διαφορετικής κύριας και δευτερεύουσας κοινωνικοποίησής τους , θα μετέφεραν αυτές τις συμπεριφορές , αξίες και στάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, η πιο πρόσφατη λογοτεχνία δείχνει μια ελαφριά αλλαγή στις υποθέσεις σχετικά με τις γενετικές διαφορές στην διευθυντική συμπεριφορά . Μόλις οι γυναίκες και οι άντρες φτάσουν σε μεσαία και ανώτερα διευθυντικά επίπεδα , οι διαφορές σε συμπεριφορές , αξίες και στάσεις τείνουν να μειώνονται ή να ξεκινούν να εξαφανίζονται εντελώς . Το αν αυτή η σύγκληση μεταξύ αντρών και γυναικών διευθυντών οφείλεται στην πολιτική κατήχηση, στην επιρροή της εργασιακής κουλτούρας , στην επαγγελματική κοινωνικοποίηση ή σε ένα συνδυασμό επιρροών δεν είναι ξεκάθαρο. Παρόλα αυτά , είναι σαφές πως καθώς η έρευνα εξακολουθεί να συγκεντρώνεται , οι συγγραφείς αναφέρουν μεγαλύτερη σύγκληση ανάμεσα στην συμπεριφορά αντρών και γυναικών διευθυντών.

Είναι σημαντικό , ωστόσο , να σημειώσουμε ότι αν και οι τάσεις σύγκλησης εμφανίζονται στη λογοτεχνία , συνεχίζει να αναφέρεται εκτεταμένη διάκριση και προκατάληψη σχετικά με τις προοπτικές των γυναικών για πρόοδο σε θέσεις ανώτερου επιπέδου . Οι Martin et al. (1983) αναλύουν έρευνες και γραπτά χρησιμοποιώντας ένα πλαίσιο κοινωνικής οργάνωσης πέντε επιπέδων . Τα πέντε επίπεδα αναθεώρησαν τα πεδία από κοινωνικά , θεσμικά και οργανωτικά σε ρόλους και άτομα . Όπως θα περίμενε κανείς , οι συγγραφείς συμπεραίνουν ότι χρειάζεται θεμελιώδης αλλαγή και στα πέντε επίπεδα για να βελτιωθεί η κατάσταση των γυναικών αλλά , πιο κεντρικά στους σκοπούς μας , εφόσον κάθε

επίπεδο ενσωματώνει θύλακες αντίστασης για αλλαγή , αυτοί οι θύλακες μπορεί να ενισχύσουν ο ένας τον άλλο και να δράσουν για να μπλοκάρουν τις προοπτικές των γυναικών για ανοδική κινητικότητα με ένα συστηματικό τρόπο . Η διάκριση , όπως και οι περισσότερες αντιφάσεις που θα εξετάσουμε σ' αυτό το κεφάλαιο , ριζώνει βαθιά σε επίσημες και ανεπίσημες δομές , που είναι ευρέως διασκορπισμένες στην οργανωτική κουλτούρα, και συνεπώς δεν μπορούν απλώς να αφαιρεθούν κατευθύνοντας ένα τμήμα της οργανωτικής ζωής . Ο Martin και πολλοί άλλοι παραπέμπουν αυτήν την αξιοθρήνητη κατάσταση στην κοινωνία , τους θεσμούς και τους οργανισμούς για τη διαίωνιση σοβαρών κοινωνικών και δομικών εμποδίων και τη συνεχή ανανέωση απαρχαιωμένων προκαταλήψεων και μεροληπτικών συμπεριφορών.

Όταν οι βλέψεις για επαγγελματική πρόοδο έχουν υψωθεί και συγχρόνως δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν , μπορεί να γίνουμε μάρτυρες της αρχής ενός κύκλου αυτοδιάψευσης . Καθώς οι γυναίκες ανεβαίνουν στις οργανωτικές ιεραρχίες και καθώς τα νομικά εμπόδια συνεχίζουν να πέφτουν και έτσι να βοηθούν τις γυναίκες , πολλές γυναίκες αρχίζουν να πιστεύουν ότι μπορούν να απολαμβάνουν τις ίδιες ευκαιρίες προόδου με τους άντρες . Πολλοί θα πουν εύλογα ότι εφόσον σημαντικά εμπόδια για την πρόοδο της γυναίκας πέφτουν , μόνο μερικές γυναίκες συναντούν διάκριση και ότι το νομικό σύστημα προστατεύει επαρκώς τις περισσότερες γυναίκες . Ωστόσο, η προκατάληψη και η διάκριση συνεχίζουν με πιο λεπτεπίλεπτες , βαθιά δομικές , και μη ρυθμιζόμενες από το νόμο μορφές (Rizzo και Brosnan , 1990). Όταν τα εμπόδια για την πρόοδο των γυναικών εμφανίζονται , μια κοινή εξήγηση είναι ότι , εφόσον οι νομικές προστασίες είναι επαρκείς , το λάθος βρίσκεται στο θύμα . Με περισσότερη ακρίβεια , μπορούμε δικαιολογημένα να «κατηγορήσουμε τον διευθυντή που δεν έχει προοπτικές ανόδου». Θα έπρεπε να έχει μάθει τις σωστές ικανότητες ή στρατηγικές διαχείρισης.

Εδώ θα βρείτε μερικές από αυτές τις στρατηγικές και τακτικές στις παρακάτω σελίδες . Θα αναλυθούν τύποι δύναμης , είδη στρατηγικών επιρροής και θέματα προς σκέψη όταν αποφασίζουμε ποια στρατηγική ή τακτική να χρησιμοποιήσουμε. Υπάρχει , όπως θα δούμε , ένας γρήγορα αναπτυσσόμενος όγκος έρευνας και γραπτών στο θέμα της χρήσης των γυναικών της οργανωτικής επιρροής . Τα απαραίτητα συνοψίζονται σε αυτό το κεφάλαιο για το σκοπό της περιγραφής του τρόπου με τον οποίο οι γυναίκες επιχειρούν να επηρεάσουν άλλους, καθώς και για να εξετάσουμε κάποιες προσεγγίσεις τις οποίες μπορεί να θέλουν να σκεφτούν οι διευθυντές για την διεύρυνση του ρεπερτορίου τους με στρατηγικές επιρροής . Λαμβάνοντας υπόψη τη δημοσιότητα και την έκθεση που δίνεται στις «σωστές ικανότητες» σε δημοφιλή εκδόσεις όπως τα Working Woman και Savvy , εμείς παρουσιάζουμε αυτές τις

στρατηγικές , ικανότητες και γνώσεις προσεκτικά και με επιφυλάξεις. Πιστεύουμε ότι μια ειδική προειδοποίηση πρέπει να συνδεθεί με αυτές : η μάθηση και η πρακτική αυτών των στρατηγικών δεν εγγυούνται επιτυχία από μόνα τους . Όπως θα δούμε σε αυτό το κεφάλαιο , περιλαμβάνονται περισσότερα στην εξασφάλιση της ισότητας και της ενσωμάτωσης των γυναικών στις εργασιακές οργανώσεις στις οποίες μπορούν να στραφούν μόνο με τη χρήση στρατηγικών ισχύος ή πολιτικής . Ωστόσο , η ικανότητα αναγνώρισης και χρήσης στρατηγικών ισχύος και επιρροής όταν χρειάζεται είναι κεντρική στη διακριτική αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή από τα κριτήρια των περισσότερων οργανισμών , και μόνο για αυτό το λόγο , οι παρακάτω σελίδες μπορεί να συγκινήσουν κάποιους αναγνώστες.

Για να εισάγουμε τις προσεγγίσεις για δύναμη και επιρροή , ξεκινάμε με μια ανάλυση υπόθεσης βασισμένη στο πραγματικό δίλημμα ενός τοπικού κυβερνητικού διευθυντή.

**B) Μια υπόθεση επιρροής : κατάλληλα είδη, ακατάλληλα είδη και ανισχυρότητα.**

#### Η Έβελιν και η γραμματέας της:

Η Έβελιν είναι μια σχετικά έμπειρη διευθύντρια σε μια μητροπολιτική υπηρεσία αστικής ανάπτυξης . Δουλεύει στην υπηρεσία εδώ και 17 χρόνια με μια διακύμανση ιδιοτήτων και γενικά θεωρείται εργατική , γνωστική , ικανή να ακολουθήσει λεπτομερώς και να μείνει πιστή σε ένα σχέδιο . Είναι γενικά ο τύπος του ανθρώπου που θα ήθελε κανείς στην ομάδα του εξαιτίας της αφοσίωσης και της επιμονής της . Τον περασμένο χρόνο , ωστόσο , συνάντησε ένα εμπόδιο το οποίο αναγνωρίζει αμέσως ότι δεν μπορεί να αντιμετωπίσει : την ίδια της τη γραμματέα .

Η γραμματέας της Έβελιν διορίστηκε στο γραφείο της επειδή όλοι οι άλλοι αρνήθηκαν να έχουν σχέση μαζί της . Διορίστηκε στο γραφείο της Έβελιν με τέτοιο τρόπο που δεν έδωσε στην Έβελιν άλλη επιλογή . Έπρεπε να την δεχτεί . Ο λόγος για τον αδέξιο τρόπο διορισμού της είναι ότι η Τάμι δεν είναι καθόλου καλή γραμματέας και , καθώς είναι ένα συχνό θέμα κουτσομπολιού στο γραφείο , κρατάει τη θέση της μόνο εξαιτίας της κοντινής-κάποιοι θα έλεγαν πολύ στενής-γνωριμίας της με έναν πολιτικό διορισθέντα στο γραφείο του δημάρχου .

Με τα χρόνια , έχει αναπτύξει ένα ταλέντο για να μπλοκάρει επόπτες και είναι διαβόητα πονηρή στο να χειρίζεται επιδέξια τις καταστάσεις για να αποφεύγει τις ανεπιθύμητες εργασίες . Το γνωστοποιεί , συχνά και κραυγαλέα, ότι δεν είναι κανενός δούλα και ότι, αν προδοθεί, θα υπάρξουν αντεγκλήσεις και τιμωρίες . Κρατάει τις υποσχέσεις της . Η

Τάμι έχει ένα ποικίλο ρεπερτόριο ικανοτήτων για να χρησιμοποιήσει για να καταφέρει αυτό που θέλει : έχει ασχοληθεί με τον ψυχολογικό εκβιασμό , έχει λεκτικά δολοφονήσει παραπάνω από αρκετούς χαρακτήρες στο χρόνο της, φημίζεται για το ταλέντο της να στήνει παγίδες σε άλλους και έχει οικειοποιηθεί την δουλειά άλλων γραμματέων. Έχει επιτυχώς διαχωρίσει τους αντιπάλους της για να μπορεί να διατηρεί το πάνω χέρι . Σε μια περίπτωση , η αντίδραση αποτελούνταν από άλλες γραμματείς οι οποίες παραπονούνταν για άνισο φόρτο εργασίας αφού η Τάμι δεν μπορούσε να κάνει το μερίδιό της . Σε μια άλλη περίπτωση , ένα επίσημο παράπονο που έγινε εναντίον της για ανεπαρκή απόδοση έφερε ανεπίσημη επίκριση ενάντια δυο ανωτέρων. Η ισχύς των διασυνδέσεών της φτάνει μακριά και βαθιά. Δεν είναι υπεράνω χρήσης ξεσπάσματα θυμού για να κάνει το δικό της, μπορεί να συμπεριφερθεί παράλογα και γενικά την φοβούνται για την μη προβλεψιμότητά της. Κανένας προηγούμενος διευθυντής στην υπηρεσία δεν είχε προσπαθήσει να την απολύσει .

Αλλά αυτή η περιγραφή θα παρέσυρε τον αναγνώστη να συγκεντρωθεί βασικά στο στυλ της Τάμι για να επηρεάζει μια κατάσταση. Εμείς ενδιαφερόμαστε περισσότερο για το τι κάνει η Έβελιν ή τι μπορεί να κάνει για την Τάμι . Σαν μαθήτριά σε μια μεταπτυχιακή τάξη δημόσιας διοίκησης , η Έβελιν ανέφερε την Τάμι και τη σχέση της σαν μέρος μιας ανάλυσης υπόθεσης για την άκαρπη διεύθυνση της Έβελιν. Μετά από μια σύντομη περιγραφή των γενικών σχέσεων με την Τάμι , έγραψε πως εμποδιζόταν σε όρους τακτικών αποτελεσματικής επίβλεψής της ή ακόμα και να δουλέψει μαζί της συνεργατικά . Πιο συχνά, η Έβελιν απέφυγε την Τάμι, δίνοντάς της λίγες εργασίες , σίγουρη ότι αν ολοκλήρωνε τη δουλειά , μια αμφισβητήσιμη άποψη στην καλύτερη περίπτωση, θα ήταν υπό των κριτηρίων έτσι κι αλλιώς.

Αρχικά , όταν εξέτασαν την ανάλυση της υπόθεσης, οι περισσότεροι από τους συμμαθητές της Έβελιν την συμβούλεψαν να πάρει τον έλεγχο της κατάστασης με όσο πιο άμεσο τρόπο μπορούσε να χρησιμοποιήσει : «Να είσαι κατηγορηματική!», «Πάρε τον έλεγχο! Δείξε της ποιος είναι το αφεντικό». Η αφού συζητήσαμε τις μεσολαβήσεις συμπεριφοράς, «τουλάχιστον δείξε τη διαμάχη και (τόρα και αν συζητάμε τα ασυζήτητα!) αντιμετώπισέ την για τα συναισθήματα σου».

Καθώς μπορεί να υποθέσει κανείς , η Έβελιν είχε ήδη πειραματιστεί με διάφορες μορφές κατηγορηματικής και εξουσιαστικής συμπεριφοράς , όλες από τις οποίες αντιμετώπιστηκαν με αντίσταση ή ακόμα χειρότερα , καμία ανταπόκριση. Είχε πάει ακόμα και στον προϊστάμενό της και βρήκε σαν απάντηση στο παράπονό της, «Έτσι έχουν τα πράγματα. Μάθε να δουλεύεις μαζί της ή φύγε». Αφού σκέφτηκε πως η μετάθεση της Τάμι στη μονάδα της έγινε με ένα τρόπο που υπονόμωσε επιτυχώς τη εξουσία της Έβελιν και αναίρεσε τη σπουδαιότητά της για την υπηρεσία, η

Έβελιν είχε εδώ και πολύ καιρό καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η αποφυγή ήταν η καλύτερη επιλογή. Τον καιρό αυτού του γραπτού, το πρόβλημα εμφανίζεται πολύ περίπλοκο και βαθιά εμπεδωμένο στην θεσμική μνήμη, την ιστορία της υπηρεσίας, και το δίκτυο των τρόπων καθημερινής δουλειάς για να επιλυθεί εύκολα.

### Γ) Θέματα Ισχύος και Εξάρτησης

#### Βλέποντας το δίλημμα της Έβελιν από μία πολιτική προοπτική

Πολλά διαφορετικά είδη επιρροής απεικονίζονται από τη συμπεριφορά της Τάμι και της Έβελιν σε αυτήν την περίπτωση. Η συμπεριφορά της Τάμι περιλαμβάνει πολλά από τα παιχνίδια που δημοφιλείς σύμβουλοι λογοτεχνίας διοίκησης καταφέρνουν να αναγνωρίσουν αλλά όχι και να εφαρμόσουν : εκβιασμός, δολοφονία χαρακτήρων, απομάκρυνση της αντίστασης (Έβελιν), διαίρει και βασίλευε, παγίδες και αποδοχή αδικαιολόγητης αναγνώρισης. Το ρεπερτόριό της περιλαμβάνει επίσης διάφορες από τις πιο εποικοδομητικές προσεγγίσεις για την απόκτηση ισχύος τις οποίες ο Dubrin (1978) συστήνει σε ορισμένες καταστάσεις : αναγνώριση και απόκτησης υποστήριξης των σημειώντων, άνοιγμα δρόμου εκ των έσω (ευρύτερα γνωστό ως «δημιουργείστε ένα σύμμαχο»), απόκτηση αρχαιότητας (στη δουλειά), να είστε χαρακτηριστικοί και «τρομεροί» (ή στην περίπτωση της Τάμι, δυσάρεστοι) και να αποκτάτε ισχύ με έναν τρόπο βήμα-βήμα. Όπως οι περισσότεροι υπάλληλοι, η Τάμι έχει προφανώς μάθει αυτές τις πολιτικές ικανότητες και στρατηγικές και το πότε να τις χρησιμοποιήσει με ανεπίσημα μέσα. Αν και επιδείκνυε ικανότητα στην χρήση αυτών των στρατηγικών, τα κίνητρα της Τάμι είναι ύποπτα .

Ούτε η Τάμι ούτε η Έβελιν χρησιμοποιούν εποικοδομητικές στρατηγικές οι οποίες γενικά συστήνονται για την διεύρυνση της βάσης ισχύος. Για παράδειγμα, ο Dubrin συμβουλεύει τους διευθυντές να μπορούν να αναγνωρίζουν κάποιες εποικοδομητικές στρατηγικές όταν χρησιμοποιούνται και θα πρέπει να τις χρησιμοποιούν όταν αυτό είναι πιθανό. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν αμοιβαία βοήθεια, ανάπτυξη πραγματογνωμοσύνης , σκληρή δουλειά, μια μικρή επίδειξη, έλεγχος βασικών πληροφοριών, να βοηθάτε το αφεντικό σας να πετύχει, επίδειξη αφοσίωσης, εθελοντισμός για εργασίες, αποτελεσματική χρήση επαίνων και το να γίνετε ένας σημαντικός υφιστάμενος. Ενώ εμείς μπορεί να κριτικάρουμε την Τάμι για την καταφυγή της σε καταστροφικό παιχνίδι, πολλοί θα θαύμαζαν την γενική της ικανότητα στην τέχνη νίκης στο παιχνίδι και την πολιτική στρατηγική της. Η Έβελιν , από την άλλη πλευρά, αποφεύγει πολύ το παιχνίδι ή τη χρήση οποιασδήποτε

στρατηγικής που θα την κάνει να ρισκάρει. Είναι προφανές ότι δεν είναι ριψοκίνδυνη. Όταν πιέζεται, χρησιμοποιεί μια επίσημη στρατηγική – παράπονο σε μια ανώτερη εξουσία- χωρίς επιτυχία. Χρησιμοποιεί τον έλεγχο βασικών πληροφοριών με συναδέλφους και ανώτερους, αλλά ίσως αυτή η προσέγγιση είναι αυθόρμητη και όχι προϊόν συνειδητής επιλογής. Σε καμία περίπτωση, δεν προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τον έλεγχο βασικών πληροφοριών με την Τάμι. Εφόσον αυτή είναι η μόνη της βάση δύναμης, μπορούμε να την κριτικάρουμε για την έλλειψη προσαρμοστικότητάς της. Οι διευθυντές που είναι πιο πολιτικά επιδέξιοι από τη Έβελιν θα εστίαζαν στο περιορισμένο ρεπερτόριό της καθώς και στην ανολοκλήρωτη χρήση της επισήμων καναλιών, ανεπισήμων καναλιών και στρατηγικών επιρροής. Έτσι, μια κοινώς επικαλούμενη προοπτική της κατάστασης της Έβελιν θα ξεκινούσε εδώ, με την επάρκεια της βάσης δύναμής της.

Η γενική προοπτική που χρησιμοποιείται γενικά για να περιγράψει τη συμπεριφορά της Τάμι και της Έβελιν ονομάστηκε το πολιτικό πλαίσιο επειδή αφορά την ανταλλαγή εύνοιας και συναγωνισμού πάνω στη δύναμη. Σύμφωνα με την άποψη αυτή (Bolman και Deal, 1984), οι οργανισμοί είναι πολιτικές αρένες όπου οι δυνατοί και φιλόδοξοι για δύναμη συναγωνίζονται για σπάνιους πόρους με αυτούς που πετυχαίνουν στη διαμόρφωση της επιρροής και της ισχύος. Ενώ αυτός ο διακανονισμός δύναμης είναι ένα τεχνούργημα, ένα είδος πολιτισμικού υποπροϊόντος το οποίο δεν είναι αποτέλεσμα καμίας σκόπιμης πράξης - λόγω της πολύπλοκης δυναμικής της κοινωνικής και πολιτικής αλληλεπίδρασης, κανείς δεν μπορεί ποτέ να διαβεβαιώσει ότι κάποιο συγκεκριμένο γκρουπ θα έχει τη δύναμη-, η προκύπτουσα κοινωνική ιεραρχία σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό σημείο αναπαριστά το καθαρό προϊόν της αλληλεπίδρασης του συμμετέχοντα . Στην πραγματικότητα , οι φιλόδοξοι για ισχύ γίνονται η δύναμη την οποία λαμβάνουμε υπόψη. Αν και οι σπάνιοι πόροι αναδεικνύονται πιο συχνά σαν λογικά εδάφη για αγώνες ισχύος , έλεγχο ορίων, πληροφορίες , γνώσεις , κανόνες λήψης αποφάσεων , ακόμη και διαφορές σε όρους αξιών , πιστεύω και αντιλήψεων της πραγματικότητας μπορούν να εξυπηρετήσουν σαν έδαφος για συναγωνισμό. Το θεμελιώδες ερώτημα είναι : ποια ο ορισμός της κατάστασης θα κυριαρχήσει; Ο νικητής μιας δεδομένης μάχης ή κρίνοντας από τα αποτελέσματα προηγούμενων διαμαχών, ο πιθανός νικητής σε ένα συνεχές παιχνίδι λέγεται πως έχει δύναμη. Η άποψη της ισχύος και των πολιτικών παιχνιδιών βασίζεται σε σχέσεις εξάρτησης όπου αυτοί που δεν έχουν δύναμη πρέπει να βασίζονται στη γενναιοδωρία των δυνατών για την προστασία των συμφερόντων τους. Σε ένα σενάριο εξάρτησης, προσέξτε ότι το παιχνίδι της δύναμης πλαισιώνεται σε όρους κέρδους-χασίματος έτσι ώστε η δύναμη είναι σε



κατοχή όλα ή τίποτα. Η δύναμη γενικά δεν περιγράφεται σαν μοιρασμένη.

Η δύναμη στους οργανισμούς είναι η ικανότητα ή το δυναμικό για να κάνουμε τους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αλλιώς δεν θα έκαναν (Dahl, 1957). Υπάρχουν πολλές βάσεις δύναμης, καθώς υποδεικνύουν οι French και Raven (1959). Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την κατάσταση της Έβελιν για να δείξουμε την κάθε μία. Η νόμιμη δύναμη δίνεται μέσα από επίσημα οργανωτικά δικαιώματα. Σαν διευθύντρια, η Έβελιν επίσημα κατέχει νόμιμη δύναμη αν και συχνά υπονομεύεται, ένα θέμα που θα εξετάσουμε αργότερα. Η εξαναγκαστική δύναμη και η δύναμη ανταμοιβής, που χρησιμοποιούνται επίσημα από αυτούς που ελέγχουν τους κρίσιμους πόρους, τις ικανότητες ή τη γνώση, είναι κατά κάποιον τρόπο μια προέκταση της νόμιμης δύναμης και, αν και δεν συζητιέται σε αυτή την περίπτωση, το πιθανότερο είναι ότι και η δύναμη ανταμοιβής και η εξαναγκαστική δύναμη της Έβελιν υπονομεύονται επίσης. Στη δύναμη επιδεξιότητας, όπου οι τεχνικές ικανότητες ή οι γνώσεις είναι κρίσιμες, η Έβελιν έχει αποκτήσει φήμη βασισμένη στην επιδεξιότητά της, αλλά η φήμη της δεν είναι τόσο διακεκριμένη για να μπορεί να ξεπερνά την αρνητική επιρροή μιας αμφίβολης επίσημης βάσης δύναμης. Η συνέπεια του δικτύου είναι ότι έχει λίγη δύναμη επί της Τάμι.

Η παραπεμπτική δύναμη είναι όταν υπάρχει σεβασμός για κάποιον σαν οργανωτικά γνωστικό και πολιτικά αντιλαμβανόμενο παίκτη. Η Έβελιν μπορεί να ξέρει για παράδειγμα ποια στρατηγική πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε ποια κατάσταση. Ένας μακροχρόνια επιτυχημένος παίκτης συνήθως θα θεωρείται νικητής στην εργασιακή πολιτική και σταδιακά θα εκτιμάται με την σημαντική αρετή του χαρίσματος, την μαγική έφεση που προσελκύει οπαδούς. Έτσι η παραπεμπτική δύναμη περιλαμβάνει και άλλους οι οποίοι θέλουν να ταυτίσουν ένα νικητή με τους εαυτούς τους.

Είναι αξιοσημείωτο ότι μόνο αυτοί που θεωρούνται αυτόνομοι και ανεξάρτητοι συνήθως πιστεύεται πως έχουν χάρισμα. Αυτοί που εξαρτώνται από άλλους για τη δύναμή τους, μια παράγωγη δύναμη αν θέλετε, δεν θαυμάζονται για τις μαγικές ικανότητες ή την έφεσή τους αλλά για τις διασυνδέσεις τους με νόμιμη ή εξαναγκαστική δύναμη /δύναμη ανταμοιβής, ή πιθανώς για την πραγματογνωμοσύνη τους την οποία απέκτησαν από συνεχή εξοικείωση με τους δυνατούς. Δεν είναι δυνατοί από μόνοι τους αλλά θεωρούνται μόνο όσο δυνατοί όσο η αρχική πηγή τους. Λόγω εν μέρει της εξαρτημένης κατάστασής της καθώς και της έλλειψής της σε αυτοπεποίθηση, μπορείτε να νιώσετε πως η Έβελιν πιθανόν να μην έχει χάρισμα. Οι αδύναμοι, λόγω της κατάστασής τους, γενικά δεν έχουν την ικανότητα της μαγικής έφεσης σε οπαδούς (Mintzberg, 1983).

## Δ)ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ

Η Έβελιν θα απεικονιζόταν μάλλον πιο σωστά σαν αδύναμη παρά δυνατή. Μπορούμε να φτάσουμε σε αυτό το συμπέρασμα έμμεσα από το συσσωρευτικό βάρος των λεπτομερειών της υπόθεσης. Αν και έχει ασυνήθιστο έλεγχο των καλών πληροφοριών –ξέρει που να αποκτήσει πληροφορίες και, αν δεν είναι διαθέσιμη, ξέρει ποιόν να καλέσει- μέχρι τώρα δεν μπορούσε να χτίσει πάνω σε αυτά τα θεμέλια έτσι ώστε να την σέβονται σαν ένα άτομο που παίρνει σωστές αποφάσεις. Οι ανώτεροι και οι συνάδελφοι την φωνάζουν για τεχνικές πληροφορίες και σέβονται την πραγματογνωμοσύνη της για την επιλογή και τον εφοδιασμό. Ωστόσο, δεν την συμβουλεύονται σχετικά με το πώς αυτές οι πληροφορίες πρέπει να εφαρμοστούν σε ένα πρόβλημα ή πώς μεταφράζονται σε μια απόφαση. Επίσης δεν είναι πανούργα στις διαγνώσεις ή στις στρατηγικές, το οποίο επηρεάζει όχι μόνο τη φήμη της αλλά εμποδίζει και την ικανότητά της να αντιμετωπίζει την Τάμι. Την αντιμετωπίζουν σαν βοηθό σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις παρά σαν ένα αυτόνομο παίκτη άξιο σεβασμού.

Η πιο άμεση απόδειξη της αδυναμίας της Έβελιν, ωστόσο, βρίσκεται στις επιτυχημένες προσπάθειες των ανωτέρων και των συναδέλφων της να υποβιβάσουν την εξουσία της. Σαν ένα παράδειγμα, η μετάθεση μιας γραμματέας στη μονάδα της χωρίς τη συμβουλή της δείχνει ότι η ετικέτα του αδύναμου της έχει επικολληθεί από νωρίς. Η προσδοκία της ότι αυτοί που έχουν την εξουσία θα κάνουν το σωστό από μέρος του συμφέροντος της μονάδας της (ζητά από τον προϊστάμενό της να παρέμβει για την Τάμι) δείχνει την υποτέλειά της. Στην περίπτωση της, κάτι το οποίο ισχύει για πολλές γυναίκες, τα εμπόδια που συναντιόνται καθώς δουλεύει προς τα ψηλότερα σκαλοπάτια της οργανωτικής σκάλας μπορεί να ξαναφέρουν προηγούμενα συναισθήματα αδυναμίας τα οποία αντιμετωπίζουν οι γυναίκες γενικά σαν μέρος της βασικής γενετικής κοινωνικοποίησής τους. Έτσι, η εξάρτηση στη δύναμη και στην εξουσία για την προστασία εργαζομένων είναι ο μόνος ληφθείσας πόρος πολλών γυναικών. Χρειάζονται κάτι από τον οργανισμό και μπορούν να το αποκτήσουν μόνο από τους λίγους ανθρώπους που το έχουν (Mintzberg, 1983). Δεν είναι ψυχολογικά προετοιμασμένες για αυτονομία και ανεξαρτησία. Η εξάρτησή τους αυξάνεται περισσότερο αν η προηγούμενή τους εκπαίδευση και κοινωνικοποίηση δεν τις προετοιμάζουν για το πάρε-δώσε, για τον ανταγωνιστικό κόσμο της εργασιακής πολιτικής (Hennig και Jardim, 1977). Άσχετα από τα περίπλοκα κοινωνικά αίτια της εξαρτημένης κατάστασής τους, οι γυναίκες διευθυντές και προϊστάμενοι συχνά βρίσκουν επίσης τους

εαυτούς τους χωρίς δύναμη για μια συγχυσμένη ποικιλία λόγων για το συγκεκριμένο εργασιακό χώρο :

- Δεν έχουν πολιτική επιρροή.
- Δεν έχουν δυνατούς καθοδηγητές ή σπόνσορες.
- Για οποιοδήποτε λόγο, δεν θεωρούνται σαν ανοδικά ευκίνητοι.
- Δεν μπορούν να διοικούν αρκετούς πόρους για τις μονάδες τους.
- Έχουν λίγη επιρροή στην λήψη αποφάσεων.
- Είναι σε καταστάσεις όπου ούτε ενθαρρύνονται για να ρισκάρουν ούτε αναμένονται να το κάνουν.
- Η εξουσία τους ή η δύναμη που καθορίζεται από τη θέση τους υπονομεύεται από τους προϊστάμενους τους.
- Νιώθουν ανασφαλείς για την εξουσία τους και μεταδίδουν την ανασφάλειά τους στους υφιστάμενους, οι οποίοι με τη σειρά τους αντιστέκονται στην εξουσία τους. Με αυτόν τον τρόπο, διαιωνίζουν ένα αυτοδιατηρητέο κύκλο που συμβάλει στην αποθάρρυνση των ικανοτήτων τους. (Carr-Ruffino, 1985)

Η Έβελιν επίσης δεν είναι πλήρως ενοποιημένη στην οργανωτική κουλτούρα. Δεν έχει επαφές με τα σωστά δίκτυα και δεν μπορεί να συνδεθεί με ανθρώπους «εν γνώσει πληροφορίας» εκτός από τις καθημερινές πληροφορίες. Μπορεί να είναι σε ένα αδιέξοδο μονοπάτι καριέρας, το οποίο δεν θα αλλάξει χωρίς την δική της πρωτοβουλία ή χωρίς ένα νέο σπόνσορα ή καθοδηγητή που να φαίνεται ότι την υποστηρίζει. Τι μπορεί να κάνει για να μπορέσει να έχει άποψη στην οργανωτική ζωή; Αν αναλογιστούμε τον όγκο των γραπτών για τη δύναμη και την επιρροή που έχει συσσωρευτεί με τα χρόνια, υπάρχουν ικανότητες που θα μπορούσε να μάθει, στυλ που θα μπορούσε να εξομοιώσει και συμπεριφορές που θα μπορούσε να εφαρμόσει;

### **ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΔΙΑΦΥΓΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΗΣ: ΑΠΟ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΣΕ ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΔΥΝΑΜΗ**

Ο Hirschman (1970) λέει ότι όλα τα οργανωτικά μέλη έχουν τρεις βασικές επιλογές όταν καθορίζουν αν θα απασχολήσουν άτομα στον οργανισμό τους και με ποιους όρους προτιμούν να παίξουν το παιχνίδι:

- Να μείνουν και να συνεισφέρουν όπως αναμένεται, το οποίο λέγεται πίστη
- Να φύγουν, το οποίο αναφέρεται σαν έξοδος
- Να μείνουν και να προσπαθήσουν να αλλάξουν το σύστημα, το οποίο λέγεται έκφραση επιλογής. (Mintzberg, 1983 )

Αν ο παίκτης επιλέξει να εξέλθει, είτε ψάχνει αλλού για δουλειά ή ετοιμάζεται να φύγει. Κάποιος που επιλέγει την πίστη προτιμά να υπακούει εντολές και δεν απασχολείται με το παιχνίδι εξουσίας ή να προσπαθήσει ενεργά να επηρεάσει άλλους. Εφόσον ο χειρισμός μας της επιρροής είναι αξεδιάλυτα συνδεδεμένος με την εκλογή της έκφρασης επιλογής, ο παίκτης που την επιλέγει καταλήγει να επηρεάζει τους άλλους έτσι κι αλλιώς.

Για να καταφύγουμε στην έκφραση επιλογής, αντί για την έξοδο, είναι για τον πελάτη ή το μέλος να κάνει μια προσπάθεια να αλλάξει τις πρακτικές, την πολιτική και την απόδοση της εταιρίας από την οποία αγοράζει κάποιος ή του οργανισμό στον οποίο κάποιος ανήκει. Η έκφραση επιλογής εδώ ορίζεται σαν μια προσπάθεια για να αλλάξουν όλα, και όχι τόσο για να αποδράσουν, μία αποδοκιμαστέα κατάσταση πραγμάτων... (Hirschman, 1970)

Αυτοί που επιλέγουν την έκφραση επιλογής χρειάζονται:

1. Κάποια βάση ισχύος όπως η νόμιμη, η πραγματογνωμοσύνης, η εξαναγκαστική /ανταμοιβής ή η παραπεμπτική θεμελίωση ή μια πηγή ισχύος (Carr-Ruffino, 1985) όπως:

α) Επιρροή σε ανωτέρους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων  
β) Η ικανότητα απόκτησης αναγκαίων πόρων και πληροφοριών  
γ) Η ικανότητα να μειώνετε την αίσθηση της εξάρτησης και της αβεβαιότητας των άλλων. Ίσως ακόμα και καθορίζοντας ένα πρόβλημα ή θέμα και μέσα από τη διαλεύκανσή του, να κάνετε τους άλλους να βγάλουν νόημα από τα πράγματα.

2. Ενέργεια για δράση και, θα λέγαμε, την προθυμία να παίρνετε ρίσκα.  
3. Πολιτικές ικανότητες.

Εξάγοντας συμπεράσματα από τα παραπάνω, η Έβελιν θα μπορούσε να προσπαθήσει να ελέγξει ένα σπάνιο πλεονέκτημα, πόρο, ικανότητα ή γνώση κρίσιμη για τη λειτουργία του οργανισμού. Αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναγνωρίσουμε ένα άλλο τύπο πόρων ο οποίος, εξαιτίας του άφθονου αποθέματός του, της ευρείας διασποράς του και της διπλής κατεύθυνσης φύση του, ανταλλάσσεται αμοιβαία ανάμεσα στους υπαλλήλους σε αντίθεση με ότι περιγράφεται εδώ. Στο σενάριο χάνω-κερδίζω, έχω εναντίον δεν έχω της εξάρτησης που περιγράφεται μέχρι εδώ, ωστόσο, ένας κρίσιμος πόρος ή ικανότητα θα χρειαζόταν να συγκεντρωθεί στα χέρια της Έβελιν έτσι ώστε να είναι ουσιαστικά απαραίτητη για να μεταθέσει την εξάρτηση από άλλους στον οργανισμό σε αυτή. Για να αποφασίσει για αυτή την πορεία δράσης, θα πρέπει να σκεφτεί μόνο δύο περιβαλλοντολογικά εμπόδια: ζει σε μια εποχή

πλούσια σε πληροφορίες στην οποία πολλοί μοιράζονται τις πληροφορίες και τη γνώση, και σε μια υψηλά ανταγωνιστική επαγγελματική αγορά όπου μοναδικές ή ειδικές ικανότητες είναι δύσκολο να αποκτηθούν. Σαν αποτέλεσμα, η προσπάθεια να θέσει τον οργανισμό σε μια διαφορετική κατάσταση θα ήταν πιθανώς δύσκολη αν όχι δαπανηρή για τις επαγγελματικές φιλοδοξίες της. Θα μπορούσε επίσης να προσπαθήσει να «παίξει το παιχνίδι» της οργανωτικής πολιτικής και να μάθει όχι μόνο τις στρατηγικές απόκτησης δύναμης αλλά επίσης και το πώς να παραμένει επιφυλακτική, να μένει ηθικά και συναισθηματικά απόμακρη, για να προστατεύσει τον εαυτό της. Με άλλα λόγια:

Ένας υπάλληλος με αυτήν τη προοπτική πιστεύει πως οι οργανισμοί λειτουργούν σαν συστήματα ή παιχνίδια και πως κάποιος πρέπει να ξέρει τους κανόνες ή τις διαδικασίες για να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα των γεγονότων. Μόλις αποκτήσει μια αίσθηση των κανόνων και διευκρινίσει τον τρόπο που λειτουργεί το σύστημα, μπορεί να νιώσει πιο ικανή και να παίξει σημαντικότερο ρόλο στις οργανωτικές δραστηριότητες αλλά θα το κάνει τηρώντας «τους κανόνες του παιχνιδιού»... αυτό το άτομο επιλέγει να κρατηθεί ξεχωριστά από τα γεγονότα –«πρέπει να παίζεις το παιχνίδι οποιοδήποτε και να είναι αλλά ο παίκτης δεν είσαι στ' αλήθεια εσύ»-και μπορεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά της σε όρους του μεταβαλλόμενου ρόλου της στο παιχνίδι.

Θα ήταν η Έβελιν ικανή για μια τέτοια θέση; Είναι επαρκώς έξυπνη για να μάθει τη μηχανική του παιχνιδιού και την οργανωτική πολιτική αλλά όπως πολλές γυναίκες αρνείται να φερθεί στους ανθρώπους συντελεστικά, σαν μέσο προώθησης των επαγγελματικών φιλοδοξιών της (Hennig και Jardim, 1977). Θα πρέπει να εξετάσουμε γιατί είναι έτσι. Ίσως η Έβελιν να είναι πολιτικά αφελής ή μπορεί να πλαισιώνει τα θέματα σε εντελώς διαφορετικούς όρους. Η απεικόνιση των γυναικών του Gilligan (1982) σαν παρακινούμενες από ένα διαφορετικό ηθικό σύστημα από αυτό των αντρών μας δίνει μια εναλλακτική εξήγηση. Ο Gilligan λέει ότι ενώ οι άντρες τείνουν να βλέπουν τα ηθικά διλήμματα από την προοπτική του ποια είναι μια αντικειμενικά δίκαιη ή σωστή λύση ευάρεστη για όλες τις λογικές πλευρές (Kohlberg, 1973), οι γυναίκες τείνουν να τονίζουν τους περιορισμούς οποιασδήποτε λύσης και να δίνουν έμφαση στις διαμάχες που απομένουν. Λόγω του προσανατολισμού φροντίδας και υπευθυνότητας προς την ηθικότητα, οι γυναίκες θα υιοθετήσουν μια διαφορετική άποψη προς τις υπάρχουσες κοινωνικές νόρμες στη δουλειά. Επίσης ορίζουν την ανθρώπινη εμπειρία σε όρους διαφορετικών προτεραιοτήτων (Gilligan, 1982). Συνεπώς, οι γυναίκες οι οποίες καταλαβαίνουν πλήρως τον κόσμο της εργασιακής πολιτικής και εκτιμούν την αναγκαιότητα του παιχνιδιού στον οργανισμό μπορεί ακόμα να εστιάζουν στις ανθρώπινες συνέπειες του παιχνιδιού και, πολύτιμες

σχέσεις καθώς καταλήγουν προς αυτές , επιλέγουν να αποφεύγουν την εργασιακή πολιτική. Ενώ αυτό το σκεπτικό αλληλοσυνδέεται καθαρά με τις απαιτήσεις των στρατηγικών ενδυνάμωσης (που συζητιούνται στο επόμενο κεφάλαιο), αντικρούει τις αξιώσεις του πολιτικού πλαισίου που κυβερνά τις νόρμες, τις αξίες και την κουλτούρα , και γενικά περιγράφει τη δεσπόμενη τάση σκέψης σχετικά με την οργανωτική ζωή.

Στην περίπτωση της Έβελιν, υποψιαζόμαστε ότι ο λόγος για την αποφυγή του παιχνιδιού είναι ότι είναι πολιτικά αφελής και νιώθει καθαρά άβολα με το να δρα για να αλλάξει την συμπεριφορά της, ακόμα και όπως το πολιτικό πλαίσιο βεβαιώνει , τέτοια ενέργεια θα μπορούσε να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της. Εκείνη , όπως πολλές γυναίκες , μπορεί να φοβάται την αποτυχία ή την επιτυχία (Horner, 1968), είτε από την οποία μπορεί να απορρέει ένας πιο βασικός φόβος του ρίσκου. Μπορεί να της λείπει η αυτοπεποίθηση να πειραματιστεί με το παιχνίδι. Σε κάθε περίπτωση , εφόσον ο εξαναγκασμός των άλλων στον οργανισμό στην εξάρτηση έχει αποκλειστεί ως ανέφικτος (ή , ανάλογα με την προοπτική κάποιου, ανήθικος), οι επιλογές που απομένουν δίνουν έμφαση στην αμοιβαία δύναμη –η ανταλλαγή δύναμης και εύνοιας για την καλλιέργεια ενός συστήματος βασισμένου στην πρόσβαση μέσω προσωπικής πρωτοβουλίας. Σε αυτό το σύστημα, οι πιο λεπτές , μακροπρόθεσμες και έμμεσες συναλλαγές επιρροής διαμορφώνουν το σχηματισμό της δύναμης και την προκύπτουσα ισορροπία δυνάμεων σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο. Πρέπει τότε να στρέψουμε την προσοχή μας σε μια συζήτηση αμοιβαίας δύναμης , συγκεκριμένα, στρατηγικών προσωπικής οργανωτικής επιρροής.

## ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η δύναμη συχνά θεωρείται σαν μια ικανότητα ή ένα ενδεχόμενο για να κάνει κάποιος τους άλλους να κάνουν ότι θέλει, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ή όχι ή να θεσπιστεί σε άλλους . Η επιρροή συχνά χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα άτομο που ενεργά απασχολεί τους άλλους πολιτικά. Ενώ κάποιοι συγγραφείς (McCall , 1979, Kanter , 1977, Mintzberg , 1983) συζητούν ότι είναι μη ρεαλιστικό να ξεχωρίζουμε τη δύναμη που έχει ένα άτομο από τη δύναμη που ουσιαστικά χρησιμοποιεί, ο χειρισμός μας θα εστιάσει στην επιρροή σαν μια ανεπίσημη δραστηριότητα ή την απουσία αυταρχικής (δηλαδή , επίσημη ή καθοριζόμενη από τη θέση) δύναμη. Στις επόμενες σελίδες , η επιρροή θα χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτούς που πραγματικά επιζητούν να ελέγχουν, να πείθουν, ή με άλλο τρόπο να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Ανεξάρτητα από τις ανοιχτές για συζήτηση λεπτότητες σε ορισμούς δύναμης και επιρροής , ο σκοπός μας είναι να περιγράψουμε το πώς οι γυναίκες προσπαθούν να επηρεάσουν τους άλλους στη δουλειά

άσχετα από την έμφυτη νόμιμη εξουσία στις επίσημες διευθυντικές θέσεις. Χρησιμοποιώντας αυτή την προσέγγιση , ελπίζουμε να εξερευνήσουμε πως μια διευθύντρια σαν την Έβελιν , που κατέχει νόμιμη εξουσία βάσει της θέσης της αλλά δεν έχει ούτε δυναμικό ούτε πραγματική δύναμη , μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια των προηγούμενων της και τις αρνητικές εντυπώσεις που υπάρχουν στη θεσμική μνήμη για να επηρεάσει τους υπαλλήλους σαν την Τάμι αποτελεσματικά.

## **Ε)ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ;**

Ο Chodorow λέει ότι οι ζωές των γυναικών είναι εμποδωμένες στην κοινωνική αλληλεπίδραση και στις προσωπικές σχέσεις ενώ ο κοινωνικός προσανατολισμός των αντρών εξαρτάται από τη θέση τους. Αυτή η συσχετιστική ιδιότητα στις γυναικείες ζωές φαινομενικά τους παρέχει μεγαλύτερες ευκαιρίες για να αποκτήσουν την υψηλά καλλιεργημένη και επιδέξια γνώση της πειθούς και επιρροής που τους επιτρέπει να πάρουν αυτό που θέλουν σε μη εργασιακό περιβάλλον, τουλάχιστον έμμεσα . Αυτή η προσδοκία είναι τόσο βαθιά εδραιωμένη στη Δυτική κουλτούρα που οι γυναίκες γενικά θεωρείται πως έχουν μεγάλη έμφυτη εξυπνάδα και ικανότητα στον επιδέξιο χειρισμό των άλλων. Κρατημένη εντός των ορίων της κοινωνικής (μη εργασιακής) σφαίρας επιρροής , η ικανότητα των γυναικών στην πειθώ και την επιρροή θεωρείται πως θέτει μια αυθεντική απειλή για την αντρική ευημερία, δύναμη και λογική . Αυτός ο μύθος, ο οποίος σχετίζεται αναπόσπαστα με το στερεότυπο της γυναίκας σαν σαγηνευτική και κάτοχο θηλυκής πονηριάς , είναι μέρος της λογικής πίσω από τη δημοφιλή και σχεδόν παγκόσμια συμβουλή στις διοικητικές γυναίκες να αποφύγουν ακόμα και την εμφάνιση της χρήσης δελεαστικών (δηλαδή σεξουαλικών) θέλγητρων στη δουλειά ή με τους συναδέλφους μακριά από την εργασιακή θέση. Ωστόσο, μερικοί (Carr-Ruffino, 1985) λένε ότι η εποικοδομητική πλευρά αυτής της άποψης της κοινωνικοποίησης των γυναικών, η οποία μπορεί να προσφέρει ένα θεμέλιο για ικανότητες επιρροής στη δουλειά , έχει χαθεί και πρέπει να ξαναβρεθεί.

Είναι οι γυναίκες πιο ικανές στο να «διαβάζουν» ανθρώπους , στο να καταλαβαίνουν τις ανάγκες τους , στο να χρησιμοποιούν τη φυσική τους διαίσθηση για να είναι πιο δημιουργικές στην επίλυση προβλημάτων, τις κοινωνικές ικανότητές τους για να επιλύουν διαπροσωπικές διαμάχες , και στο να εφαρμόζουν ανθρωπιστικές προσεγγίσεις στη διοίκηση και την επίβλεψη; Η έρευνα δίνει διφορούμενες απαντήσεις. Στο Κέντρο για Δημιουργική Αρχηγία (Morrison et al. 1987), μια έρευνα στις γενετικές διαφορές στους διευθυντές δεν βρήκε διαφορές ανάμεσα στα φύλλα στην, για να

παραθέσουμε μερικά πεδία , ικανότητα για καθοδήγηση , επιρροή , ή παρακίνηση , ανθρωπιστικές προσεγγίσεις , κοινωνική ευαισθητοποίηση, ή διαπροσωπική ικανότητα. Ο Vilkinas (1988) επίσης αναφέρει μερικές σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους άντρες και στις γυναίκες στην προσπάθεια να επηρεάσουν άλλους στη δουλειά. Η έρευνά μας με διευθυντές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, χρησιμοποιώντας τα Προφίλ των Οργανωτικών Στρατηγικών Επιρροής (Rizzo και Mendez, 1988), βρήκε ότι οι γυναίκες διέφεραν μόνο στην λιγότερο συχνή αναφερόμενη χρήση κατηγορηματικότητας. Έτσι , «οι γενετικές διαφορές στο στυλ διοίκησης μπορεί να είναι κυρίως στο μάτι του παρατηρητή» (Catalyst , 1986). Ενώ η γυναικεία ανάπτυξη του ηθικού συλλογισμού μπορεί να είναι μοναδική και οι διανοητικές απόψεις τους μπορεί να αποκλίνουν από των αντρών (Gilligan, 1982, Belenky, 1986), αυτό περιέργως δεν φαίνεται να επηρεάζει την διοικητική συμπεριφορά τους ή, μέχρι τώρα , να εντείνει τη λειτουργία των οργανισμών. Είναι αυτή η αποκοπή μεταξύ του γυναικείου μοναδικού ψυχολογικού «διακανονισμού» και την καθιερωμένη από άντρες επαγγελματική τους απόδοση οφειλόμενη στην υπερβολική δύναμη της γραφειοκρατίας να διαμορφώνει την εργασιακή συμπεριφορά; Εφόσον αυτός ο διαχωρισμός ανάμεσα στη γυναικεία σκέψη και λειτουργία φαίνεται ψευδής , πρέπει να καταλήξουμε ότι η έρευνα σε αυτήν την περιοχή έχει ακόμα να αποσαφηνίσει μερικές σημαντικές συνδέσεις.

Η επόμενη ενότητα βασίζεται σε διάφορες αξιώσεις. Πρώτον, σε αντίθεση με τους άντρες, οι γυναίκες είναι αδύναμες σαν τάξη και, αν είναι να θεωρηθούν πετυχημένες από τα πιο πρόσφατα κριτήρια μέτρησης, χρειάζεται να εξισορροπήσουν αυξάνοντας τις ικανότητές τους στην εργασιακή πολιτική. Δεύτερον, όπως και οι άντρες , οι γυναίκες χρειάζεται να μάθουν πώς να επηρεάζουν και να πείθουν τους άλλους , ειδικά αν πιο άμεσες προσεγγίσεις δύναμης, που συζητήθηκαν νωρίτερα, δεν έχουν επιτυχία ή δεν μπορούν να εφαρμοστούν. Ας στρέψουμε τώρα την προσοχή μας στο πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί η επιρροή και πως μπορούμε να τη μάθουμε.

## **ΣΤ)ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ**

Οι οργανισμοί είναι , κατά μια έννοια , συστήματα αλληλεπίδρασης και επιρροής. Συχνά περιορίζουμε τη σκέψη μας για την οργανωτική επιρροή στην «αρχηγία» –την επιρροή ενός διευθυντή σε έναν υφιστάμενο- ή ίσως σε αυτό και στην «πολιτική», που θα μπορούσε να περιλαμβάνει όλες τις άλλες μορφές επιρροής. Ωστόσο , αυτά τα όρια δεν είναι αληθινά κατάλληλα. Παντού στους οργανισμούς, σε όλα τα



επίπεδα, διαμέσου των επιπέδων , πάνω και κάτω, οι άνθρωποι προσπαθούν να επηρεάσουν ο ένας τον άλλο. (Kirpnis και Schmidt, 1982)

Μερικοί συγγραφείς (Karlan, 1984) πιστεύουν ότι ενώ δημοφιλείς αντιλήψεις επιρροής στους οργανισμούς βασίζονται στη δύναμη και την εξουσία, στον πραγματικό κόσμο, οι επιτυχημένοι διευθυντές βρίσκουν ότι πρέπει να βασίζονται σε ανεπίσημα δίκτυα για αμοιβαία ανταλλαγή. Από αυτή την άποψη, η αδύναμη κατάσταση των γυναικών μπορεί να θεωρηθεί σαν μια πιο ακραία και γενετικά συγκεκριμένη εκδοχή της αδυναμίας που βιώνεται από όλους, ή τουλάχιστον από τους περισσότερους , υπαλλήλους. Αυτοί οι διευθυντές που συνειδητοποιούν τους περιορισμούς της νόμιμης εξουσίας μπορεί να δουν ότι για να πείσουν τους άλλους να ασπαστούν τις ιδέες ή τις απόψεις τους , χρειάζονται μια ευρεία ποικιλία ανεπίσημων τακτικών και στρατηγικών επιρροής. Σαν ένα παράδειγμα, ο Kanter (1983) περιγράφει πως οι διευθυντές πετυχαίνουν βασικές καινοτομίες μέσα από την «πλαστογραφία» συνασπισμών που βασίζονται σε κρίσιμες συμμαχίες που χτίστηκαν σταδιακά και προσεκτικά με την πάροδο του χρόνου. Οι Cohen και Bradford (1989) παρατηρούν ότι ο πετυχημένος διευθυντής πρέπει να βρει τρόπους να αναπτύξει αμοιβαία επιρροή χωρίς επίσημη εξουσία. Απαιτώντας από τους συναδέλφους, τους ανώτερους, και, συχνά, τους υφιστάμενους να αποδεχτούν μια ιδέα ή να αλλάξουν μια στάση δεν θα έχει αποτέλεσμα.

Αν τη δούμε από αυτή την άποψη, η υπόθεση της Έβελιν μπορεί να είναι αρκετά κοινότυπη. Αφού οι ανώτεροι αρνούνται να υποστηρίξουν την εξουσία της Έβελιν και αντί για αυτό υπονομεύουν τη δύναμή της σε κύρωση, η Τάμι απολαμβάνει το ισοδύναμο της συναδελφικής κατάστασης και πρέπει να πειστεί και να επηρεαστεί , παρά να διαταχθεί, να αποδίδει σύμφωνα με τα κριτήρια . Σε καταστάσεις σαν κι αυτή, οι Cohen και Bradford πιστεύουν πως οι ανεπίσημες στρατηγικές που βασίζονται στην ιδέα της αμοιβαιότητας είναι απαραίτητες. Αναφερόμενο σύντομα, αυτό είναι το πιστεύω ότι «οι άνθρωποι πρέπει να ανταμείβονται για ότι κάνουν, ότι μια καλή (ή κακή) πράξη αξίζει μια άλλη...Επειδή οι άνθρωποι περιμένουν πως οι ενέργειες τους θα ανταμειφθούν, η επιρροή είναι εφικτή» (1989). Η ανταλλαγή μεταξύ ομάδων μπορεί να περιλαμβάνει υλικά αγαθά (εξοπλισμό, υποστήριξη προσωπικού) ή άυλα (εμπλουτισμένη φήμη) –οτιδήποτε χρειάζεται για να επηρεαστεί το άτομο σε όρους των συγκεκριμένων αναγκών και στόχων του. Μια κοινά ικανοποιητική ανταλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει μια ή περισσότερες μορφές οργανωτικού «συναλλάγματος». Οποιοδήποτε αγαθό και αν ανταλλάσσεται, η συναλλαγή πρέπει να καθοδηγείται από συγκεκριμένες αξιώσεις, ανάμεσά τους, ότι ο στόχος επιρροής είναι ένας πιθανός σύμμαχος, όχι ένας εχθρός, και ότι η κατάληξη αμοιβαίου κέρδους θα εξασφαλιστεί (Cohen και Bradford, 1989).

Επιλέγοντας ποια στρατηγική επιρροής ή συγκεκριμένη τακτική να χρησιμοποιήσει σε μια δεδομένη κατάσταση, η Έβελιν μπορεί να ωφεληθεί αν λάβει υπόψη της τέσσερις συνιστώσες που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένα την προβληματική κατάσταση:

- Ο στόχος επιρροής, ή με άλλα λόγια ο πελάτης -στόχος . Σε αυτήν την περίπτωση, οι ιδιαίτερες ικανότητες και ιδιοσυγκρασίες της Τάμι πρέπει να ληφθούν σαν μέρος της όλης υπόθεσης έτσι ώστε να αποτελέσουν πιθανές αντιδράσεις σε μια συγκεκριμένη τακτική. Ταυτόχρονα, η Έβελιν καλό θα ήταν να λάβει υπόψη της ότι η γενική αδιαλλαξία της Τάμι ίσως καλύψει ορισμένες θετικές πτυχές που θα πρέπει να φανερωθούν. Κατά συνέπεια, παλιότερες αντιδράσεις και συμπεριφορά ίσως να μη σχηματίσουν μια ολοκληρωμένη και αξιόπιστη εικόνα των μελλοντικών αντιδράσεών της.

Ένας άλλος λόγος χρήζει ιδιαίτερης προσοχής -η Έβελιν πρέπει να είναι ενήμερη των στόχων και των πηγών πληροφοριών όπως εκτιμώνται από την Τάμι (Cohen και Bradford, 1989). Από τη στιγμή που η Έβελιν αδυνατεί να απαντήσει αυτό το σημαντικό ερώτημα , η πρώτη μέριμνά της θα έπρεπε να είναι να ερευνήσει με την Τάμι και άλλους τη φύση των στόχων της Τάμι , καθώς και ποιες μέθοδοι θα συνέβαλαν στην ανακατεύθυνση των προσπαθειών της Τάμι .

- Πληροφορίες διαθέσιμες προς ή ανήκουσες στον ασκών επιρροή. Όπως αναφέρθηκε ήδη, η Έβελιν διαθέτει μια ξεχωριστή δύναμη και έχει τη φήμη μιας πρόθυμης, αξιόπιστης υπαλλήλου. Μπορούμε επίσης να προσθέσουμε ότι μετά από 17 χρόνια, διαθέτει αρκετή πείρα όσον αφορά τους υπαλλήλους γραφείου κοινωνικά, αν και δεν γνωρίζει πώς να αντλήσει τις πηγές τους ώστε να καταφέρει να λύσει αυτό το δίλημμα . Δηλαδή η Έβελιν δεν ξέρει πως λειτουργεί η ανταλλαγή.

Όσον αφορά την Τάμι , όπως αναφέραμε , η Έβελιν πρέπει να γνωρίζει ποιες πληροφορίες χρειάζεται ώστε να την επηρεάσει. Έχει τη δικαιοδοσία να προσδιορίσει το χώρο , τις αυξήσεις προϋπολογισμού , ή το προσωπικό; Έχει αρκετό χρόνο και ενέργεια ώστε να παρέχει προσωπική και συναισθηματική υποστήριξη σε κάποιον που το απαιτεί; Αυτές είναι βασικές ερωτήσεις κλειδιά που απαιτούν απαντήσεις . Η Έβελιν θα πρέπει στη συνέχεια να αποκτήσει γνώση των κοινώς χρησιμοποιούμενων οργανωτικών χρήσεων, ξεκινώντας από την έμπνευση (π.χ. ανάμειξη στη συνειδητοποίηση της «εικόνας»), ότι αφορά την εργασία (πληροφορίες, υποστήριξη), ότι αφορά τη θέση (προαγωγή), ότι αφορά τις σχέσεις (συνυπολογισμός, κατανόηση) και το προσωπικό επίπεδο (προάγει την αυτοεκτίμηση). Κανενός είδους πληροφορίες δεν παρέχονται όσον αφορά αυτό το σημαντικό θέμα, ωστόσο ανακαλύπτοντας τι είναι σημαντικό για την Τάμι μπορεί να προσδιορίσει τι την παρακινεί.

▪ Εχθρική αντίδραση του πελάτη. Η χρήση οποιασδήποτε τέτοιας τακτικής ή στρατηγικής για την επιρροή της κατάστασης επισυνάπτει δυναμικά έξοδα . Αν ακολουθήσεις την πολιτική των άκρων (ή διαταράξεις την ισορροπία δυνάμεων σε κάθε κατάσταση), η πράξη αυτή μπορεί να δημιουργήσει προηγούμενο με άτομα που θα μαρτυρούν τη χρήση αυτής της τακτικής από μέρους σου . Κατά συνέπεια , τα περισσότερα οργανωτικά μέλη προτιμούν να είναι προσεκτικά όταν σκέφτονται την επιλογή της πιο άμεσης, δυναμικής και επιπλέον επικίνδυνης τακτικής . Όταν η Έβελιν ελέγχει κάθε πιθανή στρατηγική επιρροής μια προς μια, θα πρέπει να αναζητά συστηματικά και διεξοδικά μόνη της ή και με τη βοήθεια άλλων την απάντηση στην εξής ερώτηση - Ποια θα ήταν η χειρότερη συμπεριφορά που θα μπορούσε να περιμένει από την Τάμι; Ποια είναι η πιο πιθανή απάντηση της Τάμι; Έχοντας ένα σχετικό υπόβαθρο εμπειρίας με την Τάμι, η Έβελιν θα έπρεπε να έχει μια καλή εικόνα των πιο ακραίων μέτρων που θα μπορούσε να πάρει η Τάμι.

▪ Σκοπός της χρήσης επιρροής. Θα ήταν για να συγκρατήσει την Τάμι προς το παρόν ή θα δημιουργούσε σταδιακά κάποιο σεβασμό για τα ενδιαφέροντα και τους στόχους της Έβελιν; Στην καλύτερη των περιπτώσεων ποια θα ήταν η καλύτερη συμπεριφορά που θα μπορούσαμε να φανταστούμε για την Τάμι; Σαν μια πειθήνια υφισταμένη , μια υπάκουη ακόλουθο ή μια συνεργάσιμη παίκτρια; Είναι σημαντικό για την Έβελιν να παρουσιάσει τον εαυτό της σαν τον ελεγκτή της όλης κατάστασης και σαν μια δυναμική προϊσταμένη; Αν ναι , τότε μέρος των στόχων της πρέπει να γίνει η αλλαγή της εξωτερικής της εικόνας καθώς και η διευθυντική της επίδοση.

Ο συνολικός σκοπός επιρροής είναι να εμπλακεί η Τάμι με τέτοιο τρόπο ώστε , με τον καιρό , να αρχίσει να αισθάνεται υποχρεωμένη για το πώς θα ανταποδώσει στην Έβελιν. Αφού κάνει όλους αυτούς τους συσχετισμούς , (Kirpnis and Schmidt, 1982) η Έβελιν θα μπορεί τότε να προσδιορίσει ποιες τακτικές θα μπορούσαν να συμπληρώσουν την αμοιβαία στρατηγική της: επιχειρηματολογία , φιλικότητα , διαπραγμάτευση , διαβεβαίωση , συνασπισμός , έκκληση σε ανώτερη εξουσία και εγκρίσεις. Η επιχειρηματολογία περιγράφει τη στρατηγική επιρροής ανθρώπων βασιζόμενη σε στοιχεία και πληροφορίες ώστε να υποστηρίξεις τα επιχειρήματα κάποιου. Περιλαμβάνει προετοιμασία και πραγματογνωμοσύνη , και όχι αυθόρμητες και απρογραμματίστες απαντήσεις στα ερωτήματα κάποιου. Τα στοιχεία και οι λογικές απαντήσεις χρησιμοποιούνται για να πειστεί ο «στόχος». Η επιχειρηματολογία είναι η πιο πολυχρησιμοποιημένη στρατηγική των οργανισμών. Ωστόσο, στην περίπτωση της Έβελιν, διαθέτει άφθονα στοιχεία που δείχνουν ότι η επιχειρηματολογία μόνο δεν επαρκεί για να

επηρεάσει την Τάμι. Η Τάμι γνωρίζει πώς να αντιμετωπίσει αιτιώδεις προσεγγίσεις , και είναι προετοιμασμένη ώστε να γίνει παράλογη.

Η φιλικότητα περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας τόσο ευχάριστης εντύπωσης που η Τάμι θα κάνει ότι θέλει η Έβελιν . Για να επιτύχει μια συστατική βάση επίδρασης μέσω της φιλικότητας, η προσωπικότητα της Έβελιν, οι διαπροσωπικές της ικανότητες και η ευαισθησία της προς τους άλλους θα αποτελούσαν βασικούς παράγοντες . Αν η Έβελιν διαθέτει αυτές τις κοινωνικές και εμπάθειας ικανότητες , παρόλα αυτά δεν έχουν εμφανιστεί και αξιοποιηθεί ακόμη . Ίσως να μπορέσει να αυξήσει στο μέγιστο αυτές τις δυνατότητες χρησιμοποιώντας τη φιλικότητα. Είναι προφανώς ενήμερη, σε κάποιο βαθμό , για τη διαβρωτικότητά της στη δουλειά αν όχι για τη χρησιμότητά της. Είναι η δεύτερη πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη στρατηγική.

Το «παζάρεμα» χρησιμοποιείται για να επηρεάσει άλλους μέσω διαπραγματεύσεων και την ανταλλαγή οφελών και χάρης. Η βασική της δύναμη βρίσκεται στη δημιουργία αμοιβαίων σχέσεων όπου αν η Έβελιν κάνει μια χάρη στην Τάμι , η Τάμι θα πρέπει να ανταποδώσει στην Έβελιν. Η Έβελιν αντιμετωπίζει δυο προκλήσεις στη δημιουργία αμοιβαιότητας: πρώτον, πρέπει να διαμορφώσει ένα σχέδιο για να μετατρέψει τη σχέση της με την Τάμι σε μια σχέση αμοιβαίας ανταλλαγής , υποχρέωσης και καλής θέλησης . Δεύτερον θα πρέπει να γνωρίζει και να είναι ικανή να επιλέξει από ένα εύρος οργανωτικών τακτικών που θα αντιπροσωπεύουν την Τάμι , και πρέπει να είναι ικανή να κινητοποιήσει αυτές τις τακτικές αυθόρμητα προκειμένου να αντιμετωπίσει μια κατάσταση. Η κίνηση προς την επιχείρηση ανταλλαγής ανοίγει ένα εντελώς νέο περιβάλλον για την Έβελιν -είναι άπειρη σε αυτόν τον τομέα και πρέπει να προχωρήσει αργά και σταδιακά.

Οι συνασπισμοί που κινητοποιούν άλλους να βοηθήσουν την Έβελιν στο να επηρεάσει την Τάμι, βασίζονται στο ρητό «η δύναμη βρίσκεται στους αριθμούς». Ωστόσο , η λιγότερο συχνή χρήση του με υφιστάμενους γενικά, θα ήταν πιθανώς λιγότερο αποτελεσματική με την Τάμι. Η υψηλότερη θέση είναι μια στρατηγική που η Έβελιν χρησιμοποίησε ανεπίσημα. Έχει κάνει έκκληση στην αλυσίδα διαταγών, η οποία έχει εξουσία πάνω στην Τάμι μέσω επίσημων εκκλήσεων και ανεπίσημων απαιτήσεων. Η Έβελιν, ωστόσο, ίσως χρειαστεί να ασκήσει υψηλότερη πίεση έξω από τον οργανισμό, ίσως μέσω επαγγελματικών ομάδων, για να πετύχει τους στόχους της.

Επιβολή σημαίνει τη χρήση απαιτήσεων, τον ορισμό προθεσμιών, και γενικά την άμεση και δυναμική έκφραση των απαιτήσεων του οργανωτή . Ενώ η επιβολή έχει χρησιμοποιηθεί σε μεμονωμένες περιπτώσεις , δεν έχει χρησιμοποιηθεί συστηματικά στην περίπτωση της Τάμι. Παρομοίως , η Έβελιν δεν έχει υιοθετήσει ένα σταθερό πρόγραμμα

που να βασίζεται στη χρήση κυρώσεων. Οι κυρώσεις βασίζονται στις αμοιβές και τιμωρίες που συνοδεύουν τη νόμιμη εξουσία -και ενώ η Έβελιν είναι περιορισμένη όσον αφορά τη χρήση κυρώσεων, έχει χρησιμοποιήσει υπάρχουσες κυρώσεις ανεπιτυχώς . Ο διακινδυνευμένος της πειραματισμός με αυτές τις δυο στρατηγικές υποδηλώνει ότι ίσως χρειαστεί να εφαρμόσει ένα μόνιμο πρόγραμμα στρατηγικών που θα χρησιμοποιεί σε συγκεκριμένες περιπτώσεις . Η Έβελιν θέλει να αλλάξει την παρούσα εικόνα της από παρευρισκόμενη αλλά μη ομιλούσα ή σαν άτομο που αποφεύγει καταστάσεις και δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους, σε μια ειδικό τακτικής, μέλος ενός οργανισμού που κατέχει ένα πλούσιο ρεπερτόριο με σταθερούς πυρήνες μεγάλης ποικιλίας -τρεις ή τέσσερις στρατηγικές επιρροής- ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται σε μια ποικιλία καταστάσεων. Για να επιτύχει αυτή την αλλαγή, ίσως χρειαστεί να σκεφτεί και κάποιες άλλες παραμέτρους.

Κάθε πράξη επιρροής μπορεί να αναλυθεί ανάλογα με το πώς μεταφέρεται στον δέκτη. Η μάνατζερ που καταλαβαίνει και εκτιμά ότι μια ολοκληρωμένη μέθοδος επιρροής συνίσταται από μικρές, φαινομενικά μεμονωμένες πράξεις, θα πρέπει να είναι ικανή να προάγει ένα νέο στυλ εξετάζοντας αυτά τα στοιχεία από μόνη της. Θα μπορούσε να αρχίσει αναλύοντας προηγούμενες πράξεις επιρροής ή ένα παράδειγμα άκρως επιτυχημένο, αναθεωρώντας τα καλά στοιχεία και επανασυνθέτοντάς τα ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τους στόχους ενός πελάτη σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Η ανάλυση μπορεί να περιλαμβάνει τη δίοδο εκείνη μέσο της οποίας επιτυγχάνεται η επιρροή ( επίσημη ή ανεπίσημη ), το μεγαλύτερο μέρος μιας πράξης περιλαμβάνοντας το ρόλο της σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο γεγονότων , τη συχνότητά της στο χρόνο, καθώς και το νόημά της στις αποστέλουσες και ληφθείσες ερμηνείες . Όλα ή κάποιο από αυτά τα συστατικά μπορεί να μεταφέρει την επιρροή σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Μια πράξη επιρροής μπορεί να είναι :

- τακτική ή επεισοδιακή -σταθερή ή τυχαία
- γενική , με επίκεντρο όλο τον οργανισμό ή την ποικιλία των αποφάσεων , ή εστιασμένη σε μια ομάδα , ένα πρόσωπο
- ξεχωριστή ή προσωπική, όπου η προσωπική διάσταση περιλαμβάνει υψηλά προσωπικά οφέλη ή επενδύσεις
- να έχει τη μορφή πρωτοβουλίας ή παρεμπόδισης. Πρωτοβουλία σημαίνει το να πείθεις έναν πελάτη να κάνει κάτι νέο -παρεμπόδιση σημαίνει το να ανακόπτεις μια πράξη ή ένα άτομο
- επίσημη ή ανεπίσημη, χρησιμοποιώντας θεμιτά μέσα για να στηρίξεις μια πράξη ή αθέμιτα μέσα για να πείσεις άλλους

Όταν κινούμαστε από αριστερά προς δεξιά σαν μια Συνέχεια Ρυθμιζόμενης Συμπεριφοράς, σημειώστε ότι οι συμπεριφορές -αντιδράσεις που βρίσκονται στην αριστερή πλευρά -οι σταθερές, γενικές

και μεμονωμένες τακτικές όπως κοινωνικά πρότυπα και σε ένα μικρότερο βαθμό, επίσημα εμπόδια -δεν είναι τόσο άμεσες και δυναμικές όσο αυτές στα δεξιά- οι επεισοδιακές, εστιασμένες, ή προσωπικές τακτικές.

### **ΣΥΝΟΨΙΖΟΝΤΑΣ : ΚΑΠΟΙΕΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ**

Διαμορφώνοντας κάποιο σχέδιο μεσολάβησης , η Έβελιν θα πρέπει να σκεφτεί:

- τη συνοχή των προσπαθειών της . Χρειάζεται να προκαλέσει ορισμένες τακτικές όπως η επιβολή, κατάλληλα και συχνά.
- πότε και πώς να δώσει γενικές κριτικές ή συγκεντρωμένη ανάδραση.
- Πότε να παραμείνει αποκομμένη, πότε να γίνει ποιο οικεία.
- Πότε να αναλάβει πρωτοβουλίες, πότε να παρεμποδίσει και πώς.
- Πότε να χρησιμοποιήσει επίσημα μέσα πειθούς , πότε ανεπίσημα και πώς.

Αν μια μάνατζερ όπως η Έβελιν σκεφτεί σοβαρά να επιλύσει μια προβληματική κατάσταση, θα χρειαστεί να διαμορφώσει ένα ενδεχόμενο σχέδιο έτοιμο να υποστηρίξει θετική συμπεριφορά και να μπλοκάρει και/ ή να εγκρίνει αρνητική συμπεριφορά με μια ποικιλία στη χρήση κανόνων, πηγών , τακτικών και γενικών οργανωτικών στρατηγικών επιρροής. Για να πετύχει το σχέδιο, πρέπει να αναφερθούν επιπλέον συνθήκες και προσόντα, που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια από μέρος της Έβελιν. Θα χρειαστεί να καλλιεργήσει αυτό που πολλοί ονομάζουν «δαισθητικές» πλευρές του μάνατζμεντ. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η δαισθητική γνώση περιλαμβάνει διαγνωστικές ικανότητες, μια ευαισθησία για μη λεκτική επικοινωνία, καθώς και κατάλληλο συγχρονισμό για παρεμβολές, ικανότητα ανάληψης ρίσκων, και μια επιθυμία να πειραματιστεί με διαφορετικές τακτικές, στρατηγικές και στυλ που ίσως είχε χρησιμοποιήσει και στο παρελθόν. Το σχέδιό της θα απαιτήσει μεγάλο βαθμό επιμονής και υπομονής από μέρος της. Θα χρειαστεί να είναι απόλυτα αφοσιωμένη στο σχέδιο παρέμβασης το οποίο θα εφαρμόσει , σε ποικίλους συνδυασμούς , σε όλη τη διαδρομή. Μόνο αφού θα έχει δοθεί αρκετός χρόνος , αρκετή εξάσκηση και συνδυασμός στο σχέδιο ώστε κάθε αντικειμενικός παρατηρητής θα μπορούσε να πει ότι έχει δώσει μια λογική ευκαιρία επιτυχίας , θα μπορέσει να το εγκαταλείψει.

Διάγραμμα:

### Μια συνεχής σειρά συμπεριφοράς επηρεασμού

Τακτική	επεισοδιακή		
Γενική	εστιασμένη		
Αμερόληπτη	προσωπική		
<b>ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΜΕΣΗ &amp; ΔΥΝΑΜΙΚΗ</b>	<b>ΠΙΟ ΑΜΕΣΗ &amp; ΔΥΝΑΜΙΚΗ</b>		
κοινωνικές νόρμες	επίσημα εμπόδια	καμπάνιες πίεσης	άμεσοι έλεγχοι

Πηγή: προσαρμοσμένο από τον Mintzberg, 1983.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ : ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΑΠΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΛΕΥΡΑΣ**

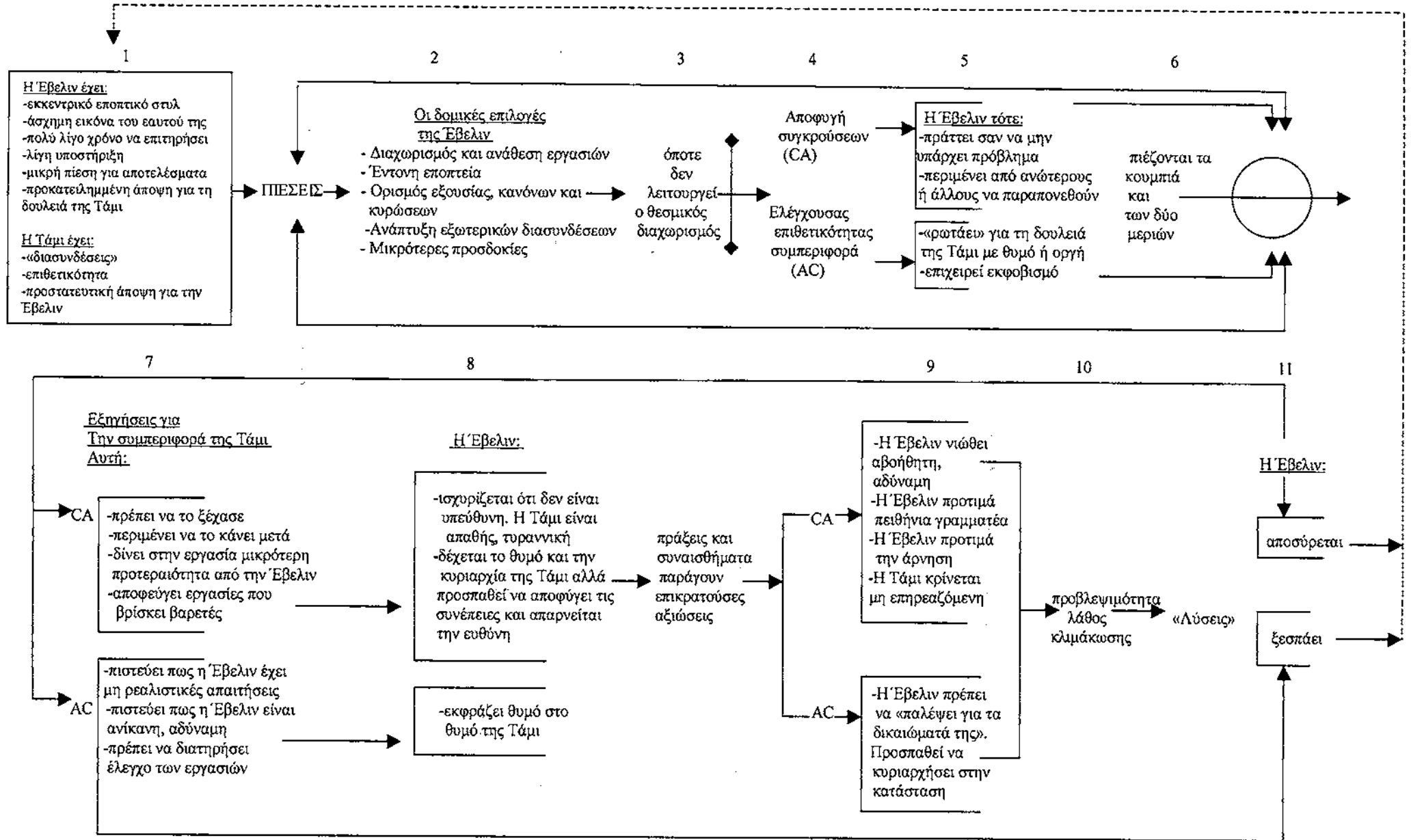
Μέχρι τώρα έχουμε εξετάσει το δίλημμα της Έβελιν αλλά και μόνο από πολιτικής πλευράς . Ενώ υποστηρίζουμε τη χρήση επιπρόσθετων μοντέλων για την κατανόηση οργανωτικής και διευθυντικής συμπεριφοράς, η πολιτική πλευρά είναι σημαντική για την ικανότητά της να περιγράφει τη την οργανωτική ζωή όπως πολλοί «παίκτες» το βλέπουν . Πρέπει να αναγνωρίσουμε και να καταφέρουμε να λειτουργήσουμε με την πολιτική οργάνωσης όχι μόνο λόγω της επιβολής της , κάποιος θα έλεγε εξαιτίας της διεθνικότητάς της, στους αμερικάνικους οργανισμούς , αλλά επίσης επειδή η πολιτική αντιπροσωπεύει το σταθερό τρόπο διαχείρισης . Το εναλλακτικό μοντέλο επιρροής συγκεκριμένα προτείνει τρόπους μεταχείρισης των άλλων στην εργασία που θεωρούνται αποδεκτοί , κατάλληλοι και κανονικοί . Από μια διαφορετική πλευρά, ωστόσο, βρίσκουμε ότι το μοντέλο ανταλλαγής βασίζεται στους τμηματικούς εργασιακούς ρόλους και την τμηματική αιτιολογία έμφυτη στην γραφειοκρατική παράδοση. Με άλλα λόγια , στους περισσότερους εργασιακούς οργανισμούς δεν ασχολούμαστε με το ολοκληρωμένο άτομο. Το μάνατζμεντ ασχολείται μόνο με το πώς ένα άτομο λειτουργεί στον εργασιακό χώρο. Παρομοίως ,

μια εργαζόμενη όπως η Τάμι θεωρείται σαν ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στην έρευνα για την επίτευξη στόχων.

Όπως χρησιμοποιούνται συχνότερα, οι στρατηγικές και οι προσεγγίσεις που περιγράψαμε σε αυτό το κεφάλαιο περιέχουν περιορισμούς στο ότι επιτρέπουν στο χρήστη να ασχοληθεί πιο αποτελεσματικά με ένα υπάρχον περιβάλλον, όπως αντιτίθεται στην αλλαγή των τρόπων που οι οργανισμοί επιτυγχάνουν εργασία. Το αποτέλεσμα λοιπόν των διοικητικών προσόντων είναι ο μεταρρυθμιστής με την αλαζονεία του. Καμιά πολιτική αυθεντία και ταλέντο δεν θα βοηθήσει στην αλλαγή του «συστήματος» να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες της πολιτικής. Όσο άξια και αποτελεσματική μπορεί να γίνει μια γυναίκα στην διοικητική και διευθυντική της παρουσία θα εξακολουθεί να συναντά αντιστάσεις στις προσπάθειές της να αλλάξει το σύστημα. Αν παραμείνει στο χώρο για μεγάλο διάστημα τελικά θα συναντήσει εμπόδια τα οποία δεν μπορούν να επιλυθούν χρησιμοποιώντας το πλεονέκτημα που παρέχεται από πολιτικής πλευράς, όπως είναι η εκφοβιστική ικανότητα των γραφειοκρατιών να παλέψουν να παραμείνουν οι ίδιες. Οι στρατηγικές που παρουσιάζονται ως τώρα είναι ανεπαρκείς από μόνες τους να μας οδηγήσουν στο να αλλάξουμε τις αξίες του συστήματος και την κουλτούρα.



**Σχήμα 6.1**  
**Μοντέλο Ο-Ι Χάρτης αντίδρασης για την Έβελιν**



## ΚΕΦ: 8

### Η Γυναίκα Και Η Διοίκηση

#### Εισαγωγή

Παρότι οι γυναίκες δεν αποτελούν μειονότητα, αρκετές φορές στον εργασιακό χώρο αντιμετωπίζονται ως αυτό. Οι κοινωνικές αξίες τους μα και ο ρόλος τους στον εργασιακό χώρο αλλάζουν διαρκώς.

Στην συνέχεια θα δούμε πως κάποια όρια περιόρισαν την συμμετοχή τους στον εργασιακό χώρο, και πώς τα όρια αυτά σταδιακά αλλάζουν... Θα ανακαλύψουμε επίσης την συνεισφορά των δηλώσεων για τις πολιτικές της διοίκησης ώστε στο μέλλον να μειωθούν ορατά οι διακρίσεις!

#### α) Εργαζόμενες Γυναίκες Παρελθόν Και Παρόν

Η πλειοψηφία των γυναικών πάντα εργάζονταν. Μάλιστα οι προσδοκίες τους ήταν τόσες, όπου αρκετές φορές το έκαναν οικειοθελώς! Εν' αντιθέσει με τις γυναίκες αυτές, υπήρχαν άλλες όπου από εκείνες αναμένονταν η προετοιμασία του ζεστού σπιτικού φαγητού, των καθαρών ρούχων και των εργασιών του σπιτιού...

Ακόμη και στην εποχή μας εξακολουθεί να υπάρχει αυτή η απαρχαιωμένη εικόνα, αυτή της μη-εργαζόμενης γυναίκας την οποία οραματίζονται κάποιοι ως μία ευαίσθητη ύπαρξη ανίκανη προς εξωτερική εργασία, όπου στην περίπτωση αυτή ένας επιτυχημένος σύζυγος ή πατέρας εξασφαλίζει το μέλλον της οικογενείας και αυτό θεωρείται ότι πιο ιδανικό!

Προσφάτως ένας σημαντικός αριθμός γυναικών φρόντισαν να απορρίψουν και να διαψεύσουν την ιδεολογία αυτή, που είχε σχηματίσει το αντίθετο φύλλο για αυτές ως ιδανικές συζύγους-μητέρες... Προκειμένου να αναγνωριστούν οι γυναίκες αυτές, πέρασαν δύσκολες καταστάσεις με αποτέλεσμα να αρκούνται σε εργασίες χαμηλότερης θέσης και επιπέδου όπως γαζώτριες, τηλεφωνήτριες, γραμματείς κ.α. και μάλιστα χωρίς προοπτική καριέρας!

#### Αντιθέτως Σήμερα:

- Η πλειοψηφία των γυναικών προσμένουν μία καριέρα.
- Το 40% του εργατικού δυναμικού αποτελείται από γυναίκες
- Στατιστικά περίπου το 40% των γάμων καταλήγουν σε διαζύγιο!

- Η πλειοψηφία των γυναικών εργάζεται από ανάγκη, για διαφορετικούς λόγους όπως π.χ στηρίζονται οικονομικά μόνες τους, ή βοηθούν οικονομικά την οικογένεια τους ή στηρίζουν τον σύντροφό τους κ.λ.π
- Οι γυναίκες σήμερα μπορούν και κατέχουν εξάισια οικογένεια και καριέρα μαζί!
- Μικρότερες κοινωνικές ομάδες αποδέχονται ευκολότερα την ιδέα της εργαζόμενης μητέρας, όπου αυτό προδιαθέτει τις μητέρες που θέλουν να κάνουν παιδιά, πως μπορούν να κατέχουν τις ίδιες εργασιακές δυνατότητες με το αντίθετο φύλλο.
- Έχει αποδειχθεί πως το 41% των παντρεμένων ζευγαριών, εργάζονται και τα δύο μέλη.

### **Βεβαίως όμως υπάρχει και η αντίθετη όψη των παραπάνω:**

- Αρκετές γυναίκες εργάζονται τις μισές ώρες λόγο οικογενειακών υποχρεώσεων
- Οι καριέρες τους συχνά μπαίνουν στο περιθώριο με την απόκτηση παιδιών.
- Στατιστικά το 1970 αποδείχτηκε πως:
  - α) Η εργαζόμενη γυναίκα καταχωρούσε 25 χρόνια συνολικά για καριέρα...
  - β) Οι άντρες εν' αντιθέσει με τις γυναίκες εργάζονται συνολικά περίπου 45 χρόνια!

Όσο κι' αν προσπάθησαν οι γυναίκες δεν μπόρεσαν να εξασφαλίσουν το εισόδημα τους να είναι ισοδύναμο μ' αυτό των αντρών. Σήμερα όμως αυτό θεωρείται παράνομο! Παρόλα αυτά συνεχίζεται έως ένα βαθμό να συμβαίνει ακόμα... Οι γυναίκες δηλαδή συνεχίζουν να αμείβονται λιγότερο από έναν άντρα και ιδιαίτερος για μία θέση συναγωνισμού!

Για παράδειγμα εργάζονται ως βοηθοί μηχανικού αντί για μηχανικός ή καταλήγουν να ασχολούνται με την καλλιτεχνία ή το δημόσιο θέαμα αντί της βιομηχανίας και του εμπορίου. Για το λόγο ότι δεν έχουν μεγάλης διάρκειας καριέρες, δεν προωθείται τόσο μακριά η εκπαίδευση τους διότι οι προϊστάμενοι τους νιώθουν "στενοί" ώστε να την χρηματοδοτήσουν...

Για μεγάλο χρονικό διάστημα ο χαμηλός μισθός και οι διευθυντικές εργασίες, ήταν εκτός ορίων για τις γυναίκες... Μα όχι ΣΗΜΕΡΑ πια!!!

## β) Αλλάζοντας τους νόμους κ.α.

Ο νόμος απαγορεύει την διάκριση των φύλων. Οι πρωθυπουργοί διάφορων χωρών με την υποστήριξη δυνατόν αποφασισμένων γυναικών έπεισαν τις εταιρίες να είναι πρόθυμες, συνεργάσιμες και να προσφέρουν πλέον ποικιλόμορφες καριέρες στο γυναικείο φύλλο. Τα παραπάνω συνέβησαν διότι: υψηλά ιστάμενες εταιρίες είχαν χρεωθεί στο παρελθόν με μηνύσεις για διακρίσεις φύλλων στον εργασιακό τομέα, και εν' όψη αυτού είχε απαιτηθεί να φτιάξουν νέα προγράμματα με καινούργιες βάσεις και να δημιουργηθούν θέσεις με προοπτική για το "αδύνατο" φύλο.

Τα αποτελέσματα των κινήσεων αυτών, για την αλλαγή των "Κοινωνικών Πιστεύω", ήταν αρκετά αυστηρά. Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν μία εικόνα της κατάστασης:

- Κατά την περίοδο 1972- 1976, στην τηλεφωνική εταιρία AT&T, στο επίπεδο των εργασιών υψηλών ισταμένων προσώπων απέδιδαν μισθό άνω των 30.000\$, και οι γυναίκες που ασχολιόντουσαν με δοκιμαστικές εργασίες, μειώθηκαν σημαντικά σε αριθμό.
- Η εταιρία Selans το 1960 είχε 5.6% γυναίκες υπαλλήλους. Μια δεκαετία μετά αυξήθηκε το ποσοστό αυτό σε 7% !
- Στα πολυκαταστήματα Sears μέσα σε μία δεκαετία 1966- 1976, αυξήθηκε το ποσοστό των γυναικών προϊσταμένων από 20% σε 30% !
- Η εταιρία Bell περίπου το 1974, είχε στο εργασιακό δυναμικό της 14.000 γυναίκες οι οποίες κάλυπταν "τεχνικές" θέσεις. Όμως το 1978 10.9% από τις εργασιακές αυτές θέσεις καλύφθηκαν με άντρες υπαλλήλους , όπως επίσης το 75% των τηλεφωνικών κέντρων της εταιρίας είχε άντρες υπαλλήλους!

Οι γυναίκες ευαισθητοποιήθηκαν για τα δικαιώματα τους και τις τόσες χαμένες ευκαιρίες τους. Με την υποστήριξη κάποιων οργανισμών όπως το NOW ( National Organization for Women )- ( Εθνική Οργάνωση για Γυναίκες ), οι γυναίκες άρχισαν να έχουν λόγους για τους οποίους ήταν εκνευρισμένες, και έτσι προώθησαν μηνύσεις ώστε να τους ανοιχτούν εργασίες που στο παρελθόν τους είχαν αρνηθεί.

Κάποτε οι γυναίκες έπειθαν ακόμη και τον ίδιο τους τον εαυτό πως ήταν σε χαμηλότερη θέση από τους άντρες. Μάλιστα σε χαμηλότερη θέση και εξαρτημένες από εκείνους. Εν' αντιθέσει τώρα νιώθουν άφοβα ανεξάρτητες! Η ίδια η κοινωνία κάποτε λυπόταν τις εργαζόμενες γυναίκες, διότι δεν πρόσεχαν όσο έπρεπε την οικογένεια τους ή θεωρούσαν πως οι γυναίκες έχαναν την θηλυκότητα τους δουλεύοντας.

Αντιθέτως τώρα είναι αποδεκτό το γεγονός ότι οι γυναίκες, θέλουν ικανοποιητικές καριέρες όσο οι σύντροφοι τους. Και για το λόγο αυτό Νομικές, Ιατρικές, Εμπορικές Σχολές είναι γεμάτες με γυναίκες φοιτήτριες.

Οι γυναίκες έχουν φτάσει σε σημείο να εργάζονται σε σημαντικές θέσεις μέσα σε καράβια, να είναι μηχανοδηγοί στα τραίνα, εργάτριες σε ορυχεία, στελέχη αστυνομίας κ.α.

Επίσης έχουν γίνει κάποιες αλλαγές και μέσα στον οικογενειακό χώρο. Κάποτε από τις γυναίκες αναμένονταν να βάζουν σε προτεραιότητα την οικογένεια και δευτερεύων την καριέρα τους, ενώ στους άντρες πάντοτε ίσχυε το αντίθετο. Κάποιες φορές η τοποθεσία του εργασιακού χώρου απαιτείται να αλλάξει, και έτσι οι καριέρες των συζύγων γίνονται παράγοντες αυτού. Ένας αρκετά σημαντικός αριθμός γάμων περνούν καταστάσεις όπου οι σύζυγοι εργάζονται σε διαφορετικές τοποθεσίες, και βρίσκονται μονάχα το Σαββατοκύριακο. Αυτός ο νέος τρόπος ζωής μπορεί επίσης να σημαίνει, πως και οι εργασίες του σπιτιού μοιράζονται μεταξύ των συζύγων, αλλά και η ανατροφή του παιδιού. Σε μεγάλο όμως ποσοστό οι γυναίκες "φορτώνονται" με διπλές φροντίδες, από την μια οι απαιτήσεις του σπιτιού και από την άλλη αυτές τις εργασίας.

Κάποια εργαζόμενη δήλωσε:

" Όταν ο σύζυγος μου φέρνει εργασία στο σπίτι, τα παιδιά γνωρίζουν πως απαιτείται να τον αφήσουμε μόνο, και εγώ τους προσφέρω κάθε είδος βοήθεια και τους καλύπτω οποιαδήποτε ανάγκη. Εγώ ασχολούμαι με τα παιδιά, καθαρίζω το σπίτι, ετοιμάζω το δείπνο κ.α.

Αλλά όταν είμαι εγώ εκείνη που φέρνω την εργασία στο σπίτι δεν υπάρχει καμία κατανόηση! Ο σύζυγος εξακολουθεί να περιμένει από μένα όλα εκείνα τα συζυγικά "καθήκοντα", οπότε έτσι δεν μου μένει καθόλου ελεύθερος χρόνος για τον εαυτό μου, και καταλήγω στο τέλος της ημέρας να μην έχω κουράγιο για τίποτα... "

Η συμπεριφορά απέναντι στις γυναίκες στους εργασιακούς χώρους δεν έχει βελτιωθεί και πολύ... Σε αρκετές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να κερδίσουν ίση μεταχείριση με τους υπόλοιπους "συναδέλφους". Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχουν ορατά και μη αίτια που γίνονται εμπόδια για να αποκτηθούν κάποιες θέσεις που θεωρούνται αντρικές... Μα και οι Διευθυντές κάποιων επιχειρήσεων εξακολουθούν να θεωρούν τις γυναίκες, ανίκανες για κάποια είδη εργασιών και αδέσμευτες ως προς την καριέρα τους και την εργασία τους. Αυτό φυσικά δεν είναι αποτέλεσμα δίκαιης σκέψης. Σημαντικό ρόλο παίζει εδώ η προκατάληψη, όπου κάποιοι θεωρούν πως κάποια "είδη" εργασιών είναι ακατάλληλα για τις γυναίκες.

Ιδιαίτερος εάν εξεταστεί το θέμα και ιστορικά θα διαπιστωθούν τα εξής:

α) Πως κάποτε οι ειδικότητες του καθηγητή και του γραμματέως ήταν καθαρά αντρικές θέσεις.

β) Οι γυναίκες έως το τέλος του II Παγκοσμίου Πολέμου δεν ήταν αποδεκτές ως υπάλληλοι τραπεζών.

γ) Η οδοντιατρική σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες θεωρούνταν καθαρά γυναικείο επάγγελμα και τα  $\frac{3}{4}$  όλων των Ρώσων γιατρών είναι γυναίκες.

Αυτό αποδεικνύει πως το πρόβλημα απόκτησης εργασίας στον βιομηχανικό κλάδο κυρίως δεν είναι ζήτημα βιολογικό ή φυσικό μα συμπεριφοράς!

Προφανώς κάποιες φυσικές διαφορές μεταξύ αντρών και γυναικών μπορούν να διαφοροποιήσουν τις ικανότητες τους για συγκεκριμένες εργασίες... Αλλά υπάρχουν κι' άλλες διαφορές που επηρεάζουν την προσέγγιση μίας γυναίκας για να αποκτήσει μία εργασία και να την κρατήσει;

### γ) Κοινωνικές Προσδοκίες Των Γυναικών

Οι γυναίκες έχουν μεγαλώσει σε μία κοινωνία, όπου δεδομένα αγόρια και κορίτσια έχουν διαφορετικές ανάγκες και ικανότητες. Οι άντρες είναι εκείνοι που εξηγούν στα αγόρια πως η δίψα για Δύναμη, Χρήματα και Επαγγελματικές Επιτυχίες δεν είναι μονάχα επιτρεπτή, μα επιθυμητή! Τα κορίτσια αντιθέτως μαθαίνουν να υιοθετούν μία παθητική στάση! Επίσης πολλές φορές κρύβουν τις ικανότητες τους προκειμένου να ικανοποιήσουν τους φίλους τους ή τους μετέπειτα συζύγους τους, ώστε να τους επιβεβαιώνουν την παραδοσιακή θηλυκή ιδέα της "γλυκιάς παθολογίας"!

Από ορισμένες μελέτες φαίνεται πώς: Οι γυναίκες συγκεντρώνονται περισσότερο στην εργασία τους και είναι περισσότερο τελειομανής απ' ότι οι άντρες.

Κάποιες φορές οι γυναίκες ίσως "τραυματίσουν" τις δικές τους ευκαιρίες για Αναγνώριση και Επιτυχία και δέχονται έτσι λιγότερη επιβράβευση απ' ότι πραγματικά τους ανήκει για την επιτυχία που κέρδισαν. Και... ανασηκώνουν και χρεώνονται στην πλάτη τους μεγαλύτερη ευθύνη για μία αποτυχία δείχνοντας έτσι ανεύθυνες γι' αυτό, ενώ οι άντρες συνάδελφοι τους θα ήταν "περήφανοι" να το παραδεχτούν αυτό...

Για τις περισσότερες διοικητικές καριέρες και για αρκετές ειδικότητες, τα πρώτα χρόνια μετά τις σπουδές είναι κρίσιμα. Συχνά στην δεκαετία μεταξύ 25- 35 δημιουργούνται οι "φήμες" της

επαγγελματικότητας του ατόμου. Ενεργητικά , συναγωνίσημα νέα άτομα προσπαθούν να πετύχουν με επιτυχία όσα περισσότερα τους δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιήσουν. Κατά αυτό τον τρόπο κερδίζουν την προσοχή των ανωτέρων τους οι οποίοι μετέπειτα τους προωθούν για κάτι καλύτερο- δυνατότερο!

Δυστυχώς για τις γυναίκες στα χρόνια τους αυτά 25- 35, συνήθως τις απορροφούν άλλου είδους ασχολίες όπως η ανατροφή των παιδιών τους. Επομένως εάν χάσουν το "άλμα" τους, θα χάσουν την γρήγορη διαδρομή προς την κορυφή.

Έχοντας πιστέψει πως έχουν φτωχές δυνατότητες προς εκμετάλλευση, και λιγότερες προκλήσεις στον εργασιακό χώρο, οι γυναίκες συχνά αποφεύγουν την "επιπλέον" προετοιμασία καριέρας. Ιδιαίτερος στους κλάδους των Επιχειρήσεων και της Μηχανολογίας.

Φοβούμενες πως η διοίκηση είναι θέση η οποία συνίσταται κυρίως για άντρες, δεν παλεύουν όπως εκείνοι για να αποδείξουν τις δυνατότητες τους. Μάλιστα, συχνά εταιρίες πίστευαν πως οι γυναίκες δεν ήθελαν να είναι τόσο ενεργητικές ώστε να "Διοικούν", εφόσον για κάθε τέτοια θέση οι γυναίκες υποψήφιοι ήταν από ελάχιστες έως καθόλου! Εκείνες από την πλευρά τους αναζητούσαν κάποια πρότυπα να παραδειγματιστούν, όπου δυστυχώς συχνά δεν τα εύρισκαν και δυσανασχετούσαν. Οι προσδοκίες ενθαρρύνουν την συμπεριφορά, όταν όμως δεν υπάρχουν ο άνθρωπος δεν έχει τι να περιμένει και αποθαρρύνεται.

Αρκετές γυναίκες αποθαρρύνθηκαν βλέποντας άντρες συναδέλφους τους με λιγότερα "προσόντα" να αποκτούν γρηγορότερα, συχνότερα και ευκολότερα προώθηση σε ανώτερες θέσεις. Αυτό στην συνέχεια έγινε μία επιβεβαιωμένη φιλοσοφία...

#### **δ)Η Επιλογή Προσωπικού:**

Οι επιχειρήσεις έμπαιναν σε πειρασμό, να κάνουν διαχωρισμούς εις βάρος των γυναικών με τρόπους που σήμερα είναι ανεπίτρεπτοι και παράνομοι.

Στο παρελθόν συμπέραναν βιαστικά πολλές υποθέσεις για τις γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα θεωρούσαν πως οι ελεύθερες γυναίκες ήταν πιο αφοσιωμένες στην εργασία τους. Όμως πίστευαν επίσης πως όταν έφταναν σ' αυτό το σημείο της ζωής τους κι' έκαναν παιδιά, αυτά θα αποτελούσαν αφορμή για απουσίες από την εργασία τους ή ακόμη και αιτία παραίτησης.

Έχοντας λοιπόν αυτό το σκεπτικό οι Διευθύνσεις των επιχειρήσεων ήταν διστακτικές για να προσλάβουν γυναίκες υπαλλήλους.

Σήμερα όμως τα πράγματα έχουν αλλάξει, και κυρίως οι νόμοι έχουν διαφοροποιηθεί προς όφελος των γυναικών, κι' αυτό είναι κάτι που λαμβάνει υπ' όψιν του κάθε εργοδότης που έχει απέναντι του μία γυναίκα υποψήφιο... Διότι γνωρίζει σε περίπτωση που κάνει τυχόν διακρίσεις, θα διωχτεί ποινικά!

Αντιθέτως όμως οι Διευθυντές προτρέπονται να προσλάβουν γυναίκες υπαλλήλους διότι γνωρίζουν την θετική τους επίδραση στον χώρο εργασίας. Δίνουν άλλο "αέρα"...

Όμως σε αρκετές περιπτώσεις δεν έχει σημασία το τι θέλουν οι Διευθύνσεις των επιχειρήσεων, αλλά το τι αναζητούν οι πελάτες αυτών και για ποίο λόγο τους πιέζουν...

Για παράδειγμα παρακάτω μία δήλωση εργοδότη:

" Είμαι ο ιδιοκτήτης ενός αυτόνομου στούντιο ηχογράφησης, και ο καλύτερος πελάτης μου ( ένας τραγουδιστής ροκ ), επισημαίνει πως μία γυναίκα ηχολήπτρια ( υπάλληλος μου ) δεν καταφέρνει να κάνει την ίδια καταπληκτική κατ' αυτόν εργασία που προσφέρει ένας άλλος άντρας υπάλληλος μου.. Τι να κάνω; Δεν θέλω να χάσω τον πελάτη μου!!! "

Σε τέτοιες περιπτώσεις λοιπόν οι Διευθυντές των επιχειρήσεων, έρχονται σε δίλημμα και δεν γνωρίζουν πώς να το χειριστούν... Βέβαια εκείνο το οποίο τους ενδιαφέρει κυρίως είναι το συμφέρον της επιχείρησής τους! Όμως δεν μπορούν να διαχωρίσουν τους τομείς αυτής σε αντρικούς και γυναικείους! Ούτε μπορούν να καθορίσουν πως κάποιες εργασίες είναι αντρικές και κάποιες όχι...

### ε) Απαιτήσεις Προσόντων Εργασίας

Το να θέτει κάποιος εργοδότης όρους για την εμφάνιση ή για το φύλο κάποιου υποψήφιου υπαλλήλου είναι παράνομο!

Για παράδειγμα κάποτε για τις γυναίκες αεροσυνοδούς ( όχι τους άντρες )... δεν επιτρέπονταν να φορούν γυαλιά ή φακούς επαφής, όπως επίσης έμπαιναν και όρια για το ύψος και το βάρος τους το οποίο δεν επιτρεπόταν να είναι πάνω από 60- 65 κιλά!

Σήμερα πλέον δεν ισχύουν τόσο αυστηρά όρια για την κατοχή κάποιας εργασίας. Όμως τίθεται μεγάλο ζήτημα όταν πρόκειται για την ΑΣΦΑΛΕΙΑ... Βεβαίως αυτό είναι απολύτως λογικό. Γι' αυτό και σε κάποιες εργασίες όπως φύλακας ασφαλείας σε φυλακές ή νυχτοφύλακας επιχειρήσεων οι περισσότερες γυναίκες απορρίπτονται για ευνόητους λόγους... Διότι η φύση τους είναι τέτοια, όπου δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν σε τόσο σκληρά καθήκοντα. Βεβαίως αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε, εξαρτάται τις ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Επίσης ένα άλλο πρόβλημα που υπάρχει είναι πως αρκετοί Προσωπάρχες κάποιων επιχειρήσεων, θεωρούν πως οι γυναίκες δεν



μπορούν να χειριστούν σωστά Διευθυντικές θέσεις, διότι δέχονται αρκετές εξωτερικές πιέσεις όπως αυτές τις οικογενείας κ.α. Όμως δεν έχει αποδειχτεί επιστημονικά αυτό! Είναι μία απλή υπόθεση, η οποία δεν πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν στις προσλήψεις προσωπικού.

### στ) Ισότητα Πληρωμή

Από το 1963 επιβάλλεται από τον νόμο, οι επιχειρήσεις να ανταμείβουν το ίδιο άντρες και γυναίκες για την ίδια εργασία. Ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις ανταμείβουν το ίδιο για τις ίδιες εργασίες, υπήρξε ένας μικρός διαχωρισμός στον "τίτλο" της εργασίας... Που στρεφόταν που αλλού; Στις γυναίκες φυσικά!

Επίσης ενώ οι καμαριέρες και οι καθαριστές εκτελούν παρόμοια έως ίδια εργασία, σε κάποιες περιπτώσεις οι καθαριστές ανταμείβονται πολύ περισσότερο από τις καμαριέρες!

Ένας άντρας βοηθός Διευθυντή θα ονομαστεί "το δεξί του χέρι" ή Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων... Ενώ μία γυναίκα στην αντίστοιχη θέση θα ονομαστεί Γραμματέας ή Ιδιαιτέρα Γραμματέας!

Στο πανεπιστήμιο οι άντρες καθηγητές μετονομάζονται σε "Professor" ενώ οι γυναίκες συμβιβάζονται με το να τις αποκαλούν καθηγήτριες, και να παίρνουν φυσικά τον μισό μισθό του "Professor"!!!

Βέβαια όλα τα παραπάνω ρυθμίζονται, δυστυχώς με αργούς ρυθμούς από το Ανώτατο Δικαστήριο, ώστε μία μέρα οι γυναίκες να έχουν αυτό που πραγματικά τους αξίζει! Και... Αξίζουν πολλά!