

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ (Σ.Σ.Ο.Ε.)

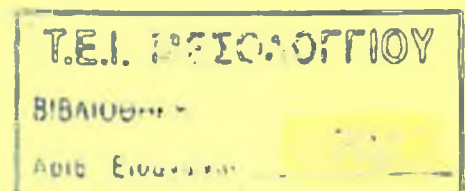
Πτυχιακή Εργασία με θέμα:
"Σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων μέσα στη σύγχρονη
επιχείρηση. Προβλήματα και Προοπτικές"

Επιβλέπτρια

Χαλκίδου Θεοδοσία

Καθηγήτρια

Εύηνη Τασοπούλου



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ: ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ (Σ.Σ.Ο.Ε.)**

Πτυχιακή Εργασία με θέμα:

**"Σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων μέσα στη σύγχρονη
επιχείρηση. Προβλήματα και Προοπτικές"**

Εισηγήτρια

Χαλκίδου Θεοδοσία

Καθηγήτρια

Ελένη Τασοπούλου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- ΠΡΟΛΟΓΟΣ

- ΚΥΡΙΩΣ ΘΕΜΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

- ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- 1.1. Ορισμός και Σκοπός της Ψυχολογίας
- 1.2. Σχέση της Ψυχολογίας με άλλες Επιστήμες
- 1.3. Ατομο και Οργάνωση
- 1.4. Επικοινωνία
- 1.5. Τα Επιχειρησιακά Στελέχη και η Ελληνική Πραγματικότητα
- 1.6. Έννοια και Ορισμός των Ανθρωπίνων Σχέσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

- ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- 2.1. Ανάγκες και Κίνητρα Εργαζομένων
- 2.2. Ταξινόμηση των Αναγκών κατά τον Α.Η. Maslow
- 2.3. Στοιχεία Εργασίας (Θεωρία F. Herzberg)
- 2.4. Σχέση θεωριών Maslow και Herzberg

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

- Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΖΩΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

- 3.1. Η Συναισθηματική Ζωή της Ομάδας
- 3.2. Οι τύποι Συναισθηματικής Ισορροπίας
- 3.3. Υποχρεώσεις Επιχειρήσεων και Εργαζομένων ως προς τις Εργασιακές Σχέσεις
 - 3.3.1. Υποχρεώσεις των Επιχειρήσεων προς τους Εργαζομένους
 - 3.3.2. Υποχρεώσεις των Εργαζομένων
- 3.4. Η Σύμμετοχή των Εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

- ΗΓΕΣΙΑ

- 4.1. Πως ένας ηγέτης πρέπει να συμπεριφέρεται προς την Ομάδα
- 4.2. Οι Μορφές και τα Συστήματα Ηγεσίας
- 4.3. Προσόντα Ηγέτου
- 4.4. Κατάλληλος Ηγέτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

- ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- 5.1. Προβλήματα του Προσωπικού και οι Παράγοντες δημιουργίας τους
- 5.2. Προβλήματα που προκύπτουν από τη Σύμμετοχή των Εργαζομένων στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
- 5.3. Κρίσιμα Σημεία στις Ανθρώπινες Σχέσεις μέσα στην Επιχείρηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- 6.1. Αναγκαιότητα Ανθρωπίνων Σχέσεων στον Εργασιακό χώρο
- 6.2. Δημιουργία Ενδοϋπηρεσιακού Κλίματος Συνεργασίας
- 6.3. Στοιχεία για την Εγκαθίδρυση και Διατήρηση Κλίματος Καλής Συνεργασίας
- 6.4. Αρχές που διέπουν την Ανάπτυξη του Ενδοεπιχειρησιακού Κλίματος

- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Υπάρχει μήπως ανάγκη να τονισθεί το γεγονός ότι η γνώση του χαρακτήρος του ανθρώπου αποτελεί αποφασιστικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση οποιασδήποτε και αν είναι ο τρόπος κατά τον οποίο εργάζεται αυτή;

Πολλές είναι ακόμη οι επιχειρήσεις όπου το κέρδος -θεωρούμενο ως αυτοσκοπός- συνιστά βασικά κίνητρο για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Και είναι προφανές ότι για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η κάθε θέση εργασίας να ανατεθεί στον κατάλληλο άνθρωπο, σε ένα άτομο δυνάμενο πλήρως να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί προς αυτήν. Έτσι, ο επιχειρηματίας - εργοδότης περιστοιχίζεται, σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό, από διάφορα τεχνικά στελέχη, τα οποία ασκούν το ρόλο συμβούλων σε κάθε ζήτημα σχετικά με τις προσλήψεις, τις μεταθέσεις ή τις προαγωγές του προσωπικού. Οι σύμβουλοι αυτοί καλούνται χαρακτηρολόγοι. Και δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, όσοι επιχειρηματίες είχαν καλούς συμβούλους και χρησιμοποιούν ευφυώς τις υποδείξεις τους, αυτοί κατόρθωσαν να βελτιώσουν αισθητά την κατάσταση της επιχείρησής τους από υλικής απόψεως.

Είναι όμως γεγονός ότι πολύ συχνά (και κατά τρόπο αρκετά παράδοξο) η παραπάνω προσπάθεια προσλαμβάνει ή μάλλον προσλάμβανε έναν χαρακτήρα ψυχρό και απάνθρωπο, η οργάνωση της συνεχούς βελτίωσης της παραγωγικότητας είχε ως αποτέλεσμα να εξαλείφεται βαθμιαίως η οντότητα και η προσωπικότητα του εργαζομένου. Ασφαλώς, αυτό αποτέλεσε και μια εκ των βαθυτέρων αιτών ορισμένων κοινωνικών αναταραχών.

Και να γιατί η χαρακτηριστική αποκτά -ή μάλλον βρίσκει επιτέλους- την πραγματική σημασία της, κυρίως σε όσες επιχειρήσεις διοικούνται, σαν να επρόκειτο για μια κοινότητα ανθρώπων, όπου επιδιώκεται βεβαίως το κέρδος και η παραγωγικότητα, όχι όμως ως αυτοσκοπός, αλλά ως μέσο για την ικανοποίηση των διαφόρων συμφερόντων των ατόμων. Σ' αυτές τις επιχειρήσεις οι οποίες καθίστανται συνεχώς περισσότερες, η πληροφόρηση, η επιμόρφωση, η επιμόρφωση, η ενσωμάτωση του ανθρώπου μέσα στην επιχείρηση, προσλαμβάνουν αποφασιστική σημασία και προϋποθέτουν μια μόνιμη και συνεχή ενέργεια σε βάθος, απαιτούσαν τη χρησιμοποίηση όλων των δυνατοτήτων της χαρακτηριστικής, εφ' όσον μόνο αυτή είναι σε θέση να αναλύσει το κάθε άτομο όχι μόνο καθ' εαυτό, αλλά επίσης και εντός του περιβάλλοντός του.

Στόχος αποτελεί τα Διοικητικά Στελέχη να προσεγγίσουν καλύτερα την πορεία προς το συνεργάτη τους να γνωρίσουν αρκετές από τις υπάρχουσες θεωρίες και να μπορέσουν να γίνουν πιο σωστά και πιο αποτελεσματικά Διοικητικά Στελέχη. Να απαιτήσουν γνώσεις για την προσωπικότητα των συνεργατών τους και να μπορέσουν να τους οδηγήσουν με υπεύθυνο και σωστό τρόπο, στην καλή συνεργασία και στο σωστό αποτέλεσμα, που είναι αναγκαία για την επιτυχία τους.

Η εφαρμογή των πορισμάτων της επιστήμης των ανθρωπίνων σχέσεων, στα πλαίσια ενός συστήματος, του οποίου οι γενικές κατευθύνσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς, αποδεικνύεται ως όρος *sine qua non*¹, για τη δημιουργία του εργασιακού κλίματος, το οποίο είναι αναγκαίο για την

¹ Φαναριώτη Π., (1996) "Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον" Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

ανάπτυξη της κατανόησης και συνεργασίας μέσα στους οργανισμούς και την εναρμόνιση των επιδιώξεων των ατόμων και των οργανισμών.

Η παρακάτω εργασία, σκοπό είχε να αναλύσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση, για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από τις αρνητικές σχέσεις, επιλύονται με την εφαρμογή των Αρχών των Ανθρωπίνων Σχέσεων για την ανάπτυξη του Ενδοεπιχειρησιακού Κλίματος.

Η παρακάτω εργασία ολοκληρώνεται σε έξι κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στον ορισμό της Ψυχολογίας του ανθρώπου γενικά μέσα στην επιχείρηση όπως και στον ορισμό των Ανθρωπίνων Σχέσεων και τον απαραίτητο ρόλο που παίζουν στις σχέσεις των ηγετών - εργαζομένων στην επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στις Ανάγκες και τα Κίνητρα των Εργαζομένων. Γίνεται ταξινόμηση των Αναγκών σύμφωνα με τον Α.Η. Maslow και αναφορά στη σχέση των θεωριών μεταξύ του Maslow και Herzberg.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην Συναισθηματική Ζωή της ομάδας μέσα στην Επιχείρηση και στις υποχρεώσεις της Επιχείρησης και των Εργαζομένων προς τις Εργασιακές Σχέσεις. Καθώς και για την καθιέρωση της Συμμετοχικής Διοίκησης και τη σημασία αυτής.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην κατάλληλη συμπεριφορά του ηγέτη προς τους εργαζομένους της επιχείρησης και στα Συστήματα ηγεσίας. Τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να έχει ο ηγέτης για την καλύτερη συνεργασία με τους εργαζομένους του.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναλύει τα ανθρώπινα προβλήματα που δημιουργούνται στις σχέσεις ηγέτη - εργαζόμενου στο πλαίσιο της Ανθρώπινης Εργασίας, όπως και κάποια κρίσιμα σημεία στις Ανθρώπινες Σχέσεις μέσα στην Επιχείρηση στα οποία πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή.

Στο έκτο κεφάλαιο παρατηρούμε τη σημασία των Ανθρωπίνων Σχέσεων και την αναγκαιότητά τους, για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν από τις σχέσεις των ανθρώπων, με βάση τις Αρχές που διέπουν τις Ανθρώπινες Σχέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

1.1. Ορισμός και σκοπός της Ψυχολογίας

Οι άνθρωποι γενικά αισθάνονται την ανάγκη να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον· ο εργοδότης προσπαθεί να κατανοήσει εκείνους που απασχολεί, ο πωλητής τους πελάτες του, ο γιατρός τη συμπεριφορά των ασθενών του, οι γονείς τα παιδιά τους κ.λπ. Όλοι με τον τρόπο τους νομίζουν ή πιστεύουν ότι "ψυχολογούν". Πίσω ακριβώς απ' αυτήν την τάση για "λαϊκή ψυχολογία", όπως συνήθως εμπειρικά εκδηλώνεται, βρίσκονται πολλές παρεξηγήσεις για το τι είναι ψυχολογία και τι κάνει η ψυχολογία.

Ψυχολογία είναι η επιστημονική και συστηματική μελέτη της συμπεριφοράς του ανθρώπου και όλων των ζωντανών οργανισμών από τους απλούστερους ως τους συνθετότερους. Ο όρος συμπεριφορά με την τεχνική του σημασία δηλώνει οτιδήποτε μπορεί να παρατηρηθεί, να καταγραφεί και να ερευνηθεί. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει και φυσικές (φυσιολογικές) και νοητικές λειτουργίες που δεν μπορεί κανείς να τις ακούσει ή να τις εγγίσει αλλά που ωστόσο, συμβαίνουν στον οργανισμό, να μπορεί κανείς να τις παρατηρήσει και να τις καταγράψει, σύμφωνα με το τι κάνει ο συγκεκριμένος οργανισμός που ερευνάται.

Έτσι λ.χ. συμπεραίνουμε από όσα λέει ο άνθρωπος και γράφει ότι υπάρχουν ψυχικά φαινόμενα (σκέψεις - συναισθήματα - κίνητρα).

1.2. Σχέση της ψυχολογίας με άλλες επιστήμες

Η ψυχολογία για να συστηματοποιήσει τη γνώση της σχετικά με την ερμηνεία της συμπεριφοράς έχει στενή σχέση με άλλες επιστήμες, όπως αυτές που ονομάζονται "επιστήμες συμπεριφοράς" (Behavioral Sciences) ή "κοινωνικές" (Social): Κοινωνιολογία, κοινωνική ανθρωπολογία, ιστορία οικονομία και πολιτική επιστήμη. Απ' αυτές η κοινωνιολογία και κοινωνική ανθρωπολογία ενδιαφέρονται για τη μελέτη των κοινωνικών δομών συγχρόνων και παρελθουσών κοινωνιών αντιστοίχως, ή για τη μελέτη των δομών ανθρωπίνων ομάδων. Η ιστορία, από την άλλη μεριά, σαν επιστήμη της συμπεριφοράς προσπαθεί να αναδομήσει και να κατανοήσει τα γεγονότα που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η οικονομία και η πολιτική επιστήμη μελετούν την οικονομική και πολιτική συμπεριφορά του ανθρώπου αντιστοίχως.

Πριν από 20 ως 25 περίπου χρόνια το κύριο ενδιαφέρον της διεύθυνσης μιας οργάνωσης, επιχείρησης ή εταιρίας, στρεφόταν γύρω από την παραγωγή ή την πολιτική με την οποία ο σκοπός της ήταν συνδεδεμένος· σήμερα το ενδιαφέρον αυτό έχει μετατοπισθεί στους ανθρώπους που συνδέονται ή εργάζονται σε μια επιχείρηση. Σήμερα είναι πλέον παραδεκτό ότι ένα από τα βασικότερα προβλήματα και από τα πιο δύσκολα για οποιαδήποτε οργάνωση είναι οι αλληλεπιδράσεις, οι σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα μέλη που την απαρτίζουν, η επιτυχημένη σήμερα διεύθυνση μιας επιχείρησης κρίνεται από τον αποτελεσματικό τρόπο που κατανοεί γιατί ο άνθρωπος (ο εργαζόμενος) συμπεριφέρεται μ' ένα συγκεκριμένο τρόπο, και απ' το βαθμό που γνωρίζει τους τρόπους της εναρμόνισης της συμπεριφοράς του σε σχέση με τους

σκοπούς που η επιχείρηση έχει οριοθετήσει.

Επειδή, η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πολυδιάστατη, η προσέγγισή της, όσο τουλάχιστον συνδέεται με το χώρο εργασίας, σχετίζεται με τις κοινωνικές επιστήμες. Ο άνθρωπος είναι μια κοινωνική οντότητα, είναι μέλος ποικίλων ομάδων, αρχίζοντας απ' την οικογένεια και φτάνοντας ως την κοινωνία γενικότερα. Είναι ο ίδιος δημιουργός και δημιούργημα του πολιτισμού που συμβάλλει στις πολιτισμικές αλλαγές και επηρεάζεται, επίσης, απ' αυτές.

Η συμπεριφορά του ανάμεσα στα άλλα κίνητρα, προσδιορίζεται και από πολιτικά και κοινωνικά κίνητρα. Έτσι, στην καθημερινή δουλειά του συνοδεύεται απ' όλες τις τάσεις, τις αξίες, τα συστήματα, τις πίστεις και τα κίνητρα².

1.3. Άτομο και Οργάνωση

Οι οργανώσεις είναι κοινωνικές οντότητες, το άτομο που εργάζεται σ' αυτές υπό οποιαδήποτε μορφή εργασίας συνεργάζεται με άλλα άτομα όντας παρόντα ή απόντα κατά την εκτέλεση της εργασίας. συνεπώς η συνεργασία αυτή έχει σοβαρό αντίκτυπο στη σκέψη και στη συμπεριφορά του.

Το άτομο - το κάθε άτομο που συνεργάζεται σε μια οργάνωση Σα μέλος χωριστά μιας ομάδας ή όχι φέρνει μέσα στο χώρο της οργάνωσης χαρακτηριστικά που είναι επιθυμητά ή όχι (φυσικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες, ικανότητες), προδιαθέσεις προσωπικότητας, στάσεις, αισθήματα, συναισθήματα κ.λπ.) που προωθούν ή μειώνουν τα συμφέροντα της

² Θεοδωράτου Ευάγγελου Φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις", Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

οργάνωσης.

1.4. Επικοινωνία

Η επικοινωνία μπορεί να ορισθεί σαν διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών από μια πηγή προς έναν αποδέκτη. Από άποψη ανθρωπίνων σχέσεων η επικοινωνία αποτελεί το ουσιαστικότερο θέμα στην ποικιλόμορφη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης. Ο manager πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζομένους. Μια οποιαδήποτε επιχείρηση, χρειάζεται τη συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μελών και είτε κανείς αναφέρεται στα πρόσωπα που ασκούν εποπτικό ρόλο ή στα κίνητρα των εργαζομένων ή ακόμη στη συμμετοχή τους σχετικά με τη λήψη αποφάσεων κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο, συνδέεται με το πρόβλημα της επικοινωνίας. Ειδικότερα η επικοινωνία συνδέεται με τρόπους επηρεασμού της συμπεριφοράς και των στάσεων όλων όσοι σχετίζονται με μια οργάνωση³.

1.5. Τα Επιχειρησιακά Στελέχη και η Ελληνική Πραγματικότητα

Σκοπός των σχέσεων μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος εργασίας, απαραίτητη προϋπόθεση για να γίνει η δουλειά ευχάριστη, να αναπτυχθεί ο ενθουσιασμός, η προθυμία εξυπηρέτησης, η ευθύτητα στις σχέσεις, η ευγένεια στις εκφράσεις, η εμπιστοσύνη. Όλα αυτά ευνοούν την καλύτερη διάχυση μέσα στον οργανισμό της επιχείρησης των επαγγελματικών σχέσεων (π.χ. συνεργασιών).

³ Νατσοπούλου Δημ. Σ. "Εγχειρίδιο Βιομηχανικών και Ανθρωπίνων Σχέσεων" Θεσ/νίκη.

Διακρίνουμε τις σχέσεις αυτές σε κάθετες και οριζόντιες:

α) Σχέσεις κάθετες:

Ο προϊστάμενος με τους υφισταμένους του.

Ο προϊστάμενος για να μπορέσει να διοικήσει την ομάδα του πρέπει να ξέρει να επικοινωνεί με τα μέλη της και να τα καταλαβαίνει. Πρέπει να είναι δημοφιλής, επομένως αγαπητός. Για να το πετύχει χρειάζεται να είναι αποτελεσματικός στη δουλειά του, να μπορεί να κρίνει αντικειμενικά την καλή από την κακή εργασία, να δημιουργεί ευτυχή ατμόσφαιρα σε όλες τις εκδηλώσεις, κατά τη διάρκεια των επαφών του με τους υφισταμένους του. Το ενδιαφέρον προς τους υφισταμένους του και η κατανόηση στα προβλήματά τους, θα έρχονται σε αντίθεση με την έννοια της πειθαρχίας. Η ομάδα οφείλει να πειθαρχεί στις εντολές του προϊσταμένου της και τον κανονισμό της επιχείρησης. Άρα, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι χαλαρός. Αντίθετα, μάλιστα αν είναι δίκαιος στις αποφάσεις του και αποτελεσματικός στη δουλειά του, έχει υποχρέωση να είναι αυστηρός για να εξασφαλίσει την πειθαρχία και την πρόοδο της ομάδας του.

Κατά την επικοινωνία με το προσωπικό του, ο προϊστάμενος οφείλει να ξέρει πώς να αρχίσει μια συζήτηση και πώς να την κλείσει, να προσέχει τον τρόπο της ομιλίας του, τον τόνο της φωνής του κ.λπ. Έχει υποχρέωση να ακούει τον υφιστάμενό του προτού εκφράσει τις δικές του απόψεις και προτού τον παρατηρήσει.

Ο υφιστάμενος με τους προϊσταμένους του.

Ο υφιστάμενος πρέπει να ξέρει πότε να απασχολεί τους ιεραρχικά ανώτερους του και για ποια θέματα. Το στέλεχος οφείλει να είναι σε θέση να λύνει τα προβλήματα, να παίρνει πρωτοβουλίες, να αποφασίζει. Όταν το

στέλεχος απευθύνεται στον ανώτερό του οφείλει να είναι σύντομος και σαφής, να είναι ήρεμος και να μη χάνει την ψυχραιμία του. Αν δεν καταλάβει κάτι να μη διστάσει να ζητήσει διευκρινήσεις. Να εκφράζει με θάρρος αλλά ευγενικά τη γνώμη του.

β) Σχέσεις Οριζόντιες (διϋπηρεσιακές σχέσεις):

Κάθε υπηρεσία (τομέας δραστηριότητας) αποτελεί ένα όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση τότε μόνο θα συνιστά υγιές σώμα, αν όλα τα όργανά της (υπηρεσίες κ.τ.λ.) λειτουργούν αρμονικά και αν η κυκλοφορία των σχέσεων (επικοινωνιών) πετυχαίνεται χωρίς πρόσκομμα. Το κάθε όργανο αυτού του οργανισμού είναι συγχρόνως πομπός και δέκτης. Εκπέμπει ακτίνες (μέσω των ανθρωπίνων σχέσεων, των διαδικασιών, των πληροφοριών κ.λπ.) προς το περιβάλλον του, αλλά και δέχεται. Αποτελεί, με άλλα λόγια, ένα κέντρο από όπου περνά ένα μεγάλο μέρος από τις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και διαδικασίες. Αυτό σημαίνει πως αν κάποιο από αυτό το σημείο (υπηρεσίες) δεν λειτουργεί ικανοποιητικά, η ελαττωματική του λειτουργία αντανακλά σε ολόκληρο τον οργανισμό της επιχείρησης⁴.

1.6. Έννοια και Ορισμός των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Ο τίτλος αυτός καθιερώθηκε από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ. Με τον τίτλο αυτόν εννοούμε το σύνολο των εφαρμοσμένων γνώσεων, οι οποίες προσπαθούν να δώσουν στον άνθρωπο την αρμόζουσα θέση τόσο στην κοινωνία όσο και στην παραγωγική διαδικασία.

Έχει γίνει επίσης δεκτός και ο ακόλουθος ορισμός, σύμφωνα με τον

⁴ Καλογήρου Κορνηλία, (1993), "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία", Πάτρα εκδ. Β. Καραμπελόπουλος.

οποίο Ανθρώπινες Σχέσεις είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς και ενέργειας προς τα ανθρώπινα όντα, σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες της δημοκρατικής κοινωνίας.

Με τη σωστή εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι πολύ πιθανό τα διοικητικά στελέχη, όλων των βαθμίδων να δουν τους εργαζομένους σαν μέλη των κοινωνικών ομάδων, σαν ανθρώπινες οντότητες, σαν άτομα με ανεπανάληπτη και μοναδική προσωπικότητα κάθε ένα από αυτούς και όχι μόνο σαν μέρος της επιχειρήσεως. Να είναι σε θέση τα στελέχη να βλέπουν τα προβλήματα του κάθε εργαζομένου, τις αγωνίες του, τις δυσκολίες του. Αυτό επιβάλλει το αληθινό νόημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Το δύσκολο είναι να εφαρμόζονται οι Ανθρώπινες Σχέσεις και να πιστεύουν αυτοί που τις εφαρμόζουν στο αληθινό τους νόημα και να μην ωθούνται στην εφαρμογή και την υιοθέτησή τους από λόγους σκοπιμότητας. Προκειμένου όμως να μην υπάρχουν καθόλου οι Ανθρώπινες Σχέσεις νομίζουμε ότι είναι καλύτερο να εφαρμόζονται έστω και από λόγους σκοπιμότητας.

i) Με την εφαρμογή και την υιοθέτηση των Αρχών των Ανθρωπίνων Σχέσεων τα στελέχη των οικονομικών οργανισμών θα πρέπει να μάθουν τον εαυτό τους. Να έχουν το γνώθι σ' αυτόν, για να απαλλαγούν ή να μειώσουν τις δικές τους αδυναμίες. Να μπορεί να συνεργάζεται καλύτερο με τους άλλους.

ii) Να γίνουν περισσότερο άνθρωποι. Από τα βάθη των αιώνων διακυρρήσει ο Μέγανδρος "ως χαριεν άνθρωπος, όταν άνθρωπος ει", επισημαίνοντας τη σημασία που έχει το ανέβασμα του ανθρώπου, σε όλα τα στοιχεία του, για να είναι σωστός άνθρωπος. Αν είναι σωστοί άνθρωποι τα στελέχη, είναι πιθανόν να επικοινωνούν καλύτερα με τους άλλους, και να έχουν καλύτερα αποτελέσματα.

iii) Να αποκτήσουν τις αναγκαίες και τις κατάλληλες γνώσεις, για να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα ή τα προβλήματα⁵.

⁵ Φαναριώτη Π., (1996), "Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον", Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1. Ανάγκες και κίνητρα εργαζομένων

Οι ανάγκες, δηλαδή αυτά που επιβάλλονται στους ανθρώπους από τα πραγματικά γεγονότα, λειτουργούν σαν δύναμη που ωθεί προς τον αντικειμενικό σκοπό.

Για να καταλαβαίνουμε, αλλά και να επηρεάζουμε, την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες.

Ο F. Roethlisberges, αναφέρει επίσης χαρακτηριστικά, ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος, έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές και οικονομικές. Το έργο του αποτελεί γι' αυτόν τρόπο ζωής, και μέσο εξασφάλισης των "προς το ζην". Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία του κατά την διάρκεια της εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, το φυσικό και το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες του Εγώ. Οι φυσιολογικές, καλούνται επίσης βιολογικές, πρωτογενείς ή βασικές ανάγκες, προέρχονται από την αναγκαιότητα υπάρξεως της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, αναπνοή, κατοικία, κ.λπ. Το μοντέλο του "οικονομικού ανθρώπου" υποθέτει, ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι οι μόνες ανάγκες. Πρέπει να υπογραμμισθεί, ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών μία φορά. Αντίθετα είναι απαραίτητο να

εξασφαλίζονται οι άνθρωποι, ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους.

Οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών ονομάζονται συχνά δευτερεύουσες επειδή είναι περισσότερο νεφελώδεις και μη απτές. Στην κατηγορία των κοινωνικών ανήκουν οι ανάγκες της α. Φυσικής επικοινωνίας και επαφής, β. Αγάπη και στοργή και γ. Αποδοχή. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους.

2.2. Ταξινόμηση των αναγκών του A.H. Maslow

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία του Abraham H. Maslow για τις ανάγκες των ανθρώπων στην οποία επιχείρησε να ταξινομήσει τις ανάγκες του ατόμου. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι ανθρώπινες σχέσεις κατατάσσονται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίησή τους. Η ταξινόμηση των αναγκών είναι η ακόλουθη:

i) Ανάγκες φυσιολογικές:

Είναι οι ανάγκες που συνδέονται αμέσως με την επιβίωση του ατόμου. Αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η επιβίωσή του. Αυτές είναι, (όπως προαναφέρθηκε) η τροφή, η ένδυση, η στέγη κ.λπ. Όσο χρόνο μένουν οι φυσικές ανάγκες ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλοτέρου επιπέδου. Μόνο όταν ικανοποιηθούν αυτές, παύουν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου (ανάγκη που ικανοποιήθηκε παύει να είναι ανάγκη) και παραμένουν στον οργανισμό σε "στάση αναμονής" για να εμφανισθούν, όταν σταματήσουν να υπάρχουν οι συνθήκες που τις ικανοποίησαν.

ii) Ανάγκες ασφαλείας:

Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλ. για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σιγουριά εργασίας.

Η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται, τουλάχιστον εν μέρει, από την εργασία. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαιτήσεως για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα εργασίας, αποταμίευση) προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στους συνεργάτες και στα υλικά. Η ανάγκη αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους και στην επιλογή του επαγγέλματός τους.

Σχετική με τις ανάγκες ασφαλείας και εξασφαλίσεων είναι η θέσπιση από την πλευρά των Κρατών και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και από την πλευρά των επιχειρήσεων η ίδρυση Ασφαλιστικών Εταιρειών, που σκοπεύουν στην κάλυψη διαφόρων κινδύνων, ώστε τα άτομα να αισθάνονται όσο είναι δυνατόν εξασφαλισμένα.

iii) Ανάγκες κοινωνικές και η έννοια του "ανήκειν":

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνουν την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους. ίσως ποτέ προηγουμένως δεν έγινε τόσο έντονα αισθητή η απελπισία. Παρά το γεγονός

ότι είναι γνωστή η κατηγορία των αναγκών αυτών, μερικά ηγετικά στελέχη υποθέτουν, κακώς, ότι οι ανάγκες αυτές και οι άτυπες σχέσεις και ομάδες που προκύπτουν από τις ανάγκες αυτές αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργανώσεως. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπό έλεγχο τις σχέσεις αυτές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν, να μη συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται ανοικτά ή καλυμμένα. Τότε αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία των ενεργειών του ηγετικού στελέχους.

iv) Ανάγκες αυτοεκτιμήσεως:

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μία κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτιμήσεως, τόσο εκ μέρους του ιδίου του εαυτού του, όσον και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη, ανάγκες τις οποίες είχε επισημάνει ο Alfred Adler και οι οπαδοί του, οι οποίες παραμελήθηκαν από τον Freud και τους ψυχαναλυτές. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, τότε αποκτά το άτομο το αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι κακός, χρήσιμος και απαραίτητος στον κόσμο. Διαφορετικά είναι πιθανόν να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας.

Υποστηρίζεται ότι οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως, αντίθετα από τις ανάγκες κατωτέρων επιπέδων. Όταν όμως αποκτήσουν σπουδαιότητα, το άτομο προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει. Παρατηρείται, ότι εργαζόμενοι κατωτέρων κλιμακίων αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας.

ν) Ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγματούσεως:

Ο Maslow υποστηρίζει, ότι αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο ή και δυσάρεστο, εκτός αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν επιτύχει δηλαδή να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. "Ένα άτομο πρέπει να είναι ό,τι μπορεί να είναι" τονίζει χαρακτηριστικά ο Alf. Maslow. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Να ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας, άλλο με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση, άλλο με το να γίνει επιτυχημένος αθλητής κ.λπ.

Η γνώση του επιπέδου των αναγκών των εργαζομένων είναι απαραίτητη στη Διοίκηση κάθε επιχείρησης για τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος κινητήρων, που θα πρέπει να παίρνει σαν βάση τις προτεραιότητες ικανοποίησης των αναγκών κάθε κατηγορίας εργαζομένων. Επίσης κάθε Διοίκηση θα πρέπει να καταβάλλει συνεχείς και μεθοδευμένες προσπάθειες για τη δημιουργία των προϋποθέσεων ικανοποίησης των αναγκών κάθε εργαζόμενου των ανωτέρων επιπέδων (κοινωνικές, ψυχολογικές και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης).

Αυτό σημαίνει σεβασμό της προσωπικότητας κάθε εργαζόμενου, φροντίδα για καλό εργασιακό κλίμα, για αρμονική ομαδική εργασία, ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, παροχή δυνατοτήτων πλήρους αξιοποίησης των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας κάθε εργαζόμενου και εξασφάλιση των συμμετοχικών διαδικασιών λήψεως

των αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας (σχήμα 1)⁶.

2.3. Στοιχεία Εργασίας (Θεωρία F. Herzberg)

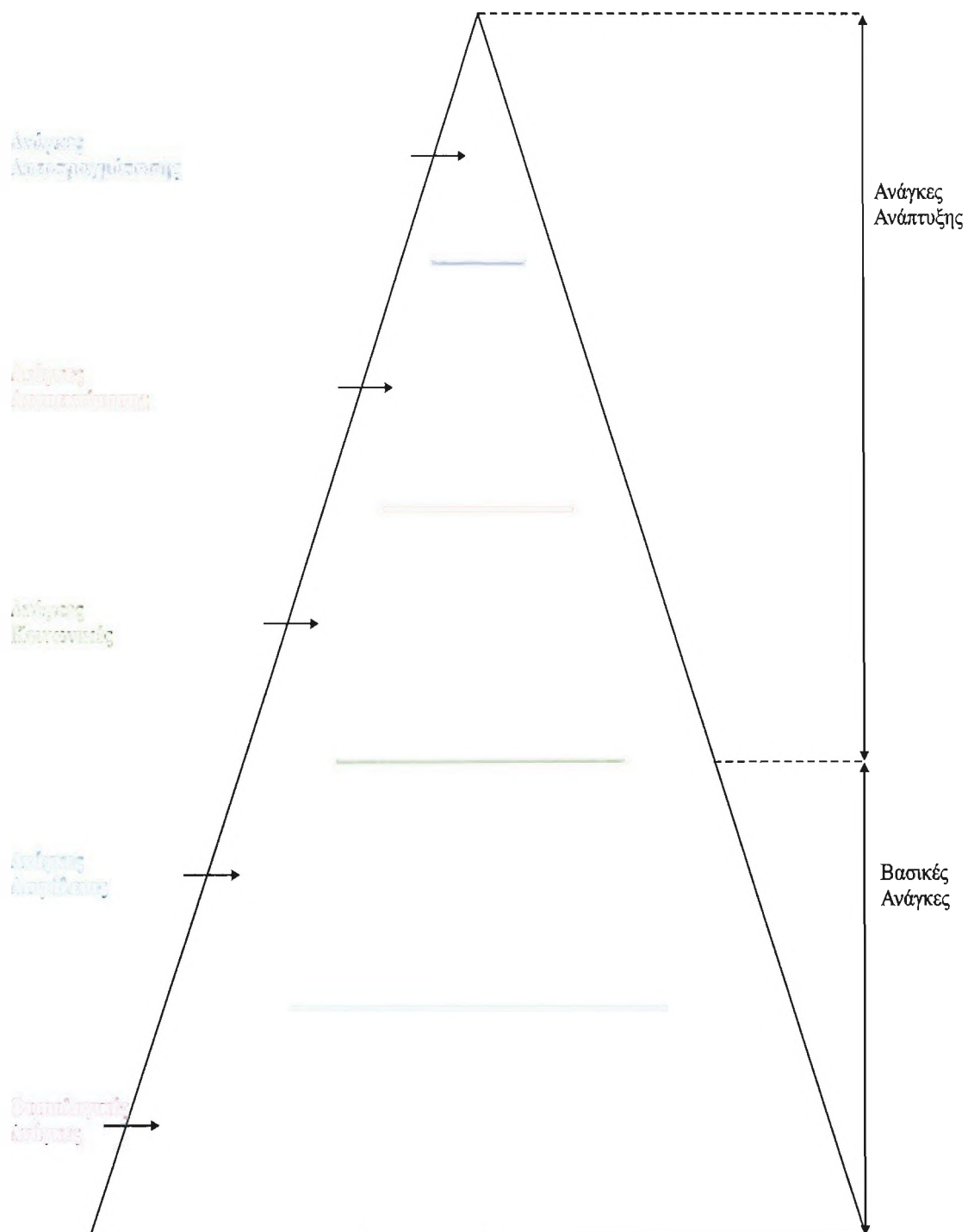
Ο Frederick Herzberg μετά από έρευνες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. εκείνοι που προκαλούν ευνοϊκή στάση για εργασία και άλλοι που προκαλούν δυσμενή στάση, δηλαδή αυτοί που προκαλούν ικανοποίηση και άλλοι που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Στους πρώτους που καλούνται κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνονται η επιτυχία, η αναγνώριση, εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη. Οι παράγοντες αυτοί κατά τον Fr. Herzberg φαίνεται ότι είναι ικανοί να έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από την εργασία, που είναι πιθανό να καταλήξει και σε αύξηση της αποδόσεως του ατόμου. Υποστηρίζεται ότι όταν οι ανώτεροι παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει μεν ικανοποίηση, αλλά και η συμβολή τους στην δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή. Η πολιτική της επιχειρήσεως και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση και η σιγουριά αποτελούν τη δεύτερη κατηγορία παραγόντων. Ο Fr. Herzberg τους αποκαλεί παράγοντες υγιεινής. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Όσο υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι δεν στέλνουν σε ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση, η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια.

⁶ Τζεκίνη Χρήστου, "Εργασιακές Σχέσεις, Εργασιακό Περιβάλλον και Παραγωγικότητα" Αθήνα, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα ηγετικά στελέχη πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τόσο για ό,τι τους ευχαριστεί, όσο και για ό,τι τους δυσαρεσκει.

Σύμφωνα με τα υπάρχοντα στοιχεία, οι παραδοσιακές θεωρίες για τη σημασία των χρημάτων, των χρηματικών αμοιβών, γενικότερα, των συνθηκών εργασίας και των άλλων παραγόντων υγιεινής σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας τη μείωση των απουσιών δεν είναι σωστές, κατά τον K. Davis. Εκείνο που μπορούν να κάνουν οι παράγοντες αυτοί, είναι να εξαλείψουν την δυσαρέσκεια και να αποφύγουν προβλήματα, τα οποία όμως αποτελούν βασικούς παράγοντες για την περαιτέρω βελτίωση των στάσεων των εργαζομένων. Μόνο τα κίνητρα μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζομένους με σωστό τρόπο. Προηγουμένως όμως πρέπει να έχουν απομακρυνθεί από το εργασιακό περιβάλλον οι αιτίες που προκαλούν δυσαρέσκεια. Πρέπει ακόμη, σύμφωνα με την άποψη του εμπλουτισμού της εργασίας του Fr. Herzberg, να αυξηθούν τα κίνητρα που έχει η εργασία με αύξηση της υπευθυνότητας και της αναγνώρισεως των εργαζομένων, καθώς και των ευκαιριών με ενδιαφέρουσα εργασία και για εξέλιξη.



Σχήμα 1. Η πυραμίδα των Αναγκών κατά του Α.Η. Maslow.

2.4. Σχέση Θεωριών Maslow και Herzberg

Ο Α. Maslow αναφέρεται στις ανάγκες ή τα ελατήρια, ενώ ο Fr. Herzberg φαίνεται να ασχολείται με τους στόχους ή τα κίνητρα, που τείνουν να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες π.χ. το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η αυξημένη ευθύνη, η εργασία που προκαλεί ενδιαφέρον, η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών Εγώ (επιδοκιμασία - αναγνώριση) και της αυτοπραγματώσεως.

Αποτελέσματα της θεωρίας του Herzberg για τους προϊσταμένους. Σχεδόν όλοι οι προϊστάμενοι έχουν τη δύναμη να βελτιώσουν τους παράγοντες κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον που προϊστανται. Μπορούν να το επιτύχουν αυτό παραχωρώντας περισσότερες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στους υφισταμένους τους, επαινώντας τις αποδόσεις τους και κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι επιτυγχάνουν. Πολλοί προϊστάμενοι του ανώτατου επιπέδου ιεραρχίας σε διάφορες επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν κατάληξη στο ίδιο συμπέρασμα: Οι υποκινημένοι πιστεύουν, ότι ελέγχουν την εργασία που τους ανέθεσαν και ότι μπορούν να συμβάλλουν για την επιτυχία της επιχειρήσεως. Η πίστη αυτή αποτελεί βάση για την συμμετοχική διοίκηση, την ενθάρρυνση και άλλα θετικά χαρακτηριστικά⁷.

⁷ Τζεκίνη Χρήστου "Εργασιακές Σχέσεις, Εργασιακό Περιβάλλον και Παραγωγικότητα", Αθήνα, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΖΩΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

3.1. Η συναισθηματική ζωή της ομάδας

Όταν οι διαχειριστές μιλάνε για την εμφάνιση συναισθημάτων φαινομένων στη ζωή των βιομηχανικών ομάδων, το κάνουν κατά ένα περίεργο αντιφατικό τρόπο: τείνουν, εναλλακτικά, άλλοτε προς την υποτίμησή τους και άλλοτε προς μια υπερεκτίμησή τους.

ι) Η υποτίμηση:

Εκδηλώνεται εν γένει υπό τη μορφή κάποιας νοσταλγίας για την καθαρή ορθολογικότητα. Μερικοί φτάνουν μέχρι του να αρνούνται την παρουσία διαταρακτικών συναισθηματικών φαινομένων. Και αγανακτούν όταν ακούνε τους ψυχολόγους να βεβαιώνουν ότι η κάθε λέξη που προφέρεται είναι φορτωμένη με κάποιο "συναισθηματικό βάρος" και ότι οι φαινομενικά πιο τεχνικές και πιο ουδέτερες συναλλαγές στην πραγματικότητα κυριαρχούνται συχνά από τη συναισθηματικότητα.

Όταν δεν μπορούν να αρνηθούν αυτή την παρουσία της συναισθηματικότητας, αρκούνται στο να την οικτίρουν: για να χαρακτηρίσουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις χρησιμοποιούν την περιφρονητική έκφραση

"περιπαθείς". Η επιθυμία τους είναι καθαρή: η συναισθηματικότητα δε θα έπρεπε να εμφανίζεται, θα έπρεπε να μας αδειάσει τη γωνιά μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση είναι ένας χώρος παραγωγής και όχι το μέρος όπου κανονίζονται οι "συναισθηματικές" υποθέσεις. Με δυο λόγια, η συναισθηματικότητα είναι ένα στοιχείο διαταραχής και ανωμαλίας, από το οποίο πρέπει να απαλλαγούμε.

ii) Η υπερεκτίμηση:

Σε άλλες στιγμές εμφανίζεται μια εντελώς διαφορετική γλώσσα. Έτσι, θα ακούσουμε να μας λένε ότι εκείνο που κάνει τη δύναμη μιας ομάδας, είναι η φιλία ανάμεσα στα μέλη της. Ή θα δούμε να προσπαθούν ν' αναπτύξουν την υπερηφάνεια που πρέπει να αισθάνεται κάποιος επειδή ανήκει στην κοινότητα, θα δούμε να εξαίρουν το αίσθημα της αλληλεγγύης. Πιο συγκεκριμένα, για να πετύχουν από κάποιον υφιστάμενο μιαν εργασία που δεν πρόκειται να του δώσει ούτε παραπάνω κέρδος ούτε προφανή ευχαρίστηση, θα χρησιμοποιήσουν το ύψιστο επιχείρημα: "Σε παρακαλώ να είσαι εντάξει, κάνε το για μένα". Η ανταμοιβή θα είναι συναισθηματικής φύσεως.

Εφαρμόζεται λοιπόν, προμελετημένα, μια στρατηγική η οποία θεμελιώνεται πάνω στις συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων: για να τα κάνουν να προχωρήσουν στην ομάδα, εκμεταλλεύονται την ανάγκη τους να έχουν φίλους, το άγχος της μοναξιάς, τη δίψα τους για υπερηφάνεια... Στον αντι-ψυχολογικό των μεν, υποκαθίσταται εδώ ένας αποφασιστικός ψυχολογισμός.

3.2. Οι τύποι συναισθηματικής ισορροπίας

Τα άτομα θα ζητήσουν από την κοινότητα να είναι το κοινό μέσο για ν' αντιμετωπίσουν τη σχέση με τους άλλους. Τους χρειάζεται το κοινό τούτο μέσο για να ξεφύγουν από ένα διπλό κίνδυνο: από τον κίνδυνο της μοναξιάς και από τον κίνδυνο της καταβροχθιστικής συγχωνεύσεως. Αφενός, δεν θα μπορούσαν να ζήσουν αν δεν υπήρχαν άλλα όντα για να τους αναγνωρίζουν, για να τους επιτρέπουν τις αναγκαίες ταυτίσεις. Αλλά, αφετέρου, ούτε και μπορούν να ταυτισθούν εντελώς με τους άλλους διότι κινδυνεύουν να πάντων να είναι αυτό που ήταν οι ίδιοι: ταυτιζόμενοι πλήρως, αλλοτριώνονται. Δεν μπορούν επίσης να δεχθούν να βρεθούν σε σχέση με οποιονδήποτε: θα ήταν σαν να αντιμετωπίζουν ένα κίνδυνο αλλαγής, τον οποίο δεν είναι ικανοί να υποφέρουν. Από δω προκύπτει αυτή η συνεχής ταλάντευση ανάμεσα σε δυο αντίθετους πόλους: ο "άλλοι" μπορούν να είναι φίλοι, μπορεί όμως και να τους βλέπεις σαν απειλή. Στην πραγματικότητα ο καθένας μας ξέρει ότι οι άλλοι πάντα είναι και τα δυο ταυτόχρονα. Από δω προκύπτει η ανάγκη του να γλιτώσεις από αυτή την αβεβαιότητα βρίσκοντας μια ομάδα όπου η σχέση θα είναι σταθεροποιημένη.

Η ομάδα είναι, για το άτομο, το συλλογικό μέσο αμύνης κατά του διπλού τούτου κινδύνου. Θα το γλιτώσει από τη σύγχυση την οποία θα μπορούσε να προκαλέσει η συνάντηση ξένων που δε ξέρουμε τι έκανα θα μας έδιναν, σε ποιο ρόλο θα μας εξανάγκαζαν: "Ελλείψει ενός συστήματος προστασίας, εγκαθιδρυμένου στο εσωτερικό της ομάδας, στο άτομο μπορεί να φωλιάσει μια κατάσταση πανικού: μπορεί να νιώσει βαθιά αλλοιωμένος (απειλούμενος από μια πολύ μεγάλη αλλαγή), όσο και βαθιά καταπιεσμένος

και σφιγμένος". Και τούτο, διότι η παρουσία των άλλων προκαλεί μίαν οξεία διαίσθηση της δυνητικής αλλαγής που ενυπάρχει μέσα μας, της μεταμόρφωσης η οποία θα μπορούσε "να καταφάγει ριζικά την απατημένη ταυτότητά μας. Απέναντι σ' αυτό τον κίνδυνο αλλαγής, γαντζωνόμαστε σε μίαν ορισμένη γενικότερη εικόνα του εαυτού μας, η οποία δεν ανταποκρίνεται εντελώς και στην οποία γινόμαστε άτιγκτοι".

Θ' αναφερθούμε σε μερικούς τρόπους, τους πιο οικείους στον βιομηχανικό κόσμο, με τους οποίους πραγματοποιείται μια ισορροπία ανάμεσα σ' αυτούς τους πόλους του φόβου από τον άλλο και της ανάγκης του άλλου.

i) Η ταύτιση με το συλλογικό έργο: Σαν πρώτο παράδειγμα, μπορούμε να πάρουμε εκείνες με το επιτελούμενο έργο. Η μόνη εικόνα του εαυτού τους, την οποία τα άτομα θέλουν να δώσουν στους άλλους και στον ίδιο τον εαυτό τους, είναι η εικόνα συμμετοχόντων στην κοινή υπόθεση. Τούτο τους επιτρέπει να ξεχάσουν τις διαφορές που τους χωρίζουν. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να πούμε ότι τα άτομα αυτά έχουν το σχήμα της επιχειρήσεως διαστιγμένο πάνω στο στήθος της: δεν είναι πια άτομο διαφοροποιημένα, αλλά άτομα που χαρακτηρίζονται μόνο από το γεγονός ότι ανήκουν στην ομάδα.

ii) Η ταύτιση με ίσους: Το δεύτερο παράδειγμα δεν είναι λιγότερο συχνό. Αυτή τη φορά, η ομάδα χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι όλοι μπορούν να αναγνωρίζονται σαν ίσοι. Η ασφάλεια την οποία η ομάδα τούτη παρέχει στα μέλη της, είναι η βεβαιότητα ότι εδώ θα βρούμε να ταυτισθούν με άλλους ανθρώπους. Η προσωπική ταυτότητα εξαφανίζεται μπροστά στην ταυτότητα του "Εμείς": "Εμείς οι γιατροί..., Εμείς οι δημοσιογράφοι...". Η σχέση δεν εγκυμονεί κίνδυνο, εφόσον υπάρχει η εκ των προτέρων εγγύηση ότι η σχέση αυτή θα συναφθεί ανάμεσα σε όμοια άτομα. Άλλωστε υπάρχει και η

άλλη πλευρά του νομίσματος: είναι ανάγκη, όλοι όσοι δεν ανήκουν στην ομάδα, να θεωρούνται σαν ξένοι. Οι επιθετικές τάσεις θα προβάλλονται πάνω στις εξωτερικές ομάδες, οι οποίες θα θεωρούνται σαν αποδιοπομπαίοι τράγοι. Αυτή η προβολή θα επιτρέπει στην ομάδα να διατηρεί μια "καλή" εικόνα του εαυτού της.

iii) Η ταύτιση με τον αρχηγό: Στο παράδειγμα τούτο τα μέλη της ομάδας υιοθετούν τον αρχηγό τους σαν το δικό τους ιδεώδες του "Εγώ". Ταυτίζονται με αυτόν, καταθέτουν σ' αυτόν το καλύτερο μέρος του δικού τους εαυτού. Η σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας είναι δευτερεύουσα: επειδή όλοι τους ταυτίζονται με το ίδιο προνομιούχο πρόσωπο, νιώθουν σαν αδέρφια. Εξαντλούν, κατά κάποιο τρόπο την ανάγκη τους, για σχέση, μέσα σ' αυτή την προνομιακή και εξωραϊσμένη σχέση με κάποιο άτομο εξιδανικευμένο ή και καμιά φορά με κάποια μυθική προσωπικότητα. Για να ξεφορτωθούν τις επιθετικές τάσεις τους, δεν έχουν παρά να διαμορφώσουν, σε σύγκριση με τον "καλό" αρχηγό. Τη συμμετρική εικόνα του "κακού" λ.χ. βοηθού του. Γι' αυτό το λόγο, οι βοηθοί των "πολυαγαπημένων" αρχηγών έχουν πολλές πιθανότητες να βρεθούν αντιμέτωποι με προσβολές και κακολογίες σε βάρος τους.

iv) Η ταύτιση με τη λειτουργία: Θα πρέπει ν' αναφέρουμε έναν τελευταίο τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η σχέση δίχως υπέρμετρους κινδύνους: πρόκειται για τις ομάδες βασικά γραφειοκρατικού τύπου. Εδώ, οι σχέσεις είναι κωδικοποιημένες εκ των προτέρων, δεν μπορούν θεωρητικά να συναφθούν παρά μόνο σύμφωνα με μια σειρά από πασίγνωστους κανόνες. Ο καθένας είναι βέβαιος ότι ο άλλος δε θα ξεπεράσει ένας σαφώς προσδιορισμένο ρόλο, δεν θα τολμήσει να εισαγάγει άτοπες αλλαγές. Οι επικοινωνίες δε γίνονται πια και τόσο μεταξύ ανθρώπων, όσο ανάμεσα σε

"λειτουργία". Ο καθένας απαιτεί να του δοθεί ένας όλο και σαφέστερα χαρακτηρισμός της "λειτουργικής" αρμοδιότητάς του", για να ξέρει τι έχει το δικαίωμα να λέει ή να μη λέει να ακούει ή να μην ακούει⁸.

3.3. Υποχρεώσεις Επιχειρήσεων και Εργαζομένων ως προς τις Εργασιακές Σχέσεις

Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν κάποιες υποχρεώσεις για να μπορούν να επιβιώσουν.

3.3.1. Υποχρεώσεις των Επιχειρήσεων προς τους Εργαζόμενους

Οι επιχειρήσεις έχουν ουσιαστική υποχρέωση να μεταχειρίζονται τον εργαζόμενο ως συνάνθρωπο και συνεργάτη, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση. Τα διοικητικά μέτρα των επιχειρήσεων πρέπει να τα προσαρμόζουν, ανάλογα με την περίπτωση που παρουσιάζεται, όπου είναι δυνατόν, γιατί υπάρχουν και πολύ δύσκολες περιπτώσεις. Πρέπει ακόμη να δείχνουν σεβασμό προς το φιλότιμο και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις και οι προϊστάμενοι, έχουν υποχρέωση να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αναπτύξουν σωστά και θετικά την προσωπικότητά τους, να τους οδηγήσουν προς την ολοκλήρωσή τους, να τους υποδείξουν μεθόδους αναπτύξεως της υπευθυνότητάς τους αλλά και τω εν γένει θετικών προσόντων τους.

Έχοντας υπ' όψη και τις οδηγίες του "Manager του ενός λεπτού" να προσπαθούν οι προϊστάμενοι να "πιάνουν" τους υφισταμένους τους "να κάνουν

⁸ Λυμπεροπούλου Κ. (1990) "Η εργασία από τον αυταρχισμό στη Συμμετοχή", Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.

κάτι σωστό", να τους επαινούν γι' αυτό και να οδηγούν τους εργαζομένους να πραγματοποιούν περισσότερες σωστές εργασίες.

Οι επιχειρήσεις, όσο δύσκολο και αν είναι, πρέπει να βοηθούν στην εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας, δικαιοσύνης, με συνέπεια και με συστηματικές προσπάθειες για την πραγματοποίηση σωστού εργασιακού κλίματος. Αυτά είναι πιθανό να συνυπάρχουν με καλύτερα και σωστότερα αποτελέσματα για το καλό και των εργαζομένων.

3.3.2. Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων

3.3.2.1. Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους

Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και έχουν αξία, όχι μόνο διότι βοηθούν στην πραγματοποίηση της παραγωγής, αλλά κυρίως διότι είναι εικόνα Θεού και πλάσματα Θεού.

Η επέκταση αυτή της αξίας των εργαζομένων, προϊσταμένων και υφισταμένων, αυξάνει οπωσδήποτε και την ανάγκη για περισσότερη προσοχή από όλους και προς όλους.

Συγχρόνως, προβάλλει εντονότερα και πιο πειστική η ανάγκη για σωστότερη συμπεριφορά, για προσπάθεια να αυξήσουν τα πλεονεκτήματα και να μειώσουν τα μειονεκτήματά της. να γίνουν σωστότεροι άνθρωποι. Ο Αθηναίος κωμωδοποιός, Μένανδρος (342-290 π.Χ.) διακηρύσσει "ως χαρίεν άνθρωπος, όταν άνθρωπος ει". Υπογραμμίζει έτσι τη σημασία που έχει η βελτίωση και το γενικό ανέβασμα του ανθρώπου, σε όλα τα στοιχεία του, για να γίνει σωστότερος άνθρωπος.

Σημαντική υποχρέωση των εργαζομένων είναι να επικοινωνούν σωστά με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους χωρίς παρεξηγήσεις ή παρανοήσεις,

που οδηγούν, αν επαναλαμβάνονται σε ρήξη ή αντιδικία ή άλλα πιο δυσάρεστα αποτελέσματα.

Άλλη σημαντική υποχρέωση, παράλληλη με την προηγούμενη, είναι η συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους (είτε του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας ή διαφορετικού). Το εργαζόμενο άτομο δεν είναι μεμονωμένοι άνθρωποι. Οι πράξεις και οι ενέργειές του δεν έχουν σημασία μόνο για τον ίδιο. Αντίθετα, επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, και όσους άλλους βρίσκονται στην ίδια εργασιακή ενότητα (π.χ. στο ίδιο τμήμα) αλλά και όλη την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, καλό είναι να έχουν μεταξύ τους εσωτερική επαφή και επικοινωνία, παράλληλα με τον τυπικά σαφή προσδιορισμό των ρόλων τους. Η εσωτερική επαφή βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του συναδέλφου στην πιο άνετη συνεργασία για την πραγματοποίηση των στόχων, που έχει θέση η Εργασιακή Μονάδα.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμπεριφέρονται σωστά και ανθρώπινα στους συναδέλφους τους. Πρέπει να έχουν ειρήνη, πραότητα, μακροθυμία, αυτοκυριαρχία.

Επειδή συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους και όλοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων πρέπει να συνεννοούνται με τους συναδέλφους τους, να έχουν τη συνείδηση ότι είναι πραγματικά μέλη του συγκεκριμένου τμήματος και της εργασιακής μονάδας. Είναι χρήσιμο να θεωρούν ότι μετέχουν στο δυναμικό σύνολο που είναι το τμήμα, η βάρδια, η παραγωγική μηχανή κ.λπ. και που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση όλων των μελών του συνόλου αυτού. Πρέπει να παραδέχεται τους άλλους συναδέλφους του, αλλά και οι άλλοι να τον παραδέχονται και να συνυπάρχουν με ευχαρίστηση στο ίδιο εργασιακό

περιβάλλον. Παλαιότερα έλεγαν "Εργασία και Χαρά". Σήμερα επειδή οι άνθρωποι έχουν δυσκολίες, ξεχνούν ότι δεν είναι δύσκολο μέσα από την εργασία να πάρουν και χαρές.

3.3.2.2. Υποχρέωση των εργαζομένων για την ύπαρξη κλίματος συνεργασίας

Παράλληλα προς τις προηγούμενες υποχρεώσεις προβάλλει ανεπιφύλακτα η έννοια και η ανάγκη για την δημιουργία και την διατήρηση κλίματος συνεργασίας.

Η ομαδική εργασία είναι ένα μεγάλο "καμίνι" μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι ανθρώπινοι χαρακτήρες. Για τη δημιουργία της πρέπει οι εργαζόμενοι, όπως προαναφέρθηκε να δείχνουν, από όλες τις πλευρές, μεγαλύτερη και περισσότερη υπομονή, να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις.

Να αποφεύγονται οι "ψευτοεγωισμοί" και να καταβάλλονται συνειδητές προσπάθειες για την δημιουργία συνεννοήσεων, που είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε καλύτερα και συντομότερα αποτελέσματα και επιτυχίες.

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι πάρα πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί και να υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων ανεξαρτήτως ιδιότητας. Είναι όμως απαραίτητη ιδίως μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η ομάδα εργασίας για να μπορεί να προχωρεί πρέπει να έχει εξαφανίσει την μεταξύ των μελών της καχυποψία, πρέπει να έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια μεταξύ τους.

Με τη φιλοσοφία των Εργασιακών Σχέσεων και τη σωστή εφαρμογή τους και από τους εργαζόμενους επιδιώκεται να αποκατασταθεί η συνεργασία και η αρμονία, να μειωθούν οι προστριβές, οι διενέξεις και οι συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων της ίδιας εργασιακής μονάδας.

Αλλά και στην περίπτωση που πραγματοποιηθούν συγκρούσεις και πάλι

με τα δημιουργικά στοιχεία που περιέχουν οι Εργασιακές Σχέσεις καταβάλλεται προσπάθεια ώστε να συμβούν οι μικρότερες ανθρώπινες ή ψυχολογικές απώλειες και να οδηγηθούν πάλι όλοι στην πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων, χωρίς πικρίες⁹.

3.4. Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

3.4.1. Έννοια της Συμμετοχής

Από τη δεκαετία του '70 συζητείται πολύ και στη χώρα μας το θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, τόσο θεωρητικώς όσο και στην πράξη. Με τον όρο συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων θεωρούνται οι πάσης φύσεως συμμετοχές και κυρίως:

- α) Συμμετοχής στις αποφάσεις
- β) Συμμετοχή στα κέρδη και
- γ) Αυτοδιαχείριση (χωρίς βέβαια να υπάρχει ταυτότητα αντιλήψεων και στην άποψη αυτή).

Σε μερικές χώρες της Δυτ. Ευρώπης η συμμετοχή αυτή, αποκαλείται επίσης Βιομηχανική Δημοκρατία ή Συνδιοίκηση ή Αυτοδιαχείριση κ.λπ. και έχει προχωρήσει αρκετά, χωρίς να έχει φτάσει στην τελειότητα.

Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων γίνεται αποδεκτό, ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι, ικανοποιούν τα ανώτερα επίπεδα των αναγκών τους και έχουν το συναίσθημα, ότι πολλά εξαρτώνται, και από την δική του συμπεριφορά. Πιστεύεται ακόμη, ότι με αυτήν διευκολύνεται η λύση σε κρίσιμα ζητήματα, όπως η εφαρμογή νέων

⁹ Φαναριώτη Π., (1996), "Εργασιακές Σχέσεις", Αθήνα - Πειραιάς, εκδ. Α. Σταμούλης.

μεθόδων παραγωγής, η τεχνολογική πρόοδος, η αντικατάσταση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός και η εκπαίδευσή τους, η ηθική τους ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας κ.ά. Θεωρείται ακόμη λογικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με μεγαλύτερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης, που έχουν συμπράξει για την λήψη της και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε, χωρίς να ερωτηθούν αν συμφωνούν ή όχι, ούτε τους δόθηκαν εξηγήσεις σχετικά με αυτήν. Σύμφωνα με τις απόψεις των ασχολουμένων με τη Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Διοίκηση, η εισαγωγή κάθε τύπου συμμετοχής πρέπει να είναι ρεαλιστική και εφαρμόσιμη.

Ο πρώην Καγκελάριος της Δ. Γερμανίας Βίλλυ Μπραντ, μιλώντας το 1975 στις ΗΠΑ, απέδωσε την υγιή κατάσταση της δυτικογερμανικής οικονομίας "στις καλές σχέσεις εργαζομένων και διοικήσεων επιχειρήσεων που βασίζονται στη συνδιοίκηση".

Επίσης, η συνδιαχείριση οδηγεί μέσα από το διάλογο στην κατανόηση των απόψεων και των δύο πλευρών και κατ' αυτόν τον τρόπο προάγει την εργασιακή ειρήνη. Η αντιπαράθεση απόψεων των δύο πλευρών δεν διεξάγεται σε περιόδους που τα εργασιακά προβλήματα έχουν οξυνθεί, αλλά εξομαλύνονται με το συνεχή διάλογο πολύ πριν φθάσουν στη φάση της σύγκρουσης.

Από τη στιγμή που μία χώρα έχει κατακτήσει ένα ορισμένο επίπεδο κοινωνικοοικονομικής και πολιτιστικής ανάπτυξης, οι εργαζόμενοί της, δεν μπορούν να υποκινούνται προς εργασία από αυταρχικές μεθόδους που στηρίζονται στο φόβο και στην τυφλή υπακοή. Οι εργαζόμενοι επιζητούν επιχειρήσεις που δείχνουν εμπιστοσύνη σε αυτούς και εργασίες που η συνθετότητα και η ποικιλομορφία τους αποτελεί στοιχείο ενδιαφέροντος και

υποκίνησης, ενώ οι επιχειρήσεις έχουν σήμερα πια αναγνωρίσει τη μεγάλη σημασία που έχουν οι ανθρώπινες σχέσεις, η αρμονική συνεργασία και το καλό κλίμα εργασίας για την ποσοτική και κυρίως την ποιοτική απόδοση των εργαζομένων.

Σχετικά με την δυναμική των ομάδων, σημαντικό είναι το έργο του Kurt Lewin. Τα συμπεράσματα των εργασιών του συνοπτικά ήταν τα εξής:

1. **Η γνώση του κλίματος:** Η αυταρχική διεύθυνση προκαλεί είτε την απάθεια, είτε την επιθετικότητα προς τη Διεύθυνση ή τις περισσότερες φορές προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Κάτω από δημοκρατική διεύθυνση οι επιθετικές τάσεις εκτονώνονται πολύ πιο εύκολα ενώ στην ομάδα επικρατεί πνεύμα συνεργασίας, στο εσωτερικό της, όσο και στις σχέσεις της με τη Διεύθυνση.

2. **Η γνώση της αντίστασης στην αλλαγή:** Οι συζητήσεις μέσα στην ομάδα επιτρέπουν την προσωπική δέσμευση υπέρ της αλλαγής, σε αντίθεση με την πληροφόρηση με εγκυκλίους. Η ελεύθερη συζήτηση επιτρέπει στη Διεύθυνση να πάρει την τόσο απαραίτητη τροφοδότηση, ακούγοντας την κριτική ή τη συγκατάθεση των συμμετοχόντων. Οι μέθοδοι της δυναμικής των ομάδων είναι ικανές να μειώνουν την αντίσταση των ατόμων και να προλειαίνουν το έδαφος για τις απαραίτητες δομικές αλλαγές. Μεταξύ των μελών της ομάδας υπάρχει μία τάση κονφορμισμού, δηλ. προσαρμογής στους κανόνες και τις παραδοχές της ομάδας, άσχετα αν αυτές δεν είναι ταυτόσημες με αυτές που επικρατούν στο ατομικό επίπεδο κάθε μέλους της. Αυτή η συγχώνευση μπορεί να είναι πρόσκαιρη, υπάρχουν όμως πιθανότητες να γίνει και οριστική¹⁰.

¹⁰ Λυμπεροπούλου Κ., (1990), "Η εργασία από τον αυταρχισμό στη Συμμετοχή", Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.

Όπως είναι γνωστό οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους managers με σκοπό την οργάνωση, τη Διεύθυνση και τον έλεγχο των διαφόρων μερών του οργανισμού, ώστε να συντονίζονται προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Με δεδομένα ότι οι managers είναι εκείνοι που ολοκληρώνουν τα αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων τους, οι τελευταίοι είναι εκείνοι που επηρεάζονται κατά τρόπο άμεσο και προφανή από τις διευθυντικές αποφάσεις και για το λόγο αναπτύσσουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον γι' αυτές. Λόγω του ενδιαφέροντος αυτού οι υφιστάμενοι μπορεί να αναπτύσσουν μια έντονη επιθυμία για συμμετοχή στον προσδιορισμό του είδους και της έκτασης των θεμάτων που τους επηρεάζουν.

Η συμμετοχή στην οποία αναφερόμαστε, μπορεί να λάβει χώραν με τους εξής δύο διαφορετικούς τρόπους:

α) Με την συνεργασία μεταξύ του manager και καθ' ενός από τους υφισταμένους χωριστά. Το σύστημα αυτό ισχύει κυρίως στις περιπτώσεις όπου ένας εργαζόμενος εισηγείται ένα τρόπο ή μια λύση για τον χειρισμό κάποιου θέματος ή την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος και

β) Με τη συνεργασία μεταξύ προϊστάμενου και της αρμόδιας εργασιακής ομάδας. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει μια αλληλεπίδραση μεταξύ μιας ομάδας υφισταμένων, ως συνόλου και του προϊσταμένου τους. Η μορφή αυτή αναφέρεται κυρίως στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο manager συγκαλεί τους υφισταμένους του σε κοινή σύσκεψη, προκειμένου να συζητήσουν ένα κοινό πρόβλημα ή να διαμορφώνουν κάποια πρόταση¹¹.

¹¹ Λυμπεροπούλου Κ., (1990), "Η Εργασία από τον αυταρχισμό στη Συμμετοχή", Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΗΓΕΣΙΑ

Ο ρόλος της ηγεσίας κερδίζει ενδιαφέρον καθημερινά και ιδιαίτερα στις Βιομηχανικές και Ανθρώπινες Σχέσεις. Όπως ακριβώς η κοινωνία αναζητεί έναν αρχηγό, για να προσδιορίσει το σκοπό της και να την οδηγήσει, έτσι και η οργάνωση και ο εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επιλογή και την άσκηση ατόμων που θα μπορέσουν να χειρισθούν με επιτυχία τα πολλά και σύνθετα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Είναι πλέον γνωστή η σημασία του ρόλου του αρχηγού σε κάθε ομάδα, γιατί αυτή η ιδιότητα μπορεί να ιδωθεί σαν μια λειτουργία μέσα στη δυναμική συμπεριφορά της ομάδας.

4.1. Πώς ένας ηγέτης πρέπει να συμπεριφέρεται προς την ομάδα

Ο Berkman διακρίνει τέσσερις τύπους σχέσεων που διαμορφώνονται ανάμεσα σ' αυτόν που ασκεί το ρόλο του ηγέτη και στα μέλη της ομάδας.

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| i) Υπερβολικά αυταρχικός | (hardboiled autocrat) |
| ii) Καλόβουλος αυταρχικός | (benevolent autocrat) |
| iii) Άβουλος | (laissez faire) |
| iv) Δημοκρατικός | (democratic) |

Ο πρώτος πάντα ελέγχει την παραγωγή, δίνει εντολές και περιμένει άμεση συμμόρφωση από τους εργαζόμενους. Είναι πολύ πειθαρχικός και πιστεύει ότι ο έπαινος καταστρέφει. Δίνει υπερβολική σημασία, στο τι θέση

έχει κανείς στο χώρο της εργασίας και δεν εμπιστεύεται τους εργαζομένους, όταν είναι πολύ μικρή. Η ομάδα κάνει να αισθάνονται ανασφαλής, τεταμένη, επιθετική και εγωκεντρική.

Ο δεύτερος εξουσιάζει κυριολεκτικά τους εργαζομένους και αυτός ορίζει standards για την ομάδα. Αποτυχία από μέρους των εργαζομένων να τα εξασφαλίσουν τον κάνει να αισθάνεται πληγωμένος, οργισμένος και ερμηνεύει την κατάσταση σαν απείθεια στο πρόσωπό του. Σπανίως αναγνωρίζει ότι είναι αυταρχικός. Η ομάδα είναι υποταχτική και ποτέ δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες χωρίς την γνώμη του. οι εργαζόμενοι υπό την εποπτεία του είναι εξαρτημένοι του, υποτακτικοί και ανίκανοι ν' αναλάβουν ευθύνες.

Ο τρίτος τύπος συχνά πνίγεται στη γραφική εργασία και δίνει συνεχώς, αυτή την εντύπωση στους εργαζομένους. Δεν θέτει σκοπούς, δεν παίρνει αποφάσεις, και πιστεύει πως είναι "καλός συνάδελφος". Η ομάδα είναι πάντα ο αποδιοπομπαίος τράγος για τις αποτυχίες της, είναι ασταθής και έχει πεσμένη - χαμηλή παραγωγή. Αισθήματα διάψευσης, αποτυχίας, ανασφάλειας είναι τα χαρακτηριστικά της ομάδας.

Ο τέταρτος τύπος επιτρέπει τη συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων, δικαιολογεί τις αποφάσεις, και αφιερώνει χρόνο στον προγραμματισμό. Ο ενθουσιασμός είναι υψηλός και οι βασικές ανάγκες τείνουν να ικανοποιούνται. Αισθήματα αυτοπεποίθησης και ασφάλειας είναι τυπικά γνωρίσματα των σχέσεων που επιβάλλει αυτός ο τύπος κατά τη συνεργασία του με την ομάδα των εργαζομένων.

Κατά τον Berkman υπάρχουν πέντε τύποι σχέσεων που διέπουν τους τρόπους αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας του.

i) Των εξαρτημένων σχέσεων

(dependent nurturant)

- ii) Των επιθετικών σχέσεων (insurgent coercive)
- iii) Των σχέσεων ηγέτη - οπαδών (leader follower).
- iv) Των ιδεαλιστικών σχέσεων
- v) Των δημοκρατικών σχέσεων

Σύμφωνα με τον πρώτο τύπο τα μέλη της ομάδας βλέπουν τον αρχηγό σαν ευγενικό άτομο, κατανοητικό, με αγαθή πρόθεση, ικανό να λύνει προβλήματα και να δίνει απαντήσεις στα ερωτήματά τους. Ο αρχηγός βλέπει τα άλλα μέλη να αναζητούν την φροντίδα και την προσοχή του, να αισθάνονται αδύναμα χωρίς την υποστήριξη του και να εξαρτώνται απ' αυτόν σ' ό,τι αφορά την προστασία και τη σιγουριά τους. Υπό αυτήν του την ιδιότητα ο αρχηγός δεν πρέπει ποτέ να δείχνει ανασφάλεια μπροστά στα μάτια των μελών της ομάδας και ούτε να τους συμβουλεύεται για τις εκτελεστικές αποφάσεις που είναι να πάρει. Πρέπει να μεταχειρίζεται τα μέλη της ομάδας εξίσου αντικειμενικά, για να διατηρηθεί η συνοχή τους.

Κατά τον δεύτερο τύπο υπάρχει η αντίθετη όψη των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και του αρχηγού η μια πλευρά βλέπει την άλλη σαν επικίνδυνο εχθρό. Τα μέλη βλέπουν τον αρχηγό ως ισχυρό, αλλά, εχθρικά διακεείμενο και πιστεύουν ότι επιχειρεί να μπλοκάρει τις επιθυμίες και τις ικανοποιήσεις του, και ότι, ακόμη περιορίζει τη δυνατότητά τους. Ο αρχηγός βλέπει την ομάδα σαν κάτι που του υποσκάπτει την εξουσία, προσπαθεί να τον απογυμνώσει από την εξουσία, και να καταστρέψει τη συνοχή της ομάδας. Έτσι, σε ομάδες με εκούσια τη συμμετοχή των ατόμων σαν μέλη, η σχέση ανάμεσα σ' αυτές και στον αρχηγό μπορεί να επιβιώσει μόνο, εφόσον οι δυο πλευρές συμφωνούν έμπρακτα ότι χρειάζεται να περιορίσουν την επιθετικότητά τους.

Ο αρχηγός ο οποίος βρίσκει τον εαυτό του σε τέτοιες συνθήκες οπωσδήποτε θα δείξει μια υπερβολικά επιθετική και απολυταρχική συμπεριφορά, θα έχει την ομάδα υπό αυστηρή παρακολούθηση και στενό έλεγχο. Πιθανόν θα επιβάλλει αυστηρό σύστημα κυρώσεων, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην επιβολή τιμωρίας παρά την αμοιβή. Αυτή η σχέση σπάνια βρίσκεται σε ομάδες που έχουν υψηλούς σκοπούς.

Ο τρίτος τύπος είναι γραφειοκρατικός. Η ομάδα βλέπει τον αρχηγό σαν υποστήριξη των προσπαθειών της, για να επιτύχει τους σκοπούς της και επιπλέον σαν πηγή πληροφορίας για να μαθαίνει τον ορθό τρόπο σύμφωνα με τον οποίο πρέπει να ενεργεί.

Ο τύπος αυτός εκπροσωπεί και τους κανόνες τους οποίους φοβάται η ομάδα αλλά και την ασφάλεια που συνδέεται με τη συμμόρφωση των εργαζομένων. Έτσι, η στάση των εργαζομένων προς τον αρχηγό αυτού του τύπου είναι ασαφής. Ο αρχηγός έχει μικτά αισθήματα έναντι των μελών της ομάδας. Εφόσον τα μέλη της ομάδας είναι αυτά που θα φέρουν σε πέρας τους σκοπούς της ομάδας είναι σύμμαχοί του. Ωστόσο όμως, οι ίδιοι αποτελούν και κάποια δυνατή αιτία για τη διατάραξη του προγράμματος και γι' αυτό πρέπει να θεωρούνται ως εχθροί. Οι σχέσεις όπως τις επιβάλλει ο τρίτος τύπος, είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τις ομάδες που είναι προσανατολισμένες προς την επίτευξη σκοπών.

Ο τέταρτος τύπος είναι ο ιδεαλιστικός. Η ομάδα βλέπει τον αρχηγό σαν κάτι το ιδανικό που βλέπει η ομάδα να το πετύχει ή να το τελειοποιήσει, είναι το μοντέλο, ο οδηγός και ο δάσκαλος, είναι κάτι αγαπητό και αξιοθαύμαστο. Ο αρχηγός βλέπει τα άλλα μέλη της ομάδας σαν μαθητές τους οποίους πρέπει να διδάξει, για να συμμεριστούν τα ιδανικά του με τον ίδιο τρόπο. Η ομάδα είναι

συνεκτική, γιατί πιστεύει στο ιδανικό που ενσαρκώνει ο αρχηγός της. Αυτό το χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς του αρχηγού ενθαρρύνει τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας για την επίτευξη των σκοπών της και δε δημιουργεί ανταγωνιστικά αισθήματα ανάμεσα στα μέλη όπως μπορεί να συμβεί με τον πρώτο τύπο, εφόσον και ο αρχηγός είναι εξίσου προσιτός σε όλους.

Ο πέμπτος τύπος των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τον αρχηγό είναι ο δημοκρατικός. Ο αρχηγός είναι η ενσάρκωση της συλλογικής επιθυμίας της ομάδας, το μέσο των αναζητήσεων των σκοπών της. Τα μέλη της ομάδας κατά τον αρχηγό αποτελούν προσδιοριστικά μέρη της οντότητας με την οποία ταυτίζεται και την οποία διοικεί. Αυτό είναι μια χαρακτηριστική μορφή του είδους των σχέσεων, ότι δηλαδή ο αρχηγός και ο οπαδός, το μέλος της ομάδας μπορούν να αλλάζουν ρόλους¹².

4.2. Οι Μορφές και τα Συστήματα Ηγεσίας

- Γενικά για την επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά

Όταν λέμε γενικά ηγεσία, εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα επηρεάζει τις ενέργειες ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας με σκοπό να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Ένας καλός ηγέτης - προϊστάμενος προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα του σεβασμό και εμπιστοσύνη για τα άτομά του, είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους του να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις. Για να

¹² Θεοδωράτου Ευαγγέλου Φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις", Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

πέτυχει όμως κάτι τέτοιο πρέπει να διαθέτει και ορισμένες ικανότητες. Σαν τέτοιες θεωρούνται α) η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις σε διαφορετικό χρόνο β) η ικανότητα να εμπνέει και γ) η ικανότητα να δρα κατά τέτοιο τρόπο, που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων.

Σχετικά με τον πρώτο παράγοντα, παρατηρούμε ότι, πέρα από τους μηχανισμούς της συμπεριφοράς και της υποκινήσεως που ένας καλός ηγέτης - προϊστάμενος οπωσδήποτε πρέπει να γνωρίζει, θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει τις γνώσεις του αυτής στις κατάλληλες περιπτώσεις. Έχοντας άμεση επαφή με τους υφισταμένους του, γνωρίζει καλά τις ανάγκες και το χαρακτήρα τους είναι ο μόνος που, αν έχει την κατάλληλη ικανότητα, μπορεί να φέρεται έτσι, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα παρατηρούμε ότι η ικανότητα να εμπνέει στους άλλους εμπιστοσύνη, σεβασμό, αφοσίωση και να τους εμπνύχωνει ώστε να χρησιμοποιούν όλες τους τις ικανότητες για την εκπλήρωση ενός σκοπού, αποτελεί οπωσδήποτε ένα χάρισμα που συναντάμε μόνο στους πραγματικούς ηγέτες.

Σχετικά με τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή την ικανότητα να δρα ο ηγέτης - προϊστάμενος κατά τρόπο που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων, παρατηρούμε ότι αναφέρεται στη μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοσθεί και στο κλίμα που τελικά θα διαμορφωθεί σαν αποτέλεσμα¹³.

¹³ Θεοδωράτου Ευαγγέλου φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις", Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

4.3. Προσόντα Ηγέτου

Ο ηγέτης της Διευθύνσεως ή του Τμήματος ή οποιουδήποτε άλλου οργανωτικού σχήματος είναι εκείνος, που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των εργασιών του συνόλου των ανθρώπων των οποίων έχει την εποπτεία του και για την εν γένει δραστηριότητα του οργανωτικού αυτού σχήματος.

Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον για τη μη δημιουργία προβλημάτων από τη φύση της εργασίας. Ακόμη πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Ακόμη πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται και να μπορεί να επεμβαίνει για την λύση τους ή ακόμη και να το προλαβαίνει, όπου είναι δυνατόν.

Για να αντιμετωπισθεί με επιτυχία όλα αυτά τα δύσκολα καθήκοντα ο προϊστάμενος πρέπει να έχει πολλά προσόντα, τα οποία βέβαια δεν αποκτώνται ούτε αυτομάτως, αλλά ούτε από την μια στιγμή στην άλλη. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την απαρίθμηση των προσόντων, που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι. Στη σύγχρονη εποχή ο Fayol (1916) είχε διατυπώσει την άποψη, ότι ο προϊστάμενος για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του και να επιτύχει στην πραγματοποίησή του πρέπει να διαθέτει και τα ακόλουθα προσόντα και ιδιότητες.

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη
- Δραστηριότητα
- Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα και επιθυμία

να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου

- Γενική και εκτεταμένη μόρφωση και βέβαια ειδικές γνώσεις Οργανώσεως και Διοικήσεως

Πέραν αυτών ο προϊστάμενος σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1972) πρέπει να έχει:

- Δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα
- Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες
- Δεξιότητες χειρισμού του ανθρωπίνου παράγοντος.

Ο Appley προτείνει ακόμη ότι ο προϊστάμενος πρέπει να είναι

α) Συναισθηματικά σταθερός

β) Πνευματικά ώριμος

Θα πρέπει να γνωρίζει την σημασία της επικοινωνίας και τους τρόπους της. Να μπορεί να επικοινωνεί με τους ανθρώπους σωστά, με σαφήνεια, με ευγένεια, με ειλικρίνεια, με πληρότητα και περιεκτικότητα, με πειστικότητα, χωρίς διαφορούμενα νοσήματα. Να μπορεί, και με την σωστή επικοινωνία, να προσελκύει την προσοχή των ανθρώπων, να προκαλεί το ενδιαφέρον τους και να τους δημιουργεί την επιθυμία να δράσουν προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Να θυμάται ότι πρέπει να ακούει περισσότερο απ' όσο μιλάει. Να συμπεριφέρεται στους άλλους σωστά, να μη θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητά τους.

Να έχει ψυχραιμία και αυταρχία. Έχει παρατηρηθεί, ότι όποιος γνωρίζει να διευθύνει τον εαυτό του, μπορεί καλύτερα να διευθύνει άλλους ανθρώπους. Πρέπει να μπορεί να υποτάσσει τον εαυτό του, να έχει προσωπική, εσωτερική δύναμη και να μπορεί να υποτάσσει και άλλους.

Από τα προηγούμενα προκύπτει, ότι η δημιουργία Προϊσταμένων, είναι δύσκολο έργο, που απαιτεί μακροχρόνια προσπάθεια για την απόκτηση

γνώσεων εμπειριών και όλων των αναγκαίων στοιχείων που θα διαμορφώσουν αφ' ενός μεν την ποιότητα της προσωπικότητάς του, αφ' ετέρου δε την επαγγελματική του φυσιογνωμία. Με τα φυσικά και τα επίκτητα προσόντα και τις απαιτούμενες ιδιότητες θα μπορεί να προΐσταται σωστά -ανθρώπινα- αποδοτικά. Θα είναι σε θέση να πλησιάζει τους συνεργάτες του και να συμβάλλει στην επίλυση των εκάστοτε παρουσιαζομένων προβλημάτων, είτε επιχειρηματικής, είτε ατομικής φύσεως.

Το πετυχημένο στέλεχος χαρακτηρίζεται βασικά σαν κάποιος που δεν είναι ούτε "ισχυρός ηγέτης" ούτε "ανεκτικός ηγέτης". Αντίθετα είναι το πρόσωπο που καταφέρνει να δίνει τις σωστές "πάσες" και να βρίσκει ποια είναι η πιο κατάλληλη συμπεριφορά σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ώστε να είναι σε θέση να συμμορφώνεται με αυτήν ανάλογα. Ο σωστός ηγέτης βασίζεται στη διορατικότητα και στην ευελιξία, έτσι που τελικά δεν βλέπει τα προβλήματα ηγεσίας σαν διλήμματα¹⁴.

4.4. Κατάλληλος Ηγέτης

Βασικό για την επίτευξη των ομαδικών στόχων κάθε εργασιακής ομάδας αλλά και των ατομικών στόχων κάθε μέλους της είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των στελεχών της για να αναπτύξουν σωστά τις ηγετικές τους ικανότητες.

Ηγετική ικανότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να κατευθύνει τις πράξεις άλλων, ώστε να αγωνιστούν εθελοντικά και πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

¹⁴ Θεοδράτου Ευαγγέλου Φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις" Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

Ο πραγματικός ηγέτης πρέπει να ηγείται της ομάδας του με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του, που συνεργάζονται μαζί του, γιατί το θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι. Ο αυταρχικός ηγέτης που πετυχαίνει τους σκοπούς του με εξαναγκασμό, το φόβο και την απειλή των κυρώσεων, έχει ξεπεραστεί σε όλες τις προοδευμένες κοινωνίες.

Στη φύση της ηγεσίας περιλαμβάνεται:

1. Η κατανόηση από τον ηγέτη των παραγόντων υποκίνησης και η ικανότητα χρησιμοποίησής τους, κατά την εκτέλεση των διοικητικών του καθηκόντων.

2. Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να εμπυχώνει και να ενεργοποιεί τους οπαδούς του, ώστε αυτοί να αφοσιωθούν με πίστη και ζήλο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Για να συνεργασθούν αρμονικά τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να ικανοποιούνται οι ατομικές ανάγκες κάθε μέλους της.

Ο ηγέτης μιας εργασιακής μονάδας πρέπει να φροντίζει εκτός από τυπικός ηγέτης να κατέχει και τη θέση του άτυπου ηγέτη της ομάδας, γεγονός που προϋποθέτει ότι τα μέλη της θα τον εκτιμούν και θα τον αναγνωρίζουν πάντα σαν τον πραγματικό ηγέτη της.

Μετά από έρευνες και μελέτες τριών δεκαετιών, ο Rensis Likert από το Πανεπιστήμιο του Michigan κατέταξε τα συστήματα διοίκησης στους εξής τύπους:

1) Εκμεταλλευτικός - Εξουσιαστικός τύπος

Η διοίκηση αυτού του τύπου είναι πολύ αυταρχική, ο προϊστάμενος δεν δείχνει καμιά εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, τους οποίους υποκινεί με το φόβο και την τιμωρία και μόνο κατ' εξαίρεση με ανταμοιβές, η επικοινωνία

λειτουργεί μόνο προς τα κάτω, ενώ η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος είναι προνόμια μόνο της ανώτατης ηγεσίας.

2) Φιλανθρώπινος - Εξουσιαστικός τύπος

Τα διοικητικά στελέχη αυτού του τύπου έχουν μικρή εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, υποκινούν με ανταμοιβές και λίγο φόβο και τιμωρία, επιτρέπουν κάποια επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω, ζητούν μερικές φορές τις γνώμες των υφισταμένων τους και επιτρέπουν κάποια εκχώρηση της λήψης αποφάσεων, αλλά με στενό έλεγχο για την πιστή τήρηση της πολιτικής.

3) Συμβουλευτικός τύπος

Τα διοικητικά στελέχη αυτού του τύπου έχουν ουσιαστική, αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις απόψεις των υφισταμένων τους, υποκινούν με ανταμοιβές και μόνο περιστασιακά με τιμωρία, επιτρέπουν την αμφίδρομη πληροφόρηση και κάποια συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε κατώτερο επίπεδο.

4) Συμμετοχικός τύπος

Τα στελέχη αυτού του τύπου έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, χρησιμοποιούν τις ιδέες και τις γνώμες τους, επιτρέπουν τη συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων και ανταμείβουν την επίτευξή τους, αφιερώνουν πολύ χρόνο για την αμφίδρομη επικοινωνία και ενθαρρύνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Ο Likert διαπίστωσε στις έρευνές του ότι τα διοικητικά στελέχη που εφαρμόζουν τον 4^ο τύπο διοίκησης ήταν αποτελεσματικότερα στην επίτευξη των στόχων τους, λειτουργούσαν σαν μια ομάδα μαζί με τους υφισταμένους τους.

Σε πολλές περιπτώσεις επιβάλλεται η συμπεριφορά του ηγέτη να είναι

πιο αυταρχική από ό,τι συνήθως. Τέτοιες περιπτώσεις έχουμε όταν πρέπει να αντιμετωπισθούν έκτακτες καταστάσεις οι οποίες απαιτούν επείγουσες αποφάσεις και γρήγορο συντονισμό της ομαδικής εργασίας. Επίσης, όταν ο ηγέτης ηγείται ανώριμων ατόμων, όσον αφορά το εργασιακό ήθος, τη φιλοσοφία και τη γενικότερη κουλτούρα της και όταν οι εμπειρίες και οι γνώμες τους δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της θέσης τους.

Καθήκον κάθε προϊσταμένου είναι -εκτός των άλλων- και η φροντίδα για τη μετεκπαίδευση και επιμόρφωση των υφισταμένων του σε ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και η καθημερινή εκπαίδευσή τους στο χώρο εργασίας (on the job training). Πρέπει λοιπόν να τους βοηθήσει με την κατάλληλη καθοδήγηση και εκπαίδευση να ωριμάσουν, ώστε να μπορέσει να εφαρμόσει στην εργασιακή του ομάδα δημοκρατικότερους τρόπους διοίκησης.

Βέβαια, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης είναι ο ευκολότερος, εμπεριέχει όμως μεγαλύτερο κίνδυνο λανθασμένων αποφάσεων και δεν είναι σε θέση να υποκινήσει τους εργαζομένους. Η συμμετοχή υποκινεί, γιατί είναι τρόπος αναγνώρισης της ωριμότητας των υφισταμένων, ικανοποιεί τις ανάγκες του για αποδοχή και τους δίνει την αίσθηση της ολοκλήρωσης, μια και μ' αυτήν να βρει διέξοδο μέρος της δημιουργικότητάς τους.

Φυσικά, η συμμετοχική διοίκηση δεν πρέπει να συγχέεται με τη χαλαρή διοίκηση στην οποία κάθε υφιστάμενος λειτουργεί ανεξάρτητα, αυτόνομα, ασυντόνιστα και ανεξέλεγκτα. Ευθύνη έχει φυσικά και κάθε υφιστάμενος για το αποτέλεσμα της εργασίας του, αλλά την ευθύνη για την εργασία τόσο όλων των υφισταμένων συνολικά, όσο και κάθε υφισταμένου ξεχωριστά φέρει πάντα ο προϊστάμενος.

Η συμμετοχική διοίκηση σημαίνει δημοκρατία στο χώρο εργασίας, αλλά όχι αναρχία. Ο ηγέτης στη συμμετοχική διοίκηση πρέπει να φροντίζει για την ανοχή της ομάδας και την αρμονική συνεργασία των μελών της. Αυτός πρέπει να είναι σε θέση να μεταδίδει ενθουσιασμό και να εμπνέει τα μέλη της εργασιακής του ομάδας, να τα συντονίζει και να τα καθοδηγεί αλλιώς θα καταλήξει να παραμερισθεί ή να εξουσιάζεται από αυτά. Αυτός πρέπει να έχει το τελευταίο λόγο, γιατί αυτός έχει και τη συνολική ευθύνη για τις ενέργειες και τα τελικά αποτελέσματα της ομάδας του, που πρέπει να είναι σύμφωνα με τους προκαθορισμένους με το ανώτερο οργανωτικό κλιμάκιο ποιοτικούς και ποσοτικούς της στόχους.

Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι αποκτούν το όραμα μιας μη αλλοτριωμένης εργασίας μέσα σε αυτοδιαχειριζόμενες οικονομικές μονάδες που θα λειτουργούν στα πλαίσια ενός αποκεντρωμένου δημοκρατικού προγραμματισμού. Τελικός στόχος πρέπει να είναι η αποκατάσταση των εξουσιαστικών με αυτοπροσδιοριζόμενες δομές. Κάθε βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση -και τέτοιο είναι η συμμετοχή και η συνδιαχείριση- πρέπει να αποτελεί επιδίωξη των εργαζομένων μια και βελτιώνει την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Σήμερα όλο και λιγότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι όταν δουλεύουν κάτω από αυστηρή καθοδήγηση εκτελώντας συγκεκριμένα καθήκοντα περιοριστικών απαιτήσεων. Ο σημερινός εργαζόμενος δεν αρκείται πια να πουλάει την εργατική του δύναμη στην τιμή της αγοράς, προκειμένου να τη χρησιμοποιήσει ένας εργοδότης όπως κρίνει μόνο αυτός σκόπιμο, για να βγάλει κέρδος στο οποίο δεν έχει μερίδιο.

Η απασχόληση σε μια εργασία χωρίς κανένα ενδιαφέρον με μοναδικό

αντιστάθμισμα κάποια χρηματική αμοιβή έχει σαν αποτέλεσμα την απάθεια, την δυσαρέσκεια, τη βαριεστιμάρα, την έλλειψη χαράς και ευτυχίας, μια αίσθηση ματαιότητας και επακόλουθα χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας. Το όραμα όλων των στοχαστών και οραματιστών όλων των εποχών για να πάψει η εργασία να είναι μια χωρίς νόημα αγγαρεία και να γίνει μια γεμάτη νόημα έκφραση των δυνατοτήτων κάθε ανθρώπου και μια ελκυστική απασχόληση που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες του, έπαψε να είναι μόνο διεκδίκηση των εργαζομένων και έγινε επιδίωξη και των τεχνοκρατών που ενδιαφέρονται για την αύξηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι για να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις τους αρμονικά μέσα σ' ένα πολιτικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο επικρατούν οι δημοκρατικές αξίες, πρέπει να είναι κι αυτές οργανωμένες με δημοκρατικά πρότυπα και να διευθύνονται από ηγέτες που έχουν δημοκρατική νοοτροπία και συμπεριφορά¹⁵.

¹⁵ Θεοδωράτου Ευάγγελου Φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις", Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι γεγονός ότι στο χώρο των επιχειρήσεων, τα πρόσωπα συνυφαίνονται με τους οργανισμούς σε σημείο που να αποτελούν ένα αδιάσπαστο σύνολο.

Στα πλαίσια αυτά αναπτύσσεται μια στενή αλληλεξάρτηση, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός πλαισίου αμοιβαίας αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι κάθε ενέργεια του οργανισμού επηρεάζει τα πρόσωπα και αντίστροφα. Όταν η συσχέτιση και το πλαίσιο αλληλεπίδρασης μεταξύ οργανισμού και προσωπικού είναι αρμονικά, ο οργανισμός ως σύνολο θα αναπτύσσεται και θα προοδεύει. Αντίθετα, όταν υπάρχει δυσαρμονία μεταξύ του οργανισμού και του προσωπικού, είναι βέβαιο ότι τα αποτελέσματα θα είναι οπωσδήποτε αρνητικά. Όταν η κατάσταση αυτή παρατείνεται πέρα από τα λογικά όρια, είναι βέβαιο ότι μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό ακόμα και στο σημείο της κατάρρευσης. Οι δυσαρμονίες αυτές προκαλούνται από πολλές αιτίες, κυριότερες από τις οποίες είναι:

- η αγνόηση του ανθρωπίνου παράγοντα, στη διαμόρφωση και εφαρμογή των αποφάσεων,
- οι δυσμενείς περιβαλλοντικές συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεται το προσωπικό,
- η έλλειψη κινήτρων στην εργασία,
- το σύστημα άσκησης της διοικήσεως και γενικά,
- όλοι οι παράγοντες, εκείνοι οι οποίοι κατά τον Helzeberg θεωρούνται ότι

συμβάλλουν στη διατήρηση μιας ανεκτής κατάστασης και συντηρούν την "υγεία" του οργανισμού, σε λογικά επίπεδα.

Η απουσία αυτών των παραγόντων, γίνεται πηγή απογοητεύσεων και αφορμή δημιουργίας προβλημάτων, τα οποία η διοίκηση κάθε οργανισμού οφείλει να εντοπίζει και να τα προλαμβάνει.

5.1. Προβλήματα του Προσωπικού και οι Παράγοντες δημιουργίας τους

Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται στο προσωπικό, στα πλαίσια της εργασίας και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και το πλαίσιο απόδοσής του είναι εκείνα που προκύπτουν από:

- την οργανωτική διάρθρωση και τις μεταβολές της
- τις γενικότερες περιβαλλοντικές συνθήκες
- την εργασία καθ' εαυτή
- το Σύστημα Διοικήσεως και
- το Σύστημα των αμοιβών.

Η ειδικότερη ανάλυση των προβλημάτων αυτών και τα μέτρα αντιμετώπισής τους παρατίθενται πιο κάτω:

5.1.1. Προβλήματα από την Οργανωτική Διάρθρωση και τις μεταβολές της

Όπως είναι φανερό, ο άνθρωπος που εργάζεται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο για μακρό χρονικό διάστημα, προσαρμόζεται στους κανόνες λειτουργίας του και εξοικειώνεται μέχρι του σημείου ταύτισής του με το περιβάλλον αυτό. Λόγω της τακτικής αυτής, τα άτομα θεωρούν δικό τους αυτό το πλαίσιο συμπεριφοράς και απολαμβάνουν το αίσθημα της

ικανοποίησης από την εργασία σε σημαντικό βαθμό.

Όμως, τα σχήματα οργανωτικής διαρθρώσεως, όπως είναι προφανές, δεν είναι πάγια, αλλά έχουν ένα δυναμικό χαρακτήρα, με την έννοια ότι μεταβάλλονται κάτω από την επίδραση μιας ποικιλίας παραγόντων. Οι μεταβολές αυτές επηρεάζουν άμεσα το προσωπικό, το οποίο συνήθως αντιδρά, καθ' όσον θεωρεί ότι οι μεταβολές περικλείουν μια απειλή γι' αυτό, με την έννοια ότι διαταράσσουν την αρμονική συνύπαρξη που έχουν εξασφαλίσει μέσα στο υφιστάμενο οργανωτικό πλαίσιο. Οι μεταβολές στην οργανωτική διάρθρωση, συνεπάγεται συνήθως μεταβολές στο πλαίσιο των καθηκόντων, μεταβολές στο πλαίσιο των τυπικών και άτυπων σχέσεων, όπως επίσης και μεταβολές στο γενικότερο περιβάλλον. Το σύνολο των μεταβολών αυτών, επιβάλλει στο προσωπικό νέες προσαρμογές, οι οποίες συνεπάγονται νέες προσπάθειες και νέους προσανατολισμούς.

Όλες αυτές οι μεταβολές προκαλούν αναστάτωση στους καθιερωμένους ρυθμούς της εργασίας και δημιουργούν προβλήματα, τα οποία η Διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά.

5.1.2. Προβλήματα από τις Συνθήκες του Περιβάλλοντος

Οι περιβαλλοντικές συνθήκες προκαλούν, όπως είναι φυσικό σοβαρά προβλήματα στην εργασία και στη γενικότερη απόδοση του προσωπικού.

Οι συνθήκες αυτές αναφέρονται στο σύνολο των φυσικών και τεχνικών παραγόντων, οι οποίοι διαμορφώνουν στο σύνολό του το περιβάλλον, μέσα στο οποίο ο άνθρωπος την εργασία του.

Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Οι εγκαταστάσεις

- Ο εξοπλισμός
- Ο θόρυβος
- Η θερμοκρασία, υγρασία και εξαερισμός
- Τα χρώματα
- Η μουσική και
- Κάθε άλλο στοιχείο τεχνικής φύσεως, που αποτελεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο συμπλήρωμα του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα στοιχεία αυτά, όπως είναι φυσικό ασκούν σοβαρές ψυχολογικές επιδράσεις πάνω στο προσωπικό και επηρεάζουν την απόδοσή του σε σημαντικό βαθμό. Επίσης συμβάλλουν συσσωρευτικά στη διαμόρφωση του κλίματος που επικρατεί μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, το οποίο όταν μεν είναι ευνοϊκό έχει θετικές επιπτώσεις στο επιχειρησιακό κλίμα, ενώ όταν δυσμενές οι επιπτώσεις στο επιχειρησιακό κλίμα θα είναι οπωσδήποτε δυσάρεστες.

Με τα δεδομένα αυτά, η διοίκηση κάθε οργανισμού είναι υποχρεωμένη να μελετά τις επιπτώσεις των παραγόντων αυτών και τα προβλήματα που δημιουργούν στο προσωπικό και να παίρνει τα αναγκαία μέτρα για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Έχει γίνει δεκτό από πολλούς σχετικούς μελετητές ότι ο προϊστάμενος είναι χρήσιμο να είναι ενημερωμένος σε θέματα σχετικά και με την προσωπικότητα των ανθρώπων, ώστε να μπορεί να παρεμβαίνει, και είτε να προλαβαίνει την δημιουργία προβλημάτων στους εργαζόμενους, είτε αν παρουσιασθούν να είναι σε θέση, μέχρι ένα βαθμό, να τα επιλύει.

5.1.3. Προβλήματα που προκαλούνται από την Εργασία καθ' εαυτή

Η εργασία, αποτελεί από μόνη της παράγοντα ικανοποίησης ή

απογοήτευσης του προσωπικού.

Όπως η οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού, έτσι και η εργασία έχει δυναμικό χαρακτήρα με την έννοια ότι υφίσταται έντονα τις μεταβολές οι οποίες επέρχονται με ραγδαίους ρυθμούς στην τεχνολογία. Οι τεχνολογικές μεταβολές όπως π.χ. ο αυτοματισμός και η τεχνολογία των δικτύων είναι φυσικό να προκαλούν έντονες επιδράσεις στο περιεχόμενο της εργασίας πράγμα το οποίο δημιουργεί προβλήματα προσαρμογής του προσωπικού και συνεπάγεται την ανάγκη της βελτίωσης του επιπέδου γνώσεων και εμπειριών του και γενικά μεταβολή των συνθηκών εργασίας του.

5.1.4. Προβλήματα που προκαλούνται από το Σύστημα Διοίκησης

Η Διοίκηση αποτελεί τη δύναμη η οποία θέτει σε κίνηση τον οργανισμό και προωθεί τη συντονισμένη δράση σε όλα τα επίπεδα. Η Διοίκηση πέρα από τις συντονιστικές της δραστηριότητες αποτελεί από πολλές πλευρές τον ρυθμιστή της συμπεριφοράς του προσωπικού μέσα από το σύστημα διοικήσεως που ακολουθείται από τους εκάστοτε προϊσταμένους.

Το σύστημα διοικήσεως που εφαρμόζει κάθε οργανισμός αποτελεί σε ένα σημαντικό βαθμό αντανάκλαση της φιλοσοφικής θεώρησης του ανθρωπίνου παράγοντα, η οποία εξειδικεύεται σε ένα πλαίσιο αντιλήψεων και προδιαθέσεων έναντι των εργαζομένων. στα πλαίσια αυτά η εφαρμογή ενός αυταρχικού συστήματος διοικήσεως, κυριαρχείται από το πνεύμα δυσπιστίας, έναντι των εργαζομένων και κινείται στα πλαίσια του εξαναγκασμού και της καταπίεσης, πράγμα το οποίο όπως είναι φυσικό προκαλεί μια αρνητική υποκίνηση του προσωπικού και δημιουργεί προβλήματα διαθέσεων και συμπεριφοράς έναντι της εργασίας και του οργανισμού γενικότερα.

5.1.5. Προβλήματα προερχόμενα από το Σύστημα των Αμοιβών

Σε κάθε περίπτωση που τίθεται θέμα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων ανακύπτει το πρόβλημα της αξιόπιστης μέτρησης των κερδών και του προσδιορισμού του χρονοδιαγράμματος της διανομής τους.

Το κέρδος αποτελεί κατά βάση την αμοιβή του επιχειρηματία τόσο από τον κίνδυνο που αντιμετωπίζει από την επένδυση στην επιχείρηση των κεφαλαίων του, όσο και από την αποτελεσματική άσκηση των διευθυντικών του ικανοτήτων. Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων πληρώνουν τις ζημιές, όταν αυτές συμβαίνουν, ενώ η συμμετοχή στα κέρδη δεν προϋποθέτει και συμμετοχή στις ζημιές, όλων εκείνων όπου συμμετέχουν στα κέρδη, όταν και σε όποια έκταση αυτά υπάρχουν. Πολλές φορές προκαλείται απογοήτευση στους εργαζόμενους οι οποίοι αναμένουν συμμετοχή στα κέρδη για τη δημιουργία των οποίων μπορεί να έχουν καταβάλλει και επιπλέον προσπάθεια, όταν διαπιστώνουν στο τέλος του έτους ότι δεν υπάρχουν κέρδη για διανομή¹⁶.

5.2. Προβλήματα που προκύπτουν από τη Συμμετοχική Διοίκηση

5.2.1. Η Έννοια της Ψευδοσυμμετοχής

Το συμμετοχικό management δεν περικλείει απλά μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του εργαζομένου, αλλά και ένα γενικότερο κλίμα μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος ολοκληρώνεται ως ανθρώπινη οντότητα και ταυτόχρονα ως βασικό στοιχείο του οργανισμού. Το σημείο αυτό μπορεί να παρουσιασθεί πιο παραστατικά με την εξέταση της μορφής της συμμετοχής που χρησιμοποιείται στην πράξη και η οποία έχει περιγραφεί ως το ισοζύγιο μεταξύ της

¹⁶ Φαναριώτη Π., (1996), "Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον" Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

ψευδοσυμμετοχής και της υπερβολικής συμμετοχής.

Λέγοντας ψευδοσυμμετοχή εννοούμε την κατάσταση εκείνη κατά την οποία οι υφιστάμενοι αφήνονται να πιστεύουν ότι συμμετέχουν σε μια διαδικασία λήψεως αποφάσεων, ενώ στην πράξη αυτό δεν συμβαίνει.

Ως παράδειγμα της καταστάσεως αυτής θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η περίπτωση κατά την οποία ο manager επιζητεί την υποβολή προτάσεων, ενώ στην πράξη έχει ήδη λάβει την απόφαση. Η ενέργεια αυτή αντικατοπτρίζει την χρησιμοποίηση συμμετοχικών μεθόδων, χωρίς να λαμβάνονται υπ' όψιν οι αρχές που διέπουν τη συμμετοχική διαδικασία.

Οι υφιστάμενοι στις περιπτώσεις αυτές συνειδητοποιούν τον τρόπο αυτό της μεταχείρισής τους και αρχίζουν να χάνουν την εμπιστοσύνη τους προς τις προθέσεις του manager.

5.2.2. Η υπερβολική Συμμετοχή

Στο άλλο άκρο βρίσκεται η περίπτωση της υπερβολικής, δηλαδή της πέραν των ορίων συμμετοχής, κατά την οποία ο manager στην προσπάθειά του να διατηρήσει την κατανόηση και τα καλά αισθήματα, μεταξύ όλων των μερών που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, αναστέλλει τη λήψη της απόφασης, μέχρις ότου εξασφαλισθεί η συμφωνία όλων των μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή. το προφανές μειονέκτημα στην περίπτωση αυτή είναι ότι περικλείει μια χρονοβόρα διαδικασία και δυσχεραίνει την έγκαιρη λήψη ορθών αποφάσεων. Η κατάσταση ισορροπίας στη συμμετοχή εξασφαλίζεται όταν οι υφιστάμενοι συμμετέχουν και ταυτόχρονα είναι σε θέση να παράγουν αποτελέσματα.

Ο κατάλληλος βαθμός συμμετοχής εξαρτάται όχι μόνο από το πλαίσιο

των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό αλλά και από το είδος των συνθηκών (κρίσιμων ή μη) κάτω από τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός.

Συνήθως η ψευδοσυμμετοχή εμφανίζεται σε περιπτώσεις που επιβάλλεται η λήψη επείγουσών και κρίσιμης σημασίας αποφάσεων. Στις περιπτώσεις αυτές ο manager μπορεί να επιζητεί την υποβολή προτάσεων από πλευράς των υφισταμένων, μόνο επειδή η ίδια η περίπτωση τον υποχρεώνει να ζητήσει τη βοήθειά του. Η απότομη αυτή μετάβαση από μια αυταρχική προς μια συμμετοχική τακτική προκαλεί ανησυχία μεταξύ του προσωπικού, με αποτέλεσμα να προκαλεί ελάχιστες και όχι ιδιαίτερης σημασίας προτάσεις.

Η σχέση του "πάρε - δώσε" (give and take relationship) που προκύπτει από μια πραγματική συμμετοχή, μπορεί να παρουσιασθεί μόνο στις περιπτώσεις που αναπτύσσεται ένας αμοιβαίος σεβασμός ως συνέπεια της καθημερινής σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η συμμετοχή δεν μπορεί να είναι αποτέλεσμα παραγγελίας, αλλά αναπτύσσεται μόνο με την ένταξη των υφισταμένων στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων με τις οποίες καθαρίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί¹⁷.

5.3. Κρίσιμα σημεία στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση

5.3.1. Η διαταγή

Το πιο λεπτό πράγμα στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων είναι η διαταγή.

Η πειθαρχία αποβλέπει στο να εκτελούνται οι διαταγές με καλή θέληση

¹⁷ Λυμπεροπούλου Κ., (1990), "Η Εργασία από τον αυταρχισμό στη Συμμετοχή" Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.

και ακρίβεια και όσο το δυνατόν χωρίς αντιρρήσεις. Χωρίς πειθαρχία η διαταγή χάνει το νόημά της. Ο εργοδότης δεν μπορεί να ασκεί δικαιώματα απόλυτου κυρίου. Η εργατική νομοθεσία του περιορίζει το δικαίωμα αυτό.

Σε περίπτωση που οι διαταγές βρίσκουν αντιδράσεις έχουμε την απειθαρχία.

Απειθαρχία (απάθεια - ανυπακοή)

Απειθαρχία είναι η μη εκτέλεση μιας εντολής. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που οδηγούν στην απειθαρχία είναι:

1) Η έλλειψη κοινωνικότητας. Υπάρχουν άτομα που είναι ανέκιστα να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν σε μια κοινωνική ομάδα. Σπάνια συμμερίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Κάθε οδηγία, κάθε εντολή τους στενοχωρεί και τη θεωρούν σαν επέμβαση στην προσωπική τους σφαίρα.

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

3) Η υπερβολική ανάγκη να δείξει ότι έχει αξία. Πολλά είναι τα άτομα που φοβούνται ότι η εκτέλεση μιας εντολής προσβάλλει την προσωπική τους αξιοπρέπεια. Αυτοί είναι οι αυταρχικοί άνθρωποι. Πιστεύουν πως μόνο αυτοί αξίζουν και πως οι άλλοι υπάρχουν μόνο για να τους εξυπηρετούν και να τους υπακούουν.

4) Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας. Οι άνθρωποι που υποφέρουν από κατωτερότητα και αναπηρία θεωρούν κάθε υποταγή στη θέληση του άλλου σαν μια απόδειξη της αναπηρίας τους.

5) Ψυχικές συγκρούσεις. Όταν ο υπάλληλος έχει συγκρουσθεί με τους οικείους του και δεν μπορεί να τους εναντιωθεί θα μεταφέρει την αντίδρασή

τους στον προϊστάμενό του, ο οποίος κατά κάποιο τρόπο παίρνει τη θέση των γονιών του.

5.3.2. Πειθαρχία

Πειθαρχία σημαίνει ότι υποτάσσομαι με τη θέλησή μου, για να μπορέσω να ζήσω αρμονικά με τους άλλους, πράγμα που είναι τελείως δημοκρατικό.

Ειδικοί λόγοι που καθορίζουν την πειθαρχία είναι:

1) Η ανάγκη να επιβεβαιώσει την ύπαρξή του, που είναι σύμμαχος στο συναίσθημα της δικής του αδυναμίας.

Όταν το άτομο αισθάνεται ότι είναι πολύ αδύνατο και πολύ αβέβαιο για τον εαυτό του, για να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα της ζωής, αγκιστρώνονται συχνά από κάποιον δυνατό, από τον οποίο περιμένει σωτηρία. Όταν όμως πρόκειται για μια εργασία που απαιτεί ευθύνη, πνευματική προσπάθεια και κατανάλωση δυνάμεων, πολλά άτομα προτιμούν να υποταχθούν για να βρουν την ησυχία τους.

2) Η πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς.

Στοργή, πιστό της, εκτίμηση θετικά συναισθήματα που δοκιμάζει ένα άτομο κάνουν να γεννηθεί η επιθυμία να του είναι ευχάριστος, να τον διευκολύνει την ύπαρξη, να τον εξυπηρετεί. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια και γι' αυτό εκτιμάται ιδιαίτερα.

3) Πειθαρχία από υπολογισμό.

Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει σε ένα προσωπικό σκοπό είτε για να προτιμηθεί σε μια προαγωγή είτε για να επιτύχει μια αύξηση μισθού κ.τ.λ. Η πειθαρχία αυτή συνήθως διατηρείται μέχρι να γίνει ο σκοπός. Η πειθαρχία αυτού του είδους κινδυνεύει να μεταβληθεί σε κολακεία και σε δουλοπρέπεια.

4) Αυτόνομη πειθαρχία.

Ότι οι διαταγές και οι οδηγίες που δόθηκαν είναι αναγκαίες και δικαιολογημένες. Αυτοί οι άνθρωποι γίνονται υπηρέτες της κοινότητας. Υπάρχουν προϊστάμενοι οι οποίοι έχουν ένα τρόπο να προκαλούν τον θαυμασμό των εργαζομένων. Δημιουργείται μια αφοσίωση και ένα πνεύμα υπακοής χωρίς όρια.

5.3.3. Η τεχνική της Εντολής

Όταν ένας προϊστάμενος πρόκειται να δώσει μια εντολή θα πρέπει να προσέξει τα εξής:

- 1) Τις οδηγίες που θα δώσει θα πρέπει να τις έχει εξετάσει και να τις έχει ώριμα σκεφτεί.
- 2) Να σκεφτεί καλά προτού δώσει οδηγίες, ώστε να μη δέχονται κριτική.
- 3) Να δώσει οδηγίες με τρόπο σαφή, ακριβή, με όσο το δυνατόν λιγότερες κουβέντες, για να γίνουν κατανοητές.
- 4) Είναι καλύτερα η διαταγή να γίνεται όσο το δυνατόν απρόσωπα.
- 5) Οι οδηγίες πρέπει να πείθουν. Καλό είναι να αναφέρεται και ο λόγος μιας εντολής, για να πείθεται ο εργαζόμενος.
- 6) Να δίνονται λίγες εντολές.
- 7) Αν η διαταγή είναι πολύ σπουδαία, πρέπει να επαναλαμβάνεται δύο φορές συνέχεια, για να προβλέπει στη σωστή κατανόηση.
- 8) Οι εντολές πρέπει να δίνονται διαδοχικά βάσει των αναγκών της εργασίας.
- 9) Οι προφορικές οδηγίες πρέπει να δίνονται άμεσα στον εκτελεστή.

10) Να γίνει προσπάθεια η εντολή να προσαρμοστεί με την ιδιοσυγκρασία του παραλήπτη.

11) Ποτέ μια εντολή να μη δίνεται για τιμωρία ή κύρωση εξαιτίας κάποιου λάθους που έχει κάνει ο εργαζόμενος.

Ο τόνος που θα δοθεί η εντολή έχει μεγάλη σημασία. Μια κοπιώδης εργασία μπορεί να εκτελεστεί με χαρά αν δοθεί με ένα φιλικό τόνο.

Κάποτε νόμιζαν ότι ο σκληρός τόνος αυξάνει το γόητρο του προϊσταμένου. Ο τόνος που δεν χωρούσε αντίρρηση ήταν σε μεγάλη υπόληψη. Ο θυμός, η χολή είναι ο δρόμος μιας εχθρικής πράξης. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι εκτελούν χωρίς χαρά τις εντολές που δίνονται μ' αυτό τον τρόπο.

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχουν παρά μόνο λίγοι κανόνες για να βρούνε τον σωστό τόνο. Ένας απ' αυτούς είναι η ηρεμία, η γαλήνη.

Για να εκτελεστεί με καλή θέληση μια οδηγία πρέπει να δοθεί και στην κατάλληλη στιγμή. Μια εντολή που δίνεται στο τέλος της ημέρας γίνεται με δυσκολία αποδεκτή, αλλά ούτε και μόλις αρχίσει η εργασία.

Η καλύτερη ώρα είναι μετά την έναρξη της εργασίας, αφού ο εργαζόμενος, έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοσθεί. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει τους υφισταμένους του, για να αντιλαμβάνεται πως θ' αντιδράσουν στις διαταγές.

Ας εξετάσουμε ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά του προϊσταμένου όταν δεν εκτελείται μια εντολή:

1) Εάν η εντολή δεν έχει εκτελεσθεί για το λόγο ότι υπάρχει άγνοια ή γιατί δεν έγινε κατανοητή, τότε θα πρέπει να δώσει συμπληρωματικές οδηγίες.

2) Εάν η εντολή δεν εκτελείται από κακή θέληση τότε:

α) Να κάνει μια προειδοποίηση β) Να υποκριθεί ότι αγνοεί τη μη

εκτέλεση, αλλά να την πάρει υπό σημείωση για να καθορίσει αργότερα τη στάση του. Οι προϊστάμενοι πρέπει να προσέχουν πολύ τους υπαλλήλους εκείνους που νιώθουν την ευχαρίστηση να τους κάνουν να θυμώνουν και να χάσουν την ψυχραιμία τους.

Γι' αυτό οι προϊστάμενοι να ασκούνται στην αυτοκυριαρχία.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι να εξηγήσουμε στον υπάλληλο όλες τις συνέπειες των πράξεών του (βλάβη που προξενήθηκε σε έναν άλλον, υλική απώλεια, απώλεια χρόνου και δυνάμεων) και να τον καταστήσουμε υπεύθυνο. Μια ήρεμη συζήτηση ατομική ή ομαδική μπορεί να δώσει πολύ καλά αποτελέσματα. Ακόμη θα μπορούσε να συζητήσει ανοιχτά το θέμα μαζί με τον υπάλληλο το δυνατόν πιο ήρεμα.

5.3.4. Ο Έλεγχος

Ο έλεγχος από την αρχή περικλείει ένα πολύ επικίνδυνο στοιχείο. Ο υπάλληλος πιστεύει ότι αμφιβάλλουν για την ικανότητα αποδόσεώς του, και για την ευσυνειδησία, με την οποία εργάζεται και γι' αυτό τον επιτηρούν. Όσο και αν φαίνεται δυσάρεστος ο έλεγχος, είναι αναγκαίος. Από άποψη όμως ψυχολογική ο έλεγχος διαφέρει.

Ο έλεγχος ταπεινώνει, αλλά η έλλειψη τον αποθρασύνει. Το πρόβλημα είναι δύσκολο. Εκείνο που πληγώνει τον υπάλληλο, είναι ο σκληρός έλεγχος που ασκείται συνεχώς "για το μην τυχόν και έχει αργήσει στη δουλειά του ή μη τυχόν και χάσει κανένα λεπτό από τη δουλειά του".

Ο συνεχής προσωπικός έλεγχος θίγει το φιλότιμο του εργαζομένου, την ευσυνειδησία του για το καθήκον του κ.λπ. Ακόμη ο έλεγχος να γίνεται διακριτικά, όσο είναι δυνατόν. Δεν πρέπει να παίρνει τον χαρακτήρα εκτέλεσης

ποινήs. Ο έλεγχος θα είναι πιο αποτελεσματικός αν γίνει κατά τρόπο σύντομο.

5.3.5. Η Μομφή

Ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος κατά την επιθεώρηση της εργασίας να κάνει μια κρίση θετική (έπαινος) ή αρνητική (μομφή) ανάλογα με το αν η εργασία έγινε κατά τρόπο ικανοποιητικό ή όχι.

Οι κρίσεις αυτές ασκούν ένα είδος ψυχολογικής επίδρασης στα άτομα τους επαίνους τους ακούει κανείς πάντοτε ευχάριστα είτε του αξίζουν είτε όχι, γιατί ικανοποιούν την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος "να θέλει να αξίζει". Αντίθετα οι παρατηρήσεις γενικά δημιουργούν μια δυσαρέσκεια ακόμα και όταν γίνονται δικαιολογημένα, γιατί ακριβώς δεν ικανοποιούν αυτή την ανάγκη που είπαμε.

Οι παρατηρήσεις να αποφεύγονται όσο το δυνατόν ενώπιον τρίτων, για να μην εκτεθεί η αξιοπρέπεια του υπαλλήλου. Υπάρχει ένας παλιός κανόνας που λέει ότι η παρατήρηση να μη γίνεται αμέσως μετά την διαπίστωση του λάθους. Θα πρέπει να περάσει η πρώτη κακή εντύπωση. Μετά θα είμαστε πιο αντικειμενικοί.

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

5.3.6. Κυρώσεις

Όταν γίνεται ένα λάθος δεν έχει μόνο την κατηγορία, αλλά ακόμη χειρότερα έχει και κυρώσεις: η παρατήρηση θίγει την ψυχή, τραυματίζει το φιλότιμο η κύρωση είναι συνήθως υλικής μορφής.

Η πιο μεγάλη κύρωση είναι η απόλυση. Αυτή θίγει την ίδια την ύπαρξη

του υπαλλήλου.

Η μελέτη του καθηγητή N. MOEDE απαριθμεί τα μέσα που χρησιμοποιούν μερικοί προϊστάμενοι, για να διώξουν χωρίς φόβο τον υπάλληλο π.χ. του δίνουν άδεια και επωφελούνται από την απουσία του, για να συγκεντρώσουν αποδείξεις που να δικαιολογούν την απόλυσή του, ή καταργούν τη θέση του, ή ακόμη απαιτούν από αυτόν μια απόδοση που ξεπερνά τις δυνάμεις του και έτσι έχουν αντικειμενικές αποδείξεις για την αποτυχία του.

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

Η κύρωση είναι η συνέπεια μιας βαριάς μομφής¹⁸.

¹⁸ Φαναριώτη Π., (1996), "Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον, Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

6.1. Αναγκαιότητα Ανθρωπίνων Σχέσεων στον Εργασιακό χώρο

Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα στους νεώτερους, ομαδικούς τύπους εργασίας, λιγότεροι ή περισσότεροι εργαζόμενοι συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής ημέρας και κατ' επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές, που εξελίσσονται ανθρώπινα, σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασία ή σύγκρουση κ.λπ. Προέκυπτε ανάγκη, τα μίση που εκδηλώνονταν στους εργασιακούς χώρους οι συγκρούσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους να διευθύνονται και να λύνονται οι διαφορές, για να μη προκαλούντο δυσκολίες στην παραγωγική διαδικασία και την αποδοτικότητα. Η ανάγκη αυτή προκάλεσε πίεση, λόγω οικονομικών επιπτώσεων, τουλάχιστον.

Στη συνέχεια η οργάνωση της κοινωνίας, με τις διάφορες δομές της, την κατανομή των κοινωνικών ρόλων μεταξύ των ανθρώπων που διαβιούν σε κάθε κοινωνία, οι κοινωνικές προδιαγραφές, οδήγησαν βαθμιαία στη δημιουργία του Κοινωνικού Κράτους, που χαράσσει την κοινωνική πολιτική κάθε κοινωνίας.

Η χάραξη των κοινωνικών πολιτικών, ανάλογα με την κοινωνία και

τους ανθρώπους - μέλη της, δεν αρκεί για την επίλυση των ανθρωπίνων προβλημάτων που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους χώρους εργασίας.

Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά έδωσαν δημοσία στην οργάνωσή τους και εφάρμοσαν τις Αρχές της Οργανωτικής και Διοικητικής. Αλλά ο ανθρώπινος παράγοντας, δεν έχει την πρέπουσα θέση, παρ' όλο, όπως είναι γνωστό, ότι οι βάσεις για τις σχέσεις των ανθρώπων υπήρχαν.

Τόσο οι επιχειρήσεις, οργανισμοί κ.τ.λ. όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δυο πλευρές, διότι διαφορετικά κάποια από τις δυο θα έχει παράπονα.

Η ανάγκη αναγνώρισεως της σημασίας του ανθρώπου ώθησε τις επιχειρήσεις, να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές να ασχοληθούν συστηματικά με τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος παίρνει την αξία, που επιβάλλεται να του αναγνωρίζεται και παρατηρείται σημαντική πρόοδος ως προς το παρελθόν, αλλά με μεγάλα περιθώρια βελτιώσεων ακόμη.

Έχουν παρουσιασθεί οι Ανθρώπινες Σχέσεις, ως σύνολο γνώσεων και προσπαθειών μελέτης του ανθρώπου και εφαρμογής των γνώσεων αυτών για την βελτίωση της θέσεως και της καταστάσεώς τους. Οι άνθρωποι αναγνωρίζουμε την αξία και τη σημασία των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Επιθυμούμε οι άλλοι να μας αναγνωρίζουν, να μας κάνουν να αισθανόμαστε σπουδαίοι να προσέχουν πώς θα μας μιλήσουν ή πως θα συμπεριφερθούν οι άλλοι σε μας. Εμείς όμως τι κάνουμε για τους άλλους;

Ένα μεγάλο ερώτημα που πολλές φορές δεν έχει απάντηση¹⁹.

¹⁹ Καλογήρου Κορνηλία, (1993), "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία" Πάτρα, εκδ. Β' Καραμπελόπουλος.

Η εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων απαιτεί την αμοιβαιότητα, ανεξάρτητα αν ο σοφός Λαός μας διетύπωσε το γνωμικό "καν' το καλό και ρίξ' το στο γιαλό". Η αρνητική στάση προς τον άνθρωπο είναι σχεδόν βέβαιο, ότι θα προξενήσει πολλαπλασιαστικά αρνητικά φαινόμενα μέσα στον εργασιακό χώρο, αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον και γενικότερα στο κοινωνικό σύνολο. Ο εργαζόμενος, που τον κακομεταχειρίζεται ο προϊστάμενός του, πιθανότατα θα ξεσπάσει στους συναδέλφους του, θα κακομεταχειρισθεί με τη σειρά του τους νεότερους συναδέλφους, θα είναι απότομος στα μέλη της οικογένειάς του κ.λπ.

Ενώ η αρνητική θέση στον άνθρωπο, μεταδοτικά μπορούμε να πούμε, έχει αρνητικά αποτελέσματα, η θετική στάση πιθανόν να επαληθεύει τις απόψεις του Elton Mayo, ότι "εργαζόμενοι, που αισθάνονται, ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο". Η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, αποτελεί μία πραγματικότητα εξίσου σημαντική, όπως και η φυσική ατμόσφαιρα, η οποία όταν είναι καλή προδιαθέτει ευνοϊκά τον άνθρωπο.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι ανθρώπινες διαθέσεις, το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχο-κοινωνικό κλίμα έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες.

Προκύπτει έτσι σαν αβίαστο αποτέλεσμα, ότι η σωστή εφαρμογή των Αρχών των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους και την κοινωνία και μάλιστα όταν εφαρμόζονται από όλες τις πλευρές του κοινωνικού συνόλου. Οι σωστές και αποδοτικές Ανθρώπινες Σχέσεις στηρίζονται σε κάποιες απαιτήσεις μεταξύ των οποίων

περιλαμβάνονται και οι εξής περιληπτικά:

i) Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση κ.λπ. τον εργαζόμενο, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη.

ii) Τα διοικητικά μέτρα να προσαρμόζονται, όπου είναι δυνατό, ανάλογα με την περίπτωση, παρά τις φαινομενικές δυσκολίες.

iii) Να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου.

iv) Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι ως ευθύνη την ανύψωση όχι μόνο της αποδόσεως, αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κατά τους.

v) Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μην παραλείπουν να τα επαινούν και

vi) Οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές.

Τα ανωτέρω χωρίς να αποτελούν τα μόνα στοιχεία των καλών Ανθρωπίνων Σχέσεων αποτελούν κάποια έστω βοηθητικά όργανα καλύτερης πλευσεως του "πλοίου" που λέγεται η επιχείρηση ή οργανισμός. Δεν πρέπει να ξεχνούμε, ότι η εφαρμογή τους είναι δύσκολη, γιατί απαιτεί ανωτερότητα, αυτοπεποίθηση, γνώση, εθισμό κ.λπ. εκείνων που θα τα εφαρμόσουν. Πλην όμως παρά τις δυσκολίες πρέπει να εφαρμόζονται σωστά οι Ανθρώπινες Σχέσεις²⁰.

6.2. Δημιουργία Ενδοϋπηρεσιακού Κλίματος Συνεργασίας

Συνεργασία, όπως είναι γνωστό, καλείται η κοινή εργασία με άλλον ή

²⁰ Φαναριώτη Π., (1996), "Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον" Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

άλλους ή η συμμετοχή σε κοινή εργασία. Η σύγχρονη μορφή εργασίας απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία, τις περισσότερες φορές, πολλών ατόμων. Η ομαδική εργασία όμως είναι ένα μεγάλο "καμίνι", μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι ανθρώπινοι χαρακτήρες, να γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις, να θυσιάζονται οι ψευτοεγωϊσμοί, να δημιουργούνται συνεννοήσεις για κοινές επιτυχίες.

Η θεωρητική εξέταση της συνεργασίας είναι σχετικά εύκολη, ενώ η πρακτική αντιμετώπισή της είναι αρκετά δύσκολη, διότι οι άνθρωποι έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες, τα προβλήματά τους, τις δυσκολίες και τις αδυναμίες τους, που πρέπει να συνδυασθούν με τα θετικά στοιχεία τους, για να ξεπεραστούν τα αρνητικά συστατικά τους και να προχωρήσουμε προς την πρόοδο.

Η συνεργασία και η δημιουργία του ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας απαιτεί πολλά στοιχεία. Απαιτεί:

- i) Γνώση των Ανθρώπων και των Ανθρωπίνων Σχέσεων
- ii) Σαφή γνώση των Αρχών Οργανώσεως και Διοικήσεως ως και Ψυχολογίας
- iii) Δικαιοσύνη
- iv) Διορατικότητα από την πλευρά των οργανωτών και της επιχειρήσεως.

Αλλά ορισμένα από τα προαπαιτούμενα στοιχεία της καλής συνεργασίας πρέπει να υπάρχουν και στους εργαζόμενους, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις ή οι προστριβές ή οι ψυχολογικές μειώσεις των συναδέλφων.

6.2.1. Αρχή της ενότητας της Διοικήσεως

Από τις Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως πρέπει να εφαρμόζεται, με σκοπό την καλή συνεργασία, η Αρχή της Ενότητας της Διοικήσεως (Unity of Command). Η Αρχή αυτή ορίζει, ότι "κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει μόνο ένα άμεσο διοικητικά ανώτερο". Είναι η πρώτη βασική αρχή της επιστήμης αυτής.

Η πείρα μας δείχνει πραγματικά, ότι, όταν ένας εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει, μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο και στο ίδιο χρονικό διάστημα, καθήκοντα που του αναθέτουν κατά σύστημα, μονίμως ή παροδικώς περισσότερα από ένα άτομα, τότε ο εργαζόμενος συνθλίβεται ψυχολογικά μεταξύ των διαφορετικών εντολών. Η προσπάθειά του να συνεργασθεί προσκρούει σε δυσκολίες ή προβλήματα. Από την άλλη πλευρά οι διαφορετικοί προϊστάμενοι είναι μάλλον βέβαιο ότι δεν συνεργάζονται ή θα συγκρουστούν. Ένας εργαζόμενος π.χ. ανήκει στη Διεύθυνση και προϊστάμενός τους είναι ο Διευθυντής αυτής της Διευθύνσεως, ο οποίος του δίνει οδηγίες, επιβλέπει την εργασία του, μεριμνά για την υπηρεσιακή του εξέλιξη και τις αμοιβές του, τους επαίνους του, ή τις ποινές του, όπως είναι η εύλογη σειρά των γεγονότων. Ας σκεφτούμε όμως την κατάσταση, που θα δημιουργηθεί, όταν παρεμβαίνει κάποιος άλλος στην ομαλή πορεία των υπηρεσιακών πραγμάτων και ας πάρουμε 2 περιπτώσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, ας υποθέσουμε ότι αυτός που παρεμβαίνει είναι ομοιόβαθμος με τον Διευθυντή Προσωπικού. Π.χ. ο Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών. Χωρίς συνεννόηση και μάλλον αυθαίρετα, δίνει λοιπόν εντολές στον υπάλληλο της Διευθύνσεως Προσωπικού, που πρέπει ο υπάλληλος να εκτελέσει συγχρόνως με τις κανονικές εργασίες του. Η ενέργεια αυτή

πιθανότατα να προκαλέσει τις εξής αντιδράσεις:

- Ο υπάλληλος θα επιφορτισθεί και άλλα καθήκοντα, που θα τον καταπονήσουν περισσότερο.

- Θα τον προβληματίσουν ως προς την προτεραιότητα εκτελέσεως.

- Ο Διευθυντής Προσωπικού όταν αντιληφθεί την ενέργεια του Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών θα θεωρήσει σαν προσβολή την ανάμιξη του Δ.Ο.Υ. στη Διεύθυνση που προΐσταται και σαν προσωπική μείωση.

- Ο Διευθυντής Προσωπικού θα συγκρουσθεί με τον Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών και η συνεργασία μάλλον δυσχεραίνεται, ενώ οι προσωπικές σχέσεις των δυο διευθυντών μάλλον θα διακοπούν.

Στη δεύτερη περίπτωση, ας υποθέσουμε, ότι αυτός που παρεμβαίνει είναι ο Πρόεδρος του Δ.Σ. της επιχειρήσεως, ο οποίος και πάλι ενεργεί χωρίς συνεννόηση με τον Διευθυντή Προσωπικού. Η ενέργεια αυτή πιθανόν να έχει τις ίδιες αντιδράσεις ως προς τον υπάλληλο. Ως προς τον διευθυντή όμως ίσως να μην είναι βίαιες οι εκδηλώσεις. Το φιλότιμό του πιθανότατα θα πληγωθεί, αλλά ίσως... για λόγους "ρεαλιστικής αντιμετώπισεως της πραγματικότητας" να καταπιεί την προσβολή. Πάντως το κλίμα της εγκάρδιας συνεργασίας πλήττεται. Ίσως, όμως ανάλογα και με τη σοβαρότητα της περιπτώσεως, να μην καταπιεί ο Διευθυντής Προσωπικού την προσβολή, αλλά μόλις βρει ευκαιρία, να διακόψει ολοκληρωτικά τη συνεργασία και να αποχωρήσει.

Η εφαρμογή λοιπόν της Αρχής της Ενότητας της Διοικήσεως συμβάλλει στην καλή συνεργασία. Χωρίς να είναι το μόνο μέσο πραγματοποιησεώς της, ενώ η καταστρατήγησή της είναι πολύ πιθανό, ότι δημιουργεί αντισυνεργασιακό κλίμα.

6.2.2. Β. Πρόγραμμα Μελέτης Συνεργασίας στις άτυπες ομάδες

Οι Miller και Form έδωσαν με συντομία ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης της συνεργασίας, που παρατηρείται σε άτυπες ομάδες, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

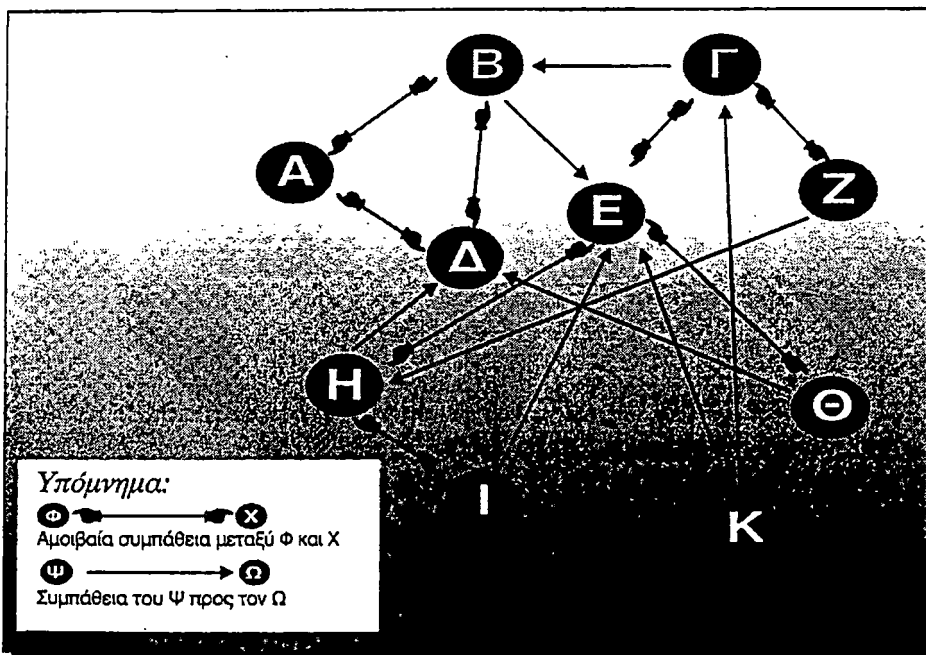
1. Προσέξτε πρωτίστως τους ανθρώπους και δευτερευόντως την εργασία που εκτελούν.
2. Παρατηρείστε τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους.
3. Ακούστε τι λένουν και τι δε λένουν και παρατηρείστε τι κάνουν και τι δεν κάνουν για τον συνάδελφό τους.
4. Σημειώστε τον βαθμό, στον οποίο συμπίπτουν όσα κάνουν με όσα λένουν.
5. Βρείτε τις ιδέες, τα πιστεύω και τις στάσεις, στις οποίες συμφωνούν γενικά.
6. Εξακριβώστε πόσο σταθερά ή μεταβλητά είναι τα συμπεράσματά σας, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις.
7. Μην ανακατεύετε στην κατάσταση που παρατηρείτε. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε προσπαθήστε να αναλύσετε τις σχέσεις σας προς την ομάδα, όπως θα κάνατε για κάθε άλλο πρόσωπο.

6.2.3. Γ. Κοινωνιογράμματα

Μια άλλη τεχνική, με την οποία επιδιώκεται η διαπίστωση των ομαδοποιήσεων και του κλίματος συνεργασίας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και τα τμήματά τους, είναι το κοινωνιόγραμμα. Ο L. Moreno πρώτος, αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και έλξεων, που δημιουργούνται μεταξύ των μελών των μικρών ομάδων, ανέλαβε

την εξιχνίαση της διαρθρώσεως αυτών με την κοινωνιομετρία. Ζήτησε για το σκοπό από τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους (συμπάθειες και αντιπάθειες) ως προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Με βάση τις προτιμήσεις αυτές δημιούργησε ένα κοινωνιόγραμμα.

Το κοινωνιόγραμμα, που έχει το ακόλουθο σχήμα, παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο εκφράζονται οι διαπροσωπικές έλξεις σε μια ομάδα δέκα ατόμων. Κάθε κύκλος παριστά ένα άτομο και τα βέλη δείχνουν τις προτιμήσεις των ατόμων ή την έλξη που ασκούν επάνω τους άλλα άτομα (σχήμα 2)²¹.



Σχήμα 2. Κοινωνιόγραμμα ομάδας με 10 άτομα.

Παρατηρώντας το σχήμα βλέπουμε καθαρά, ότι ο Ε συγκεντρώνει τις προτιμήσεις και τις συμπάθειες οκτώ από τα εννέα μέλη της ομάδας. Αντίθετα ο Κ είναι απομονωμένος, διότι δείχνει μεν συμπάθεια και μάλλον δεν έχει

²¹ Θεοδωράτου Ευάγγελου Φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις" Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

συνεργασία με κανέναν. Παράλληλα βλέπουμε ότι αποτελούν οι **A**, **Δ** και **B** μια τελείως ξεχωριστή ομάδα, με πολλή έντονη συνοχή και συνεργασία. Η πρώτη πιθανή κατάσταση είναι να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα από την καλή συνεργασία των ανθρώπων. Η δεύτερη πιθανή κατάσταση είναι να προκληθούν αρνητικές αντιδράσεις από ενδεχόμενη αλλαγή των θέσεων εργασίας των μελών της ομάδας, π.χ. αλλαγή στις βάρδιές τους που θα τους απομάκρυνε, ή αλλαγή τμήματος απασχολήσεως ή τόπου εργασίας τους, που θα τους χώριζε. Από το ίδιο αυτό κοινωνιογράμμα μπορούμε να διαβλέψουμε προοπτικές επιλογής προϊσταμένων της ομάδας. Π.χ. ο **K** ή ο **E**:

i) Αν γινόταν ο **E** προϊστάμενος της ομάδας αυτής πιθανόν να αντιμετωπίσει δίλημμα, αν θα μείνει πιστός στις αρχές της ομάδας και θα διατηρήσει το κλίμα συνεργασίας με τους πρώην συναδέλφους του ή αν θα παίξει σωστά το νέο ρόλο του σαν στέλεχος ή αν θα συμβιβάσει θετικά τις παλιές του σχέσεις με τα καινούργια του καθήκοντα.

ii) Αν γινόταν ο **K** προϊστάμενος, κατά πάσα πιθανότητα δε θα είχε την συμπαράσταση των υφισταμένων και ίσως προκαλούσε προβλήματα στο όλο σύστημα.

Από την χρήση κοινωνιογραμμάτων και γενικότερα των κοινωνιομετρικών μεθόδων μπορούμε να διαπιστώσουμε την αντικειμενικότητα των απόψεων και των αντιλήψεών μας, ως προς την ικανότητα των υφισταμένων μας, εάν τους ζητήσουμε να καταγράψουν με τη σειρά σπουδαιότητας τους συναδέλφους τους στους οποίους απευθύνονται, όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες σχετικές με την εργασία τους. Επίσης μπορεί να διατυπωθεί η ιδεώδης σύνθεση, που πρέπει να έχουν οι ομάδες εργασίας, για να πραγματοποιηθεί κλίμα υψηλής συνεργασίας μεταξύ των μελών τους

Κ.Ο.Κ.

6.2.4. Δ. Σωστή εξουσιοδότηση

Η επιστήμη της Οργανώσεως - Διοικήσεως μας δίνει την έννοια της εξουσιοδοτήσεως, από την άποψή της. Εξουσιοδότηση, έτσι, είναι η μεταβίβαση εξουσίας, δραστηριοτήτων, έργων καθηκόντων με διατήρηση σχέσεως αναφοράς μεταξύ αυτού που μεταβιβάζει και αυτού που παίρνει την εξουσία, για την εκτέλεση καθηκόντων.

Κατά την υλοποίηση της εξουσιοδοτήσεως, εάν ο προϊστάμενος τηρεί θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους, τότε και η αντίδραση των εργαζομένων στην εργασία τους θα είναι θετική και είναι πιθανή και η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας. Αντίθετα, εάν ο προϊστάμενος τηρεί αρνητική στάση απέναντι στους εργαζομένους, τότε είναι δύσκολο να υπάρξει συνεργασία και να επιτύχει η πραγματική εξουσιοδότηση. Η σωστή εξουσιοδότηση απαιτεί μεταξύ άλλων να υπάρχει σαφήνεια στις σκέψεις και στις σχέσεις των ανθρώπων (προϊσταμένων και υφισταμένων) σχετικά:

- Με τ' αποτελέσματα που αναμένεται να πραγματοποιηθούν μετά την εκτέλεση της εργασίας.

- Με τον χρόνο που θα πραγματοποιηθούν τα αποτελέσματα.

- Με την έκταση της ευθύνης υφισταμένου.

- Με τα μέσα που πρέπει ή είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση του έργου που έχουν αναλάβει.

- Με την δυνατότητα συνεργασίας με άλλους συναδέλφους και την επίλυση πιθανών δυσκολιών²².

²² Θεοδωράτου Ευάγγελου Φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις" Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης.

6.3. Η Εγκαθίδρυση και η διατήρηση κλίματος καλής συνεργασίας χρειάζεται επίσης

1. Ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης από όλους προς όλους, ώστε να μην υπάρχει καχυποψία. Η εργασία της ομάδας προϋποθέτει την απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών: εμπιστοσύνη στην ειλικρίνειά τους και εμπιστοσύνη στην στάση τους.

2. Ανάπτυξη της αυτοπεποιθήσεως των εργαζομένων. Σ' αυτό μπορούν να βοηθήσουν οι εργαζόμενοι αν προσέχουν, και οι δυο πλευρές, στη συμπεριφορά τους, ώστε να μη θιγούν ψυχικά οι εργαζόμενοι και το αίσθημα εμπιστοσύνης στον εαυτό τους. Ακόμα και αν κάτι γίνει λάθος μπορεί να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισεώς του και να βοηθηθεί αυτός που έκανε λάθος, να διορθώσει τις ενέργειές του, προς το σωστό. Παρά τις δυσκολίες, που εμφανίζει η υπομονή για την αντιμετώπιση και λαθών, εν τούτοις είναι αναγκαίο να υπάρχει. Η υπομονή και στις δύσκολες περιστάσεις εκδηλώνει δύναμη, από την πλευρά εκείνου που την διαθέτει.

3. Αμοιβαία κατανόηση, δηλαδή ο καθένας να προσπαθεί να καταλαβαίνει τους άλλους αλλά επίσης να προσπαθεί να τον καταλαβαίνουν οι άλλοι. Μια ειλικρινής εξήγηση τις περισσότερες φορές είναι αρκετή για να διασκορπίσει τις παρεξηγήσεις και να βάλει τα πράγματα στη θέση τους.

Η σωστή συνεργασία είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για την ψυχική υγεία των ανθρώπων και από την άλλη πλευρά, για να υπάρχει το επιθυμητό κλίμα συνεργασίας, πρέπει οι άνθρωποι να δείχνουν τον καλύτερο εαυτό τους από όλες τις πλευρές.

Πρέπει να τονισθεί και τώρα, ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις μπορούν να

βοηθήσουν στην εμπέδωση καλής συνεργασίας, δεδομένου, ότι δεν ενδιαφέρονται αόριστα για τη φιλοσοφική επισκόπηση των ανθρωπίνων δυσκολιών και των θεμάτων της συνεργασίας των ανθρώπων, αλλά βοηθούν, με τις διάφορες γνώσεις που διαθέτουν, για την έμπρακτη επίλυση των προβλημάτων, αρκεί οι άνθρωποι να επιθυμούν την αξιοποίηση των γνώσεων που προσφέρουν αυτές.

Θα πρέπει επίσης να διευκρινισθεί, ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις επιζητούν να αποκαταστήσουν την συνεργασία και την αρμονία, όπως επίσης και να περιστείλουν τις προστριβές, τις διενέξεις ή και τις συγκρούσεις. Αλλά στην περίπτωση που συμβούν συγκρούσεις, προσπαθούν να πάρουν τα δημιουργικά στοιχεία από αυτές και με τις μικρότερες ανθρώπινες, ή ψυχολογικές απώλειες, να τα χρησιμοποιήσουν για την πρόοδο. Υποστηρίζεται, ότι η σύγκρουση είναι μία κινητήρια δύναμη μέσα στην ομάδα. Με δημοκρατική όμως διαδικασία, είναι δυνατό οι αντίθετες γνώμες, να προκαλέσουν ένα πλαίσιο κοινής δράσεως και συνεργασίας, αφού θα υπάρχει η επιθυμία για κοινή δράση²³.

6.4. Αρχές που διέπουν την Ανάπτυξη του Ενδοεπιχειρησιακού Κλίματος

Στα πλαίσια της πολιτικής του οργανισμού και με σκοπό την εξασφάλιση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης από την εργασία, ο οργανισμός πρέπει να λειτουργεί πάνω σε ένα πλαίσιο αρχών, στις οποίες βασίζεται η εν γένει στάση και συμπεριφορά του έναντι του προσώπου και το οποίο αποτελεί βασικό κατευθυντήριο άξονα των αποφάσεων και των ενεργειών του.

²³ Καλογήρου Κορνηλία, (1993), "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία" Πάτρα, εκδ. Β' Καραμπελόπουλος.

Βάση του πλαισίου αυτού, είναι η ανάπτυξη της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσα από την ανάπτυξη του αισθήματος της συμμετοχής και της σπουδαιότητας του ρόλου που παίζει ως άτομο στη γενικότερη εξέλιξη του οργανισμού.

Οι βασικές αυτές αρχές οι οποίες αποτελούν και τον πυρήνα ενός σύγχρονου κλίματος είναι οι εξής:

6.4.1. Αρχή της Πίστεως στη Σπουδαιότητα του Ατόμου

Η αρχή αυτή βασίζεται στην γενική πίστη ότι το πλαίσιο των δραστηριοτήτων του οργανισμού, πρέπει να αναπτύσσεται πάντοτε με γνώμονα την αναγνώριση των ανθρωπίνων αισθημάτων και της σπουδαιότητας του ατόμου στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού, με ταυτόχρονη εξασφάλιση της μεταχείρισης κάθε ατόμου ως ξεχωριστής προσωπικότητας.

6.4.2. Αρχή της Αμοιβαίας Αποδοχής

Η αρχή αυτή έχει την έννοια ότι μεταξύ των εργαζομένων, των ενώσεων εργαζομένων και της Διοικήσεως του οργανισμού, πρέπει να υπάρχει μια αμοιβαία αποδοχή ως ατόμων και ως ομάδων και ένας αμοιβαίος σεβασμός και εκτίμηση των λειτουργιών και των υπευθυνοτήτων καθ' ενός.

6.4.3. Αρχή του Κοινού Συμφέροντος

Βάση της αρχής αυτής αποτελεί το γεγονός ότι:

α. τόσο η Διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι και οι εργατικές ενώσεις, συνδέονται μεταξύ τους, τόσο ως άτομο όσο και ως ομάδες κατευθυνόμενοι από ένα κοινό συμφέρον και από την ικανότητά τους να λειτουργούν από

κοινού με επιτυχία, και

β. ότι οι ευκαιρίες για ασφάλεια και ανάπτυξη των επιμέρους ατόμων, εξαρτώνται από την επιτυχία αυτή.

6.4.4. Αρχή της Ανοικτής Επικοινωνίας

Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων, πληροφοριών και αισθημάτων, έχει βασική σημασία ως μέσον έκφρασης και πηγή αμοιβαίας κατανόησης, κατ' ακολουθίαν δε και μέσον λήψεως αποτελεσματικών αποφάσεων.

6.4.5. Αρχή της Συμμετοχής των Εργαζομένων

Η αρχή αυτή εκφράζει την πίστη ότι τα καλύτερα αποτελέσματα προκύπτουν μέσα από μια εξισορρόπηση ελευθέρως εκφραζομένων απόψεων, και μέσω της από κοινού μελέτης και επίλυσης προβλημάτων μεταξύ των προσώπων που επηρεάζονται από τα προβλήματα αυτά.

6.4.6. Αρχή της Ταύτισης με την Εργασία

Βάση της αρχής αυτής είναι ότι το άτομο απολαμβάνει μεγαλύτερων δυνατοτήτων για αναγνώριση, κύρος και ικανοποίηση από την εργασία όταν αντλεί το μέγιστο της ικανοποίησής του από την εργασία και εξασφαλίζει μια στενή ταύτιση με την τυπική εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκει.

6.4.7. Αρχή της Αποκεντρώσεως

Βάση της αρχής αυτής αποτελεί η πίστη ότι τα άτομα που βρίσκονται κοντά στα προβλήματα από τα οποία επηρεάζονται άμεσα τα ίδια, μπορούν να

καταλήγουν σε πιο ικανοποιητικές λύσεις, όταν εφοδιάζονται με την ανάλογη εξουσία για την αντιμετώπιση των θεμάτων αυτών στον τόπο όπου ανακύπτουν.

6.4.8. Αρχή του Υψηλού Ηθικού

Η αρχή αυτή βασίζεται στην πίστη, ότι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για την αξιολόγηση της ορθότητας κάθε ενέργειας της Διοικήσεως στην οποία εμπλέκονται τα άτομα, είναι ο έλεγχος των δυνατοτήτων που παρέχει η ενέργεια αυτή για ανάπτυξη του ηθικού σε συνδυασμό με τις επιδράσεις της στα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα.

Οι αρχές αυτές έχουν καταστεί βασικοί κατευθυντήριοι κανόνες στον καθορισμό της πολιτικής πολλών μεγάλων επιχειρηματικών οργανισμών²⁴.

²⁴ Φαναριώτη Π., (1996), "Εργασιακές Σχέσεις" Αθήνα - Πειραιάς, εκδ. Α. Σταμούλης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εποχή μας είναι απαραίτητο να συνειδητοποιήσουμε τον κοινωνικό ρόλο του επαγγέλματος και τις σχέσεις του με άλλες συγγενείς επιστήμες, ιδιαίτερα με αυτές που ασχολούνται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και γενικότερα με την ανάλυση της ανθρώπινης κοινωνίας.

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

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

Σήμερα ο άνθρωπος έχει πιο πολύ από άλλοτε την ανάγκη για καλές ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Ένας μεγάλος αριθμός ατόμων, συγκεντρωμένοι μέσα σε έναν και τον ίδιο τόπο εργασίας, δημιουργούν προβλήματα και συγκρούσεις, διότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους. Όταν η κατάσταση αυτή παρατείνεται πέρα από τα λογικά όρια, είναι βέβαιο ότι μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό ακόμα και στο σημείο της κατάρρευσής του.

Πρέπει να βρεθεί τρόπος ώστε αυτές οι συγκρούσεις να μειωθούν και αν είναι δυνατόν να εξαλειφθούν τελείως. Η πίστη στην πιθανότητα εξάλειψης των διαφορών προϋποθέτει μιαν αρμονία συμφερόντων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων που δεν υπάρχει πάντα.

Μέσα σε μια ομάδα υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση. Ο ένας στηρίζεται στον άλλο, επιδρά πάνω του, τον διαμορφώνει, τον επηρεάζει, αλλά και δέχεται τις επιδράσεις του. Η συμπεριφορά του ενός εξαρτάται πολλές φορές από τη στάση του άλλου: ανησυχίες, φόβοι, συμπάθειες, φιλίες, διαδέχονται μέσα στην ομάδα και διαποτίζουν τα μέλη της.

Αυτή την αλληλεπίδραση που δημιουργεί το ψυχολογικό ρεύμα, καλείται ο νέος κλάδος των κοινωνικών επιστημών που λέγεται. Ανθρώπινες Σχέσεις, να το οργανώσει και να το διαμορφώσει έτσι ώστε να αυξάνεται η ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία και επομένως και η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις μελετούν και προτείνουν διάφορα μέτρα που εγγυώνται ομαλή αρμονική συνεργασία των ανθρώπων μέσα στους εργασιακούς χώρους. Καθορίζουν μεθόδους συνεννόησης, συνεργασίας των ανθρώπων προϊσταμένων - υφισταμένων για τη συνεκτική συνύπαρξή τους στην εργασιακή κοινότητα. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις στηρίζονται σε δεδομένα που προκύπτουν από μελέτες και έρευνες. Μεριμνούν για τη χαλάρωση των εντάσεων που επικρατούν πολλές φορές στις επιχειρήσεις, με αρκετές επιτυχίες.

Με τη σωστή εφαρμογή και την υιοθέτηση των Αρχών των Ανθρωπίνων Σχέσεων τα στελέχη των οργανισμών πρέπει να μάθουν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται καλύτερα με τους άλλους και να έχουν καλύτερα

αποτελέσματα. Ωστόσο, να αποκτήσουν τις απαραίτητες και τις κατάλληλες γνώσεις για να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θεοδωράτου Ευάγγελου Φ., (1999), "Εργασιακές Σχέσεις", Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης
2. Καλογήρου Κορνηλία, (1993), "Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία", Πάτρα, εκδ. Β' Καραμπελόπουλος
3. Λυμπερόπουλου Κ., (1990), "Η εργασία από τον αυταρχισμό στη Συμμετοχή", Αθήνα, εκδ. Παπαζήση
4. Νατσοπούλου Δημ. Σ., Εγχειρίδιο Βιομηχανικών και Ανθρώπινων Σχέσεων", Θεσσαλονίκη
5. Φαναριώτη Π., (1996), "Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον", Αθήνα, εκδ. Α. Σταμούλης
6. Φαναριώτη Π., (1996), "Εργασιακές Σχέσεις" Αθήνα - Πειραιάς, εκδ. Α. Σταμούλης
7. Τζεκίνη Χρήστου, "Εργασιακές Σχέσεις, Εργασιακό Περιβάλλον και Παραγωγικότητα", Αθήνα, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.